

Rafał Kusa
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WYBRANE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI MAŁOPOLSKICH BIUR PODRÓŻY

Streszczenie

W artykule zaprezentowane zostały wybrane wyniki badań małopolskich biur podróży. Ocenie poddana została pozycja konkurencyjna oraz wybrane składniki potencjału konkurencyjności. Wyniki badań pozwalają wysoko ocenić konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Źródłem ich sukcesu są: jakość usług i kompetencje pracowników. Ponadto przedsiębiorstwa posiadają wysoki potencjał innowacyjności, co powinno w przyszłości przełożyć się na sukcesy w obszarze wprowadzania na rynek nowych produktów i nowych sposobów sprzedaży. Przedsiębiorstwa powinny zintensyfikować działania w obszarze szkolenia pracowników oraz potwierdzenia wysokiej jakości usług, poprzez uzyskanie stosownych certyfikatów.

Wstęp

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 2004 roku odwiedziło Małopolskę przeszło 9 mln turystów, w tym 1 125 tys. turystów zagranicznych. Podczas pobytu goście krajowi wydali średnio 303 zł na osobę, zaś zagraniczni 771 zł. Daje to województwu rocznie kwotę prawie 3,3 mld zł [*Badanie ruchu turystycznego...*, 2004].

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 grudniu 2004 roku w Centralnym Rejestrze Zezwoleń¹ zgłoszonych było 341 przedsiębiorstw prowadzących działalność tego rodzaju w Małopolsce, co stanowi niemal 11% wszystkich tego typu przedsiębiorstw w Polsce [Centralny Rejestr Zezwoleń].

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 podróży².

Uznając rolę tej grupy przedsiębiorstw dla rozwoju gospodarczego Małopolski za istotną, podjęto badania mające na celu określenie wewnętrznych (leżących po stronie przedsiębiorstwa) czynników determinujących konkurencyjność biur podróży³. Prezentacja wyników badań poprzedzona zostanie krótką refleksją dotyczącą istoty konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych.

Istota konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych

Uniwersalne⁴ 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 sprawniejszą podaż towarów i usług na coraz lepszych warunkach cenowych i pozacenowych – lepszych od konkurentów [Grabowski, 1998, str.147].

¹ 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

² w Forum Turystyki Przyjazdowej przy Polskiej Organizacji Turystycznej Małopolska reprezentowana jest przez 20 podmiotów [www.pot.gov.pl]

³ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy zatytułowany *Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw turystycznych*

⁴ odnoszące się zarówno do przedsiębiorstw, jak i krajów i regionów

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 innymi obiektami [Gorynia, 2002, 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 [Prahalad, Hamel, 1990, 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 [Prahalad, Hamel, 1990, str. 81].

Chodzi przy tym o wprowadzanie zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona. Zdolność ta, określona mianem „strategicznej regeneracji”, polega na dynamicznym tworzeniu nowych modeli i nowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej odpowiednio do zmieniających się warunków [Hamel, Valikangas, 2003, str. 68]. Firma, która zna i rozumie swoje otoczenie, a ponadto tworzy warianty strategii i przydziela środki szybciej niż konkurenci, zyskuje decydującą przewagę [Hamel, Valikangas, 2003, 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. Czujność, bystrość i zdolność do szybkich zmian – 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 [Barney, 2001, 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 [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, str.199]. Jest to cecha szczególnie istotna w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku turystycznym, który jest niezwykle podatny na gwałtowne zmiany, których źródłem może być – oprócz czynników społecznych – 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 [Kozuch, Pławgo, 2003, str.237]. Umiejętność współpracy jest również 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) [Brodzicki, Szultka, 2002, 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.

Badacze zajmujący się problematyką konkurencyjności rozróżniają zwykle potencjał konkurencyjności i przewagę konkurencyjną. Bardziej rozbudowane

konceptje traktują konkurencyjność jako agregat (system) złożony z czterech elementów [Stankiewicz, 2000, str. 95-109]:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej.

Zależności między tymi elementami obrazuje poniższy schemat.



Schemat 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 97

W zaproponowanym przez M. J. Stankiewicza modelu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako 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).

Z kolei przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności

umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych instrumentów konkurencyjności, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów. To właśnie instrumenty konkurencyjności mają wywołać u kontrahentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, aby została ona oceniona jako atrakcyjniejsza (ze względu na wartość użytkową bądź emocjonalną) od oferty konkurentów. Ostatnim elementem konkurencyjności jest 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 potencjału i pozycji, 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.

Czynniki określające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa

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 niezbicie 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 [Gallouj, 2002, 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 [Pierścionek, 2003, str.178].

W prezentowanych badaniach do oceny pozycji konkurencyjnej posłużyły przede wszystkim:

1. rentowność sprzedaży
2. dynamika sprzedaży

Dodatkowymi wskaźnikami były także: wiek firmy, liczba turystów korzystających z usług biura, odsetek stałych klientów, liczba własnych punktów sprzedaży. Wszystkie wskaźniki analizowane były w okresie ostatnich 3 lat (lata 2002-2004), co pozwoliło ocenić dodatkowo kierunek ich zmian.

Na podstawie powyższych wskaźników pozycja konkurencyjna każdego z badanych przedsiębiorstw została oceniona w skali od 1 do 6.

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

Czynniki określające potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw

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 [Barney, Wright, Ketchen, 2001, str.625].

Wiele badań potwierdziło wpływ zarówno otoczenia, jak i zasobów przedsiębiorstwa na jego wynik. Mimo pewnego zróżnicowania w poszczególnych gałęziach gospodarki, wpływ zasobów firmy jest zwykle postrzegany jako istotniejszy 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 [Barney, 2001, str. 648-649].

Analizując wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej zaliczyć można: skuteczne działania marketingowe, szkolenie pracowników, skuteczne kanały dystrybucji, styl zarządzania, innowacyjność firmy, prace badawczo-rozwojowe, kulturę organizacyjną [Dobiegała-Korona, Kasiewicz, 2000, str. 95], zaangażowanie wszystkich pracowników i naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości, jakość kadr zatrudnionych w sferze marketingu oraz nakłady na realizację działań marketingowych, jakość parku maszynowego i jakość kadry technicznej, jakość kadr menedżerskich i posiadanie planów strategicznych, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, image firmy, nowoczesne technologie, unikalne umiejętności, poziom kosztów całkowitych i potencjał finansowy przedsiębiorstwa [Stankiewicz, 1999, str. 251].

Na konkurencyjnym rynku również małe firmy stają wobec potrzeby rozwijania krytycznych zasobów dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. W jednym z badań jako najważniejsze dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw określono 3 czynniki: potencjał innowacyjny, potencjał produkcyjny oraz umiejętności rynkowe menedżerów [Barney, Wright, Ketchen, 2001, 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 [Wolff, Pett, 2000, str. 39].

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 bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo [Gorynia, 2002, str. 77].

W artykule przedstawione zostaną wyniki oceny 3 aspektów potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży: jakości usług, kompetencji menedżerskich oraz innowacyjności przedsiębiorstw.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i opis badań

Badania, których wyniki zaprezentowane zostaną poniżej, przeprowadzone zostały na przełomie 2004 i 2005 roku. Do przedsiębiorstw posiadających zezwolenie na prowadzenie działalności w zakresie organizowania imprez turystycznych lub pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych, które zarejestrowane były w Małopolsce, zostały rozesłane drogą pocztową kwestionariusze ankiety. O ich wypełnienie poproszono kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej wyniki opracowane zostały na podstawie odpowiedzi uzyskanych z 34 biur, co stanowi 10% badanej grupy przedsiębiorstw.

Średni wiek badanych przedsiębiorstw wynosi przeszło 9 lat, a aż 30% firm funkcjonuje na rynku dłużej niż 11 lat.

76% badanych biur, oprócz organizacji i sprzedaży imprez własnych, sprzedaje także imprezy obce. 70% zajmuje się obsługą zagranicznej turystyki wyjazdowej, a przeszło 50% deklaruje działalność w zakresie turystyki przyjazdowej (która w istotny sposób wpływa na sytuację gospodarczą regionu).

77% przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 6 pracowników, zaś 7% przedsiębiorstw – więcej niż 50 pracowników⁵.

Średnia rentowność sprzedaży wynosiła w 2004 roku 10,5% i w okresie ostatnich 3 lat wykazuje tendencję wzrostową (Tabela 1). Osoby kierujące działalnością badanych przedsiębiorstw optymistycznie oceniają przyszłość – średnia dynamika przychodów oczekiwana w 2005 roku wynosi 111,4%, czyli wyraźnie powyżej poziomu z lat poprzednich.

Tabela 1. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży

Rok	2002	2003	2004
Średnia rentowność sprzedaży (%)	8,7	8,9	10,3
Średnia dynamika przychodów (%)	108,5	106,3	107,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

⁵ zatrudnienie poza sezonem, obejmuje także właścicieli (jeżeli to oni kierują działalnością przedsiębiorstwa). W szczycie sezonu przedsiębiorstwa zatrudniają średnio 7 osób więcej.

Na podstawie zaproponowanych wcześniej wskaźników dokonano oceny pozycji konkurencyjnej badanych biur podróży. W skali od 1 (słaba pozycja) do 6 (bardzo dobra pozycja) 12% przedsiębiorstw ocenionych zostało na 6, 15% – na 5, 23% – na 4, 12% – na 3, 20% – na 2, 18% – na 1, co dało średnią ocenę 3,67.

Uwarunkowania konkurencyjności biur podróży w opinii respondentów

W ankiecie poproszono respondentów o określenie wpływu wybranych czynników na pozycję konkurencyjną biur podróży. W opinii osób kierujących działalnością badanych przedsiębiorstw, spośród zaproponowanych 14 czynników największy wpływ mają: jakość usług (średnia ocena: 4,65 w skali od 1 do 5), kwalifikacje pracowników obsługujących turystów (4,5), renoma firmy (4,48), ceny produktów (4,45), kwalifikacje osób kierujących firmą (4,32), kwalifikacje sprzedawców (4,29). Szczegółowe oceny najwyżej ocenionych czynników zawiera Tabela 2.

Tabela 2.

Wpływ poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną biur podróży w opinii respondentów (1 – w małym stopniu, 5 – w zdecydowanym stopniu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

	1	2	3	4	5
jakość usług	0%	3%	3%	21%	73%
kwalifikacje pracowników obsługujących turystów	0%	0%	6%	38%	56%
renoma firmy	0%	0%	6%	39%	55%
ceny produktów	0%	0%	9%	36%	55%
kwalifikacje kierowników	0%	0%	9%	50%	41%
kwalifikacje sprzedawców	0%	3%	12%	38%	47%
lokalizacja	0%	6%	18%	27%	49%
nowe produkty	0%	6%	24%	41%	29%
umiejętność współpracy	3%	3%	30%	32%	32%
specjalizacja	3%	12%	9%	53%	23%
nowe sposoby sprzedaży	0%	18%	30%	30%	22%

Ocena wybranych elementów potencjału konkurencyjności

Respondentów poproszono o ocenę kilkudziesięciu parametrów charakteryzujących potencjał konkurencyjności ich biur podróży w obszarze jakości usług, kompetencji pracowników i innowacyjności.

Jakość usług

Jakość usług ma w opinii kierowników biur podróży najsilniejszy wpływ na sukces ich przedsiębiorstw. Podnoszenie jakości usług jest działaniem w największym stopniu wymuszonym przez konkurencję. Efektem tego są wysokie oceny wystawione przez kierowników swoim biurami: 13% oceniło się pod względem jakości jako doskonałe, 61% jako bardzo dobre, 23% jako dobre i tylko 3% jako średnie.

Należy przy tym zauważyć, że wysoka jakość rzadko potwierdzona jest stosownymi certyfikatami – tylko 30% biur podróży posiada lub przygotowuje się do zdobycia certyfikatu jakości. Niespełna połowa uczestniczyła w okresie ostatnich 2 lat w konkursach branżowych.

Niepokojący jest fakt, iż w 57% przedsiębiorstw żaden pracownik nie uczestniczył w żadnym szkoleniu poświęconym problematyce jakości.

Kompetencje kierowników

W ankiecie poproszono respondentów o ocenę swoich kwalifikacji, a także kwalifikacji zatrudnionych w biurze sprzedawców oraz pracowników obsługujących turystów w trakcie imprezy. Oceny te zawarte są w Tabeli 3.

Tabela 3. Ocena kwalifikacji pracowników małopolskich biur podróży (1 – źle, 5 – doskonałe)

	1	2	3	4	5
kwalifikacje pracowników obsługujących turystów	0%	0%	16%	57%	27%
kwalifikacje kierowników	0%	3%	27%	47%	23%
kwalifikacje sprzedawców	0%	3%	28%	45%	24%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Z powyższego zestawienia wynika, że kierownicy biur najwyżej oceniają kwalifikacje pracowników obsługujących turystów w trakcie imprezy⁶. Okazało się także, że mimo wysokiej oceny kwalifikacji pracowników, kierownicy wykazali duże zainteresowanie niektórymi z zaproponowanych szkoleń (zwłaszcza w zakresie marketingu, kreowania wizerunku firmy, wprowadzania nowych produktów i wykorzystania Internetu).

Mimo dużego zainteresowania wybranymi szkoleniami, pracownicy biur podróży rzadko w nich uczestniczą. W 40% badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatniego roku żaden pracownik nie uczestniczył w żadnym szkoleniu (organizowanym czy to wewnątrz, czy na zewnątrz firmy). Nieco wyższy poziom uczestnictwa w szkoleniach zauważyć można w odniesieniu do kierowników – co prawda w żadnym szkoleniu w przeciągu ostatniego roku nie uczestniczyło 37% kierowników, ale 20% uczestniczyło w więcej niż 3 szkoleniach.

Mimo wysokich kwalifikacji, jakimi dysponują pracownicy biur podróży, tylko w 34% badanych przedsiębiorstwach więcej niż 3/4 pracowników ma wśród swoich obowiązków obserwację potrzeb klientów⁷. Tymczasem w usługach moment kontaktu z klientem jest podstawowym źródłem wiedzy o rynku i satysfakcji klienta [Yang, Wan, 2004, str. 593]. Świadczyć to może o stosunkowo niskim wykorzystaniu potencjału, jaki tkwi w pracownikach.

Innowacyjność

Innowacyjność biur podróży odnosić się może do oferty produktów (innowacyjność produktowa) oraz sposobów sprzedaży (innowacyjność procesowa). Respondenci stosunkowo nisko ocenili swoje przedsiębiorstwa pod tym względem: zarówno umiejętność wprowadzania nowych produktów, jak i nowych sposobów

⁶ Wynika to zapewne w dużym stopniu z faktu, że *Ustawa o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997 r., nakłada na organizatorów obowiązek zapewnienia uczestnikom imprez turystycznych opieki ze strony osób posiadających uprawnienia przewodnika turystycznego lub pilota wycieczek. W przypadku organizowania imprez dla dzieci i młodzieży zatrudnieni opiekunowie muszą posiadać uprawnienia wychowawcy kolonijnego. Obowiązek posiadania stosownych uprawnień dotyczy także ratowników i instruktorów rekreacji. W praktyce oznacza to, iż pracownicy ci, jeszcze zanim zaczęli ubiegać się o pracę, musieli przejść stosowne szkolenia i zdać wymagane egzaminy. *Ustawa* określa także poziom wykształcenia i doświadczenia zawodowego, jakim muszą legitymować się osoby kierujące przedsiębiorstwem posiadającym zezwolenie na organizowanie imprez turystycznych.

⁷ Pytanie: *Jaki jest odsetek pracowników, którzy mają wśród swoich obowiązków obserwację potrzeb klientów?* Odpowiedzi: żaden – 0, 1-25% pracowników - 52%, 25-50% pracowników - 14%, 51-75% pracowników - 0, pow. 75% pracowników - 34%.

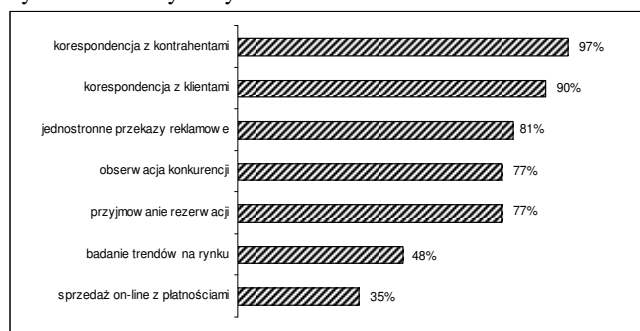
sprzedaży uzyskały najniższe oceny spośród wszystkich badanych aspektów konkurencyjności.

W badaniach ocenie poddany został stopień informatyzacji biur (jako czynnik korzystnie wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw). Do oceny stopnia informatyzacji badanych przedsiębiorstw wykorzystano wskaźnik określający liczbę komputerów przypadających na 1 zatrudnionego. W 79% biur podróży wskaźnik ten jest wyższy niż 0,8, co oznacza iż prawie każdy pracownik dysponuje w pracy komputerem.

Respondentów poproszono o określenie udziału komputerów posiadających dostęp do Internetu. Okazało się, że tylko w 13% badanych biur podróży mniej niż 25% komputerów ma dostęp do Internetu, natomiast aż w 81% biur dostęp do Internetu posiada więcej niż 3/4 komputerów⁸.

77% biur podróży wykorzystuje Internet do obserwacji konkurencji, a 48% – do badania trendów na rynku. Obie te praktyki przyczyniają się do poszerzania zasobów wiedzy jakimi dysponują przedsiębiorstwa. Zakres wykorzystania Internetu przez małopolskie biura podróży prezentuje Rys. 2.

Rys.2. Zakres wykorzystania Internetu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Należy także podkreślić, że:

- 74% badanych przedsiębiorstw stosuje *benchmarking*,
- 71% uczestniczy w konferencjach branżowych,
- 71% prenumeruje czasopisma branżowe,
- 58% jest członkiem stowarzyszeń branżowych.

⁸ Pytanie: *Ile komputerów posiada dostęp do Internetu?* Odpowiedzi: żaden – 3%, 1-25% - 10%, 26-50% - 6%, 51-75% - 0, pow.75% - 81%

Są to zachowania, które korzystnie mogą wpłynąć na wprowadzanie nowych produktów oraz sposobów sprzedaży w przyszłości. Niestety tylko 13% badanych przedsiębiorstw współpracuje z ośrodkiem naukowo-badawczym lub szkołą wyższą i tyle samo korzysta z usług firm doradczych.

Podsumowanie

W ocenie 88% ankietowanych właścicieli i kierowników biur podróży poziom nasilenia konkurencji w sektorze jest wysoki⁹. 64% przedsiębiorstw ma więcej niż 5 bezpośrednich konkurentów. Okazuje się, że w tak konkurencyjnym otoczeniu, małopolskie biura podróży potrafią skutecznie konkurować. Bazując na wynikach przeprowadzonych badań można pozytywnie ocenić zarówno ich pozycję konkurencyjną, jak i potencjał konkurencyjności.

Wysoki poziom rentowności osiągnęły przez badane przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich 3 lat (oscylujący wokół 10% i ponadto wykazujący wyraźną tendencję wzrostową) oraz dynamika wzrostu sprzedaży (wahająca się w ostatnich 3 latach w granicach 105-108%) pozwalają stwierdzić, że małopolskie biura osiągają dobre wyniki. Należy jednak dodać, że zbiorowość biur podróży jest silnie zróżnicowana. W 6-stopniowej skali oceny pozycji konkurencyjnej oceny rozłożone były równomiernie, co oznacza, że są w Małopolsce zarówno biura doskonałe, jak i słabe pod względem konkurencyjności.

Mocną stroną badanych przedsiębiorstw jest jakość usług. Jednak biorąc pod uwagę fakt, że właśnie na jakości w największym stopniu koncentrują się działania wymuszane przez konkurencję, należy z niepokojem zauważyć fakt, iż tylko nieliczne przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu poprawę jakości w przyszłości (przygotowanie do uzyskania certyfikatu jakości czy szkolenia pracowników w zakresie jakości).

Za słabą stroną małopolskich biur podróży należy uznać ich innowacyjność. Jednak mimo że przedsiębiorstwa nie mogą pochwalić się dotychczas znaczącymi osiągnięciami na tym polu, to dysponują one wysokim potencjałem w tym zakresie. Wysoki stopień informatyzacji biur oraz szeroki zakres wykorzystania Internetu, a także podejmowanie wielu zróżnicowanych działań, których jednym z efektów jest poszerzanie zasobów wiedzy, pozwalają na sformułowanie korzystnych prognoz na przyszłość. Martwić może jedynie niski stopień współpracy z firmami doradczymi oraz z ośrodkami naukowo-badawczymi czy szkołami wyższymi.

⁹ w skali od 1 (niski poziom konkurencji) do 5 (wysoki poziom konkurencji) 64% oceniło na 5, a kolejne 24% - na 4

Pracownicy biur podróży legitymują się wysokimi kwalifikacjami. Wynika to z wymogów jakie stawia *Ustawa o usługach turystycznych*. Jednak należy pamiętać, że *Ustawa* określa jedynie formalne wymagania, jakie spełniać musi osoba kierująca biurem podróży lub agencją turystyczną. Intencją *Ustawy* jest zabezpieczenie turystów przed skutkami braku przygotowania zawodowego kierowników biur podróży, a nie troska o rozwój kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Aby kwalifikacje stały się wyróżniającym źródłem przewagi konkurencyjnej musiałyby osiągnąć poziom wykraczający poza wymogi *Ustawy*. Tymczasem badania pokazały, że aktywność w obszarze rozwoju kwalifikacji pracowników (np. poprzez udział w szkoleniach) jest niepokojąco niska (mimo dużego zainteresowania zgłaszanego przez respondentów). Niepokoić także musi niski stopień wykorzystania pracowników w procesie budowania zasobów wiedzy, będących w dyspozycji biur podróży.

Małopolskie biura podróży dysponują odpowiednim potencjałem w zakresie innowacyjności i kwalifikacji pracowników, co pozwala mieć nadzieję, że w niezwykle dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, które stawia przed nimi coraz wyższe wymagania w obszarze kształtowania nowych produktów, nowych sposobów sprzedaży i standardu obsługi turystów oraz wykorzystania nowych technologii zdołają osiągnąć sukces.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
2. *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2004. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2004
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. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i kierowanie” nr 4, 2002
6. Centralny Rejestr Zezwoleń, www.pot.gov.pl
7. 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

8. Gallouj F., *Innovation in services and the attendant old and new myths*, „Journal of Socio-Economics” 31 (2002), str. 137-154
9. Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002
10. 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
11. Hamel G., Valikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, Listopad 2003, str. 66-82
12. Koźuch 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
13. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
14. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, str.79-91
15. Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
16. Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000
17. *Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.*, Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884
18. 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
19. Yang J.-T., Wan C.-S., *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, „Tourism Management”, 2004, no.25

Summary

The aim of the paper is to present the results of the research on competitiveness of travel agents in Malopolska, conducted in the end of 2004 . The results indicate the main sources of competitive advantage are: service quality, employees' competencies and innovation capacity. The enterprises are generally in good condition, but they should focus on training programmes and quality development to secure their competitiveness in future.