

**Potencjał konkurencyjności  
a pozycja konkurencyjna  
małopolskich biur podróży**

**Raport z badań**

opracowanie:  
**Rafał Kusa**

Kraków 2007

Praca naukowa finansowana ze środków  
Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005  
jako projekt badawczy nr 1 H02D 068 27

## Spis treści

1. Informacje o projekcie .....	str.4
2. Turystyka w Małopolsce .....	str.5
3. Teoria konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych .....	str.10
4. Metodologia badań wpływu potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw turystycznych .....	str.15
4.1. Metody analizy danych .....	str.15
4.2. Formuły obliczeniowe .....	str.16
4.3. Metoda gromadzenia danych .....	str.18
4.4. Określenie liczebności próby badawczej .....	str.18
4.5. Sposób doboru próby badawczej .....	str.19
5. Charakterystyka małopolskich biur podróży .....	str.20
6. Ocena badanych składników potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży .....	str.23
6.1. Kompetencje kierownicze .....	str.23
6.2. Jakość .....	str.23
6.3. Innowacyjność .....	str.25
6.4. Oceny kierowników biur podróży .....	str.27
7. Ocena pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży .....	str.28
8. Wpływ wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną .....	str.29
8.1. Analiza regresji .....	str.29
8.2. Analiza skupień .....	str.30
8.3. Badanie opinii ekspertów .....	str.31
8.4. Wpływ kompetencji kierowniczych na pozycję konkurencyjną .....	str.32
8.5. Wpływ jakości na pozycję konkurencyjną .....	str.33
8.6. Wpływ innowacyjności na pozycję konkurencyjną .....	str.34
9. Bariery wykorzystania potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży .....	str.35
10. Wnioski zmierzające do poprawy pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw .....	str.38
Podsumowanie .....	str.43
Spis tabel .....	str.46
Spis rysunków .....	str.46
Literatura .....	str.47
Załącznik 1. Ocena pozycji konkurencyjnej, kompetencji kierowniczych, jakości (wraz ze współczynnikiem reklamacji) i innowacyjności w odniesieniu do każdego z badanych przedsiębiorstw .....	str.49
Załącznik 2. Instrukcja samooceny konkurencyjności biura podróży .....	str.50

## 1. Informacje o projekcie

### **Cele pracy:**

- C1: Określenie wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną biur podróży
- C2: Określenie barier ograniczających wykorzystanie przez biura podróży ich potencjału konkurencyjności
- C3: Sformułowanie zaleceń dla przedsiębiorców
- C4: Sformułowanie zaleceń dla instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości i turystyki
- C5: Opracowanie procedury samooceny potencjału konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej

### **Instytucje wspierające:**

Ministerstwo Nauki i Informatyzacji (Komitet Badań Naukowych)

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków  
Międzynarodowych

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

### **Patronat:**

Krakowska Izba Turystyki

### **Realizator:**

dr Rafał Kusa

### **Opieka naukowa:**

dr hab. Adam Peszko, prof. AGH

### **Kontakt:**

rkusa@zarz.agh.edu.pl

## 2. Turystyka w Małopolsce

Małopolska jest jednym z najatrakcyjniejszych turystycznie regionów Polski. Na jej obszarze znajdują się Kraków, Wieliczka, Oświęcim, Zakopane – najczęściej, poza Warszawą, odwiedzane przez turystów zagranicznych miasta Polski. W 2005 roku odwiedziło Małopolskę 9,3 mln turystów, w tym przeszło 2,25 mln turystów zagranicznych<sup>1</sup>.

Koncentracja atrakcji turystycznych i intensywny ruch turystyczny na obszarze Małopolski sprawia, że funkcjonuje tu wiele przedsiębiorstw i instytucji, których przedmiotem działalności jest turystyka. W Małopolsce zarejestrowanych jest 302 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą polegającą na organizowaniu imprez turystycznych oraz na pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych<sup>2</sup>. Połowa z nich deklaruje działalność w zakresie obsługi turystyki przyjazdowej, jednak zazwyczaj ma ona charakter marginalny w porównaniu z prowadzoną równocześnie obsługą turystyki wyjazdowej. Obsługą turystyki przyjazdowej w Małopolsce zajmuje się na większą skalę prawdopodobnie kilkadziesiąt biur podróży<sup>3</sup>.

Jak już wspomniano, biura podróży pełnią rolę integratora usług świadczonych przez inne podmioty w spójny produkt turystyczny. W Małopolsce działa wiele podmiotów pełniących rolę dostawcy usług składowych. Najważniejsze miejsce zajmują wśród nich obiekty noclegowe. Pod koniec 2005 roku w Małopolsce zarejestrowanych było 719 obiektów noclegowych, które razem dysponowały blisko 60 tys. miejsc noclegowych. Tabela 1 przedstawia liczbę obiektów i miejsc noclegowych według rodzaju obiektu. Ponadto w Małopolsce miejsca noclegowe oferowane są przez blisko 2000 gospodarstw wiejskich i innych podmiotów (tzw. kwatery prywatne)<sup>4</sup>.

Oprócz biur podróży i obiektów hotelarskich w Małopolsce funkcjonuje szereg innych podmiotów świadczących usługi na rzecz turystów. Są to przede wszystkim przedsiębiorstwa transportowe, zarówno publiczne, jak i prywatne. Ponadto funkcjonuje tu wiele obiektów sportowych i rekreacyjnych (m.in. wyciągi narciarskie, pola golfowe, park wodny) oraz dziesiątki muzeów i instytucji kulturalnych. Małopolska stanowi rozwinięte centrum turystyki pielgrzymkowej. Ważnym elementem szeroko rozumianej gospodarki turystycznej w Małopolsce jest infrastruktura handlowa, reklamowa, bankowa i ubezpieczeniowa.

Małopolska cechuje się także ponadprzeciętnym poziomem rozwoju instytucjonalnego w sferze turystyki. Funkcjonują tu m.in. Małopolska Organizacja Turystyczna (organizacja współpracy samorządu terytorialnego i branży turystycznej), Małopolska Izba Turystyki, Krakowska Izba Turystyki, Nowosądecka Izba Turystyki (które zrzeszają przedsiębiorców, zwłaszcza prowadzących biura podróży), Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne (zrzeszające gospodarstwa agroturystyczne), Instytut Turystyki w Krakowie (przedsiębiorstwo badawczo-szkoleniowe).

---

<sup>1</sup> *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005, dostępny na [www.wrotamałopolski.pl](http://www.wrotamałopolski.pl), stan na dzień 24.01.2006, str. 9

<sup>2</sup> [www.turystyka.crz.mg.gov.pl](http://www.turystyka.crz.mg.gov.pl), stan na dzień 7.03.2006

<sup>3</sup> W Forum Turystyki Przyjazdowej przy Polskiej Organizacji Turystycznej Małopolska reprezentowana jest przez 28 podmiotów [[www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl), stan na dzień 1.03.2006]

<sup>4</sup> *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, op. cit., str. 103

Tabela 1. Rejestrowana (funkcjonująca) baza noclegowa i zbiorowego zakwaterowania w województwie małopolskim (według danych Urzędu Statystycznego w Krakowie – stan na dzień 30.09.2005r.)

Rodzaj obiektu	Liczba obiektów	Liczba miejsc noclegowych
hotele	152	15 609
motele	12	497
pensjonaty	62	3 725
kempingi	14	1 737
domy wycieczkowe	20	1 366
schroniska młodzieżowe	26	652
schroniska	48	1 178
pola biwakowe	16	1 497
inne obiekty hotelowe	29	902
ośrodki wczasowe	165	10 067
ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	68	5 591
ośrodki kolonijne	14	652
domy pracy twórczej	15	473
zespół ogólnodostępnych domków turystycznych	16	905
obiekty do wypoczynku świątecznego	6	500
zakłady uzdrowiskowe	41	5 006
pozostałe niesklasyfikowane	167	9 036
<b>Ogółem</b>	<b>719</b>	<b>59 393</b>

Źródło: *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005, dostępny na [www.wrotamałopolski.pl](http://www.wrotamałopolski.pl), stan na dzień 24.01.2006, str. 103

W Małopolsce funkcjonuje kilka szkół wyższych kształcących na kierunkach związanych z turystyką (Akademia Ekonomiczna, Akademia Wychowania Fizycznego, Uniwersytet Jagielloński, Krakowska Szkoła Wyższa, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University i Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej) oraz kilkadziesiąt szkół średnich i pomaturalnych. Kolejnych kilkadziesiąt podmiotów oferuje kursy zawodowe (np. pilotów wycieczek zagranicznych czy wychowawców kolonijnych). Gwarantuje to dostęp do wykwalifikowanych pracowników, którzy mają tu warunki do rozwoju swojej kariery.

W Małopolsce przygotowywane są serwisy turystyczne największych polskich portali internetowych (Onet i Interia). Powstają tu także inne serwisy internetowe: tur-info.pl (oferujący m.in. bazy danych o obiektach turystycznych) i visit.pl (pierwszy w Polsce i największy system rezerwacji miejsc hotelowych, który obecnie oferuje możliwość rezerwacji miejsc także w czeskich, słowackich i węgierskich hotelach). W Krakowie swą siedzibę ma wydawnictwo „Bezdroża”, oferujące przewodniki turystyczne.

W Krakowie dwa razy w roku odbywają się Salony Turystyczne, na których prezentowana jest oferta biur podróży skierowana do mieszkańców Krakowa. Odbywa się tu szereg spotkań inicjowanych przez stowarzyszenia skupiające ludzi dla których turystyka jest życiową pasją (np. Ogólnopolskie Spotkania Obieżyświatów, Trampów i

Turystów, prezentacje Turystycznego Koła Naukowego „Wagabunda” na AE w Krakowie). W Małopolsce działa TOPR, Beskidzka Grupa GOPR, kilkanaście stowarzyszeń skupiających przewodników turystycznych oraz oddziały regionalne innych ogólnopolskich organizacji (np. PTTK).

Znaczenie turystyki dostrzegane jest zarówno przez władze lokalne, jak i władze regionu. Wiele gmin umieszcza turystykę jako jeden z priorytetów w swoich planach rozwoju. Niektóre postanowiły wspólnie wspierać rozwój turystyki na swoich obszarach powołując w tym celu stowarzyszenia (np. Związek Gmin Jurajskich). W „Strategii rozwoju województwa małopolskiego na lata 2007-2013”, wśród kierunków polityki rozwoju znalazł się „Rozwój przemysłów czasu wolnego” (II.5). Włączenie turystyki w sferę gospodarczą jest istotną zmianą w stosunku do dotychczasowej polityki. Jest to wynikiem rozpoznania turystyki jako kluczowej branży w kontekście tak konkurencyjności regionalnej, jak i roli jaką odgrywa dla zrównoważonego rozwoju<sup>5</sup>. Założenia programowe dotyczące rozwoju turystyki ujęte zostały w trzech grupach celów bezpośrednich<sup>6</sup>:

1. Rozwój infrastruktury dla rozwoju ruchu turystycznego i przyjazdów uzdrowiskowych, w tym: rozwój połączeń lotniczych z wykorzystaniem regionalnego portu lotniczego, zwiększenie bezpieczeństwa i standardu podróżowania poprzez rozwój infrastruktury drogowej, tworzenie i promocja oferty regionu (cykliczne przedsięwzięcia, festiwale, itp.), budowa infrastruktury dla rozwoju turystyki biznesowej (konferencje, targi itp.) oraz sportu wyczynowego (areny zawodów międzynarodowych), modernizacja i rozwój infrastruktury uzdrowisk oraz optymalizacja usług uzdrowiskowych (komercjalizacja – np. sport & spa ), rewitalizacja i waloryzacja miejsc o potencjale turystycznym oraz przeprowadzenie kompleksowych prac remontowych i konserwatorskich w najcenniejszych obiektach zabytkowych a także ich adaptacja na cele kulturalne i turystyczne, rozwój agroturystyki,
2. Działanie na rzecz podniesienia rentowności usług turystycznych i ich rynkowego zorientowania, poprzez takie działania jak: poprawa efektywności przedsiębiorstw świadczących usługi transportu kolejowego, systematyczny rozwój oraz podnoszenie standardów bazy obsługującej ruch turystyczny oraz infrastruktury tych usług, tworzenie infrastruktury rekreacyjnej i wypoczynkowej w oparciu o wykreowane produkty turystyczne, stworzenie systemu informacji turystycznej w regionie i o regionie, utrzymanie i tworzenie infrastruktury szlaków i tras turystycznych w regionie z wykorzystaniem markowych produktów turystyki całorocznej, rozwój funkcjonalny stacji narciarskich oraz akwenów wodnych, doskonalenie zawodowe i kształcenie kadr dla rynku usług turystycznych i przemysłów kultury, rozwój zrównoważonej turystyki z poszanowaniem walorów środowiska oraz poprawą jakości środowiska naturalnego, wspieranie rozwoju sektora agroturystycznego,
3. Wsparcie rozwoju usług kultury i czasu wolnego, w tym: wspieranie rozwoju przedsięwzięć gospodarczych z sektora przemysłu kultury (targi, wystawy, festiwale, produkcja filmowa, muzyczna, usługi informatyczne itp.), stworzenie wojewódzkiego festiwalu teatralnego oraz wprowadzenie i promocja

---

<sup>5</sup> *Małopolska 2015. Strategia rozwoju województwa małopolskiego na lata 2007-2013*, przyjęty 30.01.2006r., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, dostępny na [www.malopolskie.pl](http://www.malopolskie.pl), stan na dzień 21.05.2007r., str. 65

<sup>6</sup> *Małopolska 2015. Strategia rozwoju województwa małopolskiego...*, op. cit., str. 69-70

zintegrowanego wieloletniego programu wydarzeń artystycznych, wdrażanie nowych technologii w procesy produkcji oraz dystrybucji dóbr i usług kultury, organizacja atrakcyjnych imprez promocyjnych oraz ważnych wydarzeń międzynarodowych, zwiększenie liczby przedsiębiorstw związanych z usługami sfery kultury (urynkowanie usług), tworzenie ofert turystyczno-rekreacyjnych oraz kulturalnych, aktywizacja użytkowników i właścicieli zabytkowych obiektów do inwestycji we własne nieruchomości oraz świadczenie usług kultury i turystyki, prowadzenie aktywnego marketingu dziedzictwa kulturowego oraz oferty kulturalnej (w tym potencjału twórczego), rozwój możliwości kształcenia artystycznego oraz z zakresu zarządzania kulturą i turystyką, poprawa jakości usług instytucji kultury oraz wskaźników społecznego odbioru ich oferty, zapewnienie dostępności wspieranej infrastruktury, produktów i usług dla osób niepełnosprawnych, wspieranie inicjatyw i udziału organizacji obywatelskich w sektorach kultury, turystyki i innych usługach w obszarze organizacji czasu wolnego.

Efektom tych działań ma być zwiększenie liczby osób korzystających z oferty wypoczynku w regionie oraz wzrost liczby zatrudnionych w sektorze turystyki i kultury. Doceniając znaczenie, jakie przypisane zostało w tych założeniach rozwojowi infrastruktury, wskazać należy na fragmentaryczność działań mających na celu kreowanie wizerunku i promocję Małopolski jako regionu atrakcyjnego turystycznie.

Rozwój turystyki w Małopolsce może być wspierany także przez działania podejmowane na szczeblu ogólnopolskim. Turystyka jest bowiem ważnym elementem strategii rozwoju gospodarczego na poziomie ponadregionalnym, czego wyrazem jest przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy w marcu 2007 roku projekt „Strategii rozwoju turystyki na lata 2007-2013”<sup>7</sup>. Cele, jakie zostały przyjęte do realizacji zostały ujęte w 4 obszarach priorytetowych. Ich zestawienie, wraz z przypisanymi im celami pośrednimi i operacyjnymi zawiera tabela 2.

Wśród działań zaproponowanych w projekcie „Strategii rozwoju turystyki na lata 2007-2013” na szczególną uwagę zasługują: rozwój przedsiębiorczości i działalności organizacji w dziedzinie turystyki, monitorowanie potrzeb branży turystycznej w zakresie kadr zawodowych oraz rozwój edukacji turystycznej. Wdrożenie tych działań w Małopolsce może uzupełnić braki w działaniach wynikających ze strategii rozwoju województwa.

Uwzględniając znaczenie jakie turystyka odgrywa w rozwoju gospodarczym krajów i regionów (także Małopolski) oraz rolę, jaką odgrywają biura podróży w procesie przygotowania i dystrybucji produktu turystycznego warto zastanowić się nad czynnikami decydującymi o konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W kolejnym rozdziale przybliżona zostanie problematyka konkurencyjności oraz podjęta zostanie próba określenia uwarunkowań konkurencyjności biur podróży.

---

<sup>7</sup> *Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013, Projekt*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, dostępny na [www.mgip.gov.pl](http://www.mgip.gov.pl), stan na dzień 21.05.2007r., str. 39



Tabela 2. Struktura celów „Strategii rozwoju turystyki na lata 2007-2013”

Obszary priorytetowe	Cele operacyjne
1. Produkt turystyczny o wysokiej konkurencyjności	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreowanie i rozwój konkurencyjnych produktów turystycznych</li> <li>2. Rozwój infrastruktury turystycznej</li> <li>3. Integracja produktów i oferty turystycznej regionów</li> <li>4. Rozwój przedsiębiorczości i działalności organizacji w dziedzinie turystyki</li> <li>5. Rozwój wiodących typów turystyki</li> </ol>
2. Rozwój zasobów ludzkich na rzecz rozwoju turystyki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przygotowanie kadr operacyjnych gospodarki turystycznej</li> <li>2. Rozwój edukacji turystycznej i turystyki społecznej</li> <li>3. Monitorowanie potrzeb branży turystycznej w zakresie kadr zawodowych</li> </ol>
3. Wsparcie marketingowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usprawnienie systemu informacji turystycznej</li> <li>2. Zwiększenie efektywności działań marketingowych w turystyce</li> </ol>
4. Kształtowanie przestrzeni turystycznej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kształtowanie rozwoju turystyki w sposób zachowujący i podnoszący wartość przestrzeni</li> <li>2. Zwiększanie dostępności turystycznej regionów przez rozwój transportu</li> </ol>

Źródło: *Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013, Projekt.*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, dostępny na [www.mgip.gov.pl](http://www.mgip.gov.pl), stan na dzień 21.05.2007r., str. 39

### 3. Teoria konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych

W proces obsługi turystów zaangażowanych jest wiele przedsiębiorstw. Jednak nie wszystkie z nich można uznać za przedsiębiorstwa turystyczne. Dla wielu przedsiębiorstw obsługa turystów (lub przedsiębiorstw turystycznych) jest bowiem tylko jednym z wielu obszarów działalności (np. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa zajmujące się obsługą prawną i księgową, przedsiębiorstwa budowlane). Przedsiębiorstwa turystyczne zajmują się natomiast przede wszystkim obsługą turystów – są wyspecjalizowane w obsłudze ruchu turystycznego i zaspokajaniu potrzeb zgłaszanych przez turystów<sup>8</sup>.

Wyłącznie na obsługę turystów nastawione są przedsiębiorstwa prowadzące zakłady hotelarskie oraz przedsiębiorstwa organizacji i pośrednictwa turystycznego. Spośród tych dwóch grup analizie zostały poddane biura podróży, czyli podmioty gospodarujące, dla których świadczenie usług pośredniczenia i/lub organizatorskich w turystyce jest głównym bądź jedynym przedmiotem prowadzonej działalności<sup>9</sup>. Wybór tej grupy podyktowany jest kilkoma przesłankami. Większość polskich biur podróży zalicza się do grupy małych przedsiębiorstw, które odgrywają coraz ważniejszą rolę w gospodarce. Biura podróży tworzą, na bazie usług świadczonych przez inne przedsiębiorstwa, kompleksowe produkty turystyczne, a tym samym wpływają w istotny sposób na poziom obsługi turystów (a w przypadku biur obsługujących turystykę przyjazdową także na atrakcyjność turystyczną regionu, w którym funkcjonują). Ponadto pełniona przez biura podróży funkcja „integratora” jest bliska modelom prowadzenia działalności, które uznawane są za przyszłościowe. Jednak równocześnie należy zauważyć, że zachodzące na rynku zmiany sprawiają, że maleje liczba biur podróży (w ciągu ostatnich 16 miesięcy liczba biur podróży w Małopolsce zmniejszyła się z 341 do 302 (czyli o 11,5%<sup>10</sup>), a te które wciąż funkcjonują, stoją w obliczu ważnych decyzji dotyczących ich przyszłego rozwoju. Powyższe przesłanki sprawiły, że w dalszej części pracy przedsiębiorstwa turystyczne omawiane będą na przykładzie biur podróży.

Specjalizacja na rynku usług turystycznych doprowadziła do wyodrębnienia, nawet w ramach tak wąskiej grupy przedsiębiorstw jak biura podróży, trzech typów podmiotów<sup>11</sup>:

1. agencji turystycznych wysyłających turystów (sprzedawcy detaliczni),
2. tur-operatorów<sup>12</sup>, którzy tworzą pakiety z usług cząstkowych (sprzedawcy hurtowi),

<sup>8</sup> A. Rapacz (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, str.29

<sup>9</sup> A. Konieczna-Domańska, *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str.18

<sup>10</sup> Centralny Rejestr Zezwoleń, dostępny na [www.turystyka.crz.mg.gov.pl](http://www.turystyka.crz.mg.gov.pl), stan na dzień 24.11.2004 i 7.03.2006

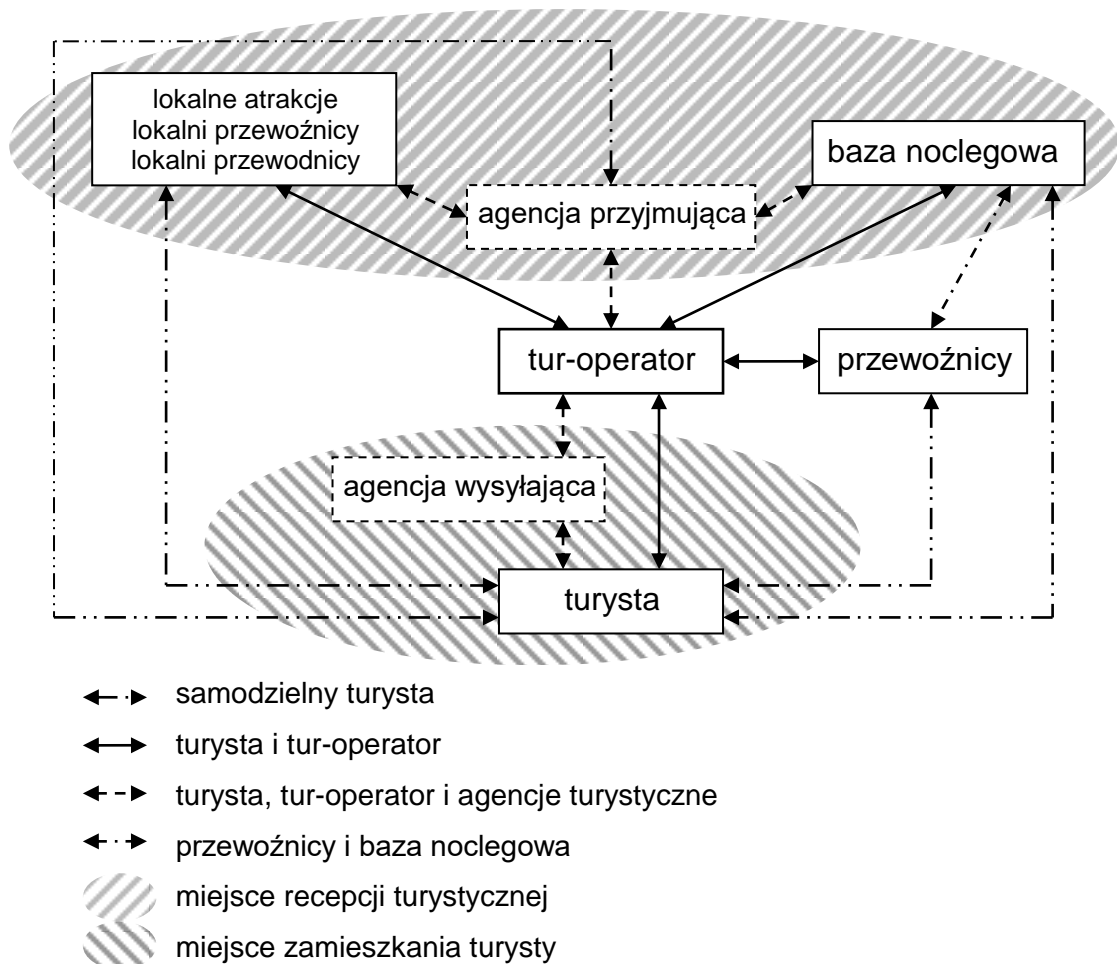
<sup>11</sup> D. Buhalis, D. Ujma, *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, w: R. Winiarski, W. Alejski, *Turystyka w badaniach naukowych*, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków-Rzeszów 2005, str.163

<sup>12</sup> Określenie to (wywodzące się od angielskiego *tour-operator*) jest powszechnie stosowane w polskiej literaturze przedmiotu. Pisane jest zwykle jako „tour operator” (np. G. Gołembski (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002; A. Rapacz (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we

3. agencji turystycznych przyjmujących turystów, które są odpowiedzialne za usługi w miejscu pobytu turysty (zwykle w charakterze podwykonawców tur-operatorów).

Miejsce poszczególnych grup przedsiębiorstw w łańcuchu dystrybucji produktu turystycznego przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Miejsce tur-operatora i agencji turystycznych w łańcuchu dystrybucji produktu turystycznego



Źródło: opracowanie własne

Agencje turystyczne wysyłające turystów dostarczają turystom informacji o możliwościach podróży i sprzedają im potrzebne usługi (pojedynczo lub w postaci pakietu). Ich rolą jest prowadzenie „sklepu z podróżami”, w którym przedstawiona jest oferta usług różnych producentów wraz z pełną informacją o oferowanych usługach<sup>13</sup>. Agencje wysyłające mogą podejmować się także organizowania imprez turystycznych<sup>14</sup>. Robią to jednak sporadycznie na konkretne zamówienie klienta

Wrocławiu, Wrocław 1998) lub „turoperator” (np. A. Konieczna-Domańska, *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999). Autorowi bliższa jest druga, spolszczona wersja. Jednak ze względu na fakt, że zwykle słowo to czytane jest z wyraźnym rozdzieleniem członów „tur” i „operator” w pracy stosowana będzie pisownia „tur-operator”.

<sup>13</sup> A. Konieczna-Domańska, op. cit., str. 159

<sup>14</sup> tamże, str. 148

i ściśle według jego wymagań (zwykle, gdy nie mogą znaleźć w ofercie tur-operatorów imprezy odpowiadającej wymaganiom klienta)<sup>15</sup>.

Tur-operatorzy odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu popytu. To oni tworzą produkt z różnych jego zatowarowanych części<sup>16</sup>. Klient oczekuje od tur-operatora eliminacji stresu związanego z podróżą i ryzyka niewykonania lub niewłaściwego wykonania różnych usług w trakcie trwania podróży<sup>17</sup>.

Agencje przyjmujące turystów w miejscu pobytu świadczą swoje usługi tur-operatorom lub turystom indywidualnym, którzy samodzielnie dotarli do miejsca recepcji turystycznej, ale chcą tam korzystać z gotowych pakietów usług (np. wycieczek, których samodzielne zorganizowanie może być zbyt kłopotliwe i kosztowne). Agencje przyjmujące posiadają wiedzę i kontakty, które są cenne zarówno w ocenie tur-operatorów, jak i indywidualnych turystów. Agencje przyjmujące mogą odgrywać istotną rolę w kształtowaniu popytu na podróże do regionów, w których funkcjonują. Mogą one występować wspólnie z gestorami bazy noclegowej i atrakcji turystycznych oraz władzami lokalnymi w charakterze promotorów swojego regionu.

Na rysunku 1 zaznaczono także powiązania pomiędzy przewoźnikami i gestorami bazy noclegowej. Chodzi tu zwłaszcza o linie lotnicze, które w coraz szerszym stopniu wykorzystują swoje systemy rezerwacyjne do sprzedaży usług noclegowych (a także innych usług, np. wynajmu samochodów). Dochodzi przy tym do zawierania porozumień o współpracy o zasięgu globalnym pomiędzy poszczególnymi liniami lotniczymi (lub ich grupami) a łańcuchami hotelowymi.

Rynek pośrednictwa i organizacji usług turystycznych podlega obecnie silnym zmianom. Obejmują one nasilającą się konkurencję, procesy konsolidacji przedsiębiorstw, zmiany podaży (nowe destynacje turystyczne), zmiany popytu (nowe trendy i krótkotrwałe mody), wzrost samodzielności turystów, zmiany technologii sprzedaży. Szczególne wyzwania stanowią zachodzące obecnie zmiany procesu sprzedaży. Turystyka, która przez dziesięciolecia traktowana była jako tradycyjny sektor, który z racji usługowego charakteru jest w mniejszym stopniu podatny na postęp techniczny<sup>18</sup>, jest obecnie jednym z sektorów, które w największym stopniu wykorzystują technologie informacyjne w sprzedaży i relacjach z klientami<sup>19</sup>. Współczesny turysta może wykorzystując internet zdobyć samodzielnie większość informacji o miejscu recepcji turystycznej oraz zarezerwować nocleg w wybranym przez siebie hotelu i zakupić bilet na dowolne połączenie lotnicze<sup>20</sup> (a także coraz więcej kolejowych, autobusowych czy promowych). W opinii wielu klientów agencji

<sup>15</sup> Takie działania "na zamówienie" różnią się zatem od działalności tur-operatorów, którzy przygotowują ofertę dla anonimowych turystów i następnie przedstawiają ją na rynku [tamże, str. 148].

<sup>16</sup> G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, str. 41

<sup>17</sup> A. Konieczna-Domańska, op. cit., str. 159

<sup>18</sup> W.W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, str. 232

<sup>19</sup> *ICT and Electronic Business in the Tourism Industry*, European Commission, Enterprise & Industry Directorate General, Sector Report No.9, Salzburg-Brussel September 2005, str.29, dostępny na: [www.ebusiness-watch.org](http://www.ebusiness-watch.org), stan na dzień 23.01.2006

<sup>20</sup> W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ponad 70% obrotów agentów podróży związanych było ze sprzedażą biletów lotniczych [A Konieczna-Domańska, op. cit., str.146]. Obecnie linie lotnicze w coraz mniejszym stopniu korzystają z pośrednictwa agentów. British Airways w kwietniu 2002 roku 20% lotów wycieczkowych sprzedało poprzez swoją stronę internetową, natomiast we wrześniu 2004 roku – aż 53% [D. Buhalis, D. Ujma, op. cit., str.166].

stają się ogniwem niepotrzebnym, a niekiedy wręcz przeszkadzającym w nawiązaniu przez turystów kontaktu z usługodawcami w miejscu recepcji turystycznej<sup>21</sup>, czego skutkiem może być spadek zapotrzebowania na usługi agencji wysyłających i tur-operatorów.

Przedstawione zmiany wywierają silny wpływ zarówno na pojedyncze przedsiębiorstwa, jak i na strukturę rynku. W ich następstwie na rynku pozostaną prawdopodobnie jedynie globalni tur-operatorzy (oferujący produkt masowy) oraz wyspecjalizowane „biura niszowe”. Zmiany te wymuszają na funkcjonujących obecnie biurach podróży podjęcie działań dostosowawczych.

Dotyczy to także polskich biur podróży. Ich adaptacyjność jest prawdopodobnie wysoka – większość z nich powstało właśnie w odpowiedzi na zachodzące na przełomie lat 80-tych i 90-tych zmiany (w tym szczególnie „otwarcie granic”). Na przestrzeni zaledwie kilkunastu lat, podczas których kształtował się polski rynek turystyczny, doświadczyły one szeregu zmian. Dynamiczny wzrost popytu, zmiany uwarunkowań prawnych, konkurencja ze strony globalnych tur-operatorów, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, pojawienie się „tanich linii lotniczych”, rozwój internetu – wszystko to sprawia, że większość polskich biur podróży nigdy nie przejawiało cech „stabilnego biznesu”. Polscy organizatorzy i pośrednicy turystyczni od początku swego funkcjonowania zmagają się ze zmianami, można więc mieć nadzieję, że mimo słabości kapitałowej wielu uda się przetrwać także obecne zmiany i utrzymać dotychczasową pozycję na rynku.

Przedsiębiorstwa turystyczne w Polsce już od kilku lat funkcjonują według standardów obowiązujących na rozwiniętych i ustabilizowanych rynkach. Stało się to za sprawą ustawy o usługach turystycznych<sup>22</sup>, która weszła w życie w 1997 roku i którą uznać można za przełomowy moment w procesie kształtowania nowoczesnego prawa turystycznego, wkomponowanego w system prawa (zwłaszcza gospodarczego) Polski i Unii Europejskiej<sup>23</sup>.

Uwzględniając zmiany, w obliczu których znajdują się obecnie biura podróży, wskazane jest określenie tych składników potencjału konkurencyjności, które mają decydujący wpływ na ich pozycję konkurencyjną. Prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań poświęconych konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych wskazują na następującą kolejność czynników decydujących o ich pozycji konkurencyjnej: jakość, promocja sprzedaży, obsługa klienta, cena, zróżnicowanie oferty, sieć sprzedaży, nowości, specjalizacja oferty, warunki płatności, przyjazny zdrowiu i środowisku produkt<sup>24</sup>. Zmieniające się preferencje turystów, dotyczące zarówno produktów, jak i ich sposobów ich kupna, stawiają przed biurami podróży wymóg stałego modernizowania oferty oraz wykorzystywania nowych, często zaawansowanych technologicznie, kanałów dystrybucji. Nasilająca się konkurencja oraz wzrost samodzielności turystów sprawiają, że wzrastają wymagania wobec biur podróży w zakresie szeroko rozumianej jakości usług. Konieczność dostosowania

---

<sup>21</sup> D. Buhalis, *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, „Tourism Management”, 19(3), 1998, str.409-423, za: D. Buhalis, D. Ujma, *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, w: R. Winiarski i W. Alejski (red.), *Turystyka w badaniach naukowych*, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków-Rzeszów 2005, str.167

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884 (tekst jednolity: Dz.U. 2001 Nr 55 poz. 578)

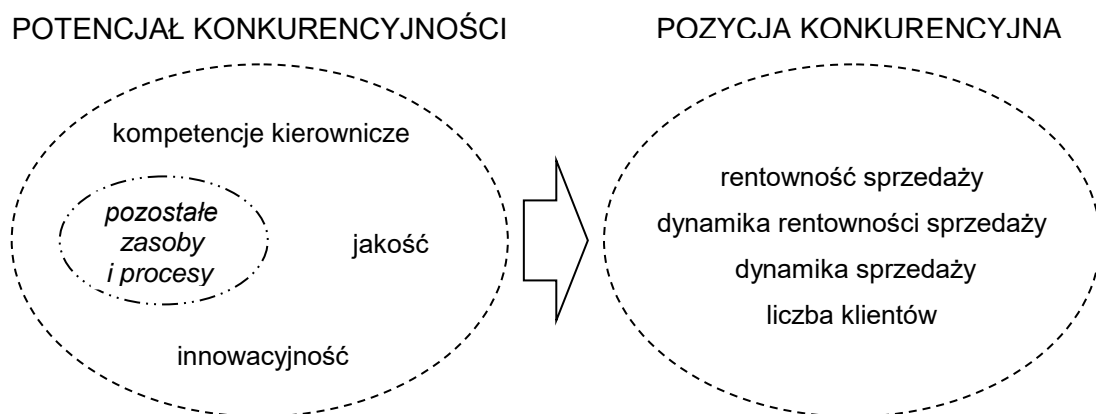
<sup>23</sup> I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, str. 39

<sup>24</sup> I. Jędrzejczyk, op. cit, str. 174

produktów do określonych oczekiwań turystów, a także uwzględnienia zmian zachodzących na rynku stawiają wysokie wymagania wobec osób kierujących biurami podróży. Wydaje się zatem, że o konkurencyjności biur podróży decydują zasoby i procesy związane z innowacyjnością, jakością i kompetencjami kierowniczymi. **Procesy i zasoby jakimi dysponuje przedsiębiorstwo stanowią jego potencjał konkurencyjności.** Decyduje on o osiągnięciu określonej **pozycji konkurencyjnej, która stanowi wynik konkurowania na rynku.** Wyznacznikami pozycji konkurencyjnej mogą być udział w rynku oraz sytuacja finansowa, rozpatrywane także w ujęciu dynamicznym.

Zakładając występowanie związków przyczynowo-skutkowych w ramach konkurencyjności przedsiębiorstw można stwierdzić, że innowacyjność, jakość i kompetencje kierownicze stanowią składniki potencjału konkurencyjności wpływające na pozycję konkurencyjną. W oparciu o powyższe wnioski dla zobrazowania zależności występujących w ramach konkurencyjności biur podróży zaproponować można model przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Model konkurencyjności biur podróży



Źródło: opracowanie własne

## 4. Metodologia badań wpływu potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw turystycznych

### 4.1. Metody analizy danych

Zakładając, że pomiędzy potencjałem konkurencyjności a pozycją konkurencyjną występuje związek przyczynowo-skutkowy, celem badań jest określenie stopnia wpływu składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Dla określenia związków przyczynowo-skutkowych wykorzystać możemy zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe.

Jedną z metod, która może zostać wykorzystana do określenia związków przyczynowo-skutkowych jest analiza regresji. Analiza regresji jest metodą badania wpływu zmiennych uznanych za objaśniające (niezależne) na zmienną uznaną za objaśnianą (zależną)<sup>25</sup>. Pozwala ona na ocenę siły związku między nimi oraz na estymację równania funkcji wiążącej zmienne, które umożliwia predykcję zmiennej objaśnianej dla przyjętych wartości zmiennej objaśniającej<sup>26</sup>. W przypadku prezentowanych badań zmiennymi objaśniającymi są: innowacyjność, jakość i kompetencje kierownicze, natomiast zmienną objaśnianą – pozycja konkurencyjna.

Innym sposobem określenia związków przyczynowo-skutkowych jest wyodrębnienie jednorodnych grup badanych podmiotów. Analiza cech poszczególnych grup umożliwia identyfikację pewnych zależności wskazujących na występowanie związków przyczynowo-skutkowych. W przypadku prezentowanych badań umożliwiłoby to określenie profili przedsiębiorstw będących liderami rynku, ale także przedsiębiorstw przeciętnych oraz przedsiębiorstw o najsłabszej pozycji rynkowej. Z uwagi na fakt, że grupowanie uwzględniać ma kilka parametrów (pozycja konkurencyjna, innowacyjność, jakość usług, kompetencje kierownicze) wykorzystana do tego celu może zostać analiza skupień.

Metody matematyczne mogą czasami prowadzić do błędnych ocen (ich źródłem może być np. nieprecyzyjny model), dlatego wyniki uzyskane w oparciu o te metody warto zweryfikować na podstawie ocen ekspertów. Wydaje się, że w przypadku badań odnoszących się do przedsiębiorstw najlepszymi ekspertami są przedsiębiorcy i kadra zarządzająca, którzy obserwują bezpośrednio rozwój kierowanych przed siebie przedsiębiorstw, a także przedsiębiorstw konkurencyjnych. Podstawową wadą jest subiektywizm zgromadzonych ocen i opinii. Wada ta jest ograniczana poprzez udział w badaniu wielu osób, reprezentujących różne przedsiębiorstwa i różne punkty widzenia – końcowy wynik stanowi zwykle średnia obliczona na podstawie poszczególnych ocen.

Przedstawione powyżej trzy metody (analiza regresji, analiza skupień i analiza opinii ekspertów) wykorzystane zostały do badania wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw turystycznych. Ich równoległe wykorzystanie umożliwiło sprawdzenie i uzupełnienie wyników

<sup>25</sup> A. Luszniwicz, T. Słaby, *Statystyka stosowana*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, str.231

<sup>26</sup> G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str.767

uzyskanych przy zastosowaniu każdej z metod. Ponadto analiza opinii ekspertów wykorzystana została do określenia barier ograniczających rozwój badanych przedsiębiorstw.

#### 4.2. Formuły obliczeniowe

Przeprowadzenie analizy regresji i analizy skupień wymaga określenia poziomu badanych zmiennych w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. W przypadku analizy regresji zmienną objaśnianą jest pozycja konkurencyjna. Jej ocena dokonana została na podstawie zestawu parametrów. Jednym z nich była rentowność sprzedaży (rozumiana jako stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży netto). Ze względu na możliwość zmian tego wskaźnika w poszczególnych latach warto uwzględnić jego poziom w okresie dłuższym niż rok. Ponadto ważne jest uwzględnienie kierunku i tempa zmian rentowności w badanym okresie. W prezentowanych badaniach uwzględniony został średni poziom rentowności oraz zmiany w okresie ostatnich 3 lat. Kolejnym parametrem jest dynamika przychodów (rozumiana jako stosunek przychodów w roku bieżącym do przychodów w roku poprzednim). Także ten parametr podlegać może gwałtownym zmianom, a zatem wskazane jest rozpatrywanie go w dłuższym okresie. W prezentowanych badaniach przyjęto okres 3 lat. Dodatkowym parametrem różnicującym przedsiębiorstwa jest skala prowadzonej działalności. Jednym z jej wyznaczników jest liczba klientów. W prezentowanych badaniach uwzględniona została liczba turystów, którzy skorzystali z oferty biura w ostatnim roku. Takie wielowymiarowe ujęcie pozycji konkurencyjnej umożliwia uwzględnienie przy ocenie pozycji konkurencyjnej zarówno sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jak i udziału w rynku.

Uwzględniając powyższe uwagi, skonstruowano następującą formułę, na podstawie której obliczono pozycję konkurencyjną każdego z badanych przedsiębiorstw:

$$\text{Pozycja konkurencyjna} = ( P1 + P2 + P3 + P4 ) * 0,2$$

gdzie:

P1 – średnia rentowność z ostatnich 3 lat

$$[ ( \text{rentowność}'2002 + \text{rentowność}'2003 + \text{rentowność}'2005 } / 3 ]$$

P2 – trend zmian rentowności, obliczony jako różnica w poziomie rentowności w roku bieżącym i 2 lata wcześniej [  $\text{rentowność}'2004 - \text{rentowność}'2002$  ]

P3 – współczynnik średniej dynamiki przychodów w okresie ostatnich 3 lat

$$[ ( \text{dynamika}'2002 + \text{dynamika}'2003 + \text{dynamika}'2005 } / 3 - 100 ]$$

P4 – współczynnik liczby turystów korzystających z usług biura w ostatnim roku

$$[ \sqrt{\text{liczba\_turystów}} * 0,1 ]$$

W formule trendu zmian rentowności (P2) znalazła się wartość „-100”, aby wartości tego parametru były tego samego rzędu, co pozostałych. Z podobnych względów w formule współczynnika liczby turystów (P4) znalazła się wartość „0,1”. Ponadto, aby ograniczyć zróżnicowanie wartości tego współczynnika zastosowano tam pierwiastek z liczby turystów – w przypadku największych biur wartość tego współczynnika może bowiem osiągnąć wartości nawet o dwa rzędy wielkości większe niż średnia dla badanej grupy przedsiębiorstw.

Kolejną z badanych zmiennych jest innowacyjność. Przy jej ocenie uwzględnić należy zarówno innowacyjność produktową, jak i procesową, przy czym innowacyjność produktowa odnosi się do produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku (np. nowa destynacja lub przystosowanie



dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów), natomiast innowacyjność procesowa do nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług (np. witryna www, sprzedaż przez internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi). Ponieważ efekty działalności innowacyjnej mogą być zróżnicowane w poszczególnych latach wskazane jest uwzględnienie dłuższego okresu niż jeden rok. W prezentowanych badaniach ocenie poddany został okres 2 lat.

Poziom innowacyjności każdego przedsiębiorstwa został oceniony na podstawie następującej formuły:

$$\text{Innowacyjność} = I1 + I2$$

gdzie:

I1 – liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów), wprowadzonych w okresie ostatnich 2 lat,

I2 – liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług (np. witryna www, sprzedaż przez internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi) wdrożonych w okresie ostatnich 2 lat.

Kolejną badaną zmienną jest jakość. Przy jej ocenie uwzględnić należy posiadane certyfikaty a także działania podejmowane dla ich zdobycia. Ponieważ w badanej grupie przedsiębiorstw certyfikacja jakości jest rzadko stosowana, uwzględnić należy także inne działania świadczące o przywiązywaniu troski do zagadnień jakości. W przypadku prezentowanych badań w ocenie jakości uwzględniony został udział w konkursach branżowych. W ocenie jakości powinny zostać także uwzględnione opinie klientów. Ich wyrazem – w przypadku niskiej jakości – są reklamacje. Dlatego w formule oceny jakości znalazł się także „współczynnik reklamacji”. Podobnie jak w przypadku wcześniej definiowanych zmiennych, przy ocenie wskazane jest uwzględnienie dłuższego okresu niż jeden rok. W prezentowanych badaniach uwzględniony został okres 2 lat.

Poziom jakości oferowanych usług został oceniony na podstawie formuły:

$$\text{Jakość} = 2 * J1 + 2 * J2 + 0,4 * J3$$

gdzie:

J1 – posiadanie certyfikatu jakości lub podjęcie przygotowań do jego zdobycia

J2 – udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat

J3 – współczynnik reklamacji zgłoszonych przez klientów biura w okresie ostatnich 2 lat  
[  $(-1000 * (\text{liczba\_reklamacji}'2003 / \text{liczba\_turystów}'2003 + \text{liczba\_reklamacji}'2004 / \text{liczba\_turystów}'2004) + 12) * 0,5$  ]

W formule oceny jakości znalazły się mnożniki „2” i „0,4”. Wprowadzono je aby wartość współczynnika jakości mieściła się w tym samym przedziale co innych współczynników (tzn. od 0 do 10) oraz aby wpływ działań projakościowych (parametry J1 i J2) na końcową ocenę jakości został oddany w odpowiednim – zdaniem autora – stopniu w porównaniu z wpływem reklamacji. Współczynnik reklamacji (J3) został tak skonstruowany, aby przedsiębiorstwa o relatywnie dużej liczbie reklamacji (względem liczby turystów korzystających z usług biura) uzyskały najniższe oceny, a przedsiębiorstwa o znikomej liczbie reklamacji – najwyższe oceny, oraz aby oceny te mieściły się w przedziale od 0 do 6. Efekt ten uzyskano poprzez wprowadzenie do formuły współczynników „korygujących” („-1000”, „12” i „0,5”).

Ostatnia z badanych zmiennych to kompetencje kierownicze. Stanowią one jeden z elementów zestawu kompetencji, jakimi legitymują się kierownicy. W przypadku badanych przedsiębiorstw poziom części z tych kompetencji jest określony

w przepisach prawnych i tym samym nie stanowią one elementu istotnie różnicującego kierowników (i przedsiębiorstwa). Spośród kompetencji kierowniczych które nie są przedmiotem regulacji prawnych szczególne znaczenie mają te, które związane są z procesem planowania i segmentacji rynku. Ich wyznacznikami mogą być odpowiednio: okres na jaki sporządzane są plany rozwoju przedsiębiorstwa i liczba stosowanych kryteriów segmentacji.

W prezentowanych badaniach poziom kompetencji kierowniczych został oceniony na podstawie następującej formuły:

$$\text{Kompetencje kierownicze} = K1 + K2$$

gdzie:

K1 – okres na jaki sporządzane są plany rozwoju przedsiębiorstwa

K2 – liczba stosowanych kryteriów segmentacji rynku

Mając określone formuły służące do oceny badanych cech i wiedząc jakie informacje są potrzebne do ich określenia przystąpiono do gromadzenia danych.

#### 4.3. Metoda gromadzenia danych

Dla przeprowadzenia analizy regresji i analizy skupień konieczne jest obliczenie wartości badanych zmiennych w oparciu o przedstawione powyżej formuły. Potrzebne do tego są informacje dotyczące rentowności sprzedaży, dynamiki przychodów, liczby klientów, liczby wprowadzonych innowacji produktowych i procesowych, liczby zgłoszonych reklamacji, okresu na jaki sporządzane są plany rozwoju, liczby stosowanych kryteriów segmentacji, posiadania certyfikatu jakości lub planów jego zdobycia oraz udziału w konkursach branżowych. Część tych informacji dotyczy dłuższego okresu czasu (nawet 3 lat). Dla przeprowadzenia analizy opinii ekspertów potrzebne jest poznanie ich oceny wpływu badanych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną. Narzędziem, które umożliwia zgromadzenie wszystkich tych danych jest kwestionariusz ankiety.

Ponieważ do oceny pozycji konkurencyjnej wymagane są informacje, które zwykle niechętnie udostępniane są przez przedsiębiorstwa (np. liczba klientów i rentowność sprzedaży), konieczne jest zapewnienie respondentom anonimowości. Wymóg ten można spełnić gromadząc dane poprzez kwestionariusze ankiety rozsyłane do badanych przedsiębiorstw drogą pocztową. Taki sposób gromadzenia danych został zastosowany w przypadku prezentowanych badań.

Skonstruowany dla potrzeb badań kwestionariusz ankiety zawierał blisko 100 pytań szczegółowych, które zawarte były w 16 grupach. Jego wypełnienie zajmowało około 20 minut.

#### 4.4. Określenie liczebności próby badawczej

Liczebność próby określona została w odniesieniu do rentowności sprzedaży, która jest jednym z najważniejszych parametrów szacowanych w trakcie badań, na podstawie zależności<sup>27</sup>:

$$n = \frac{S^2}{\frac{d^2}{u_\alpha^2} + \frac{S^2}{N}}$$

gdzie:

<sup>27</sup> S. Mynarski, *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995, str.32

$n$  – liczebność próby,

$S$  – odchylenie standardowe badanej zmiennej w populacji,

$d$  – dopuszczalny maksymalny błąd szacunku średniej  $m$ ,

$u_\alpha$  – liczba odchylen standardowych (odczytana z tablicy rozkładu normalnego dla poziomu ufności  $1-\alpha$ ),

$N$  – liczebność populacji.

Przyjmując poziom ufności  $\alpha=95\%$  (któremu odpowiada  $u_\alpha=1,96$ ) i dopuszczalny maksymalny błąd szacunku na poziomie  $d=2$ , przy liczebności populacji  $N=341$  i odchyleniu standardowym  $S=6,29$  otrzymujemy  $n=34$ . Oznacza to, że próba licząca 36 podmiotów zapewnia statystyczną poprawność uzyskanych wyników (przy przyjętych założeniach)<sup>28</sup>.

#### 4.5. Sposób doboru próby badawczej

Obiektem prezentowanych badań są małopolskie biura podróży, czyli przedsiębiorstwa posiadające zezwolenie na prowadzenie działalności polegającej na organizowaniu imprez turystycznych i/lub pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych zarejestrowane w Małopolsce i wpisane do Centralnego Rejestru Zezwoleń. W listopadzie 2004 roku, czyli w okresie wysyłania ankiet było to 341 przedsiębiorstw. Ponieważ minimalna liczebność próby badawczej wyznaczona w poprzednim rozdziale wynosi 34 a narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankiety wysyłany drogą pocztową, to przy założeniu, że 15% respondentów udzieli odpowiedzi należało wysłać 255 kwestionariuszy (170 przy założeniu 20% wskaźnika zwrotu, a 340 przy 10% wskaźniku zwrotu). Ponieważ liczba wszystkich małopolskich biur podróży była wyższa o 86, zdecydowano się objąć badaniami całą populację (341 podmiotów).

Kwestionariusze ankiety zostały skierowane także do przedsiębiorstw, których status uznano za niepewny (które nie były uwzględnione w liczbie podmiotów posiadających zezwolenie, a jednocześnie nie były umieszczone w wykazie przedsiębiorstw, którym cofnięto zezwolenie). Ponadto wysłano ankiety do kilku członków Krakowskiej Izby Turystyki, którzy nie byli wpisani do małopolskiej części Rejestru. W sumie wysłano ankiety do 428 przedsiębiorstw. 37 ankiet zostało zwróconych ze względu na nieaktualny adres lub likwidację biura. Do 19 spośród tych przedsiębiorstw ponownie wysłano kwestionariusze ankiety – tym razem na adres z książki telefonicznej lub strony internetowej danego biura.

Do kwestionariusza załączony został list informujący o celach badania oraz sposobie wypełnienia i zwrotu ankiety, a także zapewniający o anonimowości udzielonych odpowiedzi. Respondenci zostali poinformowani o możliwości zapoznania się z wynikami badań (zainteresowani zostali poproszeni o kontakt z realizatorami badań za pomocą poczty elektronicznej). Do kwestionariusza dołączony został także list od Dyrektora Krakowskiej Izby Turystyki informujący o objęciu badań patronatem i zachęcający do udziału w nich. W przesyłce umieszczono także zaadresowaną kopertę zwrotną.

Ostatecznie otrzymano 48 wypełnionych ankiet. Stanowi to 11,2% liczby wysłanych ankiet. Jeśli jako liczebność badanej zbiorowości przyjęto by liczbę przedsiębiorstw posiadających zezwolenie (341), to liczba uzyskanych ankiet stanowi 14% badanej zbiorowości.

<sup>28</sup> Oczywiście, im większa liczebność próby, tym większa dokładność oszacowania – np. przy liczebności próby  $n=168$  błąd szacunku wynosiłby  $d=1$ , przy poziomie ufności  $\alpha=99\%$ .

## 5. Charakterystyka małopolskich biur podróży

Charakterystyka małopolskich biur podróży obejmuje najważniejsze ich parametry: zakres działalności, zatrudnienie, sieć sprzedaży, rentowność sprzedaży, dynamikę przychodów oraz wiek przedsiębiorstw. Z tej części analizy wykluczono odpowiedzi uzyskane od dwóch przedsiębiorstw, których skala działalności jest o rząd wielkości większa od pozostałych przedsiębiorstw (jedno z nich to tur-operator o ponadregionalnym zasięgu działalności, a drugie to przedsiębiorstwo z grupy „atrakcji turystycznych”, które z racji posiadania zezwolenia na organizowanie imprez turystycznych objęte zostało badaniami<sup>29</sup>). Podmioty te zniekształcałyby poważnie wyniki pozostałych przedsiębiorstw, które – poza tymi dwoma wyjątkami – tworzą jednorodną grupę.

Analizując zakres działalności wzięto pod uwagę trzy zagadnienia: samodzielne organizowanie imprez i sprzedaż imprez obcych (działalność agencyjna), działalność w zakresie turystyki wyjazdowej i przyjazdowej oraz działalność w zakresie turystyki krajowej i zagranicznej. Uzyskane wyniki przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zakres działalności małopolskich biur podróży

Rodzaj działalności	Liczba przedsiębiorstw	Udział przedsiębiorstw
organizacja i sprzedaż imprez własnych	44	95,7%
sprzedaż imprez obcych	36	78,2%
krajowa turystyka wyjazdowa	35	76,1%
zagraniczna turystyka wyjazdowa	34	73,9%
krajowa turystyka przyjazdowa	23	50,0%
zagraniczna turystyka przyjazdowa	19	41,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jak wskazują uzyskane odpowiedzi zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw deklaruje działalność w zakresie organizacji i sprzedaży imprez własnych. Równocześnie 78% przedsiębiorstw prowadzi sprzedaż imprez obcych. Większość biur podróży zajmuje się obsługą turystyki wyjazdowej, ale jednocześnie połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje działalność w zakresie krajowej turystyki przyjazdowej, a 41,3% – zagranicznej turystyki przyjazdowej. Wnikliwa analiza udzielonych odpowiedzi wskazuje, że dla 11% małopolskich biur podróży obsługa turystyki przyjazdowej stanowi jedyny przedmiot działalności.

Spośród 19 biur deklarujących obsługę zagranicznej turystyki przyjazdowej 15 określiło skalę tej działalności. W 8 przypadkach liczba zagranicznych turystów obsługiwanych w 2004 roku była mniejsza od 100, co wskazuje na znikome znaczenie zagranicznej turystyki przyjazdowej w działalności tych biur. Turyści zagraniczni stanowili więcej niż 10% wszystkich turystów w przypadku 4 biur (w jednym z nich aż 87%). Szczegółowe dane dotyczące liczby turystów i pracowników, oraz oferty i sieci sprzedaży w okresie od 2002 do 2004 roku przedstawia tabela 4.

<sup>29</sup> Pierwsze z tych przedsiębiorstw obsłużyło w 2004 roku 224 tys. turystów, a drugie 890 tys. Wśród 341 małopolskich biur podróży, prawdopodobnie żadne inne nie prowadzi działalności na taką skalę.

Tabela 4

Wartości średnie wybranych wskaźników charakteryzujących małopolskie biura podróży

Wskaźnik	rok 2002	rok 2003	rok 2004
liczba turystów	5382,76	5429,69	6047,95
liczba turystów zagranicznych	2516,67	2208,93	2504,40
odsetek stałych klientów	35,70	37,07	41,65
liczba produktów w ofercie	53,94	59,09	78,19
liczba własnych punktów sprzedaży	3,61	4,14	4,50
liczba agentów	31,83	31,07	48,69
liczba pracowników w lipcu	10,33	10,69	13,04
liczba pracowników w listopadzie	4,31	5,01	4,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Liczba zatrudnionych pracowników wskazuje, że zdecydowana większość biur podróży to mikroprzedsiębiorstwa. W listopadzie 2004 roku tylko w 4 biurach (co stanowi 8,7% próby badawczej) zatrudnionych było więcej niż 10 pracowników. Zatrudnienie było większe w trakcie sezonu letniego – w 14 biurach pracowało więcej niż 10 osób<sup>30</sup>.

Porównując wartości przedstawionych w tabeli 4 wskaźników na przestrzeni badanego okresu należy zauważyć, że niemal wszystkie wykazują tendencję wzrostową. Jedynym wyjątkiem jest liczba turystów zagranicznych. Spadek wartości średniej może wynikać w tym przypadku ze wzrostu liczby przedsiębiorstw deklarujących obsługę turystów zagranicznych – w 2002 roku było to 9 przedsiębiorstw, w 2004 aż 15, przy czym nowe (w tym segmencie) przedsiębiorstwa deklarowały obsługę zaledwie kilkudziesięciu turystów rocznie. Wzrost pozostałych wskaźników świadczy o rozwoju przedsiębiorstw – poszerzają one swoją ofertę, rozwijają sieć sprzedaży (zarówno liczbę własnych punktów, jak i liczbę agentów), zwiększają zatrudnienie, a także zdobywają uznanie swoich klientów (o czym świadczy wzrost liczby stałych klientów).

Te korzystne zjawiska przekładają się na wyniki ekonomiczne. Tabela 5 przedstawia średnie wartości rentowności sprzedaży i dynamiki przychodów małopolskich biur podróży w latach 2002-2004.

Tabela 5. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży

Wskaźnik	rok 2002	rok 2003	rok 2004
rentowność sprzedaży	7,73	7,90	8,84
dynamika przychodów	107,79	107,12	108,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

<sup>30</sup> Liczba pracowników obejmowała także osoby zatrudnione w oparciu o umowę-zlecenie i umowę o dzieło.

Małopolskie biura podróży wykazują w badanym okresie stosunkowo wysoką rentowność sprzedaży<sup>31</sup> oraz stabilny wzrost przychodów<sup>32</sup>. W kolejnym roku spodziewają się jeszcze szybszego wzrostu, czego wyrazem jest prognozowana dynamika przychodów na średnim poziomie 113,86%.

Respondentów poproszono także o określenie okresu funkcjonowania ich przedsiębiorstw. Uzyskane odpowiedzi pozwalają stwierdzić, że średni wiek małopolskich biur podróży to przeszło 9 lat. 48% przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku od co najmniej 10 lat, a 26% nie dłużej niż 5 lat. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw cechuje się dużym doświadczeniem rynkowym, ale równocześnie na rynku działa znacząca grupa młodych przedsiębiorstw.

---

<sup>31</sup> Taka opinia jest zbieżna z wynikami innych badań przedsiębiorstw turystycznych, na podstawie których także stwierdzono, że rentowność w sektorze turystycznym nie jest niska [I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, str. 189].

<sup>32</sup> Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów zostaną ponownie przedstawione w podrozdziale 5.2 poświęconym m.in. ocenie pozycji konkurencyjnej, jako podstawowe jej wyznaczniki.

## 6. Ocena badanych składników potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży

Spośród składników potencjału konkurencyjności biur podróży badaniom poddane zostały kompetencje kierownicze, jakość i innowacyjność. Na podstawie formuł zaproponowanych w rozdziale 4 dla każdego z badanych przedsiębiorstw obliczono wartość wspomnianych składników potencjału konkurencyjności (a także pozycji konkurencyjnej). Wartości te wykorzystane zostały następnie jako zmienne w analizie regresji i analizie skupień. Na ich podstawie obliczono także średni poziom kompetencji kierowniczych, jakości i innowacyjności małopolskich biur podróży. Znajomość średnich wartości badanych składników potencjału konkurencyjności oraz pozycji konkurencyjnej (są one przedstawione są w załączniku 1) umożliwia dokonanie oceny poszczególnych przedsiębiorstw na tle ich konkurentów poprzez określenie, czy poziom danego parametru jest wyższy czy niższy (i o ile) niż średni poziom dla branży. Wartości średnie wyznaczone w trakcie badań zostały wykorzystane w arkuszu samooceny, który przedstawiony jest w załączniku 2.

### 6.1. Kompetencje kierownicze

Kompetencje kierownicze ocenione zostały na podstawie działań podejmowanych w sferze zarządzania i marketingu. Ocena dokonana została na podstawie dwóch wskaźników: okresu, na jaki sporządzane są plany rozwoju firmy oraz liczby stosowanych kryteriów segmentacji rynku. Uzyskane wyniki zawiera tabela 6.

Tabela 6. Oceny wyznaczników kompetencji kierowniczych

okres, na jaki sporządzane są plany rozwoju firmy (w latach)	1	2	3	4	5 i więcej
odsetek przedsiębiorstw	27,8%	25,0%	18,8%	4,2%	25%
liczba kryteriów segmentacji rynku	0	1	2	3	4 i więcej
odsetek przedsiębiorstw	13,2%	13,2%	36,8%	15,8%	21,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Wyniki przedstawione w tabeli 6 pozwalają stwierdzić, że pod względem kompetencji kierowniczych – podobnie jak w przypadku wcześniej omawianych zmiennych – badana zbiorowość jest zróżnicowana: większość badanych biur podróży sporządza plany rozwoju na okres do 2 lat, ale równocześnie 1/4 przedsiębiorstw sporządza plany rozwoju na okres powyżej 4 lat, a w przypadku liczby kryteriów segmentacji rynku okazuje się, że najwięcej przedsiębiorstw wykorzystuje dwa kryteria, ale oprócz nich są przedsiębiorstwa które stosują 4 i więcej kryteriów, a także takie, które w ogóle nie stosują segmentacji rynku.

### 6.2. Jakość

Ocena jakości usług została dokonana na podstawie 3 parametrów. Pierwszy z nich odnosił się do certyfikacji jakości. Okazało się, że tylko 17% badanych biur podróży posiada lub przygotowuje się do zdobycia certyfikatu jakości. Drugi parametr dotyczył udziału w konkursach branżowych. Badania pokazały, że połowa badanych przedsiębiorstw uczestniczyła w okresie ostatnich 2 lat w konkursach branżowych.

Najistotniejszym parametrem był współczynnik reklamacji. Przedsiębiorstwa, wobec których klienci nie zgłaszali w ostatnich 2 latach żadnych reklamacji mogły otrzymać ocenę najwyższą (6). Im więcej reklamacji (w stosunku do liczby obsłużonych klientów), tym wartość współczynnika była niższa. Wartości współczynnika reklamacji uzyskane przez poszczególne przedsiębiorstwa przedstawione są w załączniku 2, a ich rozkład w tabeli 7.

Tabela 7. Rozkład współczynników reklamacji

współczynnik reklamacji	≤1	1,01 – 2	2,01 – 3	3,01 – 4	4,01 – 5	5,01 – 6
odsetek przedsiębiorstw	5,26%	2,63%	5,26%	2,63%	23,68%	60,53%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Średnia wartość współczynnika reklamacji jest wysoka i wynosi 4,87 (w skali do 6). Jak pokazują dane z tabeli 7, zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw wykazuje znikomą liczbę reklamacji, a utrzymanie satysfakcjonującego klientów poziomu jakości stanowi problem jedynie dla pojedynczych przedsiębiorstw. Pozwala to wysoko ocenić poziom jakości usług świadczonych przez małopolskie biura podróży.

### 6.3. Innowacyjność

Innowacyjność oceniana była na podstawie liczby innowacji produktowych (produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku [np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów]) i liczby innowacji procesowych (nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług [np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi]), które wdrożone zostały w okresie ostatnich 2 lat. Rozkład ocen tych parametrów zawiera tabela 8.

Zdecydowana większość małopolskich biur podróży wdrożyła w okresie ostatnich 2 lat mniej niż 4 innowacje produktowe oraz mniej niż 3 innowacje procesowe. Wynik taki świadczy o niskiej aktywności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw, tym bardziej że znalazły się wśród nich i takie, które nie wdrożyły żadnej innowacji. Należy jednak zauważyć, że w badanej zbiorowości znalazły się biura wprowadzające po kilka innowacji rocznie, co – biorąc pod uwagę rozmiary przedsiębiorstw – należy uznać za oznakę wysokiej aktywności innowacyjnej.

Tabela 8. Liczba innowacji wdrożonych przez biuro w okresie ostatnich 2 lat

liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które można uznać za nowość na rynku wprowadzonych w okresie ostatnich 2 lat	0	1-3	4-6	7-9	powyżej 9
odsetek przedsiębiorstw	12,5%	47,9%	29,2%	2,1%	8,3%
liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług wdrożonych w okresie ostatnich 2 lat	0	1-2	3-4	5-6	powyżej 6
odsetek przedsiębiorstw	14,6%	50%	14,6%	6,2%	14,6%

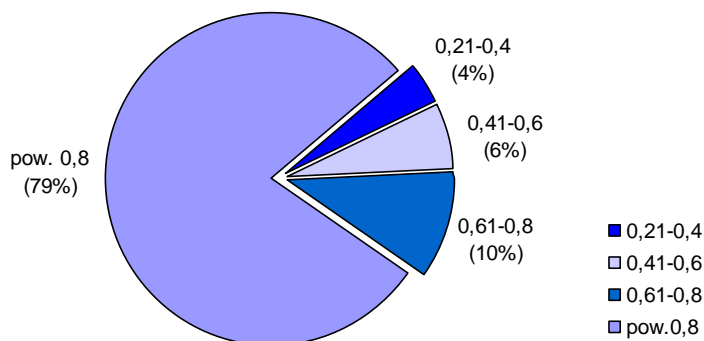
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Badaniom poddany został także stopień informatyzacji biur podróży (jako czynnik korzystnie wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw). Jednym ze



wskaźników wykorzystanych do oceny stopnia informatyzacji była liczba komputerów przypadających na 1 zatrudnionego. Jak pokazuje rysunek 3, w 79% biur podróży wskaźnik ten jest wyższy niż 0,8, co oznacza iż prawie każdy pracownik dysponuje w pracy komputerem.

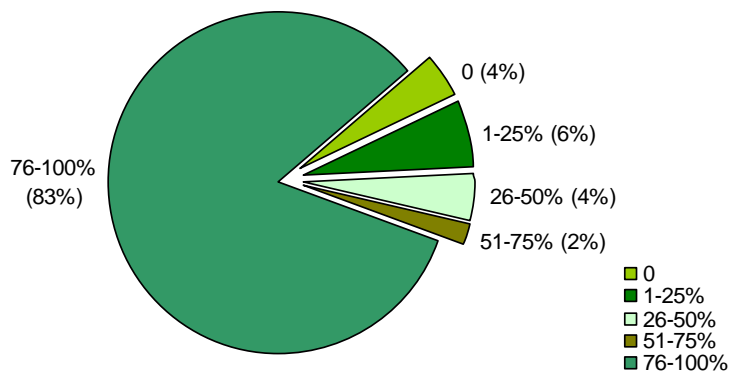
Rysunek 3. Liczba komputerów w przeliczeniu na 1 zatrudnionego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Respondentów poproszono o określenie udziału komputerów posiadających dostęp do internetu. Okazało się, że tylko w 10% badanych biur podróży mniej niż 25% komputerów ma dostęp do internetu, natomiast aż w 83% biur dostęp do Internetu posiada więcej niż 3/4 komputerów (rysunek 4).

Rysunek 4. Odsetek komputerów posiadających dostęp do internetu



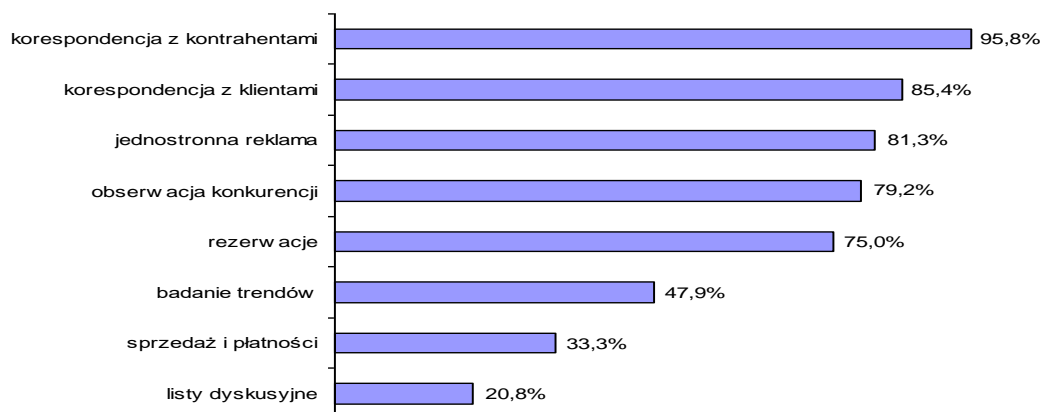
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Nie badano jakimi łączami dysponują małopolskie biura podróży. Warto jednak uwzględnić wyniki innych badań, które potwierdzając powszechny dostęp do internetu polskich przedsiębiorstw turystycznych wskazują na stosunkowo rzadkie wykorzystywanie dostępu szerokopasmowego – aż 20% małych przedsiębiorstw turystycznych posiada dostęp jedynie za pośrednictwem modemu<sup>33</sup>. Można przypuszczać, że komputery z takim dostępem są wykorzystywane w ograniczonym stopniu do zdobywania informacji przez pracowników (m.in. ze względu na koszty). Takie przypuszczenia potwierdzać może analiza zakresu wykorzystania internetu

<sup>33</sup> *ICT and Electronic Business in the Tourism Industry*, European Commission, Enterprise & Industry Directorate General, Sector Report No.9, Salzburg-Brussel September 2005, str.14-16, dostępny na: [www.ebusiness-watch.org](http://www.ebusiness-watch.org), stan na dzień 23.01.2006

(rysunek 5), która wskazuje, że wiele przedsiębiorstw wciąż nie wykorzystuje go do obserwacji konkurencji oraz do badania trendów na rynku (do czego, oprócz czasu, potrzebny jest swobodny dostęp do internetu).

Rysunek 5. Zakres wykorzystania Internetu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Internet jest powszechnie wykorzystywany przez małopolskie biura podróży do prowadzenia korespondencji z kontrahentami (95,8% badanych przedsiębiorstw) oraz klientami (85,4%). Warto podkreślić, że 1/3 badanych biur deklaruje możliwość realizacji transakcji oraz płatności poprzez internet. Należy oczekiwać, że zakres wykorzystania internetu będzie się poszerzał.

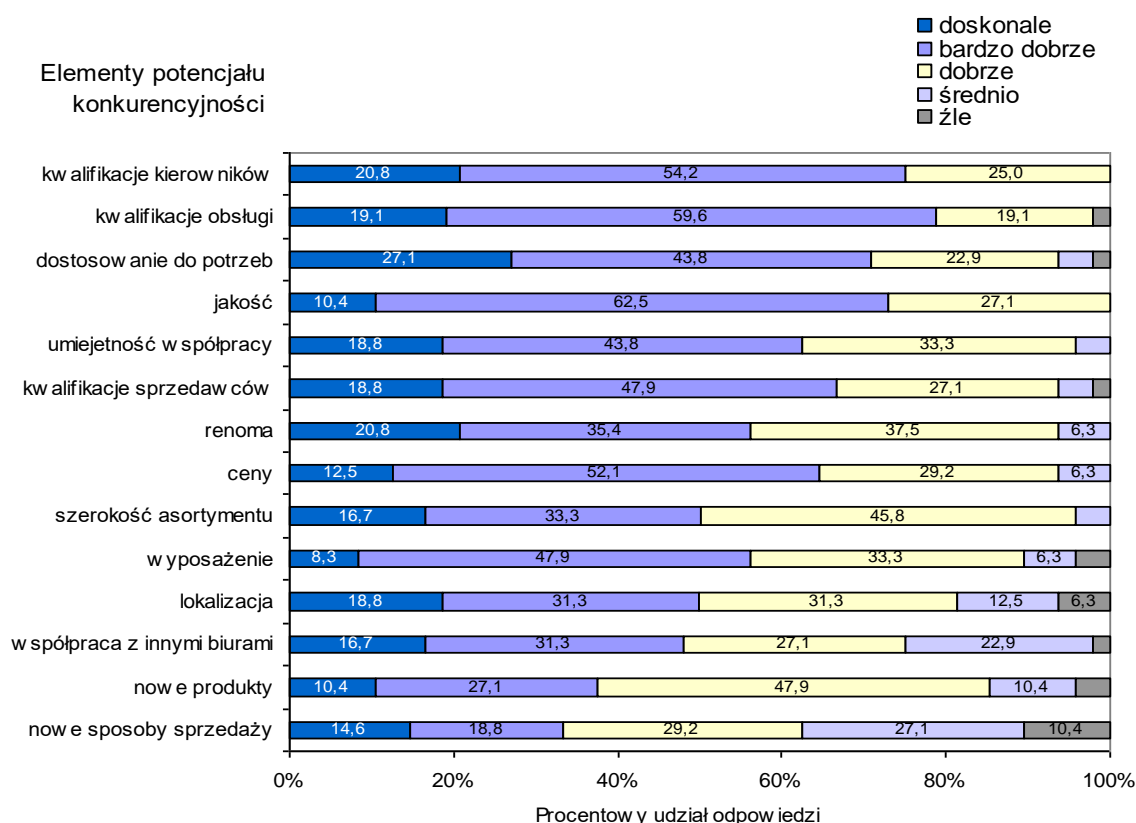
Małopolskie biura podróży podejmują szereg działań, które prowadzą do poszerzania zasobów wiedzy i sprzyjają wprowadzaniu innowacji. Warto odnotować, że 90% bierze udział w imprezach targowych (42% w zagranicznych), 77% stosuje *benchmarking*, 77% prenumeruje czasopisma branżowe, 64,6% uczestniczy w konferencjach branżowych, 62,5% jest członkiem stowarzyszeń branżowych. Niestety tylko 12,5% badanych przedsiębiorstw współpracuje z ośrodkiem naukowo-badawczym lub szkołą wyższą, a 19% korzysta z usług firm doradczych.

Poszerzaniu zasobów wiedzy i zdobywaniu nowych doświadczeń sprzyjają kontakty z innymi podmiotami. Biura podróży, ze względu na rolę jaką pełnią w procesie dystrybucji produktu turystycznego współpracują zwykle z wieloma podmiotami – 46% badanych firm deklaruje współpracę z więcej niż 9 firmami. Biura podróży współpracują także ze swoimi potencjalnymi konkurentami. 90% ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje współpracę z innymi polskimi biurami podróży, 71% – z zagranicznymi, w tym 40% przy organizacji przyjazdów turystów zagranicznych do Polski, a 21% – przy organizacji *study-tours* dla pracowników zagranicznych biur podróży.

#### 6.4. Oceny kierowników biur podróży

Oprócz oceny potencjału konkurencyjności na podstawie danych ilościowych, dokonano także oceny na podstawie opinii ekspertów. W trakcie badań poproszono osoby kierujące badanymi przedsiębiorstwami o dokonanie oceny (w skali od 1 – źle do 5 – doskonale) wybranych elementów potencjału konkurencyjności kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Zestawienie ocen zawiera rysunek 6. Uwzględniono na nim także czynniki, które poddane zostały ocenie respondentów, mimo, że znajdowały się poza głównym nurtem badań.

Rysunek 6. Poziom wybranych elementów potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży w ocenie osób kierujących ich działalnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Osoby kierujące biurami podróży najwyżej oceniają swoje przedsiębiorstwa pod względem kwalifikacji własnych oraz pracowników obsługujących turystów oraz będące w ścisłym związku z kwalifikacjami kierowników dostosowanie oferty do potrzeb wybranych grup klientów. Spośród pozostałych badanych składników potencjału konkurencyjności wysoko oceniony został poziom jakości (a także związane z jakością wyposażenie). Najniżej oceniana została innowacyjność (wprowadzanie nowych produktów oraz sposobów sprzedaży). Spośród zmiennych znajdujących się poza głównym nurtem badań wysoko oceniona została atrakcyjność cenowa. Natomiast aż 25% respondentów średnio lub źle ocenia swoją współpracę z innymi biurami podróży (więcej takich ocen wskazano jedynie w odniesieniu do wprowadzania nowych sposobów sprzedaży). Warto zaznaczyć, że ocena potencjału konkurencyjności dokonana przez kierowników biur podróży jest zbieżna z oceną dokonaną wcześniej na podstawie obliczeń – w obu przypadkach wysoko ocenione zostały kompetencje kierownicze i jakość usług, a niżej innowacyjność.

## 7. Ocena pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży

Pozycja konkurencyjna oceniana była na podstawie 4 parametrów: średniej rentowności sprzedaży w okresie ostatnich 3 lat, trendu zmian rentowności (obliczonego jako różnica w poziomie rentowności w roku bieżącym i 2 lata wcześniej), współczynnika średniej dynamiki przychodów w okresie ostatnich 3 lat i współczynnika liczby turystów korzystających z usług biura w ostatnim roku. Dane, które posłużyły do określenia wartości tych współczynników zawiera tabela 9.

Tabela 9. Średnie wartości wskaźników na podstawie których dokonano oceny pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży

Wskaźnik	rok 2002	rok 2003	rok 2004
liczba turystów	5382,76	5429,69	6047,95
rentowność sprzedaży	7,73%	7,90%	8,84%
dynamika przychodów	107,79%	107,12%	108,88%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Analizując wartości parametrów, które posłużyły do oceny pozycji konkurencyjnej, a szczególnie rentowności sprzedaży, można stwierdzić, że małopolskie biura podróży osiągają dobre wyniki. Warto podkreślić, że rentowność sprzedaży wykazuje tendencję wzrostową, a ponadto przedsiębiorstwa charakteryzują się kilkuprocentową dynamiką przychodów. Oceny uzyskane przez poszczególne przedsiębiorstwa przedstawione są w załączniku 1. Średnia ocena pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży wynosi 5,02 w skali od 0 do 10. Należy zauważyć, że małopolskie biura podróży są zróżnicowane pod względem pozycji konkurencyjnej – znajdują się wśród nich zarówno przedsiębiorstwa o bardzo dobrej pozycji (18% uzyskało oceny wyższe od 8), oraz biura o słabej pozycji (22% uzyskało oceny niższe od 3). Rozkład ocen pozycji konkurencyjnej uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa przedstawiony jest w tabeli 10.

Tabela 10. Rozkład ocen pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw (n = 38)

ocena pozycji konkurencyjnej	0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
odsetek odpowiedzi	13%	3%	8%	13%	11%	8%	21%	5%	5%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Średnia ocena całej badanej zbiorowości stanowić może punkt odniesienia umożliwiający względną ocenę pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw. Średnia ocena pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży (5,02) została wykorzystana w arkuszu samooceny, który zawarty jest w załączniku 2.

## 8. Wpływ wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną

Do oceny wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną wykorzystano odpowiedzi uzyskane z 38 przedsiębiorstw. Mimo, że w badaniach uczestniczyło 48 przedsiębiorstw, to jednak okazało się, że odpowiedzi udzielone przez 10 przedsiębiorstw nie pozwalały na dokonanie oceny badanych zmiennych ze względu na swoją niekompletność (np. brak informacji dotyczących rentowności i liczby turystów, co uniemożliwiło ocenę pozycji konkurencyjnej).

Jak wskazano w części 4, do oceny wpływu kompetencji kierowniczych, jakości i innowacyjności na pozycję konkurencyjną wykorzystano 3 metody: analizę regresji, analizę skupień oraz badanie opinii osób kierujących biurami podróży. Zastosowanie trzech metod ma umożliwić sprawdzenie i uzupełnienie wyników i tym samym zapewnić poprawność weryfikacji hipotezy badawczej, dokonanej w oparciu o te wyniki.

### 8.1. Analiza regresji

Przeprowadzenie analizy regresji prostej obejmującej kilka zmiennych niezależnych wymaga sformułowania kilku równań – osobno dla każdej badanej zmiennej niezależnej. W oparciu o model konkurencyjności przedsiębiorstw zaproponowany w części 3, zgodnie z którym na pozycję konkurencyjną wpływają innowacyjność, jakość i kompetencje kierownicze (rysunek 2) określono 3 funkcje regresji liniowej<sup>34</sup>:

1.  $\text{pozycja\_konkurencyjna} = a + b \cdot \text{kompetencje\_kierownicze}$
2.  $\text{pozycja\_konkurencyjna} = a + b \cdot \text{jakość}$
3.  $\text{pozycja\_konkurencyjna} = a + b \cdot \text{innowacyjność}$

Na podstawie ocen uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa przeprowadzono obliczenia dla każdej z powyższych funkcji<sup>35</sup>. W tabeli 11 zestawione zostały najważniejsze parametry każdej funkcji.

Tabela 11. Parametry funkcji regresji dla badanych składników potencjału konkurencyjności (zmiennych objaśniających) małopolskich biur podróży

parametr funkcji regresji	składnik potencjału konkurencyjności		
	kompetencje kierownicze	jakość usług	innowacyjność
współczynnik regresji	<b>0,79</b>	<b>0,70</b>	<b>0,65</b>
odchylenie standardowe	0,18	0,20	0,20
wartość p	0,0001	0,0011	0,0032
poziom ufności	99%	99%	99%
współczynnik determinacji	35,65	26,07	21,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

<sup>34</sup> W trakcie prowadzonych badań okazało się, że najlepiej dopasowana jest funkcja o przebiegu liniowym (nieco słabszy stopień dopasowania charakteryzował funkcję logarytmiczną).

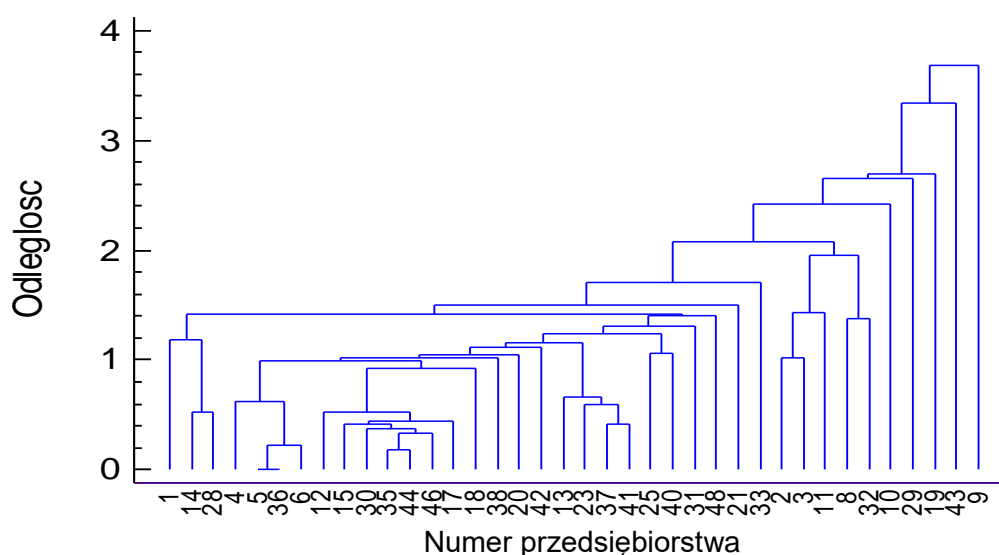
<sup>35</sup> Do obliczeń wykorzystano program Statgraphics Plus 5.1

Uzyskane wyniki wskazują na dominujący wpływ kompetencji kierowniczych na pozycję konkurencyjną (współczynnik regresji: 0,79). Pozostałe dwa składniki: innowacyjność i jakość cechują się także wysokimi wartościami współczynnika regresji<sup>36</sup>. Uzyskane wyniki w odniesieniu do wszystkich badanych składników odznaczają się dużymi wartościami przedziałów ufności (99%), a współczynniki determinacji świadczą, że analizowane funkcje regresji w istotnym stopniu wyjaśniają zmienność pozycji konkurencyjnej.

## 8.2. Analiza skupień

Zmiennymi w analizie skupień były pozycja konkurencyjna, kompetencje kierownicze, jakość i innowacyjność. Analiza dokonana została metodą najbliższego sąsiedztwa przy założeniu spotęgowanej odległości euklidesowej<sup>37</sup>. Będący wynikiem obliczeń dendrogram przedstawiony jest na rysunku 7.

Rysunek 7. Dendrogram obrazujący skupienia objętych badaniami biur podróży



Źródło: wydruk z programu Statgraphics Plus na podstawie wyników badań ankietowych

Na dendrogramie możemy wyodrębnić 3 skupienia przedsiębiorstw o dużym podobieństwie (odległość euklidesowa spotęgowana nie większa niż 0,6) oraz 2 skupienia o nieco mniejszym podobieństwie (odległość euklidesowa spotęgowana: 1,2

<sup>36</sup> Analizie regresji poddano także renomę firmy, jako czynnik stanowiący punkt odniesienia, którego wpływ został wysoko oceniony przez kierowników biur podróży. Poziomą renomę każdego przedsiębiorstwa oceniono na podstawie udziału w konkursach i konferencjach branżowych, imprezach targowych (w tym zagranicznych), przynależności do organizacji branżowych oraz współpracy z zagranicznymi biurami podróży (w tym także przy organizacji *study-tours*). Współczynnik regresji przyjął dla tak rozumianej renomy wartość 0,55 (przy odchyleniu standardowym 0,13, wartości  $p < 0,0001$ , 99% poziomie ufności i współczynnika determinacji 33,86). Oznacza to, że wartości współczynników regresji innowacyjności, jakości i kompetencji kierowniczych można uznać za istotne (w porównaniu z renomą). Podobnej analizie poddano także inne składniki potencjału konkurencyjności, których wpływ został wysoko oceniony przez kierowników biur podróży: ceny i lokalizację. Uzyskane wyniki były jednak statystycznie nieistotne (niski poziom ufności, a w przypadku lokalizacji dodatkowo niski poziom współczynnika determinacji).

<sup>37</sup> Obliczenia przeprowadzono z wykorzystaniem programu Statgraphics Plus 5.1

i 1,4). W tabeli 12 przedstawiono parametry wyodrębnionych skupień wraz z średnimi wartościami badanych zmiennych.

Tabela 12. Średnie wartości badanych zmiennych w odniesieniu do wyodrębnionych grup małopolskich biur podróży

skupienie	1	2	3	4	5
numery przedsiębiorstw	13,23,37,41	12,15,17, 30,35,44,46	4,5,6,36	2,3,11	1,14,28
liczba przedsiębiorstw	4	7	4	3	3
odległość euklidesowa	0,6	0,5	0,6	1,4	1,2
pozycja konkurencyjna	<b>0,33</b>	<b>4,27</b>	<b>6,70</b>	<b>8,29</b>	<b>9,61</b>
kompetencje kierownicze	2,75	4,43	5,50	7,33	5,33
jakość usług	4,58	6,89	7,00	7,27	7,13
innowacyjność	2,75	3,86	3,75	10,00	4,67

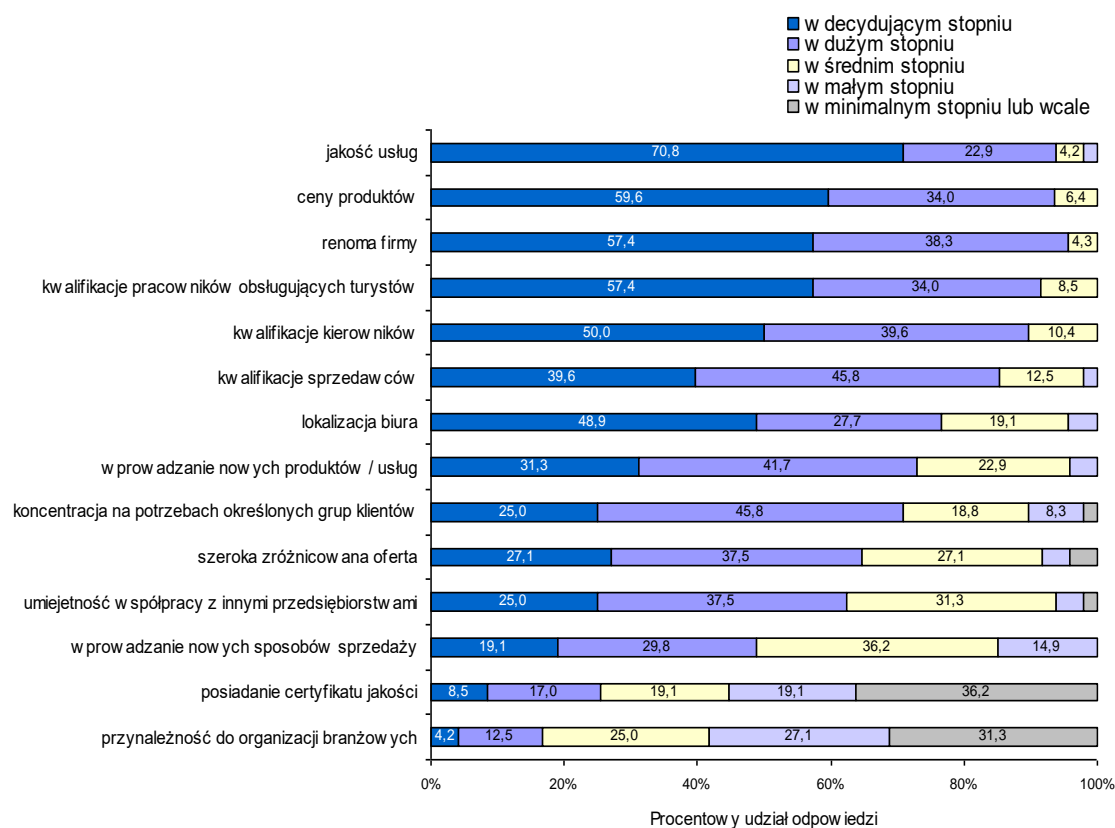
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Najliczniejszą i zarazem najbardziej jednorodną grupę przedsiębiorstw stanowi skupienie 2. Reprezentuje ono przedsiębiorstwa o średnim poziomie większości charakteryzujących je cech. Skupienie 3 grupuje przedsiębiorstwa o podobnym poziomie potencjału konkurencyjności co przedsiębiorstwa w skupieniu 2, ale cechujące się wyższą oceną pozycji konkurencyjnej. Wyraziste jest także skupienie 1 – tworzą je przedsiębiorstwa o najsłabszej pozycji konkurencyjnej i niskim poziomie wszystkich badanych składników potencjału konkurencyjności. Skupienia 4 i 5 grupują przedsiębiorstwa charakteryzujące się najlepszą pozycją konkurencyjną. Jednak przedsiębiorstwa tworzące skupienie 4 cechuje wyraźnie wyższy poziom potencjału konkurencyjności niż przedsiębiorstwa w skupieniu 5 (które osiągnęły wyższą średnią oceną pozycji konkurencyjnej). Świadczyć to może o istotnym wpływie innych czynników, niż te które były przedmiotem prezentowanych badań.

### 8.3. Badanie opinii ekspertów

W trakcie badań poproszono osoby kierujące działalnością badanych przedsiębiorstw o dokonanie oceny wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną biur podróży. Respondentom przedstawiono do oceny 14 czynników oraz zaproponowano wskazanie dodatkowych, które nie zostały ujęte w zestawie. Każdy z czynników oceniany był w skali od 1 (minimalny wpływ lub brak wpływu) do 5 (decydujący wpływ). Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 8. Wskazują one, że kierownicy małopolskich biur podróży za najbardziej istotny czynnik uznali jakość świadczonych usług (ale równocześnie za stosunkowo mało istotne uznano posiadanie certyfikatu potwierdzającego jakość). Kolejne miejsca zajęły ceny i renoma, a w dalszej kolejności kwalifikacje (przede wszystkim pracowników obsługujących turystów i osób kierujących firmą, a następnie sprzedawców). Następnie wskazano wprowadzanie nowych produktów i usług, a w dalszej kolejności nowe sposoby sprzedaży. Podobnie oceniono wpływ koncentracji na potrzebach określonych grup turystów oraz posiadania szerokiej i zróżnicowanej oferty. Zdecydowanie najsłabiej na pozycję konkurencyjną wpływa przynależność do organizacji branżowych oraz posiadanie certyfikatu jakości – przeszło połowa respondentów oceniła wpływ tych czynników jako mniejszy od średniego.

Rysunek 8. Wpływ wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży w opinii osób kierujących ich działalnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Uogólniając można uznać, że w opinii osób kierujących działalnością biur podróży, spośród trzech składników potencjału konkurencyjności stanowiących główny przedmiot badań, najsilniejszy wpływ na pozycję konkurencyjną ma jakość, następnie kwalifikacje, a w dalszej kolejności innowacyjność (przy czym różnice między tymi czynnikami są znaczące).

Przedstawione powyżej wyniki uzyskane za pomocą wszystkich trzech zastosowanych metod wskazują na **istotny wpływ innowacyjności, jakości i kompetencji kierowniczych na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży. Równocześnie wyniki wskazują, że najsilniejszy wpływ posiadają kompetencje kierownicze.** Poniżej przedstawiona zostanie analiza wpływu każdego z badanych składników potencjału konkurencyjności.

#### 8.4. Wpływ kompetencji kierowniczych na pozycję konkurencyjną

W trakcie badań analizowane były jedynie te kompetencje, które są specyficzne dla pracy kierowników i tym samym stanowią zaledwie jedną z grup szeroko rozumianych kompetencji kierowników. Uwzględniając specyfikę badanych przedsiębiorstw pominięto kompetencje, których poziom wyznacza *Ustawa o usługach turystycznych* (kompetencje organizacyjne i administracyjne związane z szeroko rozumianym bezpieczeństwem turystów) i skoncentrowano się na wybranych kompetencjach koncepcyjnych, związanych z segmentacją rynku i planowaniem rozwoju przedsiębiorstw.



Współczynnik regresji dla tak rozumianych kompetencji kierowniczych przyjął najwyższą (spośród badanych składników potencjału konkurencyjności) wartość wynoszącą 0,79, co wskazuje na ich silny wpływ na pozycję konkurencyjną biur podróży. Silny wpływ kompetencji kierowniczych potwierdza także analiza skupień – poziom kompetencji kierowniczych okazał się największy w przypadku przedsiębiorstw o dobrej pozycji konkurencyjnej i dużym doświadczeniu rynkowym (skupienie 4). Wysoki poziom umiejętności kierowniczych jest zapewne w dużym stopniu wynikiem zdobywanego przez lata doświadczenia, co sprawia, że ten składnik potencjału konkurencyjności może okazać się trudnym do imitacji, a tym samym skutecznym narzędziem konkurencyjności. Także w opinii osób kierujących działalnością biur podróży kwalifikacje kierowników są jednym z najważniejszych czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej biur podróży. Połowa respondentów uznała wpływ kompetencji kierowniczych za decydujący (uzyskały one średnią ocenę 4,40 w skali od 1 do 5). Co ciekawe, sami kierownicy jako ważniejszy określili wpływ kwalifikacji pracowników obsługujących turystów (średnia ocena 4,49). Wysoko oceniony został także wpływ koncentracji na potrzebach określonych grup klientów (co jest ściśle związane z liczbą stosowanych kryteriów segmentacji) – 70,8% określiło wpływ tego czynnika jako decydujący lub duży, a tylko 10% jako mniejszy niż średni.

### **8.5. Wpływ jakości na pozycję konkurencyjną**

Wynik analizy regresji (współczynnik regresji wynoszący 0,7) wskazuje, że wpływ jakości na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw jest słabszy od wpływu kompetencji kierowniczych. Analizując różnice dotyczące poziomu jakości pomiędzy grupami przedsiębiorstw wyodrębnionymi za pomocą analizy skupień, należy zauważyć że zarówno przedsiębiorstwa o bardzo dobrej, jak i średniej ocenie pozycji konkurencyjnej osiągnęły wysokie oceny w obszarze jakości (skupienia 2, 3, 4, 5 – oceny w zakresie 6,89-7,27). Oznacza to, że aby osiągnąć choćby przeciętną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą charakteryzować się wysokim poziomem jakości. Wyraźnie niższym poziomem jakości cechują się jedynie przedsiębiorstwa o najsłabszej pozycji konkurencyjnej, przy czym także w ich przypadku ocena jakości jest wysoka (skupienie 1 – ocena jakości: 4,58 w skali 0-10). Wysoki poziom jakości (czego wyrazem jest fakt, że w całej badanej zbiorowości tylko 4 przedsiębiorstwa uzyskały w obszarze jakości ocenę niższą niż 3,0) wynika zapewne w dużym stopniu z przepisów ustawy o usługach turystycznych, która zakłada możliwość utraty zezwolenia na prowadzenie działalności polegającej na organizowaniu imprez turystycznych i/lub pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych przez przedsiębiorstwa świadczące usługi o niskiej jakości.

Niewielkie różnice w poziomie jakości reprezentowanym przez większość przedsiębiorstw wskazują, że ogólnie wysoki poziom jakości może zniechęcać biura podróży do dalszego konkurencyjnego oparcia o jakość. Świadczyć o tym może fakt, że tylko 25% badanych przedsiębiorstw przygotowuje się do uzyskania lub już posiada certyfikat jakości (co było jednym z kryteriów oceny poziomu jakości), a w 56% przedsiębiorstw żaden pracownik nie uczestniczył w szkoleniu w zakresie jakości. Być może dalsze podnoszenie jakości okazuje się zbyt kosztowne i wobec tego biura decydują się na konkurencyjność poprzez podnoszenie poziomu innych składników potencjału konkurencyjności, zanieganych przez konkurentów (np. innowacyjności, na co wskazały wcześniejsze rozważania). Oczywiście, nawet jeśli biura nie decydują się na dalszy rozwój w obszarze jakości, to muszą dbać o

utrzymanie jej wysokiego poziomu. Wynika to zarówno z wymogów ustawy o usługach turystycznych, jak i świadomości silnego wpływu jakości na pozycję konkurencyjną – 70% badanych kierowników biur podróży określiło ten wpływ jako decydujący (co oznacza, że w ich opinii jakość posiada najsilniejszy wpływ spośród wszystkich czynników poddanych ocenie).

### **8.6. Wpływ innowacyjności na pozycję konkurencyjną**

Analiza regresji potwierdza wprawdzie znaczenie innowacyjności, jednak należy zauważyć, że współczynnik regresji w odniesieniu do innowacyjności był najniższy spośród badanych zmiennych (0,65 dla innowacyjności, przy 0,7 dla jakości i 0,79 dla kompetencji kierowniczych). Także w opinii osób kierujących działalnością biur podróży innowacyjność wywiera słabszy niż jakość i kompetencje kierownicze wpływ na pozycję konkurencyjną biur podróży. W ich opinii większy wpływ posiada innowacyjność produktowa – przeszło 30% respondentów uważa, że wprowadzanie nowych produktów i usług ma decydujący wpływ na pozycję konkurencyjną, podczas gdy wprowadzanie nowych sposobów sprzedaży oceniło jako czynnik o decydującym wpływie niespełna 20% respondentów (wpływ jedynie dwóch czynników został oceniony jako decydujący przez mniejszą liczbę respondentów: posiadanie certyfikatu jakości oraz przynależność do organizacji branżowych). Warto jednak podkreślić, że żaden z respondentów nie stwierdził, że wprowadzanie nowych sposobów sprzedaży nie ma żadnego wpływu na pozycję konkurencyjną (rysunek 8).

Wyniki analizy skupień wskazują, że innowacyjność może, ale nie musi być warunkiem osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej. Analizując skupienia przedsiębiorstw o bardzo dobrej pozycji konkurencyjnej, okazało się, że część z nich charakteryzuje się maksymalnymi ocenami innowacyjności, ale równocześnie inne – ledwo nieco ponad przeciętnymi. Takie wyniki wskazują, że można osiągnąć bardzo dobrą pozycję konkurencyjną przejawiając przeciętną aktywność innowacyjną. Należy jednak odnotować, że dwa przedsiębiorstwa tworzące skupienie o bardzo dobrej pozycji konkurencyjnej i przeciętnej innowacyjności funkcjonują na rynku stosunkowo krótko (4 i 5 lat) i prowadzą działalność na małą skalę (w 2004 roku obsłużyły odpowiednio: 720 i 1500 turystów). Przy tak małej skali działalności, mogły one wprowadzić tylko pojedyncze innowacje (a liczba wprowadzonych innowacji stanowiła podstawę oceny innowacyjności). Trzecie przedsiębiorstwo z tego skupienia prowadzi swą podstawową działalność w obszarze „atrakcji turystycznych” i posiada ono w tym zakresie monopol naturalny (który zapewnia uzyskanie wysokiej oceny pozycji konkurencyjnej, a równocześnie osłabia aktywność innowacyjną). Przedsiębiorstwa zgrupowane w skupieniu o wysokiej innowacyjności to firmy prowadzące działalność na dużą skalę (w 2004 roku obsłużyły odpowiednio: 224500, 40000 i 22000 turystów). Ponadto funkcjonują na rynku od długiego czasu (14-15 lat). Skala prowadzonej działalności oraz długi czas funkcjonowania na rynku świadczyć mogą o osiągnięciu przez te przedsiębiorstwa stabilnej pozycji, która obecnie umacniana jest przez aktywną działalność innowacyjną, przy utrzymaniu wysokiego poziomu jakości usług i kompetencji kierowniczych. W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że wpływ innowacyjności na pozycję konkurencyjną jest istotny i wzrasta wraz z wyczerpaniem możliwości konkurowania poprzez inne składniki potencjału konkurencyjności.

## 9. Bariery wykorzystania potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży

Kolejnym celem pracy jest określenie barier wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwa potencjału konkurencyjności. Dla realizacji tego celu poproszono osoby kierujące ich działalnością o ocenę stopnia w jakim wybrane czynniki ograniczają rozwój ich firm. W odniesieniu do biur podróży badaniom poddano wpływ czynników związanych z dostępem do kredytu (inwestycyjnego i obrotowego), uzyskaniem gwarancji bankowej<sup>38</sup> oraz dostępem do szkoleń. Rozkład uzyskanych odpowiedzi zawiera tabela 13.

Tabela 13. Bariery ograniczające rozwój małopolskich biur podróży (1- w małym stopniu, 5 – w dużym stopniu)

Bariery	1	2	3	4	5
trudności w dostępie do kredytu inwestycyjnego	25%	16,7%	20,8%	8,3%	29,2%
trudności w uzyskaniu gwarancji bankowej	27,1%	18,8%	20,8%	12,5%	20,8%
trudności w dostępie do kredytu obrotowego	27,1%	10,4%	29,1%	16,7%	16,7%
trudności w dostępie do szkoleń	41,7%	31,3%	12,5%	6,2%	8,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

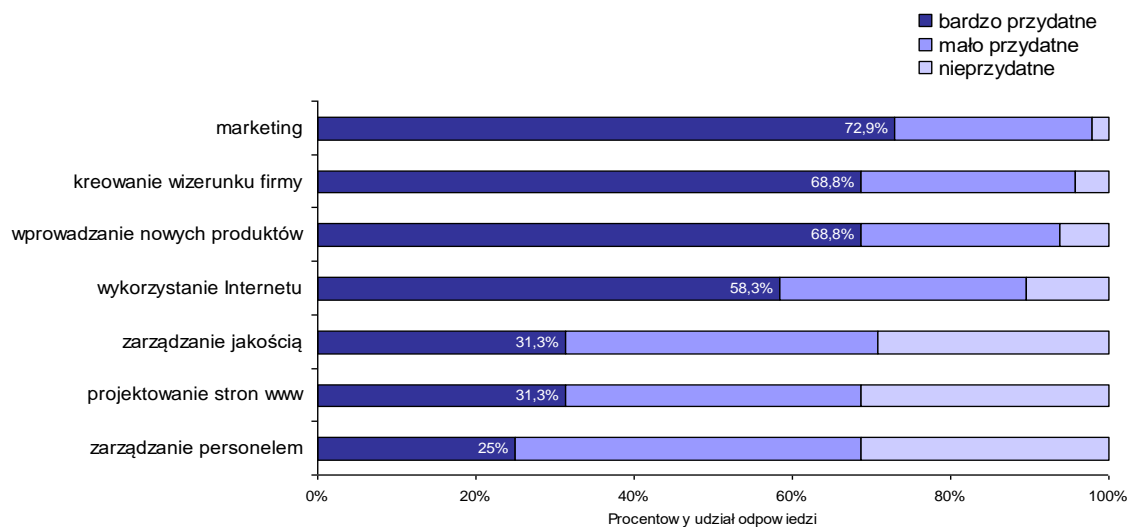
Z powyższego zestawienia wynika, że trudności w dostępie do kredytu stanowią poważną barierę dla blisko 30% biur podróży. Co piąte biuro podróży w Małopolsce ma poważne trudności z uzyskaniem gwarancji bankowej, co jest warunkiem utrzymania zezwolenia na prowadzenie ich działalności. Równocześnie 1/4 badanych przedsiębiorstw nie odczuwa w istotnym stopniu żadnych z zaproponowanych barier.

W trakcie badań szczególną uwagę poświęcono rozwojowi kompetencji pracowników biur podróży. Okazało się, że 75% kierowników małopolskich biur podróży ocenia swoje kwalifikacje jako doskonałe lub bardzo dobre. Wysoki poziom kwalifikacji wynika zapewne w dużym stopniu z wymagań formalnych, jakie ustawa o usługach turystycznych stawia przed osobami kierującymi działalnością biur podróży. Pamiętać jednak należy, że wymagania formalne odnoszą się jedynie do tych aspektów kwalifikacji, które są ważne dla zapewnienia bezpieczeństwa turystów, a nie dla rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego też koniecznym wydaje się wszechstronne i ustawiczne rozwijanie kompetencji kierowników oraz pozostałych pracowników biur podróży. Tymczasem wyniki przeprowadzonych badań wskazują na duże zróżnicowanie aktywności szkoleniowej kierowników – 23% kierowników

<sup>38</sup> Jest to bariera specyficzna dla biur podróży – zgodnie z *Ustawą o usługach turystycznych* aby uzyskać zezwolenie na prowadzenie działalności polegającej na organizowaniu imprez turystycznych i/lub pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych konieczne jest uzyskanie zabezpieczenia finansowego (w formie gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej) na rzecz klientów.

uczestniczyło w więcej niż 3 szkoleniach, ale równocześnie 35% kierowników nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu w ciągu ostatniego roku. W przypadku kwalifikacji pozostałych grup pracowników sytuacja wygląda podobnie – 78,7% kierowników małopolskich biur podróży ocenia kwalifikacje pracowników obsługujących turystów jako doskonałe lub bardzo dobre, a 66,7% kierowników ocenia tak wysoko kwalifikacje sprzedawców (rysunek 6). Równocześnie w 40% badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatniego roku żaden pracownik nie uczestniczył w żadnym szkoleniu, a w 1/5 badanych przedsiębiorstwach rozwój pracowników nie jest wspierany ani przez szkolenia w czasie pracy, ani przez wspomaganie indywidualnego rozwoju pracowników poza godzinami pracy. Wysoka ocena poziomu kwalifikacji pracowników może być jedną z przyczyn niskiej aktywności w sferze ich rozwoju. Bardziej prawdopodobne wydaje się jednak, że główną przyczyną są ograniczone możliwości wspierania rozwoju – większość biur podróży to mikroprzedsiębiorstwa, dla których szkolenie pracowników stanowić może zbyt duże obciążenie finansowe i organizacyjne. Stwierdzenie takie potwierdza fakt, że niskiej aktywności w obszarze rozwoju kwalifikacji pracowników towarzyszy wysokie zainteresowanie wybranymi szkoleniami. Spośród zaproponowanych siedmiu tematów szkoleń cztery zostały ocenione jako bardzo przydatne przez przeszło połowę respondentów. Zainteresowanie wybranymi rodzajami szkoleń dowodzi, że kierownicy – mimo ogólnej wysokiej oceny kwalifikacji pracowników biur podróży – dostrzegają obszary wymagające dalszego rozwoju. Rozkład ocen przydatności poszczególnych szkoleń zawiera rysunek 9.

Rysunek 9. Przydatność wybranych szkoleń dla rozwoju małopolskich biur podróży



Źródło: opracowanie własne

Warto także odnotować, że na istotne trudności w dostępie do szkoleń wskazało zaledwie 14% respondentów (tabela 13). Dostępność szkoleń, stosunkowo duże zainteresowanie wybranymi szkoleniami oraz niski stopień uczestnictwa, świadczyć może o niedostosowaniu dotychczasowej oferty szkoleniowej do potrzeb badanej grupy przedsiębiorstw lub o występowaniu pewnych barier (np. finansowych) w dostępie do szkoleń.

Blisko połowa respondentów skorzystała z możliwości sformułowania postulatów pod adresem władz lokalnych i centralnych, dotyczących działań, jakie powinny zostać podjęte dla poprawy rozwoju turystyki w Małopolsce. Wśród najczęstszych postulatów pojawiały się:

- poprawa infrastruktury turystycznej (wskazywano na brak tanich hoteli) i infrastruktury komunikacyjnej,
- uczynienie z Krakowa „miasta przyjaznego turystom”,
- poprawa systemu informacji turystycznej,
- promocja regionu (wykreowanie marki, z którą kojarzony byłby Kraków oraz stworzenie rady ds. promocji złożonej z praktyków),
- wspieranie rozwoju produktów turystycznych,
- zwalczanie nieuczciwej konkurencji – podmiotów działających bez zezwoleń i wymaganych ubezpieczeń, likwidacja „szarej strefy” w obszarze biur turystycznych, kwater turystycznych i usług przewodnickich.

Szczególną barierę stanowią niewystarczające działania w zakresie promocji regionu. Biura podróży, ze względu na ograniczone zasoby jakimi dysponują, nie są w stanie samodzielnie podejmować takich działań – liczą zatem na inicjatywę w tym zakresie ze strony władz lokalnych i regionalnych (zwłaszcza, że biura podróży nie są jedynymi potencjalnymi beneficjentami takich działań). Przedsiębiorcy wskazują także na liczne niedogodności, jakich doświadczają odwiedzający nasz region turyści i wskazują na potrzebę rozbudowy systemu informacji turystycznej (niektóre biura podróży próbują samodzielnie podejmować działania w tym zakresie).

Mimo obowiązywania od kilku lat ustawy o usługach turystycznych, która wprowadza obowiązek posiadania stosownego zezwolenia, respondenci wskazują na funkcjonowanie szarej sfery w obszarze organizacji imprez turystycznych. Sytuacja taka wymaga podjęcia odpowiednich działań zarówno przez organy wydające zezwolenia, jak i Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Ocena barier rozwoju dokonana przez kierowników biur podróży, sformułowane przez nich postulaty pod adresem władz lokalnych i samorządowych oraz analiza potrzeb szkoleniowych wskazują na występowanie barier ograniczających wykorzystanie posiadanego potencjału konkurencyjności. Są one odczuwane w różnym stopniu przez różne przedsiębiorstwa. Do najważniejszych barier należy zaliczyć: trudności w dostępie do kredytu inwestycyjnego i obrotowego, trudności w uzyskaniu gwarancji bankowej, trudności w dostępie do odpowiednich szkoleń, występowanie nieuczciwej konkurencji ze strony „biur podróży” nie posiadających wymaganego zezwolenia, słaba promocja regionu i braki infrastrukturalne.

## 10. Wnioski zmierzające do poprawy pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Na podstawie wyników badań empirycznych oraz studiów literatury określono działania jakie podjęte mogą zostać dla wspierania rozwoju potencjału konkurencyjności, zarówno przez przedsiębiorców, jak i organy administracji publicznej i instytucje otoczenia biznesu.

Jednym ze zjawisk, które może zostać wykorzystane przez małopolskie biura podróży jest wzrost liczby turystów odwiedzających Małopolskę. Co prawda, dalszego wzrostu popytu można oczekiwać także w odniesieniu do turystyki wyjazdowej, ale towarzyszyć mu będzie zapewne dynamiczny – szybszy od wzrostu popytu – wzrost podaży (zwłaszcza ze strony globalnych tur-operatorów). Tymczasem w obszarze turystyki przyjazdowej szybko rosnący popyt zaspokajany jest głównie przez lokalne biura podróży, które dzięki znajomości lokalnych atrakcji oraz kontaktom z gestorami bazy turystycznej, przewoźnikami, przewodnikami turystycznymi posiadają przewagę nad przedsiębiorstwami spoza regionu będącego celem podróży. Warto podkreślić, że agencje przyjmujące mogą obsługiwać zarówno indywidualnych turystów (których coraz więcej przybywa do Małopolski dzięki rozwojowi tanich połączeń lotniczych), jak i grupy, których przyjazd organizowany jest przez zagranicznych tur-operatorów.

Drugim zjawiskiem, które powinno zostać uwzględnione przez biura podróży jest wzrost oczekiwań turystów, wynikający z jednej strony z nasilającej się konkurencji, a z drugiej ze wzrostu samodzielności turystów, co jest następstwem m.in. rozwoju nowych kanałów dystrybucji. Małe biuro może sprostać rosnącym oczekiwaniom turystów poprzez specjalizację. Może ona być ukierunkowana na obsługę nisz rynkowych, które są wynikiem zróżnicowania zainteresowań i potrzeb turystów (np. w zakresie różnych rodzajów turystyki kwalifikowanej, zarówno w ramach turystyki przyjazdowej, jak i wyjazdowej). Ze względu na swoje małe rozmiary, nisze są zwykle ignorowane przez globalnych tur-operatorów. Dokładna znajomość „turystów niszowych” i ich specyficznych potrzeb oraz sprawność ich obsługi może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Na dynamicznie rozwijającym się małopolskim rynku turystyki przyjazdowej oraz niezwykle zróżnicowanym lokalnym rynku turystyki wyjazdowej<sup>39</sup> określić można wiele nisz. Niektóre z nich są już częściowo zagospodarowane<sup>40</sup>, ale wiele wciąż czeka na odkrycie.

Wyzwaniem, przed którym stoją biura podróży jest wykorzystanie i rozwój nowoczesnych technologii i uczynienie z nich narzędzia, które nie tylko nie stanowi zagrożenia, ale stwarza możliwości poprawy poziomu obsługi turystów. Poprzez automatyzację i uelastycznienie procesu sprzedaży możliwe staje się tworzenie pakietów dostosowanych do potrzeb turystów (w takim stopniu, aby turyści czuli, że posiadają „swojego agenta”). Łączne wykorzystanie przedstawionych dotychczas kierunków rozwoju (specjalizacja i wykorzystanie nowoczesnych technologii) może prowadzić do powstania nowatorskich rozwiązań. Przykładem mogłaby być

<sup>39</sup> Zróżnicowanie popytu na imprezy turystyczne w Małopolsce wynika ze struktury społecznej regionu, w którym ważne grupy stanowią studenci, artyści, naukowcy.

<sup>40</sup> Przykładem może być rynek imprez konferencyjnych (na którym swoje usługi oferują m.in. SYMPOSIUM CRACOVIENSE i Grupa A05) czy rynek imprez zawierających w programie nurkowanie (Centrum Turystyki Podwodnej NAUTICA).

internetowa platforma obsługi turystów niepełnosprawnych przyjeżdżających do Małopolski towarzysząca rzeczywistym usługom świadczonym tym turystom.

Wykorzystanie zjawisk zachodzących na rynku uwarunkowane jest posiadaniem odpowiedniego potencjału konkurencyjności, zwłaszcza w obszarze kompetencji kierowniczych i innowacyjności, które – jak potwierdziły badania empiryczne – mają istotny wpływ na pozycję konkurencyjną biur podróży. Tymczasem dokonana ocena potencjału konkurencyjności wykazała duże jego zróżnicowanie wśród małopolskich biur podróży. Większość z nich to mikroprzedsiębiorstwa, które nie są w stanie samodzielnie rozwijać swojego potencjału. Mogą to natomiast czynić wspólnie, poprzez współpracę z innymi podmiotami, także dotychczasowymi konkurentami. Do współpracy z nimi dodatkowo skłaniać może także konieczność konkurencyjności na rodzimym rynku z globalnymi sieciami sprzedaży produktów turystycznych, które stanowią znacznie poważniejsze od lokalnych konkurentów zagrożenie.

Potencjał konkurencyjności może być rozwijany także poprzez współpracę z instytucjami otoczenia biznesu oraz szkołami kształcącymi kadry dla turystyki. Podmioty te wydają się idealnymi partnerami dla działań mających na celu rozwój innowacyjności i kompetencji kierowniczych, chociażby poprzez szkolenia w zakresie marketingu, kreowania wizerunku firmy czy wprowadzania na rynek nowych produktów, które to szkolenia według wyników badań byłyby najbardziej przydatne dla rozwoju małopolskich biur podróży. Przy wzroście oczekiwań turystów wobec biur podróży szczególnego znaczenia nabiera umiejętność określenia potrzeb turystów i przygotowania produktów zaspokajających te potrzeby, a także umiejętność skutecznej ich promocji. Od tych umiejętności zależy w dużym stopniu atrakcyjność oferty turystycznej regionu, a tym samym liczba turystów odwiedzających region.

Zintensyfikowana powinna zostać współpraca pomiędzy biurami podróży i organami administracji publicznej. Te ostatnie odgrywają szczególne znaczenie – pełnią rolę dysponenta środków przeznaczonych na rozwój, a równocześnie mogą pomóc w ich zdobyciu (zarówno instytucjom otoczenia biznesu, jak i bezpośrednio przedsiębiorcom). Zadanie to wydaje się szczególnie ważne w świetle wyników badań, które wskazują że zaledwie 16,7% małopolskich biur podróży korzystało z jakiegokolwiek formy pomocy skierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę znaczenie jakie turystyka odgrywa w rozwoju Małopolski, ważnym zadaniem wydaje się uczynienie z biur podróży oraz innych przedsiębiorstw turystycznych kluczowej grupy beneficjentów środków pomocowych.

Współpraca z organami administracji publicznej może przyczynić się do zmniejszenia wpływu pewnych negatywnych zjawisk ograniczających rozwój biur podróży w Małopolsce, które wskazane zostały przez przedsiębiorców w trakcie badań. Dotyczy to zwłaszcza infrastruktury (turystycznej i ogólnej) oraz promocji turystycznej regionu, których rozwój jest zadaniem władz regionu, ale w rozwoju którego wykorzystana powinna być wiedza posiadana przez pracowników biur podróży. Jednym z obszarów współpracy stać się powinno stworzenie narzędzi informacji turystycznej prezentujących zarówno walory turystyczne regionu, jak i ofertę przedsiębiorstw turystycznych.

Wydaje się, że współpraca w ramach małopolskiego sektora usług turystycznych rozwijana może być w oparciu o koncepcję klastrów, czyli „geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek

normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”<sup>41</sup>.

Klasy stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych przedsiębiorstw, których potencjał rozwojowy jest ograniczony. Z reguły firmy takie korzystają ze wspólnej bazy wiedzy i umiejętności, dzielą się nią i przyczyniają do jej rozszerzenia, wzajemnie udostępniają sobie niewykorzystane moce produkcyjne, a także w sposób domyślny lub jawny wzajemnie sprawdzają jakość wyrobów<sup>42</sup>. Wśród pozostałych korzyści wymienić można także redukcję ryzyka<sup>43</sup> oraz usprawnienie działalności operacyjnej dzięki wiedzy zdobytej od kooperantów<sup>44</sup>. W długim okresie klasy mają pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy<sup>45</sup>.

Funkcjonowanie klastra w sektorze turystycznym przynosi korzyści zarówno tworzącym go podmiotom, jak i regionowi, w którym jest umiejscowiony. Wśród potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw należy wymienić przede wszystkim wzrost innowacyjności i wynikające z niego poszerzenie oferty produktowej, co powoduje wzrost liczby klientów, a tym samym zatrudnienia, obrotów i zysków. Korzyści odczuwane przez przedsiębiorstwa przekładają się na poprawę sytuacji gospodarczej regionu, gdyż oferta przedsiębiorstw turystycznych jest jednym z elementów szeroko rozumianej atrakcyjności turystycznej regionu. Jej poprawa oznacza wzrost liczby turystów. Dla regionu oznacza to większe wpływy z tytułu podatków pobieranych zarówno bezpośrednio od turystów (tzw. „taksa turystyczna”), jak i przedsiębiorstw (nie tylko turystycznych, ale np. także handlowych). Związany z nasileniem ruchu turystycznego wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach obsługujących turystów oznacza zmniejszenie bezrobocia w regionie. Wzajemne relacje korzyści odczuwanych przez przedsiębiorstwa i region, w którym one funkcjonują, wynikające z rozwoju współpracy w ramach klastra turystycznego przedstawia rysunek 10.

Odnosząc definicję klastra do małopolskiego sektora usług turystycznych można stwierdzić, że spełnione są wszystkie określone w niej warunki. Przeprowadzona w części 2 analiza instytucjonalna wskazuje, że w sektorze turystycznym funkcjonuje wiele zróżnicowanych podmiotów (przedsiębiorstw, szkół, stowarzyszeń). Wyniki badań wskazują, że konkurują one między sobą, ale także współpracują. W opinii osób kierujących działalnością biur podróży poziom nasilenia konkurencji jest wysoki i został oceniony na 4,43 w skali od 1 do 5. Jednocześnie wyniki badań pokazały, że 90% ankietowanych przedsiębiorstw współpracuje z innymi polskimi biurami podróży. Można zatem stwierdzić, że małopolski sektor turystyczny stanowi klastę turystyczną.

Analizując geograficzne granice małopolskiego klastra turystycznego należy zaznaczyć, że oprócz klastra regionalnego, obejmującego obszar województwa, możemy wyodrębnić przynajmniej dwa klasy lokalne: aglomeracja krakowska i Podhale. Największa koncentracja podmiotów charakteryzuje aglomerację krakowską, która stanowi zarazem główną atrakcję turystyczną regionu. Istnienie w centrum

<sup>41</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, str.246

<sup>42</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 118

<sup>43</sup> M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 29, 2000, str. 414

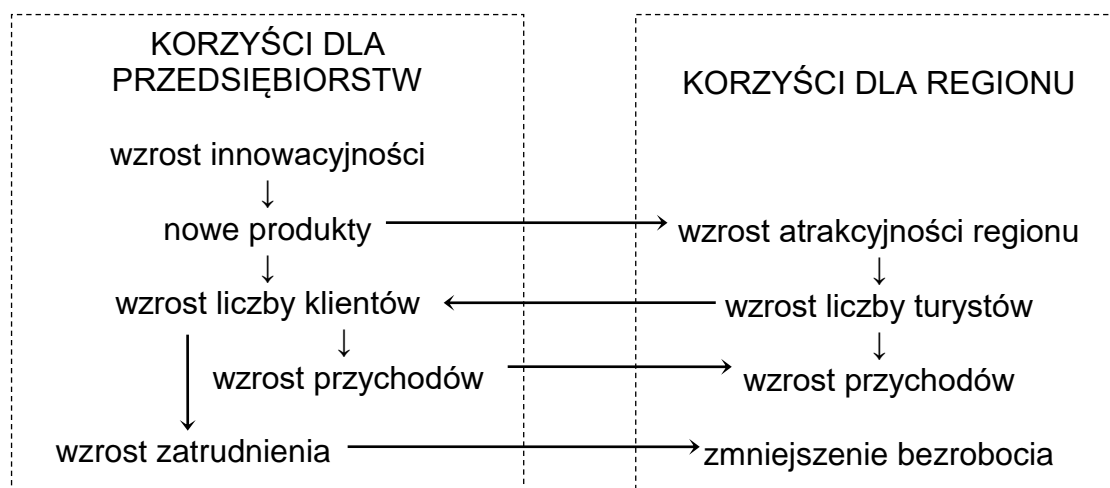
<sup>44</sup> S.A. Rosenfeld, *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*, „Research Policy”, 25, 1996, str. 254-260

<sup>45</sup> *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*, European Commission, Enterprise Directorate-General, Brussels 2003, str. 16



analizowanego klastra dużej (jak na warunki polskie) aglomeracji miejskiej jest korzystne, gdyż ośrodki wielkomiejskie koncentrują przedsiębiorstwa, wykwalifikowanych pracowników, instytucje otoczenia biznesu, a to sprzyja powstawaniu nowych przedsiębiorstw oraz ułatwia ich funkcjonowanie i współpracę.

Rysunek 10. Powiązania korzyści wynikających z funkcjonowania klastra turystycznego dla przedsiębiorstwa i regionu



Źródło: opracowanie własne

Mówiąc o małopolskim klastrze turystycznym należy stwierdzić, iż jest on dopiero w początkowej fazie rozwoju. Formowanie się klastrów jest procesem długotrwałym, tymczasem rynek turystyczny w dzisiejszym kształcie funkcjonuje w Polsce zaledwie 15 lat. Rozwija się on jednak bardzo szybko. Pomijając zmiany ilościowe związane z rosnącym popytem, należy wskazać na intensywną absorpcję wiedzy i doświadczeń od podmiotów funkcjonujących na rynkach turystycznych innych krajów, z którymi współpracują polskie podmioty. Na polskim rynku turystycznym funkcjonuje wiele przedsiębiorstw o globalnym zasięgu (łańcuchy hotelowe, tur-operatorzy, linie lotnicze, towarzystwa ubezpieczeniowe), które wyznaczają nowe standardy obsługi, a dzięki rotacji personelu pełnią rolę źródła nowej wiedzy. Ponadto, od 1997 roku funkcjonowanie tego rynku regulowane jest przepisami<sup>46</sup> zgodnymi ze standardami obowiązującymi w innych krajach UE. Zezwolenia i ewidencja podmiotów oraz kategoryzacja obiektów hotelarskich niewątpliwie ułatwia współpracę między przedsiębiorstwami.

Klasy mogą być rozwijane poprzez stymulowanie formalnych i nieformalnych form współpracy pomiędzy firmami oraz wzmacnianie kontaktów z instytucjami dysponującymi odpowiednimi zasobami wiedzy<sup>47</sup>. Zwiększenie zasięgu i efektywności współpracy staje się wyzwaniem dla wszystkich podmiotów (zarówno prywatnych, jak i publicznych) związanych z sektorem turystycznym w Małopolsce.

Ważnym obszarem rozwoju współpracy może stać się wykorzystanie nowoczesnych technologii w turystyce. W Małopolsce zostały już podjęte pierwsze takie działania (wspomniane wcześniej internetowe systemy informacyjne i rezerwacyjne). Biorąc pod uwagę funkcjonowanie Małopolskiego Klastra

<sup>46</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884

<sup>47</sup> *Regional Clusters in Europe*, „Observatory of European SMEs”, 2002, No. 3, str. 7

Informatycznego<sup>48</sup> i związane z nim zaplecze w postaci wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i wykwalifikowanych pracowników wydaje się, że tworzenie narzędzi użytecznych w turystyce bazujących na technologii informacyjnej może być jednym z filarów małopolskiego klastra turystycznego.

Kolejnym obszarem potencjalnego rozwoju wydaje się edukacja. Małopolska ze swoim zapleczem akademickim i biznesowym w obszarze turystyki może stać się ośrodkiem kształcenia kadr dla turystyki o ponadnarodowym znaczeniu. Dostępność specjalistów ze wszystkich dziedzin związanych z turystyką oraz nieograniczone możliwości praktycznej nauki zawodu z jednej strony, a zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników w regionie z drugiej, stwarzają warunki zapewniające dalszy rozwój Małopolski jako ważnego ośrodka edukacyjnego. Sprzyjałoby to dodatkowo rozwojowi sfery badawczej i wizerunku Małopolski jako centrum naukowo-badawczego zajmującego się turystyką.

Istotnym elementem poprawy wizerunku byłaby impreza targowa o międzynarodowym zasięgu. Wzmocnienie pozycji Małopolski jako ośrodka edukacyjnego, badawczego i targowego to jednak nie tylko kwestia prestiżu, ale przede wszystkim korzyści dla podmiotów działających w sferze turystyki w Małopolsce – poziom kwalifikacji kadr, dostępność aktualnych analiz dotyczących turystyki (i preferencji turystów), możliwość kontaktu z przedsiębiorstwami z innych regionów (prezentacji swojej i poznania ich oferty) stanowią ważny element potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw.

Wysoce pożądane wydaje się inicjowanie cyklicznych spotkań przedstawicieli szeroko rozumianej branży turystycznej (przedsiębiorstw hotelarskich, transportowych, biur podróży, organizacji branżowych, szkół, administracji lokalnej i regionalnej). Stworzenie możliwości kontaktu i nawiązywania współpracy, kształtowanie wspólnej wizji i rozwijanie poczucia, że każdy podmiot poprzez swoją działalność realnie przyczynia się do jej urzeczywistnienia stanowić może istotny czynnik stymulujący kształtowanie się klastra turystycznego w Małopolsce. Jest to proces długotrwały, ale równocześnie nie wymagający poważnych nakładów inwestycyjnych, lecz „jedynie” współpracy i konsekwencji.

Dalszy rozwój współpracy stanowi wyzwanie zarówno dla przedsiębiorstw jak i władz regionalnych. Warto jednak podjąć takie działania, gdyż rozwój klastra turystycznego w Małopolsce może przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i regionowi. Małopolska dysponuje potencjałem, który może ją uczynić turystyczną stolicą Polski nie tylko ze względu na liczbę atrakcji turystycznych, ale także koncentrację wiedzy i ponadprzeciętną umiejętność współpracy w ramach sektora turystycznego. Siła oddziaływania małopolskiego klastra turystycznego może przy tym wykraczać daleko poza granice Polski, a nawet Unii Europejskiej.

Osiągnięcie stanu w którym Małopolska będzie jednym z ponadnarodowych centrów edukacji turystycznej, rozwoju nowych technologii wykorzystywanych w turystyce oraz spotkań przedstawicieli branży turystycznej wpłynęłoby korzystnie na poziom potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży, a zwłaszcza ich innowacyjności i kompetencji kierowniczych. W świetle wyników badań określających wpływ tych czynników na pozycję konkurencyjną można uznać, że funkcjonowanie małopolskiego klastra turystycznego stanowić może czynnik sprzyjający poprawie pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży.

---

<sup>48</sup> tylko w samym Krakowie funkcjonuje ok. 250 firm ICT w których zatrudnionych jest ponad 5 tysięcy osób [www.eklaster.org, stan na dzień 20.01.2006r.].

## Podsumowanie

Wybór konkurencyjności małopolskich biur podróży jako przedmiotu badań wynikał z przekonania o znaczeniu turystyki dla rozwoju gospodarczego Małopolski oraz istotnej roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa obsługujące turystów. Badaniami objęto biura podróży, czyli przedsiębiorstwa zajmujące się organizowaniem imprez turystycznych, które w swoich produktach łączą usługi świadczone przez inne podmioty funkcjonujące w ramach sektora turystycznego. W badaniach wzięło udział 48 biur podróży zarejestrowanych w Małopolsce, co stanowi 14% badanej zbiorowości. Wśród nich znalazły się zarówno duże biura o zdywersyfikowanej działalności, jak i małe biura „niszowe”. Na podstawie uzyskanych wyników dokonano charakterystyki badanej grupy pod względem wieku, liczby klientów, zatrudnienia, zróżnicowania oferty, rentowności, dynamiki sprzedaży, innowacyjności, jakości i kompetencji kierowniczych.

Uzyskane wyniki wykorzystano do określenia stopnia wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw. Dokonano tego w oparciu o skonstruowany w ramach przedstawionej pracy dwuelementowy model konkurencyjności przedsiębiorstw, w którym potencjał konkurencyjności determinuje pozycję konkurencyjną. Potencjał konkurencyjności zdefiniowany został jako system procesów i zasobów przedsiębiorstwa, natomiast pozycja konkurencyjna jako wynik konkurowania, określony przez rentowność sprzedaży oraz trend jej zmiany, dynamikę sprzedaży oraz liczbę klientów. Dla określenia wpływu składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną posłużono się trzema odmiennymi metodami: analizą regresji, analizą skupień i badaniem opinii osób kierujących biurami podróży.

Powyższy model i metody badawcze wykorzystane zostały do realizacji celu poznawczego pracy, jakim było określenie stopnia wpływu innowacyjności, jakości i kompetencji kierowniczych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw turystycznych. Uzyskane wyniki wskazują, że wszystkie badane składniki potencjału konkurencyjności mają istotny wpływ na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw, co pozwala uznać, że pierwsza hipoteza badawcza w brzmieniu: „Istotny wpływ na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży mają następujące składniki potencjału konkurencyjności: innowacyjność, jakość i kompetencje kierownicze” została zweryfikowana pozytywnie.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że największy wpływ na pozycję konkurencyjną biur podróży mają kompetencje kierownicze, czyli te kompetencje kierowników, które wiążą się z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a w szczególności z planowaniem działalności i segmentacją rynku. Dowodzi tego współczynnik regresji, który dla tak określonych kompetencji kierowniczych przyjął najwyższą wartość (0,79). Wyniki analizy skupień również wskazują na znaczenie kompetencji kierowniczych: osiągnęły one najwyższy poziom w grupie przedsiębiorstw o stabilnej pozycji rynkowej i wieloletnim doświadczeniu. Także w opinii osób kierujących działalnością biur podróży kwalifikacje kierowników są jednym z najważniejszych czynników. Jednak według nich, największy wpływ na pozycję konkurencyjną ma jakość – aż 70% oceniło wpływ jakości jako decydujący. Analiza skupień także wskazuje na wysokie znaczenie jakości. Warto jednak zauważyć, że różnice

w poziomie jakości pomiędzy grupami przedsiębiorstw o różnych ocenach pozycji konkurencyjnej są niewielkie. Świadczy to o ogólnie wysokim poziomie jakości, który wymuszany jest nie tylko przez klientów, ale także regulacje prawne obowiązujące na rynku usług turystycznych. Znaczenie jakości potwierdza także wartość współczynnika regresji wynosząca 0,70. Najniższą, aczkolwiek także stosunkowo wysoką wartość współczynnik ten osiągnął w odniesieniu do innowacyjności (0,65), co sugeruje mniejszy od pozostałych składników potencjału konkurencyjności wpływ na pozycję konkurencyjną. Również kierownicy biur podróży oceniają wpływ innowacyjności niżej od pozostałych badanych czynników, przy czym większe znaczenie przypisują oni innowacyjności produktowej, niż procesowej. Wyniki analizy skupień sugerują, że innowacyjność jest wykorzystywana chętniej do poprawy pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa funkcjonujące długo na rynku, które osiągnęły już wysoki poziom

Celem poznawczym pracy było także określenie barier ograniczających wykorzystanie przez przedsiębiorstwa swojego potencjału konkurencyjności. W wyniku przeprowadzonych badań udało się określić kilka barier, wśród których do najważniejszych należą: trudności w dostępie do kredytu inwestycyjnego i obrotowego, trudności w uzyskaniu gwarancji bankowej, trudności w dostępie do odpowiednich szkoleń, występowanie nieuczciwej konkurencji ze strony „biur podróży” nie posiadających wymaganego zezwolenia, słaba promocja regionu i braki infrastrukturalne. Szczególnie zaskoczenie wzbudza funkcjonowanie przedsiębiorstw nie posiadających wymaganego zezwolenia, mimo że określająca ten wymóg ustawa obowiązuje już od 9 lat.

Na podstawie opracowanych procedur badawczych skonstruowano arkusz samooceny, co było jednym z aplikacyjnych celów rozprawy. Może on zostać wykorzystany przez przedsiębiorców do samodzielnej oceny potencjału konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej ich firm na tle innych biur podróży, ponieważ uwzględnia on uzyskane w trakcie badań średnie oceny dla zbiorowości biur podróży.

Wyniki badań empirycznych pozwoliły na określenie działań, które powinny zostać podjęte przez przedsiębiorców i instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i turystyki dla poprawy konkurencyjności małopolskich biur podróży. Działania te obejmują: rozwój kompetencji pracowników biur podróży (m.in. poprzez organizowanie szkoleń w zakresie marketingu, kreowania wizerunku firmy czy wprowadzania na rynek nowych produktów oraz zapewnienie dostępu do internetu), systematyczne określanie potrzeb turystów oraz wprowadzanie dostosowanych do tych potrzeb produktów, pomoc w pozyskiwaniu funduszy na rozwój oraz doradztwo dla przedsiębiorców, poprawa infrastruktury turystycznej i ogólnej oraz promocja regionu (w tym organizowanie *study-tours* dla pracowników zagranicznych biur podróży i dziennikarzy). Większość tych zadań realizowana powinna być wspólnie przez wszystkie podmioty, zarówno prywatne, jak i publiczne, funkcjonujące na rynku turystycznym. Jak wykazała przeprowadzona analiza, rozwój współpracy między tymi podmiotami powinien przynieść korzyści zarówno tym podmiotom, jak i całemu regionowi. Opracowanie koncepcji małopolskiego klastra turystycznego, która stanowi połączenie dorobku teoretycznego w zakresie klastrów oraz wyników przeprowadzonych badań małopolskich biur podróży stanowi ważny efekt pracy.

W oparciu o osiągnięte rezultaty można określić kierunki dalszych badań. W odniesieniu do sektora turystycznego wskazane wydaje się poddanie analogicznym badaniom małopolskich przedsiębiorstw hotelarskich i określenie ich potencjału

konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej. Interesujące byłoby przeprowadzenie badań konkurencyjności przedsiębiorstw sektora usług turystycznych w odniesieniu do innego regionu i próba wskazania ewentualnych regionalnych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych.

Warto zaznaczyć, że zaprezentowane badania przeprowadzone zostały w roku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i tym samym ich wyniki mogą być traktowane jako ocena „stanu początkowego” oraz mogą stanowić punkt odniesienia dla wyników badań, które zostaną przeprowadzone w przyszłości, co pozwoliłoby na określenie ewentualnych zmian i sformułowanie prognoz na przyszłość.

Należy także podkreślić, że będące podmiotem badań biura podróży są doskonałym reprezentantem małych firm usługowych. Tym samym możliwości wykorzystania wyników badań wykraczają poza określoną we wstępie grupę przedsiębiorstw turystycznych. Należy wyrazić nadzieję, że osiągnięte wyniki badań okażą się użyteczne i zostaną wykorzystane w praktyce, i to nie tylko w odniesieniu do małopolskich biur podróży lecz także do innych małych przedsiębiorstw usługowych, również w innych regionach.

## Spis tabel

1. Rejestrowana (funkcjonująca) baza noclegowa i zbiorowego zakwaterowania w województwie małopolskim .....	str. 6
2. Struktura celów „Strategii rozwoju turystyki na lata 2007-2013” .....	str. 9
3. Zakres działalności małopolskich biur podróży .....	str. 20
4. Wartości średnie wybranych wskaźników charakteryzujących małopolskie biura podróży .....	str. 21
5. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży .....	str. 21
6. Oceny wyznaczników kompetencji kierowniczych .....	str. 23
7. Rozkład współczynników reklamacji .....	str. 24
8. Liczba innowacji wdrożonych przez biuro w okresie ostatnich 2 lat .....	str. 24
9. Średnie wartości wskaźników na podstawie których dokonano oceny pozycji konkurencyjnej małopolskich biur podróży .....	str. 28
10. Rozkład ocen pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw .....	str. 28
11. Parametry funkcji regresji dla badanych składników potencjału konkurencyjności (zmiennych objaśniających) małopolskich biur podróży .....	str. 29
12. Średnie wartości badanych zmiennych w odniesieniu do wyodrębnionych grup małopolskich biur podróży .....	str. 31
13. Bariery ograniczające rozwój małopolskich biur podróży .....	str. 35

## Spis rysunków

1. Miejsce tur-operatora i agencji turystycznych w łańcuchu dystrybucji produktu turystycznego .....	str. 11
2. Model konkurencyjności biur podróży .....	str. 14
3. Liczba komputerów w przeliczeniu na 1 zatrudnionego .....	str. 25
4. Odsetek komputerów posiadających dostęp do internetu .....	str. 25
5. Zakres wykorzystania internetu .....	str. 26
6. Poziom wybranych elementów potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży w ocenie osób kierujących ich działalnością .....	str. 27
7. Dendrogram obrazujący skupienia objętych badaniami biur podróży .....	str. 30
8. Wpływ wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży w opinii osób kierujących ich działalnością .....	str. 32
9. Przydatność wybranych szkoleń dla rozwoju małopolskich biur podróży ...	str. 36
10. Powiązania korzyści wynikających z funkcjonowania klastra dla przedsiębiorstwa i regionu .....	str. 41

## Literatura

1. Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 1999
2. Altkorn J., Nowakowska A., *Podstawy marketingu turystycznego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992
3. *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005 (dostępny na [www.wrotamałopolski.pl](http://www.wrotamałopolski.pl), stan na dzień 24.01.2006)
4. Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 29, 2000
5. Buhalis D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, „Tourism Management”, 19(3), 1998
6. Buhalis D., Ujma D., *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, w: R. Winiarski, W. Alejziak, *Turystyka w badaniach naukowych*, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków-Rzeszów 2005
7. Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
8. *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*, European Commission, Enterprise Directorate-General, Brussels 2003
9. Gaworecki W.W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
10. Gołembski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
11. Gołembski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998
12. *ICT and Electronic Business in the Tourism Industry*, European Commission, Enterprise & Industry Directorate General, Sector Report No.9, Salzburg-Brussel September 2005 (dostępny na: [www.ebusiness-watch.org](http://www.ebusiness-watch.org), stan na dzień 23.01.2006)
13. Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000,
14. Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, DIFIN, Warszawa 2002
15. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
16. Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
17. Luszniwicz A., Słaby T., *Statystyka stosowana*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

18. *Małopolska 2015. Strategia rozwoju województwa małopolskiego na lata 2007-2013*, dokument przyjęty 30.01.2006r., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (dostępny na [www.małopolskie.pl](http://www.małopolskie.pl), stan na dzień 21.05.2007r.)
19. Mynarski S., *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995
20. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
21. Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
22. *Regional Clusters in Europe*, „Observatory of European SMEs”, 2002, No. 3
23. Rosenfeld S.A., *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*, „Research Policy”, 25, 1996
24. *Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013, Projekt.*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy (dostępny na [www.mgip.gov.pl](http://www.mgip.gov.pl), stan na dzień 21.05.2007r.)
25. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych (tekst jednolity: Dz.U. 2001 nr 55 poz. 578)

## Źródła internetowe

26. [www.eklaster.org](http://www.eklaster.org)
27. [www.wrotamałopolski.pl](http://www.wrotamałopolski.pl)
28. [www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl)
29. [www.turystyka.crz.mg.gov.pl](http://www.turystyka.crz.mg.gov.pl)
30. [www.itk.krakow.pl](http://www.itk.krakow.pl)
31. [www.intur.com.pl](http://www.intur.com.pl)



## Załącznik 1

### Ocena pozycji konkurencyjnej, kompetencji kierowniczych, jakości (wraz ze współczynnikiem reklamacji) i innowacyjności w odniesieniu do każdego z badanych przedsiębiorstw

numer ankiety*	pozycja konkurencyjna	kompetencje kierownicze	współczynnik reklamacji	jakość	innowacyjność
1	(26,67)** 10,00	6	5,88	7,88	6
2	(13,06)** 10,00	6	5,80	7,80	10
3	8,57	8	6,00	8,00	10
4	7,80	7	5,88	5,88	3
5	6,25	7	6,00	8,00	4
6	6,74	7	5,02	7,02	4
8	6,75	6	5,91	7,91	8
9	6,17	10	2,97	2,97	4
10	2,45	4	2,75	2,75	8
11	6,30	8	6,00	6,00	10
12	6,02	5	4,19	6,19	4
13	1,33	3	3,75	3,75	4
14	9,74	5	6,00	6,00	4
15	3,24	4	6,00	6,00	3
17	5,34	4	4,75	6,75	5
18	4,11	4	1,17	5,17	6
19	9,45	9	5,93	9,93	6
20	3,01	5	4,28	4,28	4
21	(-0,18)** 0,00	3	6,00	6,00	5
23	(-0,73)** 0,00	3	6,00	6,00	2
25	5,02	2	6,00	10,00	4
28	9,08	5	5,50	7,50	4
29	(-0,37)** 0,00	1	1,00	1,00	2
30	4,73	4	5,44	7,44	3
31	2,30	1	5,80	5,80	3
32	4,51	8	5,85	7,85	8
33	8,03	2	5,95	7,95	6
35	3,93	5	5,63	7,63	4
36	6,03	7	6,00	8,00	4
37	(-0,71)** 0,00	3	4,33	4,33	2
38	6,18	4	4,51	4,51	3
40	4,63	4	5,53	9,53	5
41	(-2,04)** 0,00	2	4,24	4,24	3
42	5,63	2	4,06	6,06	4
43	3,37	4	0,29	0,29	5
44	2,69	5	5,36	7,36	4
46	3,92	4	4,82	6,82	4
48	7,52	8	5,89	5,89	6
<b>średnia</b>	(5,43) <b>5,02</b>	<b>4,87</b>	<b>4,91</b>	<b>6,22</b>	<b>4,84</b>

\* Do oceny pozycji konkurencyjnej oraz wybranych składników potencjału konkurencyjności wykorzystano odpowiedzi uzyskane z 38 przedsiębiorstw (odpowiedzi z pozostałych 10 przedsiębiorstw nie zostały do tych obliczeń wykorzystane ze względu na swoją niekompletność, np. brak informacji dotyczących rentowności).

\*\* wartości przed korektą, będące wynikiem obliczeń (ostatecznie do dalszych obliczeń przyjęto w przypadku tych przedsiębiorstw wartość skorygowaną mieszczącą się w założonym przedziale od 0 do 10)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

## Załącznik 2

### Instrukcja samooceny konkurencyjności biura podróży

#### 1. Wypełnij poniższy kwestionariusz

1. Dane ilościowe	przed- ostatni rok	ostatni rok	bieżący rok		
1.1 Liczba turystów, którzy skorzystali z usług Państwa firmy	.....	.....	.....		
1.2 Rentowność sprzedaży ( $\frac{\text{zysk netto (po opodatkowaniu)}}{\text{sprzedaż netto}} \times 100\%$ )	..... %	..... %	..... %		
1.3 Dynamika przychodów ( $\frac{\text{przychody w roku bieżącym}}{\text{przychody w roku poprzednim}} \times 100\%$ )	..... %	..... %	..... %		
1.4 Liczba zgłoszonych reklamacji	.....	.....	.....		
<b>2. Proszę określić szacunkowo poziom poniższych cech w odniesieniu do Państwa firmy.</b>					
2.1 Ile produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku, wprowadziła Państwa firma w okresie ostatnich 2 lat? (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów)	0 <input type="checkbox"/>	1-3 <input type="checkbox"/>	4-6 <input type="checkbox"/>	7-9 <input type="checkbox"/>	powyżej 9 <input type="checkbox"/>
2.2 Ile nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług wdrożono w Państwa firmie w okresie ostatnich 2 lat? (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi)	0 <input type="checkbox"/>	1-2 <input type="checkbox"/>	3-4 <input type="checkbox"/>	5-6 <input type="checkbox"/>	powyżej 6 <input type="checkbox"/>
2.3 Na jak długi okres sporządzane są plany rozwoju firmy?	1 rok <input type="checkbox"/>	2 lata <input type="checkbox"/>	3 lata <input type="checkbox"/>	4 lata <input type="checkbox"/>	5 i więcej lat <input type="checkbox"/>
2.4 Ile kryteriów segmentacji rynku (np. wiek, zainteresowania, cel podróży, kraj docelowe) wykorzystywanych jest Państwa firmie?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
<b>3. Czy Państwa firma:</b>				TAK	NIE
3.1 posiada lub przygotowuje się do zdobycia certyfikatu jakości?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 uczestniczyła w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Oblicz ocenę pozycji konkurencyjnej

$$\text{Pozycja\_konkurencyjna} = ( P1 + P2 + P3 + P4 ) * 0,2$$

gdzie:

- P1 – średnia rentowność z ostatnich 3 lat (Pytanie 1.2.)  
[ ( *rentowność'2002* + *rentowność'2003* + *rentowność'2005* ) / 3 ]
- P2 – trend zmian rentowności, obliczony jako różnica w poziomie rentowności w roku bieżącym i 2 lata wcześniej [ *rentowność'2004* – *rentowność'2002* ]
- P3 – współczynnik średniej dynamiki sprzedaży w okresie ostatnich 3 lat (Pytanie 1.3.)  
[ ( *dynamika'2002* + *dynamika'2003* + *dynamika'2005* ) / 3 – 100 ]
- P4 – współczynnik liczby turystów korzystających z usług biura w ostatnim roku (Pytanie 1.1.) [  $\sqrt{\text{liczba\_turystów\_w\_ostatnim\_roku}}$  \* 0,1 ]

## 3. Oblicz ocenę innowacyjności

$$\text{Innowacyjność} = I1 + I2$$

gdzie:

- I1 – liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów), wprowadzonych w okresie ostatnich 2 lat? (Pytanie 2.1.)
- I2 – liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi) wdrożonych w okresie ostatnich 2 lat? (Pytanie 2.2.)

## 4. Oblicz ocenę jakości

$$\text{Jakość} = 2*J1 + 2*J2 + 0,4*J3$$

gdzie:

- J1 – posiadanie certyfikatu jakości lub podjęcie przygotowań do jego zdobycia jeśli TAK → 1, jeśli NIE → 0 (Pytanie 3.1.)
- J2 – udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat (Pytanie 3.2.)
- J3 – współczynnik reklamacji zgłoszonych przez klientów biura w ostatnich 2 latach [ ( -1000 \* ( *liczba\_reklamacji'2003* / *liczba\_turystów'2003* + *liczba\_reklamacji'2004* / *liczba\_turystów'2004* ) + 12 ) \* 0,5 ]

## 5. Oblicz ocenę kompetencji kierowniczych

$$\text{Kompetencje\_kierownicze} = K1 + K2$$

gdzie:

- K1 – okres (w latach) na jaki sporządzane są plany rozwoju przedsiębiorstwa (Pytanie 2.3)
- K2 – liczba stosowanych kryteriów segmentacji rynku (Pytanie 2.4.)

## 6. Wpisz uzyskane wyniki do poniższej tabeli

l.p.	parametr	wynik mojej firmy	średnia dla wszystkich biur podróży	różnica (mój – średnia)
		A	B	A – B
1.	pozycja konkurencyjna		5,02	
2.	innowacyjność		4,84	
3.	jakość usług		6,22	
4.	kompetencje kierownicze		4,87	

### WYNIK:

jeśli różnica (A – B) wynosi

więcej niż +2	jesteś jednym z liderów
od 0 do +2	jesteś średniakiem nieznacznie lepszym od większości
od 0 do -2	jesteś średniakiem nieznacznie gorszym od większości
więcej niż -2	koniecznie trzeba to zmienić !!!