

**Bogusław Sawicki, Julia
Wojciechowska-Solis**

**TQM a potencjał konkurencyjny biur
turystycznych województwa
lubelskiego i obwodu winnickiego**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 447-461

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW SAWICKI, JULIA WOJCIECHOWSKA-SOLIS

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

TQM A POTENCJAŁ KONKURENCYJNY BIUR TURYSTYCZNYCH WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO I OBWODU WINNICKIEGO

Wprowadzenie

Turystyka jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin współczesnej gospodarki. W wielu regionach i krajach jest podstawowym czynnikiem, który umożliwia ich społeczno-gospodarczy rozwój i pozwala na coraz lepsze, z ekonomicznego punktu widzenia, funkcjonowanie. Korzyści płynące z redukcji bezrobocia, wzrostu dochodów, rozwoju infrastruktury i polepszenia ekonomicznych warunków życia powodują, że coraz więcej obszarów uważa turystykę za swoją szansę na rozwój, te zaś, w których już funkcjonuje, nie chcą z niej zrezygnować ani ograniczać jej skali¹.

Bardzo istotnym dokumentem wyznaczającym drogę rozwoju polskiej turystyki jest *Strategia rozwoju turystyki na lata 2008–2015*, opracowana przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. Stanowi ona koncepcję modernizacji polskiej turystyki, z uwzględnieniem jej uwarunkowań, źródeł finansowania i systemu ewaluacji. Proponowane w strategii cele i priorytety sprzyjają budowaniu silnych podstaw gospodarki turystycznej. Na kolejnym etapie rozwoju turystyki ważne jest prowadzenie działań na poziomie regionalnym i lokalnym zgodnie z planami i dokumentami strategicznymi powiatów i województw. Tak powstają korzystne uwarunkowania niezbędne do kreowania konkurencyjnych produktów oferowanych na rynku przez biura turystyczne. Z racji i perspektywiczności rozwoju polskiej turystyki ważna jest analiza rynku podmiotów turystycznych działających w regionach sąsiedniej

¹ *Ekonomika turystyki*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 71.

Ukrainy.

1. Cel i metody badań

Przedmiotem badań były biura turystyczne, które prowadzą działalność na terenie województwa lubelskiego oraz obwodu winnickiego (rysunek 1). Pomimo że Polska i Ukraina są na różnych etapach rozwoju gospodarczego, to jednak województwo lubelskie i obwód winnicki mają dużo wspólnych cech, są bardzo podobne pod względem terytorialnym, liczby mieszkańców, rozwoju infrastruktury itd., nie są regionem wewnętrznym, bowiem część granicy regionu jednocześnie jest granicą państwa. Lubelszczyzna graniczy z Ukrainą, a Winniczyna z Mołdawią.

Tabela 1

Porównanie województwa lubelskiego i obwodu winnickiego

	Województwo lubelskie	Obwód winnicki
Powierzchnia	25122,50 km ²	26 513 km ²
Ludność	2182515	1987516
Gęstość zaludnienia	86,87 mieszk./km ²	74,96 mieszk./km ²
Użytki leśne	23,2%	12,6%
Zasoby wód powierzchniowych	8,4%	9,5%
Użytki rolne	68,4%	77,9%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Województwo lubelskie i obwód winnicki

Źródło: www.google.com – luty 2009.

Badaniem były objęte biura turystyczne Lubelszczyzny i Winnicyzny w zakresie stosowania zasad zarządzania jakością i aspektów konkurencyjności. Zakres tych badań dotyczył okresu 2006–2008. Badania ankietowe przeprowadzono wśród biur turystycznych województwa lubelskiego i obwodu winnickiego. Do wybranych adresatów skierowano 100 ankiet, natomiast uzyskano 62 kompletne (31 ankiet ze strony respondentów lubelskich i 31 ze strony winnickich). Skuteczność ofertowania wyniosła 62%.

W badaniach wykorzystano filozofię kompleksowego zarządzania jakością (TQM – Total Quality Management), która zakłada nie tylko poszukiwanie dróg do doskonalenia jakości poprzez rozpoznanie potrzeb klientów i włączenie nabywców usługi w proces jej doskonalenia, ale przede wszystkim wskazuje, że źródłem wysokiej jakości produktu oferowanego klientom zewnętrznym jest jakość obecna wewnątrz przedsiębiorstwa, stanowiąca coraz bardziej istotny składnik potencjału turystycznego.

W gromadzeniu wyników badawczych posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, wykorzystując techniki: ankietowe i wywiadu bezpośredniego z kierownictwem badanych placówek. W badaniach wykorzystano skalę od 1 do 5. Wyniki badań poddano analizie statystycznej. Wyniki badań zostały opracowane z wykorzystaniem programu statystycznego SPSS.

Cele poznawcze przeprowadzonych badań dotyczyły:

- udowodnienia istnienia zróżnicowania odnoszącego się do stopnia wdrożenia i stosowania zasady zarządzania jakością w biurach turystycznych w województwie lubelskim i obwodzie winnickim;
- określenia ważności poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych potencjału konkurencyjności biur turystycznych badanych regionów.

2. Koncepcja TQM w kreowaniu jakości usług biur turystycznych regionów lubelskiego i winnickiego

Klasyczna kontrola jakości nie może mieć praktycznego zastosowania w przedsiębiorstwie usługowym, gdzie niska jakość zostaje obnażona w obecności klienta i uniemożliwia poprawę błędu bez wiedzy nabywcy. Oznacza to, że pokrzywdzony klient przedsiębiorstwa turystycznego staje się odbiorcą niskiej jakości, a wszelkie próby rekompensaty mogą tylko wzmocnić jego poczucie krzywdy². TQM wskazuje, że każdy błąd powstający w procesie obsługi klienta stanowi dla biura turystycznego określony koszt. Nie tylko koszt zmarnowanego czasu i pracy

² M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością a konkurencyjność cenowa i jakościowa przedsiębiorstwa*, w: *Konsument na krajowym rynku turystycznym w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, Materiały z konferencji międzynarodowej, Górnoląaska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003, s. 131.

ludzkiej, ale także koszt ewentualnej poprawy jakości usługi, np. dostarczenie usługi zamiennej, uznanie reklamacji, wypłata odszkodowania. Polityka prewencji postulowana przez TQM wskazuje, że lepiej unikać kosztów nieproduktywnych niż poszukiwać oszczędności w zakresie kosztów tworzących wartość dodaną; przykładem może być obniżenie nakładów na promocję, redukcja zatrudnienia.

Koncepcja TQM obejmuje całą zbiorowość pracowniczą i dotyczy długofalowego kierowania przedsiębiorstwem na zasadzie tworzenia produktu wysokiej jakości na wszystkich poziomach działalności eksploatacyjnej, z zachowaniem stałej tendencji do minimalizacji kosztów własnych. Wymaga to zintegrowanej współpracy wszystkich pracowników uczestniczących w codziennym procesie świadczenia usługi. Na bazie tak określonej formuły TQM utworzono model zarządzania jakością 5 – Q – Model, zawierający pięć głównych czynników tworzących ramy zastosowania koncepcji TQM w branży turystycznej: orientacja na wartość, orientacja na klienta, orientacja na personel, optymalizacja i restrukturyzacja systemów jakości, kontrola zorientowana na czynnik kosztów i jakość.

Filozofia TQM wymaga zaangażowania w realizację koncepcji wszystkich pracowników. Wspólne rozwiązywanie problemów pozwala przybliżyć pracownikom samą koncepcję i wypracować wspólne rozumienie filozofii jakości. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa opiera się także na stałym ulepszaniu i podnoszeniu poziomu usług i analizowaniu wprowadzanych zmian, z uwzględnieniem opinii klientów. Strategicznym celem koncepcji TQM jest satysfakcja klienta. Krytyka i reklamacje to szansa na zwiększenie sprzedaży i udoskonalenie funkcjonowania podmiotu turystycznego. Do celów szczegółowych TQM należy poprawa efektywności, skuteczności, elastyczności i konkurencyjności działania przedsiębiorstwa. Odchodzi się tutaj od typowego kontrolowania i inspekcji pracowników na rzecz zorganizowania przedsiębiorstwa pod kątem jakości i zaangażowania każdego pracownika w proces rozwoju potencjału konkurencyjnego³.

Warto podkreślić, że idea zarządzania jakością jest oparta na ośmiu zasadach mających kluczowe znaczenie we wdrażaniu systemu zarządzania jakością⁴: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemne korzystne powiązanie z dostawcami.

W tabeli 2 przedstawiono różnice w stosowaniu zasad zarządzania jakością w biurach turystycznych badanych grup (n=31, dla biur turystycznych obwodu winnickiego i województwa lubelskiego).

³ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 34.

⁴ PN-EN ISO 9000, pkt 0.2.

Tabela 2

Różnice w stosowaniu zasad zarządzania jakością w biurach turystycznych województwa lubelskiego i obwodu winnickiego

Zasada	Województwo lubelskie	Obwód winnicki
orientacji na klienta	3,56	3,05
przywództwa	3,44	2,99
zaangażowania pracowników	3,89	3,50
podejścia procesowego	3,04	2,54
podejścia systemowego	3,26	2,89
ciągłego doskonalenia	3,56	2,82
podejmowania decyzji na podstawie faktów	3,92	3,70
wzajemnego korzystnego powiązania z dostawcami	4,59	4,32

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionej wyżej tabeli wynika, że stosowanie wszystkich zasad jest bardziej rozpowszechnione i ma większe zastosowanie wśród biur turystycznych województwa lubelskiego niż obwodu winnickiego. Najmniejsze różnice są tylko w stosowaniu dwóch zasad: podejmowaniu decyzji na podstawie faktów oraz wzajemnie korzystnego powiązania z dostawcami. Związane jest to z faktem, że według opinii kadry zarządzającej badanych jednostek te zasady mają największy wpływ na jakość świadczonych usług, którą ocenia klient. Różnice wynikają także z tego, że rynek usług turystycznych w zakresie wyjazdów zagranicznych na Ukrainie stał się ogólnodostępny od niedawna i biura turystyczne nie miały potrzeby, aby wydawać pieniądze na wdrażanie systemu, który nie był wymagany na istniejącym rynku.

3. Inwestycje turystyczne

Produkty oferowane na rynku przez biura są integralnie związane z potencjałem turystycznym regionu czy kraju. Ogromną rolę odgrywają tu dobrze zaplanowane inwestycje turystyczne, dzięki którym będą serwowane atrakcyjne usługi. Z kolei o ich atrakcyjności decydują takie czynniki, jak dostępność i jakość. Żeby zostały spełnione te warunki, musi istnieć sprawna, nowoczesna infrastruktura.

Bez inwestowania w rozwój infrastruktury rozwój ruchu turystycznego jest ograniczony, a w wielu przypadkach niemożliwy. Sama atrakcyjność regionu czy obiektu nie wystarczy, by obsłużyć turystów.

Wyróżnia się zasadniczo dwa rodzaje inwestycji w turystyce: inwestycje stric-

te turystyczne (właściwe) oraz paraturystyczne.

1. Inwestycje stricte turystyczne dotyczą bazy materialnej, obiektów służących zaspokajaniu podstawowych potrzeb turystów, takich jak: transport, nocleg, wyżywienie, rozrywka. Są to inwestycje związane z budową i modernizacją budynków noclegowych, zakupem środków transportowych, ochroną zabytków i dóbr kultury, budową infrastruktury turystycznej.
2. Inwestycje paraturystyczne mają charakter uzupełniający w stosunku do podstawowych. Stanowią one uzupełnienie dla usług turystycznych świadczonych dla turystów. Związane są z budową i modernizacją infrastruktury usługowej i technicznej, ochroną środowiska, gospodarką komunalną.

W chwili obecnej wiele przemawia za dynamicznym rozwojem inwestycji w sferze turystyki. Za najważniejsze przesłanki należy uznać⁵:

- wysoką rentowność sektora turystycznego,
- widoczne zaniedbania i braki w infrastrukturze,
- upowszechnianie mody na turystykę i wzrost dochodów ludności,
- zdekapitalizowanie bazy oraz wysoką opłacalność usług turystycznych.

Cel dokumentu *Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju* wynika z założenia polityki społeczno-gospodarczej, jakim jest wzrost dobrobytu polskich rodzin, umocnienie ich samodzielności materialnej i poczucia bezpieczeństwa. W strategii określono metody i narzędzia realizacji przyjętych celów. W dziedzinie turystyki działania skierowane będą na: „wspieranie aktywnej rekreacji, promocję polskiej kultury za granicą, wspieranie usług w zakresie ochrony zdrowia, ochrony środowiska naturalnego, turystyki i wypoczynku, edukacji i kultury, stymulowanie procesów mających na celu rozwój gospodarstw wiejskich w kierunku pozyskania dochodów z działalności pozarolniczej, rozbudowę i modernizację istniejącej infrastruktury turystycznej, zwiększanie dostępu do środków finansowych MiSP poprzez rozwój funduszy typu venture capital, pozabankowych instytucji, wspieranie uczestnictwa w zagranicznych targach, promocja za granicą, rozwój sieci drogowych, budowa autostrad, wyrównywania konkurencyjności poszczególnych regionów, wspieranie działań zmierzających do poprawy warunków rozwoju turystyki”⁶.

Niestety organy władzy ukraińskiej słabo współpracują z władzami samorządowymi w zakresie rozwoju potencjału turystycznego, nadal są bezmyślnie niszczone atrakcyjne walory przyrodnicze. Brakuje spójnej polityki państwa w zakresie ochrony środowiska naturalnego, rozbudowy i modernizacji infrastruktury turystycznej i inne.

⁵ G. Gołębski, *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 165.

⁶ J. Sarul, *O strategii trwałego i zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku*, Departament Polityki Ekologicznej i Integracji Europejskiej, Ministerstwo Środowiska, <http://www.ekologia.org.pl>, 15.04.2009.

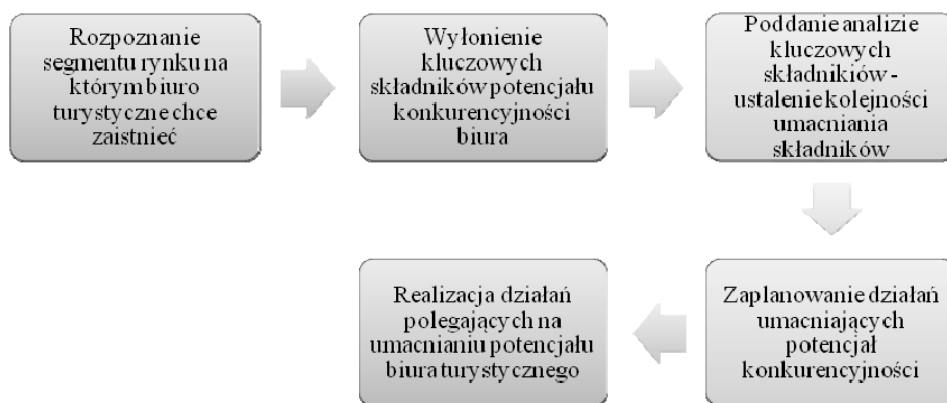
4. Analiza i synteza potencjału usług turystycznych w regionie lubelskim i winnickim

Potencjał usług turystycznych reprezentowany jest przez biura podróży, przedsiębiorstwa turystyczne świadczące usługi, podmioty i przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe. W badanych regionach rynek biur turystycznych zdominowany jest przez firmy małe i bardzo małe, w których zatrudnienie z reguły nie przekracza pięciu osób. Przewiduje się, że w warunkach zaostrej konkurencji nastąpi koncentracja, konsolidacja firm turystycznych zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie. Efektem tego procesu będzie spadek liczby działających podmiotów na rzecz wzrostu liczby dużych i średnich firm, w tym podmiotów zagranicznych. Najprawdopodobniej z małych firm pozostaną podmioty nastawione na świadczenie specjalistycznych usług typu: seminaria, kongresy, usługi zdrowotne⁷.

Głównym źródłem ukrytej przewagi przedsiębiorstwa jest zaangażowanie w zarządzanie wartościami materialnymi, określanie ich, ocenianie oraz znajdowanie sposobów ich poprawy, mierzenie i nagradzanie za poprawę czynników decydujących o wartości przedsiębiorstwa turystycznego (rysunek 2). Harmonogram przedstawiony na rysunku 2 powinien mieć charakter procesu i posiadać cechę ciągłości; przedsiębiorstwo powinno ciągle poszukiwać nowych rynków, na których mogłoby zaistnieć i zdobyć klientów szybciej od konkurentów, wykorzystując do tego swoje zasoby materialne i niematerialne.

Zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie rynek usług turystycznych w ostatnich czasach staje się bardzo atrakcyjny ze względu na lansowany nowy styl życia, a także rosnące zarobki. Klient, wykupując wycieczkę bądź wczasy, powierza przedsiębiorstwu turystycznemu swój cenny czas wolny z nadzieją, że biuro podróży wykorzysta wszystkie swoje zasoby, aby nie był to zmarnowany okres w jego życiu. Tylko maksymalne wykorzystanie potencjału turystycznego oraz indywidualne traktowanie każdego klienta umożliwi przedsiębiorstwu turystycznemu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także jej utrzymanie.

⁷ A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 29.



Rys. 2. Harmonogram budowy potencjału konkurencyjności na przykładzie biura turystycznego

Źródło: opracowanie własne.

W procesie zarządzania potencjałem konkurencyjnym nie tylko biura turystycznego, lecz każdego przedsiębiorstwa działającego w warunkach konkurencji rynkowej, trzeba zastosować zasadę koncentracji na linii jego kluczowych składników⁸. Celem identyfikacji składników kluczowych niezbędne jest zastosowanie kilku, wzajemnie uzupełniających się kryteriów⁹, do których zaliczamy:

- wagę poszczególnych składników dla przedsiębiorstwa,
- wpływ danego składnika na podwyższenie konkurencyjności w porównaniu do rywali na rynku,
- potrzebę umocnienia poszczególnych składników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kluczowymi składnikami do których respondenci przywiązywali największą wagę, są¹⁰ (rysunek 3):

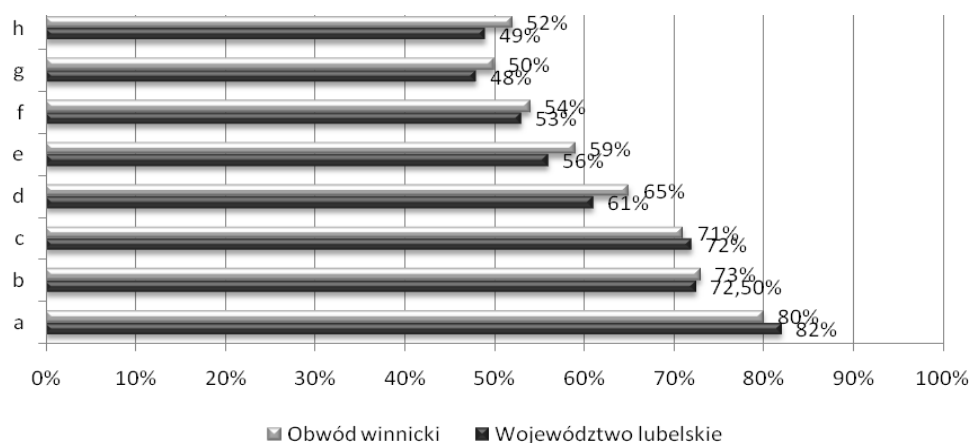
- a) znajomość aktualnej sytuacji na rynku, oraz znajomość potrzeb klientów,
- b) jakość kadry zarządzającej, a także pracowników bezpośredniego kontaktu z klientem,
- c) nowoczesne technologie wykorzystywane w placówkach biur turystycznych,

⁸ Г.Л. Азоев, *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*, Центр экономики и маркетинга, Москва 1996, с. 192.

⁹ А. Юданов, *Конкуренция: теория и практика*, Тандем Гном – Прес, Москва 1998, с. 162.

¹⁰ Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w biurach turystycznych na Lubelszczyźnie oraz Winnicyźnie.

- d) zaangażowanie wszystkich pracowników, również i kadry zarządzającej, w sferę jakości – szkolenia, ciągle doskonalenie, przekładające się na poziom obsługi klienta,
- e) rozbudowana sieć placówek – najlepiej o zasięgu ogólnokrajowym,
- f) jakość kadr odpowiadających za marketing,
- g) poziom wykształcenia, skłonność do współpracy oraz innowacji, a także stopień znajomości języków obcych wśród pracowników,
- h) reputacja (image, renoma) biura podróży – dostało jedną z najwyższych ocen.



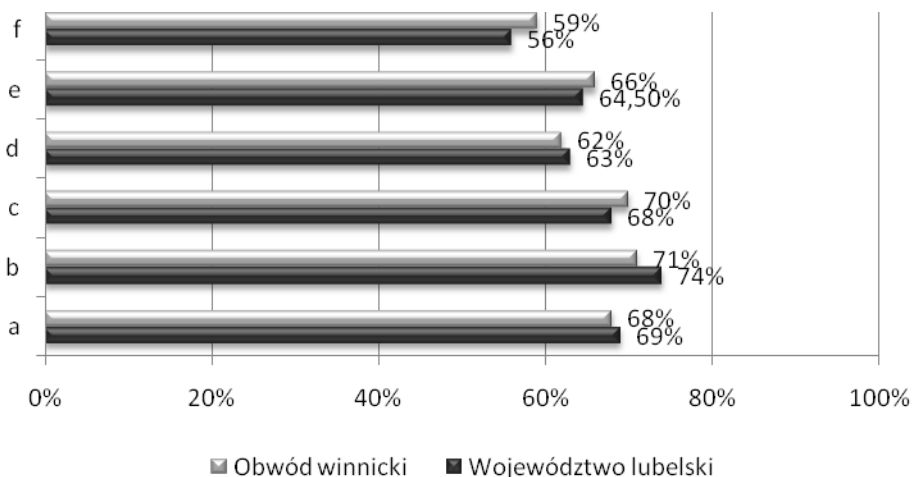
Rys. 3. Ważność poszczególnych składników potencjału konkurencyjności biur turystycznych regionów lubelskiego i winnickiego.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę drugie kryterium – wpływ danego składnika na podwyższenie konkurencyjności w porównaniu do rywali na rynku – można uznać, że kluczowymi składnikami są (rysunek 4):

- a) zaangażowanie kadry zarządzającej w sferę jakości świadczonych usług,
- b) reputacja biura podróży – postrzeganie jego marki na rynku,
- c) znajomość sytuacji rynkowej i aktualnych potrzeb usługobiorców,
- d) zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację postawionych zadań – najczęściej zwiększenie przychodów w stosunku do roku poprzedniego¹¹,
- e) sieć dystrybucyjna – sprzedaży usług turystycznych,
- f) poziom informatyzacji biura.

¹¹ Por. J. Cabaj, *Biura podróży liczą na rekord sprzedaży*, „Rzeczpospolita”, 9 maja 2008, s. B5.

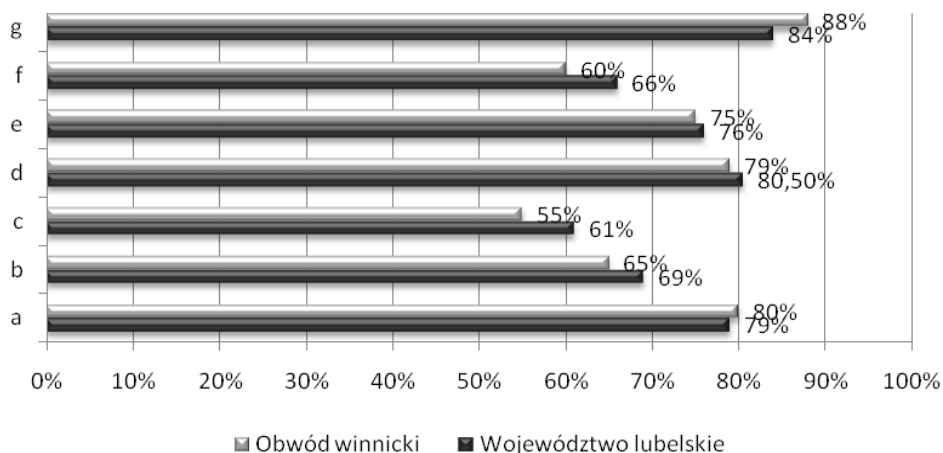


Rys. 4. Składniki potencjału konkurencyjności odgrywające ważną rolę w podwyższeniu konkurencyjności w porównaniu do rywali na rynku

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zastosowaniem trzeciego kryterium – potrzeby umocnienia składników potencjału konkurencyjnego – znalazły się takie składniki, jak (rysunek 5):

- a) znajomość rynków, na których działa biuro turystyczne,
- b) zastosowanie dodatkowych atrybutów, aby uatrakcyjnić ofertę,
- c) stosowanie zasad TQM w zarządzaniu,
- d) jakość kadry bezpośredniego kontaktu z klientem,
- e) polityka motywacyjna załogi,
- f) możliwości realizacji nowatorskich pomysłów,
- g) posiadanie międzynarodowych certyfikatów jakości.



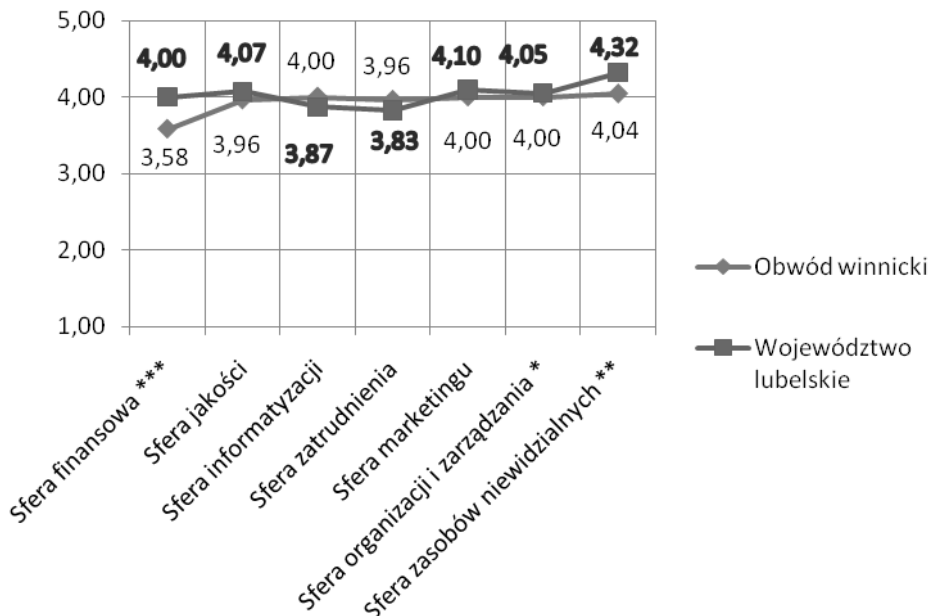
Rys. 5. Składniki potencjału konkurencyjności wymagające ciągłego umocnienia wg respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Wspólne składniki, które znalazły się wśród wymienionych, podczas zastosowania każdego kryterium można uznać za kluczowe. Bez wątplenia kluczowymi składnikami dla badanych biur turystycznych są: znajomość rynku, na którym działa, oraz potrzeb klientów; jakość kadry zarządzającej; technologie, jakie są stosowane w biurach; jakość kadry zajmującej się bezpośrednio sprzedażą usługi; również bardzo ważnym składnikiem jest potencjał finansowy przedsiębiorstwa.

Dla zarządzania potencjałem konkurencyjności, wykorzystania go w celu umacniania przewagi konkurencyjnej konieczna jest znajomość jego składników. Dla określenia, czy jest potrzebny i na ile przydatny posiadany potencjał konkurencyjności, wskazane jest zastosowanie kilku wzajemnie uzupełniających się kryteriów, takich jak:

1. ważność poszczególnych składników potencjału konkurencyjności dla realizacji poszczególnych funkcji biura turystycznego,
2. poziom poszczególnych składników potencjału konkurencyjności w porównaniu do głównych konkurentów.



(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$)

Rys. 6. Ważność poszczególnych sfer potencjału konkurencyjności w opinii kadry zarządzającej biur turystycznych regionów lubelskiego i winnickiego

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6 przedstawiono różnice w uzyskanych notach sfer funkcjonalno-zasobowych dla respondentów regionu lubelskiego (Polska) oraz winnickiego (Ukraina). Choć oceny charakteryzujące sfery składające się na potencjał konkurencyjności biur polskich są znacznie wyższe od ukraińskich, to żadna ze sfer u obydwu grup respondentów nie uzyskała średniej oceny poniżej dwóch, a nawet trzech punktów, co znaczy, że każda z nich jest istotna dla kreowania potencjału konkurencyjnego.

5. Analiza SWOT badanych regionów

Turystyka to aktywność czasu wolnego, zakładająca zmianę miejsca pobytu. Jest ona sumą zjawisk i stosunków wyrastających z interakcji turystów, usługodawców i rządów przyjmujących w procesie przyciągania i goszczenia turystów oraz innych odwiedzających.

Mocne strony:

Województwo lubelskie – walory naturalne; położenie geograficzne; klimat i mikroklimat; duża liczba zabytków, kompleksów zamkowych, pałacowych; bogate dziedzictwo kulturowe; duże tradycje religijne; bogactwo kulinarne kuchni polskiej.

Obwód winnicki – bogate dziedzictwo kulturowe i historyczne; unikalny mikroklimat (uzdrowiska dla osób z problemami dróg oddechowych); atrakcyjne walory naturalne; duża liczba zabytków, kompleksów muzealnych; tradycje kulinarne kuchni ukraińskiej.

Słabe strony:

Województwo lubelskie – brak spójnej i skutecznej polityki turystycznej władz; słaby rozwój lokalnych usług turystycznych; brak spójnego systemu planowania przestrzennego pozwalającego na ochronę terenów szczególnie potrzebnych turystycznie; małe zainteresowanie inwestorów zagranicznych; mało ekspansywna polityka promocyjna regionu na arenie międzynarodowej; słaby potencjał badawczo-rozwojowy; zanieczyszczenie środowiska; słabo rozreklamowane walory przyrodnicze; brak dostatecznej informacji turystycznej.

Obwód winnicki – brak skutecznej polityki rozwoju potencjału turystycznego region; słabe zainteresowanie inwestorów zagranicznych; słaba infrastruktura turystyczna; brak informacji turystycznej; słaba promocja regionu.

Szanse:

Województwo lubelskie – moda na powrót do natury; warunki, którymi dysponuje region do regeneracji sił psychofizycznych; wzrost liczby ludzi wykształconych; migracje ludzi ze środowisk wiejskich do większych ośrodków; budowa atrakcyjnych ośrodków turystycznych charakteryzujących się wysokim standardem przy umiarkowanych cenach za usługi; upowszechnianie się wśród ludności wiejskiej mody na agroturystykę; upowszechnianie się mody na aktywny wypoczynek; rozwój szkolnictwa turystycznego.

Obwód winnicki – warunki przyrodnicze; wzrost liczby młodzieży wykształconej; migracje ludzi młodych z środowisk wiejskich do ośrodków miejskich; rozpowszechnianie się turystyki wiejskiej; niski wskaźnik stosowania nawozów sztucznych jako podstawa do produkcji żywności ekologicznej.

Zagrożenia:

Województwo lubelskie – zmienność prawa i przepisów; uprzedzenie w stosunku do niektórych nacji i ras; zwiększenie obciążeń podatkowych, finansowych z tytułu eksploatacji środowiska; rosnąca informatyzacja rynku turystycznego, nowe formy przekazu danych, informacji mogą wyeliminować wiele firm pośredniczących.

Obwód winnicki – niestabilność polityczna; niska wykrywalność przestępczości; wejście na rynek nowych konkurentów z państw Unii Europejskiej (głównie z Niemiec); zaostrzenie przepisów dot. ochrony środowiska.

Warto podkreślić, że w Polsce, a na Ukrainie szczególnie, ciągle brakuje skutecznej, spójnej polityki państwa służącej podnoszeniu konkurencyjności oferty turystycznej. Ciągłe zmiany przepisów prawnych, gospodarczych zniechęcają zagranicznych inwestorów do lokowania kapitałów. Z drugiej strony silne produkty markowe, jakimi może dysponować turystyka obydwu regionów, będą stanowiły ważną broń w walce o klienta. Polska jest krajem o bogatej tradycji historycznej, posiada ciekawą bazę muzealną, historyczną. Brak dostatecznych funduszy na odnawianie tych zasobów może doprowadzić do ich zniszczenia i spadku ich atrakcyjności. Ogromny potencjał turystyczny istnieje na zmarginalizowanych terenach wiejskich. Należy tu wykorzystać fundusze Unii Europejskiej wspierające dywersyfikację rozwoju obszarów wiejskich między innymi poprzez rozwój turystyki¹². Ukraina posiada również atuty przemawiające za rozwojem turystyki, jakimi są: urozmaicone warunki fizjograficzne i krajobrazowe, atrakcyjne walory przyrodnicze i kulturowe. Brak zainteresowania oraz wsparcia ze strony władz rozwoju potencjału turystycznego może grozić utratą potencjalnych turystów.

Podsumowanie

1. Turyści są klientami szczególnie wrażliwymi i mają stosunkowo duże wymagania co do jakości usług serwowanych przez biura turystyczne. W przypadku niezadowolającej jakości często nie zgłaszają reklamacji, odchodząc do konkurencji.
2. Biura podróży, chcąc sprostać konkurencji i stale rosnącym wymaganiom klientów, muszą nieustannie podnosić standard swoich usług. O atrakcyjności oferty turystycznej decyduje jej dostępność i jakość.
3. Obsługa turystów wymaga posiadania odpowiednio wykształconych kadr. Należy stale unowocześniać program szkolenia kadr, dbać o wysoki poziom nauczania i monitorować popyt na kadry ze strony rynku turystycznego.
4. Usługi świadczone przez biura turystyczne Lubelszczyzny są świadczone na wyższym poziomie niż usługi biur winnickich. Zaistniała sytuacja jest wynikiem faktu, że Ukraina dopiero od niecałych 20 lat wprowadza gospodarkę rynkową.
5. Każda ze sfer funkcjonalno-zasobowych biura turystycznego województwa lubelskiego i obwodu winnickiego jest istotna dla kreowania potencjału konkurencyjnego, co świadczy o ich uniwersalności, ponieważ ujawniły się w dwóch regionach o różnych poziomach i uwarunkowaniach gospodarczych.

¹² B. Sawicki, *Agroturystyka w aktywizacji obszarów wiejskich*, Usługowy Zakład Poligraficzny „InterGraf”, Lublin 2007, s. 105–109.

**TQM AND TRAVEL AGENCIES' COMPETITION POTENTIAL
IN LUBLIN AND WINNICA REGION**

Summary

The article highlights the importance of investments which need to be made in the field of tourism in Poland. Based on the research of the travel agencies made in Ukraine and Poland we can firmly state that only investing can maintain the stable growth of the Polish travel agencies and keep them competitive with other players on the market. The article also elaborates on the risks and chances of the Polish tourism.

Translated by Marek Szlachta