

Rafał Kusa, Adam Peszko

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## KONCEPCJA BADAŃ KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH W MAŁOPOLSCE

### 1. Ranga turystyki w rozwoju Małopolski

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 2003 roku odwiedziło Małopolskę blisko 8 mln turystów, w tym przeszło 1 mln turystów zagranicznych. Podczas pobytu goście krajowi wydali średnio 376 zł na osobę, zaś zagraniczni 966 zł. Daje to województwu rocznie kwotę prawie 3,4 mld zł [2].

Jednym z wielu czynników determinujących wykorzystanie potencjału jakim dysponuje Małopolska w sferze turystyki, są przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie organizowania imprez turystycznych i pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych, czyli biura podróży. W Centralnym Rejestrze Zezwoleń<sup>1</sup> zgłoszonych jest 380 przedsiębiorstw prowadzących działalność tego typu w Małopolsce, co stanowi niemal 11% wszystkich tego typu przedsiębiorstw w Polsce [7].

Dla rozwoju turystyki w Małopolsce szczególne znaczenie mają podmioty zajmujące się obsługą turystyki przyjazdowej. Działalność w tym zakresie deklaruje ok. 50% biur podróży, jednak zazwyczaj ma ona charakter marginalny w porównaniu z prowadzoną równocześnie obsługą turystyki wyjazdowej. Oznacza to, że obsługą turystyki przyjazdowej w Małopolsce zajmuje się na większą skalę kilkadziesiąt biur podróży<sup>2</sup>.

Uznając rolę tej grupy przedsiębiorstw dla rozwoju gospodarczego Małopolski za istotną, podjęto badania<sup>3</sup> mające na celu określenie wewnętrznych (leżących po stronie przedsiębiorstwa) czynników determinujących konkurencyjność biur

---

<sup>1</sup> na mocy *Ustawy o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997r. wszystkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie organizowania imprez turystycznych i pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych uzyskać muszą zezwolenie, na podstawie którego wpisywane zostają z urzędu do Centralnego Rejestru Zezwoleń, prowadzonego przez ministra właściwego do spraw turystyki (obecnie Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej)

<sup>2</sup> w Forum Turystyki Przyjazdowej przy Polskiej Organizacji Turystycznej Małopolska reprezentowana jest przez 20 podmiotów [7]

<sup>3</sup> badania te prowadzone są w ramach prac własnych Zakładu Podstaw Zarządzania Wydziału Zarządzania AGH (umowa nr 10/10.200.131)

podróży. Zanim przejdziemy do szczegółowej koncepcji tych badań zastanówmy się nad istotą konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych.

## **2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych**

Uniwersalne pojęcie konkurencyjności oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu.

Bardziej precyzyjnie konkurencyjność przedsiębiorstw jest definiowana jako zdolność firm do podtrzymywania swojej bazy zaspokajania potrzeb klientów i konsumentów poprzez bardziej sprawny podaż towarów i usług na coraz lepszych warunkach cenowych i pozacenowych - lepszych od konkurentów [11, str.147].

W definicji tej występuje element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Oznacza to, że konkurencyjność jest cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami [10, str.49]. Dokonując oceny konkurencyjności stajemy zatem przed problemem wyboru obiektów odniesienia, od których zależy wynik oceny badanego podmiotu.

Zgodnie z jedną z najpopularniejszych współczesnych koncepcji konkurencyjność w długim okresie jest wynikiem zdolności do budowania taniej i szybciej od konkurentów, kluczowych kompetencji (*core competencies*), które mogą dać początek zupełnie nowym produktom. Kluczowe kompetencje można zidentyfikować w przedsiębiorstwie na podstawie co najmniej trzech cech [16, str.83-84]:

- umożliwiają dostęp do różnych rynków
- decydują o dostrzeganych przez klientów korzyściach, jakich dostarczają produkty firmy
- są trudne do imitacji.

Prawdziwym źródłem przewagi jest zdolność menedżerów do konsolidacji, w skali całego przedsiębiorstwa, technologii i umiejętności w kompetencje, które pozwalają pojedynczym jednostkom biznesowym szybko adaptować się do zmieniających się warunków [16, str. 81].

Chodzi przy tym o wprowadzanie zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona. Zdolność ta, określana mianem „strategicznej regeneracji” polega na dynamicznym tworzeniu nowych modeli i nowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej odpowiednio do zmieniających się warunków [12, str. 68]. Firma, która zna i rozumie swoje otoczenie, a ponadto tworzy warianty strategii i przydziela środki szybciej niż konkurenci, zyskuje decydującą przewagę [12, str. 82].

Aby być na tym polu skutecznym potrzebne są umiejętności czujnego obserwowania otoczenia i szybkiego angażowania (niekiedy w oparciu o bardzo słabe, niezauważalne dla innych sygnały) posiadanych zasobów oraz zdobycia dostępu do tych, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje. Bystrość, zdolność do szybkich zmian i czujność na zmiany na rynku - są to cechy o wysokich kosztach imitacji, tak więc mogą one być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Ta przewaga trwać będzie dopóki cechy te będą ekonomicznie wartościowe, czyli dopóki konkurencyjne otoczenie będzie podlegać szybkim zmianom [3, str.631].

Za jeden z wyznaczników konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw uznać zatem należy ich adaptacyjność, czyli zdolność dostosowania się do dokonujących się w otoczeniu zmian, mierzona czasem, którego przedsiębiorstwo potrzebuje na dokonanie tych zmian [1, str.199]. Jest to cecha niezwykle istotna w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku turystycznym, który jest niezwykle podatny na gwałtowne zmiany, których źródłem może być zarówno sytuacja polityczna i gospodarcza, jak i czynniki przyrodnicze.

Coraz częściej spotkać można opinie, że skutecznym sposobem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest nawiązywanie uprzywilejowanych relacji z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia [14, str.237]. Umiejętność współpracy jest szczególnie istotna w przypadku biur podróży, których działalność polega na łączeniu w jeden produkt (usługę) usług cząstkowych świadczonych przez inne podmioty (linie lotnicze, hotele, restauracje, muzea, parki rozrywki). Zdolność doboru właściwych kontrahentów i utrzymania z nimi trwałych relacji wydaje się niezwykle istotną umiejętnością.

Znaczenie tej umiejętności znajduje swoje odbicie w koncepcji klastrów, czyli przestrzennie skoncentrowanych skupisk przedsiębiorstw - jednocześnie konkurujących i kooperujących ze sobą w pewnych aspektach działalności oraz instytucji i organizacji, powiązanych rozbudowanym systemem wzajemnych relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, opartych na specyficznej trajektorii rozwoju (np. technologia lub rynki zbytu) [6, str. 45]. Wydaje się, że Małopolska, skupiająca na swym obszarze różnorodne atrakcje turystyczne, a ponadto wiele wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i organizacji funkcjonujących w sferze turystyki może być traktowana jako „turystyczny klaster”. Umiejętność wykorzystania potencjalnych możliwości jakie daje funkcjonowanie w ramach klastra stanowić może źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa organizacji i pośrednictwa w turystyce to w większości mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające kilka osób. Tymczasem koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw rozwinęła się na gruncie dużych, często międzynarodowych przedsiębiorstw o zdywersyfikowanej produkcji. To one były najczęściej przedmiotem badań i analiz, na podstawie których formułowano wnioski dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw. Tym samym możliwości wykorzystania dotychczasowych doświadczeń badawczych są poważnie ograniczone.

Dodatkowym ograniczeniem jest fakt, iż biura podróży to przedsiębiorstwa usługowe, podczas gdy uwaga badaczy koncentrowała się dotychczas głównie na przedsiębiorstwach produkcyjnych. W świetle rozważań na temat konkurencyjności rozróżnienie między przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi jest niezwykle istotne, a uwarunkowane głównie różnicami w sferze zasobów obu typów przedsiębiorstw. Planując badania konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych konieczne będzie opracowanie metodologii badawczej uwzględniającej specyfikę tych przedsiębiorstw.

Celem badań jest ocena wpływu poszczególnych zasobów na sytuację przedsiębiorstw. Niezwykle pomocna dla doprecyzowania tego celu wydaje się

być koncepcja zaproponowana przez J.M. Stankiewicza, według której konkurencyjność można rozpatrywać jako system, na który składają się 4 elementy [18, str.97]:

- potencjał konkurencyjności, czyli system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej. Zasoby te zaangażowane są w różnych sferach funkcjonalnych, w których wyróżnić można odrębne składniki potencjału konkurencyjności (np. posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych lub współpraca z ośrodkami naukowymi, stosowanie systemów zapewnienia jakości, kwalifikacje i przedsiębiorczość pracowników, renoma i unikalne umiejętności przedsiębiorstwa).
- przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter), która może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania, czyli narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów. To właśnie instrumenty konkurowania mają wywołać u kontrahentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, aby została ona oceniona jako atrakcyjniejsza (za względu na wartość użytkową bądź emocjonalną) od oferty konkurentów.
- pozycja konkurencyjna, czyli miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez jego konkurentów.

Rozpatrując konkurencyjność w aspekcie pozycji i potencjału, za cel badań przyjęto ocenę wpływu poszczególnych zasobów (zwłaszcza niematerialnych), określanych mianem składników *potencjału konkurencyjności* na *pozycję konkurencyjną* małopolskich biur podróży. Takie podejście może być traktowane jako pomoc przy podejmowaniu decyzji o alokacji środków w przedsiębiorstwie, jak również przy formułowaniu programów wsparcia dla przedsiębiorstw sektora usług turystycznych.

Określmy najpierw czynniki, które wyznaczają pozycję konkurencyjną i sposób ich pomiaru.

### **3. Czynniki określające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa turystycznego**

Pozycja konkurencyjna rozumiana jest najczęściej jako osiągnięcie odpowiednio wysokiego udziału w rynku, mierzonego absolutnymi lub względnymi wskaźnikami. Analizując efekty działalności przedsiębiorstwa oprócz udziału firmy w rynku brany jest pod uwagę wypracowany zysk oraz rentowność. Wskaźniki te zazwyczaj rozpatrywane są w ujęciu dynamicznym, co umożliwia ocenę kierunku i tempa zmian jakim podlegają wyniki przedsiębiorstwa.

Ważnym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest niewątpliwie również czas funkcjonowania na rynku. Fakt utrzymania się na rynku przez okres kilku lat niezbitnie dowodzi, iż firma jest konkurencyjna. Żadne badania i analizy

nie są w stanie podważyć tej oceny - wszak wystawili ją jedyni nieomylni sędziowie: konsumenci. Istotną słabością tego parametru jest konstatacja, że krótki okres funkcjonowania wcale nie musi oznaczać niskiej konkurencyjności. Przekonało się o tym już wiele doświadczonych, renomowanych firm, których pozycja została poważnie zagrożona przez rynkowych „nowicjuszy”. Dotyczy to szczególnie działalności usługowej, gdzie prosty pomysł wciąż może doprowadzić do powstania gospodarczych imperiów [9, str.149]. Okazuje się, że we współczesnej gospodarce nowe pomysły, dotyczące zarówno produktów, jak i szeroko rozumianych procesów ich dostarczania są atutem, który śmiało można przeciwstawić organizacyjnej doskonałości firm posiadających wieloletnie doświadczenie.

Rozważania na temat wyznaczników pozycji konkurencyjnej dodatkowo komplikuje fakt, że ocena może być dokonana z różnych punktów widzenia. Innymi kryteriami kierować się będą klienci firmy, właściciele, potencjalni inwestorzy i menedżerowie [15, str.178].

W prezentowanych badaniach do oceny pozycji konkurencyjnej posłużą:

1. dynamika sprzedaży
2. rentowność sprzedaży

Znając już miary stosowane do oceny pozycji konkurencyjnej przejdźmy do sposobów określenia potencjału konkurencyjności.

#### **4. Ocena potencjału konkurencyjności**

Potencjał konkurencyjności to system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej.

Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej mogą być te zasoby, które są wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i nie posiadają substytutów. Mogą być one postrzegane jako wiązki majątku rzeczowego i nierzeczowego, włącznie z umiejętnościami kadry kierowniczej, procesami organizacyjnymi i procedurami postępowania oraz informacjami i wiedzą, jaką dysponuje firma [4, str.625].

Wiele badań potwierdziło wpływ zarówno otoczenia, jak i zasobów przedsiębiorstwa na jego wynik. Mimo pewnego zróżnicowania w poszczególnych gałęziach przemysłu, wpływ zasobów firmy jest większy niż wpływ otoczenia. Badania polegające na ocenie wybranych zasobów i umiejętności przedsiębiorstw i odniesieniu tych ocen do wyników firmy wykazały, że firmy, które budują swoje strategie na bazie wzajemnie powiązanych, skomplikowanych, złożonych społecznie, niematerialnych aktywów pokonują firmy, które budują strategię w oparciu o majątek rzeczowy. Różnice w zasobach i umiejętnościach, jakimi dysponują firmy mogą mieć charakter długookresowy i mogą tłumaczyć dlaczego niektóre firmy konsekwentnie osiągają lepsze wyniki od innych [3, str. 648-649].

W wyniku badań przeprowadzonych wśród 100 przodujących przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach światowych oraz w Polsce do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej zaliczono: skuteczne działania marketingowe (76% firm), szkolenie pracowników (67%), skuteczne kanały dystrybucji (58,5%), zmiana stylu zarządzania (47%), proces produkcji - modernizacja (46,5%), wzrost innowacyjności firmy (46%), prace badawczo-rozwojowe (43,5%), wybór dostawców (30,5%), zbudowanie nowej kultury organizacyjnej (26%) [8, str. 95].

W innych badaniach za najważniejsze składniki potencjału konkurencyjności uznano: zaangażowanie wszystkich pracowników i naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości, gęstość i zasięg posiadanej sieci dystrybucji, jakość kadr zatrudnionych w sferze marketingu oraz nakłady na realizację działań marketingowych, poziom kosztów całkowitych i potencjał finansowy przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa i możliwości w zakresie podejmowania nowej produkcji, posiadanie patentów, międzynarodowych certyfikatów jakości, nowoczesne technologie, unikalne umiejętności, jakość parku maszynowego i jakość kadry technicznej, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, jakość kadr zatrudnionych w procesach sprzedaży, image firmy, jakość kadr menedżerskich i posiadanie planów strategicznych [17, str. 251].

Na konkurencyjnym rynku również małe firmy stają wobec potrzeby rozwijania krytycznych zasobów dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. W jednych z badań jako najważniejsze dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw określono 3 czynniki: potencjał innowacyjny, potencjał produkcyjny oraz umiejętności rynkowe menedżerów [4, str. 634]. Natomiast konkurencyjność małych firm eksportowych zależy od dostępu do kapitału umożliwiającego eksport, specyficznych dla danego produktu usług posprzedażowych, unikalności technologii/produktu/usług, badania rynków zagranicznych, strategii wejścia oraz promocji skierowanej na zagraniczne rynki, przygotowania pracowników do działalności eksportowej oraz poziomu cen [19].

O ile wskaźniki pozycji konkurencyjnej mają uniwersalny charakter, to identyfikując zmienne określające potencjał konkurencyjności należy uwzględnić specyfikę danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są dość silnie zróżnicowane branżowo [10, str. 77]. Kluczowym zadaniem staje się zatem wyznaczenie składników potencjału konkurencyjności mających największy wpływ na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych studiów literaturowych oraz kilkuletniej obserwacji rynku turystycznego stwierdzić można, że zakres poszukiwań powinien być szeroki i obejmować powinien następujące aspekty konkurencyjności: jakość usług, innowacyjność, kompetencje (zwłaszcza przedsiębiorców), wizerunek firmy na rynku. Mimo, że o wiele łatwiej jest zmierzyć jakość produktów materialnych niż usług, a także innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego niż usługowego, pamiętać należy że trudności w pomiarze nie oznaczają niskiego wpływu tych cech. Literatura przedmiotu dostarcza przykładów zastosowania zaawansowanych procedur badawczych, takich jak SERVQUAL, do oceny jakości usług turystycznych, [5] oraz przykładów działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach turystycznych [13].

Podstawą oceny potencjału konkurencyjności badanych przedsiębiorstw będą odpowiedzi na następujące pytania:

1. Ile nowatorskich produktów lub modyfikacji produktowych wprowadzono na rynek w okresie ostatnich 3 lat?
2. Ile nowatorskich rozwiązań w zakresie sposobu świadczenia i sprzedaży usług wdrożono w okresie ostatnich 3 lat?
3. Czy firma współpracuje z ośrodkiem naukowo-badawczym lub szkołą wyższą?

4. Czy prowadzone są badania rynku?
5. Czy wykorzystywany jest benchmarking?
6. W jakim stopniu wykorzystywany jest Internet?
7. W jaki sposób kontrolowana jest jakość usług?
8. Jak przejawia się zaangażowanie właścicieli/kierownictwa w utrzymanie wysokiej jakości usług?
9. Ilu pracowników uczestniczyło w kursach poświęconych problematyce jakości?
10. Jakiego wykształcenia posiadają kierownicy/właściciele firmy?
11. Ilu pracowników uczestniczyło w kursach organizowanych przez zewnętrzną firmę/institucję w ciągu ostatnich 3 lat?
12. Ilu pracowników uczestniczyło w kursach organizowanych wewnątrz firmy w ciągu ostatnich 3 lat?
13. Jakich form przybiera współpraca z innymi podmiotami?
14. Członkiem jakich stowarzyszeń jest firma?
15. Jakich działań w ramach public relations podejmuje firma?

Wszystkie te pytania będą miały w kwestionariuszu ankiety formę pytań zamkniętych, w większości zawierających kilka wariantów odpowiedzi.

Poprzez analizę struktury potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw posiadających silną pozycję konkurencyjną (które zostaną zidentyfikowane na podstawie wskaźników przedstawionych w poprzednim rozdziale), określone zostaną składniki potencjału konkurencyjności o kluczowym znaczeniu dla sukcesu przedsiębiorstw organizacji i pośrednictwa w sferze turystyki.

### **5. Synteza koncepcji**

Materiał empiryczny gromadzony może być przy wykorzystaniu różnych metod. Jedną z nich zakłada, że najpierw dokonujemy wyboru przedsiębiorstw o silnej pozycji konkurencyjnej (na podstawie rankingów publikowanych przez prasę fachową, list laureatów nagród branżowych, opinii specjalistów), a następnie przeprowadzamy badanie potencjału konkurencyjności tych firm i określamy składniki kluczowe dla ich sukcesu. Metoda ta była już stosowana w dotychczas przeprowadzonych badaniach konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Można ją zastosować również do badania małopolskich przedsiębiorstw sektora usług turystycznych, bazując chociażby na liście laureatów nagrody „Odys” przyznawanej przez Krakowską Izbę Turystyki. Jednak ten uproszczony sposób doboru przedsiębiorstw o domniemanej silnej pozycji konkurencyjnej budzić może pewne zastrzeżenia. Ich źródłem może być przede wszystkim ograniczona liczba uczestników konkursu, którymi zazwyczaj są jedynie członkowie przeprowadzającej go organizacji. Poza tym, niekiedy aby znaleźć się na liście „najlepszych” wystarczy jedynie zgłosić swój udział i uiścić wymaganą opłatę. Zastrzeżenia mogą także budzić kryteria oceny uczestników konkursów, które nie muszą pokrywać się z przyjętymi w niniejszych badaniach wyznacznikami pozycji konkurencyjnej.

Innym możliwym sposobem gromadzenia danych są badania ankietowe. W przypadku grupy liczącej 380 przedsiębiorstw byłoby możliwe przeprowadzenie ankiety pocztowej obejmującej całą badaną populację. Przyjmując optymistycznie, że odpowiedzi udzieliłoby 15% respondentów

disponowalibyśmy przeszło 50 wypełnionymi kwestionariuszami. Mimo zastrzeżeń co do statystycznej reprezentatywności takiej liczby odpowiedzi, zgromadzony materiał pozwoliłby z pewnością na sformułowanie istotnych, z punktu widzenia celu badań, wniosków.

Uznając zalety i wady obu zaprezentowanych powyżej metod, autor skłania się do zastosowania zarówno metody ankiety pocztowej w odniesieniu do całej badanej populacji, jak i wywiadu przeprowadzonego w wybranych przedsiębiorstwach. Wydaje się, iż pozwoli to na zgromadzenie danych, które uzupełnione o rezultaty analizy wtórnych źródeł informacji, stanowić będą wystarczającą bazę do weryfikacji przyjętych w pracy hipotez.

Z punktu widzenia przyjętych celów badań wartościowe będzie także poznanie ogólnych opinii przedsiębiorców na temat warunków konkurencji w ich branży, a w szczególności:

- nasilenia konkurencji
- konkurencji ze strony podmiotów zagranicznych
- czynników decydujących o konkurencyjności w ich branży
- czynników, które w przyszłości będą decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw.

Pytania dotyczące tych zagadnień zostaną umieszczone w kwestionariuszu ankiety. Ponadto przedsiębiorcy zostaną poproszeni o określenie zewnętrznych barier rozwoju ich przedsiębiorstw oraz oczekiwanych działań władz lokalnych, które mogłyby poprawić sytuację ich firm.

Mamy nadzieję, że podjęte badania pozwolą na identyfikację poziomu konkurencyjności i wskażą sposoby lepszego wykorzystania potencjału i poprawy pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw turystycznych na rynku Unii Europejskiej.

#### Literatura:

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- [2] *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2003. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2003
- [3] Barney J.B., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management” 27 (2001), str. 643-650
- [4] Barney J., Wright M., Ketchen D. J. *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 27 (2001), str. 625-641
- [5] Bigne J.E., Martinez C., Miquel M.J., Andreu L., *SERVQUAL Reliability and Validity in Travel Agencies*, „Annals of Tourism Research”, Vol.30 (2003) No. 1, str.258-262
- [6] Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i kierowanie” nr 4, 2002
- [7] Centralny Rejestr Zezwoleń, [www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl)



- [8] Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, pod red. K. Kucińskiego, Materiały i prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2000
- [9] Gallouj F., *Innovation in services and the attendant old and new myths*, „Journal of Socio-Economics” 31 (2002), str. 137-154
- [10] Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002
- [11] Grabowski J.F., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w perspektywie integracji europejskiej*. w: *Na progu Unii Europejskiej. Szanse dla polskich przedsiębiorstw*. pod red. M.K. Nowakowskiego, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998
- [12] Hamel G., Valikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, Listopad 2003, str. 66-82
- [13] Hjalager A.M., *Repairing innovation defectiveness in tourism*, „Tourism Management” 23 (2002), str. 465-474
- [14] Kozuch B., Plawgo B., *Współdziałanie jako imperatyw współczesnych przedsiębiorstw i instytucji*. w: *Relacje z otoczeniem*, pod red. R. Rutki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 17, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003
- [15] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- [16] Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, str.79-91
- [17] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
- [18] Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000
- [19] Wolff J. A., Pett T. L., *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance*, „Journal of Small Business Management”, vol.38, no.2, 2000, str. 34-47