

Daniel Puciato

Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych z województwa opolskiego w aspekcie koncepcji zasobowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 86, 357-371

2012

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.

DANIEL PUCIATO

Politechnika Opolska

**CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW
TURYSTYCZNYCH Z WOJEWÓDZTWA OPOLSKIEGO
W ASPEKCIE KONCEPCJI ZASOBOWEJ**

Wprowadzenie

Konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych warunków jego przetrwania i rozwoju. Dzięki uzyskaniu względnie trwałej przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami rynkowymi możliwa jest również realizacja najważniejszego celu przedsiębiorstwa, jakim jest bez wątpienia maksymalizacja jego wartości. Dotyczy to również dynamicznie się rozwijającego i coraz bardziej konkurencyjnego rynku turystycznego. Takie cechy przedsiębiorstw turystycznych, jak: sezonowe fluktuacje popytu na oferowane przez nie produkty, względnie stały potencjał wytwarzania produktów, ich nietrwałość, konieczność natychmiastowego świadczenia, złożoność, różnorodność czy przeważnie wysoka praco- i kapitałochłonność sprawiają, że problematyka konkurencyjności podmiotów rynku turystycznego jest szczególnie ważna i aktualna. Ze względu na wielkość realizowanych przychodów finansowych oraz zajmowane miejsce w tzw. turystycznym łańcuchu wartości, głównymi podmiotami podaży turystycznej są przedsiębiorstwa zajmujące się organizacją i pośrednictwem turystycznym (biura podróży) oraz przedsiębiorstwa hotelowe. Nie są to jednak podmioty jednorodne, gdyż występuje między nimi wiele różnic wynikających przede wszystkim z odmienności ich ekonomik. Sprawia to,

że analiza czynników determinujących poziom ich konkurencyjności powinna być realizowana w sposób oddzielny dla każdego z tych podmiotów.

Artykuł składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono metodologiczne założenia pracy. Następne trzy rozdziały stanowią teoretyczną część artykułu, w której opisano kolejno: istotę konkurencji i konkurencyjności, model konkurencyjności firmy oparty na zasobach oraz wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych. W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących problematyki konkurencyjności biur podróży i przedsiębiorstw hotelowych z województwa opolskiego.

1. Metodologiczne założenia pracy

Przedstawione we wstępie zagadnienia stały się impulsem do podjęcia tematu niniejszego artykułu, którego celem poznawczym jest próba określenia najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych z województwa opolskiego.

Teza główna: uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo turystyczne zdeterminowane jest przez czynniki zasobowe i instrumentalne.

W celu zweryfikowania przedstawionej tezy głównej sformułowano następujące tezy pomocnicze:

- Teza pomocnicza 1. Zasoby ludzkie są najważniejszymi czynnikami zasobowymi konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw turystycznych.
- Teza pomocnicza 2. Głównymi czynnikami instrumentalnymi współdecydującymi o konkurencyjności rozpatrywanych przedsiębiorstw turystycznych są: cena i jakość oferowanych przez nie produktów.
- Teza pomocnicza 3. Rodzaj działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwo turystyczne różnicuje najważniejsze czynniki jego konkurencyjności.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W obszarze teoretycznym zastosowano metodę dedukcji, przeprowadzając analizę literatury fachowej i materiałów źródłowych. W sferze empirycznej zastosowano metodę dokumentacyjną oraz metodę sondażu diagnostycznego. W ramach metody i techniki badania dokumentów dokonano analizy dokumentacji: statystycznej (roczników

statystycznych i opracowań Ministerstwa Sportu i Turystyki, Głównego Urzędu Statystycznego oraz Instytutu Turystyki w Warszawie) oraz prawnej (ustawodawstwa dotyczącego rynku turystycznego). W wyniku tych czynności dokonano inwentaryzacji wszystkich biur podróży i przedsiębiorstw hotelowych zlokalizowanych na terenie województwa opolskiego. W ramach drugiego etapu badań, w oparciu o metodę sondażu diagnostycznego wykorzystano technikę ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety dotyczący wybranych obszarów konkurencyjności podmiotów rynku turystycznego, złożony z 20 pytań otwartych, półotwartych i zamkniętych oraz z metryczki. Przed przystąpieniem do badań zasadniczych kwestionariusz poddano badaniom pilotażowym i poprawiono w nim wszystkie dostrzeżone błędy. Badanie sondażowe (zasadnicze) przeprowadzono w okresie od kwietnia do maja 2011 roku na właścicielach lub menedżerach 40 przedsiębiorstw (21 biur podróży i 19 hoteli) zlokalizowanych na obszarze województwa opolskiego. Dobór próby do badań miał charakter losowy (warstwowy). Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ustalono liczebność oraz częstość odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety w grupach wydzielonych ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa turystycznego. W celu zweryfikowania przyjętych hipotez badawczych przeprowadzono również test niezależności chi kwadrat (χ^2). Wnioskowanie statystyczne prowadzono przy założonym poziomie istotności *ex ante* $\alpha = 0,05$. Wyniki badań przedstawiono w tabelach.

2. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności

Konkurencja to zjawisko uniwersalne, powszechnie występujące w gospodarce rynkowej, którego istota polega na rywalizowaniu o korzyści z działalności gospodarczej lub o ograniczone zasoby. Według M. Stankiewicza konkurencja to „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiąganie takich samych celów przez innych”¹. Konkurencja rozpatrywana z punktu widzenia przedsiębiorstw jest tożsama z walką między poszczególnymi podmio-

¹ M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 18.

tami o zdobycie przewagi w zasobach, co może przyczynić się do osiągnięcia przewagi rynkowej, a w konsekwencji określonych korzyści finansowych².

W piśmiennictwie funkcjonują dwa główne podejścia do zjawiska konkurencji: statyczne i dynamiczne³. Zgodnie z podejściem statycznym (strukturalnym) konkurencja to pewien stan rzeczy, struktura rynku lub proces. W myśl obowiązującego w niniejszej pracy podejścia dynamicznego (behawioralnego) konkurencja jest zjawiskiem zawierającym element współzawodnictwa przedsiębiorstw, który związany jest z ograniczonością dóbr, do których pozyskania podmioty te dążą.

Zdaniem M. Kachniewskiej konkurencja może być rozpatrywana według następujących kryteriów⁴:

- obszar (przestrzeń), w jakim zachodzi zjawisko konkurencji: konkurencja rynkowa oraz pozarynkowa;
- podmiot konkurencji: poszczególni pracownicy w przedsiębiorstwie, jednostki organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa, gospodarki lokalne, regionalne i narodowe, państwa, związki państw (np. Unia Europejska);
- przedmiot konkurencji: „na wejściu” (*input*) – konkurencja o zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), „na wyjściu” (*output*) – konkurencja o klientów;
- zakres (zasięg) konkurencji: lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy;
- charakter konkurencji: doskonała i niedoskonała.

Termin „konkurencyjność” używany jest zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej w odniesieniu do różnych jednostek gospodarczych, sektorów, gospodarki narodowej, produktów, cech produktów, zasobów, umiejętności, strategii, systemów zarządzania czy struktur organizacyjnych⁵. Najważniejszym z punktu widzenia celów pracy podmiotem konkurencyjności jest przedsiębior-

² S. Hunt, R. Morgan, *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, s. 16.

³ J. Vickers, *Concept of Competition*, Clarendon Press, Oxford 1994, s. 226.

⁴ M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 22–23.

⁵ Z. Pierścioneck, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 247.

stwo. W literaturze można spotkać bardzo wiele różnych definicji jego konkurencyjności, uwypuklających różne jej aspekty. W uproszczeniu można jednak przyjąć, że konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza względnie trwałą zdolność podmiotu gospodarczego do konkurowania na rynku⁶. Zdaniem Z. Pierścionka tak rozumiana konkurencyjność może być rozpatrywana z punktu widzenia⁷:

- klienta – odbiorca określa konkurencyjność przedsiębiorstwa w sposób krótkookresowy i rozpatruje ją głównie w perspektywie cech użytkowych aktualnej oferty firmy oraz jej ceny (konkurencyjność rynkowa);
- zarządu, właścicieli i potencjalnych inwestorów – interesariusze ci postrzegają konkurencyjność przedsiębiorstwa w dwóch znaczeniach: jako aktualnie występującą zdolność do realizacji celów firmy, tj. celów zarządu oraz celów obecnych i potencjalnych właścicieli (konkurencyjność realna – wynikowa) oraz jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia zasobów i umiejętności zapewniających długookresową realizację tych celów (konkurencyjność potencjalna – zasobowa).

Do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw wykorzystywane są: wyniki ekonomiczno-finansowe (wskaźniki analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa), źródła budowy potencjału konkurencyjności (innovacje, nakłady na B+R, inwestycje) i sposoby kształtowania mikrootoczenia (relacje z podmiotami z otoczenia bliższego). Część z nich ma zatem charakter ilościowy (finansowy), część natomiast jest jakościowa i wymaga podejścia deskryptywnego⁸.

3. Model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach

Model ten powstał w konsekwencji rozwoju zasobowej teorii przedsiębiorstwa (podejście „od wewnątrz” – *inside-out*), zakładającej, że heterogeniczne zasoby mogą tworzyć zespół warunków dostarczających przedsiębiorstwu i jego klientom oczekiwaną przez nich wartość. Należy zatem skoncentrować się na długookresowym rozwijaniu ograniczonego zestawu kompetencji, dzięki czemu

⁶ M. Kachniewska, *Konkurencyjność...*, s. 28.

⁷ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji oraz rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 178.

⁸ M. Kachniewska, *Konkurencyjność...*, s. 31.

przedsiębiorstwo będzie w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami⁹. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w myśl tego modelu wiąże się z podejmowaniem dwojakiego rodzaju działań¹⁰:

- pozyskiwaniem, efektywnym wykorzystywaniem i doskonaleniem zasobów („do wewnątrz”);
- oddziaływaniem na swobodę dostępu konkurentów do zasobów („na zewnątrz”).

Charakterystykę poszczególnych wymiarów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka zasobów w kontekście przewagi
konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Wymiar przewagi konkurencyjnej	Orientacja na tworzenie wartości przedsiębiorstwa („do wewnątrz”)	Orientacja na ograniczanie swobody działania konkurentów („na zewnątrz”)
Posiadanie na własność	Aktywne pozyskiwanie i gromadzenie zasobów oraz kompetencji	Zawężanie możliwości tworzenia zasobów i kompetencji
Dostęp do zasobów i kompetencji	Tworzenie dostępu do zasobów i kompetencji poprzez budowanie sieci powiązań z różnymi interesariuszami	Blokowanie dostępu konkurentów do cennych zasobów i kompetencji
Efektywność wykorzystania	Kształtowanie uczenia się w działaniu, w celu osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności	Opóźnianie organizacyjnego uczenia się u konkurentów

Źródło: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 116; M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 45.

⁹ Tamże, s. 44.

¹⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 116.

Zasobowa koncepcja kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada zatem, że o przewadze konkurencyjnej decydują dwie grupy czynników: zasobowe oraz instrumentalne¹¹. Pierwsze stanowią podstawę skutecznego konkurowania i – nie wdając się w polemikę dotyczącą poglądów różnych nurtów ekonomicznych na problematykę zasobów przedsiębiorstwa – wyróżnić można zasoby: ludzkie, materialne, finansowe, naturalne i informacyjne. Drugie natomiast decydują o ostatecznym poziomie konkurencyjności i na podstawie wyników badań empirycznych, za najważniejsze z nich należy uznać: cenę, jakość, warunki płatności, sieć dystrybucji, markę produktu, wizerunek firmy, innowacyjność czy promocję¹².

4. Wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych

Problematyka konkurencyjności dotyczy również szybko rosnącego rynku turystycznego, w tym reprezentujących jego stronę podażową przedsiębiorstw turystycznych. Zdaniem A. Rapacza przedsiębiorstwo turystyczne to „celowo zorganizowany zespół ludzi, wyposażony w środki materialne i finansowe, powołany do wykonywania czynności z zamiarem zaspokojenia potrzeb turystów, charakteryzujący się określoną organizacją wewnętrzną, podejmujący samodzielne decyzje strategiczne i taktyczne, którego aktywność ma prowadzić do osiągnięcia zysku”¹³. Natomiast G. Gołębski zdefiniował przedsiębiorstwo turystyczne jako „wyodrębniony zespół ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej”¹⁴. Przedsiębiorstwa turystyczne nie stanowią jednorodnego zbioru i można je klasyfikować w ramach różnorodnych kryteriów.

¹¹ R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu. Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 20–21.

¹² M. Stankiewicz, *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 127.

¹³ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 20.

¹⁴ M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 22.

W oparciu o kryterium przedmiotu prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa turystyczne można podzielić na: przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie, biura podróży, przedsiębiorstwa transportu turystycznego, przedsiębiorstwa rekreacyjne, przedsiębiorstwa sanatoryjno-uzdrowiskowe oraz podmioty zajmujące się promocją i informacją turystyczną¹⁵. Z punktu widzenia wielkości generowanych przychodów oraz roli, jaką pełnią w tzw. turystycznym łańcuchu wartości, za najważniejsze należy uznać dwie pierwsze grupy podmiotów. Spowodowało to, że do badań empirycznych zrealizowanych do niniejszego artykułu, wytypowano biura podróży oraz przedsiębiorstwa hotelowe.

Konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych można rozpatrywać w aspekcie pięciu rodzajów atrybutów¹⁶:

- zakresu oferty – im szerszy jest zakres oferowanych usług i dóbr materialnych, tym bardziej konkurencyjne jest przedsiębiorstwo hotelarskie;
- ceny – im dogodniejsze warunki ekonomiczne realizacji zakupu produktów turystycznych, tym bardziej konkurencyjne jest przedsiębiorstwo turystyczne;
- dostępności produktu – im bardziej znany jest usługodawca oraz dostępna jego oferta, tym bardziej wzrasta konkurencyjność firmy turystycznej;
- unikatowość produktu – im bardziej odróżnialne są produkty danej firmy od produktów oferowanych przez podmioty konkurencyjne, tym bardziej konkurencyjne jest przedsiębiorstwo;
- jakość – im bardziej produkty odpowiadają oczekiwaniom konsumentów i umożliwiają zaspokojenie ich potrzeb, tym bardziej konkurencyjna jest firma turystyczna.

Z badań empirycznych przeprowadzonych przez D. Jaremen w przedsiębiorstwach hotelowych wynika, że zdaniem menedżerów najważniejszymi czynnikami konkurencyjności hoteli są: jakość usług, cena, kultura obsługi, opinie innych gości, lokalizacja obiektu, formalna kategoria nadana hotelowi, promocja oraz różnorodność jego oferty¹⁷.

¹⁵ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo...*, s. 23–24.

¹⁶ D. Gilberth, I. Joshi, Quality management and the tourism and hospitality industry, in: Progress in tourism, recreation and hospitality management, red. C. Cooper, A. Lockwood, Belhaven Press, London 1992, s. 149–162; A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo...*, s. 177–178.

¹⁷ D. Jaremen, *Detreminanty i sposoby kształtowania jakości usługi hotelarskiej w hotelach województwa dolnośląskiego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 32.

Specyfika rynku turystycznego wymaga jednak zwrócenie uwagi na dwie ważne kwestie: dualnego wymiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego oraz różnic, jakie w tym obszarze występują między przedsiębiorstwami niezależnymi oraz tymi, które stanowią zgrupowania (kooperacyjne lub koncentracyjne) różnych podmiotów gospodarczych (np. sieci hotelarskie, konglomeraty w ramach których występują biura podróży, przedsiębiorstwa transportowe, deweloperzy itp.). Dualny charakter konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego wymaga jej rozpatrywania z dwóch punktów widzenia¹⁸:

- konkurencyjności produktu turystycznego w ujęciu wąskim – oferowanego przez pojedyncze przedsiębiorstwo turystyczne, które ma duży wpływ na jakość produktu, poziom zadowolenia turysty oraz w konsekwencji na poziom swojej konkurencyjności;
- konkurencyjności produktu turystycznego w ujęciu szerokim – produktu obszaru recepcji turystycznej, na który pojedyncze przedsiębiorstwo turystyczne ma ograniczony wpływ, a którego jakość również pośrednio warunkuje poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego.

Duże znaczenie dualnego charakteru konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego wynika z faktu, iż turyści najczęściej najpierw określają kierunek wyjazdu (miejsce docelowe), a dopiero później dokonują wyboru konkretnych usługodawców, z których usług korzystają. Jest to szczególnie widoczne w przypadku, gdy dany obszar recepcji turystycznej dysponuje jakimiś unikatowymi walorami lub jest intensywnie i skutecznie promowany, a w konsekwencji rozpoznawalny.

Drugą ważną kwestią warunkującą problematykę konkurencyjności jest zróżnicowanie przedsiębiorstw turystycznych i wynikające zeń odmienne warunki konkurencyjności w przypadku przedsiębiorstw niezależnych (najczęściej należących do sektora MSP) oraz przedsiębiorstw zintegrowanych z innymi podmiotami gospodarczymi. W przypadku tej pierwszej grupy przedsiębiorstw na uwagę zasługuje głównie ich specyficzna rola w kształtowaniu produktu turystycznego obszarów recepcyjnych, która pozwala na uzyskanie wysokiej jakości doznań turystów, wynikającej z autentyczności oferowanego produktu. Największym niedostatkim tego rodzaju podmiotów w walce konkurencyjnej

¹⁸ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 112; M. Kachniewska, *Konkurencyjność...*, s. 87–88.

jest zaś brak zaangażowania w rozwój lokalny, rzadko spotykana kooperacja oraz brak możliwości samodzielnego prowadzenia badań marketingowych. Duże, często ponadnarodowe korporacje turystyczne generują natomiast liczne innowacje, stale doskonalą systemy zarządzania i narzędzia marketingowe oraz mogą osiągać korzyści skali wpływające na oczekiwaną przez konsumentów możliwość redukcji poziomu cen. Na skutek opisywanych cech charakteryzujących obie grupy podmiotów możliwości budowania przewagi konkurencyjnej korporacji turystycznych są niewspółmiernie większe od możliwości przedsiębiorstw niezależnych w tym zakresie¹⁹.

5. Czynniki konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw turystycznych z Opolszczyzny w świetle badań sondażowych

W badaniu sondażowym wzięli udział właściciele lub menedżerowie 40 przedsiębiorstw turystycznych, w tym 21 biur podróży i 19 hoteli z Opolszczyzny. Spośród analizowanych biur podróży osiem zajmowało się organizacją imprez turystycznych, dziewięć pośrednictwem turystycznym, natomiast cztery wykonywały oba rodzaje działalności łącznie. Charakteryzując brane pod uwagę w badaniu podmioty gospodarcze w oparciu kryterium wielkości, można stwierdzić, że najliczniejszą grupą były małe przedsiębiorstwa (61,90% biur podróży oraz 47,37% hoteli). Wśród biur podróży znajdowało się ponadto: 28,57% mikroprzedsiębiorstw oraz po 4,76% średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Spośród hoteli 31,58% zaliczyć można do grupy średnich firm, 15,79% to mikroprzedsiębiorstwa, natomiast 5,26% stanowiły duże przedsiębiorstwa. Chociaż w analizowanej grupie przedsiębiorstw dostrzec można pewną prawidłowość polegającą na tym, że hotele są przeciętnie większe od biur podróży, to wartość statystyki χ^2 nie uprawnia do stwierdzenia, że oba rodzaje przedsiębiorstw turystycznych różnią się wielkością w sposób istotny statystycznie. Rozpatrując analizowane przedsiębiorstwa pod względem ich formy prawno-organizacyjnej, można zauważyć, że najliczniejszą grupę stanowiły podmioty własności indywidualnej (61,90% biur podróży i 57,89% hoteli) oraz spółki cywilne (28,57% biur podróży i 31,58% hoteli). Po jednym przedsiębiorstwie obu rodzajów prowadzonych było w formie spółek z ograniczoną odpowie-

¹⁹ M. Kachniewska, *Konkurencyjność...*, s. 270–271.

działnością oraz spółek akcyjnych. Wartość testu niezależności χ^2 świadczy jednak o tym, że obie grupy podmiotów gospodarczych nie różnią się znacząco pod względem formy prawno-organizacyjnej (tabela 2).

Tabela 2

Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw turystycznych

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstwa turystycznego					
	Biura podróży		Hotele		Test niezależności	
	n	%	n	%	χ^2	p
Wielkość						
Mikro	6	28,57	3	15,79	5,21	0,16
Małe	13	61,90	9	47,37		
Średnie	1	4,76	6	31,58		
Duże	1	4,76	1	5,26		
Razem:	21	100	19	100		
Forma prawno-organizacyjna						
Własność indywidualna	13	61,90	11	57,89	0,07	0,99
Spółka cywila	6	28,57	6	31,58		
Spółka z o.o.	1	4,76	1	5,26		
Spółka akcyjna	1	4,76	1	5,26		
Razem:	21	100	19	100		

Źródło: opracowanie własne.

Jak wykazano, obie grupy przedsiębiorstw turystycznych (biura podróży i hotele) nie różnią się istotnie statystycznie pod względem wielkości oraz formy prawno-organizacyjnej, co umożliwia ich obiektywne porównanie pod względem wybranych aspektów konkurencyjności. Zdaniem ankietowanych właścicieli lub menedżerów najważniejszymi, z punktu widzenia konkurencyjności, rodzajami zasobów w ich przedsiębiorstwach są zasoby finansowe (57,14% biur podróży i 78,95% hoteli) oraz ludzkie (52,38% biur podróży i 57,89% hoteli). Zasoby materialne wskazali przedstawiciele 14,29% biur podróży i 10,53% hoteli, a zasoby informacyjne i naturalne po 4,76% właścicieli lub menedżerów biur podróży oraz 5,26% hoteli. Biorąc pod uwagę wartość statystyki χ^2 należy odrzucić hipotezę o tym, że rodzaj przedsiębiorstwa turystycznego istotnie różnicuje najważniejsze zasoby decydujące o jego konkurencyjności (tabela 3). Wyniki badań własnych potwierdzają zatem powszechnie znaną i opisywaną w piśmiennictwie rolę zasobów ludzkich we współczesnych

przedsiębiorstwach z branży turystycznej²⁰. Zdaniem ankietowanych, w kontekście konkurencyjności ważne są również zasoby finansowe, co było szczególnie widoczne w przypadku przedsiębiorstw hotelowych. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być turbulentne otoczeniem, w jakim obecnie funkcjonują podmioty rynku hotelowego, powszechnie znane ich kłopoty z płynnością finansową, dużym udziałem kosztów stałych w kosztach całkowitych, dużą zmiennością przychodów operacyjnych, wynikającą z silnych fluktuacji popytu oraz z ich bardzo wysoką kapitałochłonnością.

W przypadku branż pod uwagę w badaniu biur podróży najważniejszymi instrumentami ich konkurencyjności były: jakość oferowanych produktów (76,19%), jakość procesu obsługi klientów (66,67%) oraz ich cena (61,90%). Właściciele lub menedżerowie hoteli wskazywali natomiast najczęściej na cenę i jakość obsługi klientów (po 63,16%) oraz na jakość oferowanych w hotelu produktów (57,89%). Respondenci wskazywali także na cechy produktów (33,33% biur podróży oraz 25,32%), działania promocyjne podejmowane przez przedsiębiorstwo (28,57% biur podróży i 15,79% hoteli), gwarancje świadczenia usług wysokiej jakości (14,29% biur podróży i 21,05% hoteli) oraz lokalizację firmy (4,76% biur podróży i 31,58% hoteli). Znacznie rzadziej wymieniane były natomiast takie atrybuty konkurencyjności, jak: innowacyjność przedsiębiorstwa (9,52% biur podróży i 5,25% hoteli) oraz dogodna dla klienta sieć dystrybucji (4,76% biur podróży i 5,26% hoteli). Wartość empiryczna statystyki χ^2 była niższa od wartości teoretycznej, co oznacza, że należy odrzucić hipotezę o występowaniu zależności między rodzajem przedsiębiorstwa turystycznego a najważniejszymi instrumentami ich konkurencyjności. Suma procent poszczególnych wskazań jest większa od 100, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź w pytaniach dotyczących zasobów i instrumentów decydujących o poziomie konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw. W przeprowadzonych badaniach potwierdzenie znalazła decydująca rola ceny i jakości jako instrumentów konkurencyjności współczesnych firm²¹. Na uwagę zasługuje również ważna w aspekcie konkurencyjności rola lokalizacji przedsiębiorstw hotelowych. Lokalizacja bowiem wraz z odpowiednio dopasowanym do niej

²⁰ D. Puciato, B. Goranczewski, A. Łoś, *Rola zasobów ludzkich w funkcjonowaniu biur podróży w opinii właścicieli i menedżerów*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” nr 12, s. 185–196.

²¹ R. Nowacki, *Innowacyjność...*, s. 20–21.

programem usługowym przesądza w zasadzie o wyniku finansowym hotelu (tabela 3).

Tabela 3

Wybrane aspekty konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw turystycznych

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstwa turystycznego					
	Biura podróży		Hotele		Test niezależności	
	n	%	n	%	χ^2	p
Najważniejsza grupa zasobów z punktu widzenia konkurencyjności						
Materialne	3	14,29	2	10,53	0,46	0,98
Finansowe	12	57,14	15	78,95		
Informacyjne	1	4,76	1	5,26		
Naturalne	1	4,76	1	5,26		
Ludzkie	11	52,38	11	57,89		
Najważniejsze instrumenty konkurencyjności						
Cena	13	61,90	12	63,16	5,99	0,65
Jakość	16	76,19	11	57,89		
Innowacyjność	2	9,52	1	5,26		
Obsługa klienta	14	66,67	12	63,16		
Sieć dystrybucji	1	4,76	1	5,26		
Promocja	6	28,57	3	15,79		
Gwarancja	3	14,29	4	21,05		
Cechy produktu	7	33,33	5	26,32		
Lokalizacja firmy	1	4,76	6	31,58		
Ocena własnej konkurencyjności						
Bardzo niska	1	4,76	1	5,26	0,99	0,91
Niska	2	9,52	1	5,26		
Średnia	5	23,81	6	31,58		
Wysoka	9	42,86	9	47,37		
Bardzo wysoka	4	19,05	2	10,53		
Razem:	21	100	19	100		

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem większości ankietowanych właścicieli lub menedżerów poziom konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych, które reprezentowali ocenić można wysoko (42,86% biur podróży i 47,37% hoteli). Średnią konkurencyjność zadeklarowało 23,81% przedstawicieli biur podróży i 31,58% hoteli, bardzo wysoką 19,05% biur podróży i 10,53% hoteli, niską 9,52% biur podróży i 5,26% hoteli, zaś bardzo niską 4,76% biur podróży i 5,26% hoteli. Wartość

testu niezależności χ^2 świadczy o braku znamiennych statystycznie związków między rodzajem przedsiębiorstw turystycznych a oceną poziomu konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw turystycznych, dokonaną przez ich właścicieli lub menedżerów (tabela 3).

Uwagi końcowe

W myśl opisywanego w pracy modelu przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych zdeterminowana jest zarówno przez czynniki zasobowe, jak i instrumentalne. Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, najważniejszymi, z punktu widzenia konkurencyjności, grupami zasobów są zasoby finansowe i ludzkie, zaś najważniejszymi grupami instrumentów: cena i jakość oferowanych produktów. Potwierdza to zatem tezę główną oraz dwie pierwsze tezy pomocnicze postawione w rozdziale metodologicznym artykułu. Sfalsyfikować natomiast należy trzecią z postawionych tez pomocniczych. W toku analizy wyników przeprowadzonych badań nie wykazano bowiem istotnych statystycznie związków między rodzajem przedsiębiorstwa turystycznego a atrybutami (zasobami i instrumentami) jego konkurencyjności. Należy jednak również pamiętać, że analizowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa wyłącznie przez pryzmat jego wnętrza nie wyczerpuje opisywanej problematyki. Specyfika rynku turystycznego przejawiająca się m.in. ogromną rolą mikro- i makrootoczenia powoduje, że w dalszych badaniach nad rozpatrywaną problematyką należy uwzględnić również aspekt pozytywny i zastosować podejście integrujące zewnętrzne i wewnętrzne źródła przewag konkurencyjnych. Przeprowadzone dla potrzeb niniejszego artykułu badania należy również w przyszłości rozszerzyć o analizę przedsiębiorstw turystycznych zlokalizowanych w innych regionach Polski.

**COMPETITIVENESS FACTORS OF TOURIST ENTERPRISES
LOCATED IN THE OPOLSKIE VOIVODESHIP IN THE
CONTEXT OF THE RESOURCE CONCEPT**

Summary

The competitiveness of each company is one of the basic conditions for its survival and development. This also applies to rapidly growing and increasingly competitive tourist market. One of the models that describe the company's competitiveness is used in this article concept of competitive advantage based on resources. The article attempts to identify the key factors of competitiveness of tourist enterprises located in the Opolskie Voivodeship. Three research methods are used in this study: deduction, documentary method and diagnostic survey. Dimensional extent of the study includes Opole province. Time range covers the year 2011. The results of this study indicate that the most important resources in the analyzed groups of travel agencies and hotel companies, influencing their competitiveness, are financial and human resources. Owners or managers surveyed answered that the most important instruments of competition were: price and quality of tourism products. The competitiveness of analyzed companies was generally rated as high or average. This study found no links between the type of tourist enterprises and its declared competitive attributes. Final conclusions are that research should be extended to positional aspect of competitiveness and larger number of the entities from other Polish regions should be taken into account.

Translated by Agnieszka Łoś