

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęsa</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Golebski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies .....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz**

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

---

## **KLUCZOWE CZYNNIKI POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ W POLSCE – STUDIUM NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

---

**Streszczenie:** Zasadniczym celem artykułu jest prezentacja badań nad czynnikami determinującymi konkurencyjność i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej, co w zamierzeniu jest konfrontacją ustaleń uzyskanych w badaniach nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw sektora przemysłu (prace zespołu toruńskiego M.J. Stankiewicza) z rezultatami badań własnych nad pozycją konkurencyjną kurortów. W studium przypadku wskazano, iż oba sektory (przemysł i turystyka uzdrowiskowa) cechuje zbieżność w eksponowaniu kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz uwidocznienie procesu przesuwania się kluczowych czynników zasobów w kierunku zasobów niematerialnych – jest to potwierdzenie uniwersalizacji modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa i możliwości jego dekompozycji na elementy poddające się badaniom empirycznym.

**Słowa kluczowe:** pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, czynniki (składniki) potencjału konkurencyjności, kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej, przedsiębiorstwo uzdrowiskowe, województwo zachodniopomorskie.

### **1. Wstęp**

Realia współczesnej globalnej gospodarki powodują, że konkurencyjność jest postrzegana jako zasadnicza determinanta rozwoju i stała się jednym z najważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Konkurencja między przedsiębiorstwami (firmami) jako niezbywalna cecha gospodarki rynkowej, w zależności od branży lub sektora, odbywa się w wielowymiarowej przestrzeni i może się przejawiać w różnych metodach, formach działania i w różnym natężeniu.

Patrząc na przedsiębiorstwo z punktu widzenia teorii i praktyki, należy mieć świadomość, jak istotne staje się rozpoznanie, zrozumienie oraz akceptacja uwarunkowań i czynników wpływających na jego konkurencyjność. Zasoby wiedzy wska-

zują, iż badania na poziomie branży potwierdziły znaczenie procesów poprawy oraz zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa [Momaya 1998]. Z drugiej strony, jak zauważył I. Nonaka i jego zespół, na poziomie firmy teorii jest wiele, ale mają one niewielkie znaczenie dla praktyków (managementu), którzy korzystają z niej rzadko [Nonaka i in. 2000].

Na niedocenie poziomu mikro w krajowych badaniach nad konkurencyjnością zwrócili uwagę badacze z Torunia [*Budowanie potencjału...* 1999, s. 8] i mimo upływu kilkunastu lat nie odnotowano w Polsce znaczącego postępu. Z tego względu wyjście z warształem badawczym poza ramy sektora przemysłu jest wyzwaniem, a sformułowany problem badawczy winien prowadzić do znalezienia tak *universum*, jak i specyficznych dla innych sektorów czynników powodzenia rynkowego.

Konfrontując ustalenia badań nad kluczowymi czynnikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora uzdrowiskowego w województwie zachodniopomorskim z wynikami charakterystycznymi dla sektora przemysłu w tle, mieliśmy świadomość diagnoz o kondycji tradycyjnej turystyki uzdrowiskowej – kryzys kurortów śródkwoeuropejskich i przegrywanie konkurencji z ośrodkami spa&wellness [Smith, Kelly 2006; Smith, Puczek 2009], co było dopingiem w poszukiwaniu czynników sprawczych zmian w szeroko rozumianym sektorze spa&wellness.

## 2. Konkurencyjność przedsiębiorstw – konceptualizacja problemu

Studia nad zasobami literatury (polskiej i obcojęzycznej) wskazują na ogromne zróżnicowanie w podejściu do badania konkurencyjności na poziomie mikro (poziom firmy/przedsiębiorstwa) oraz, w zależności od celów badawczych, na traktowanie konkurencyjności jako zmiennej zależnej lub niezależnej. Ramy artykułu uniemożliwiają zastosowanie szczegółowej charakterystyki projektów badawczych, stąd w uproszczeniu przyjmujemy, iż w kompleksie badań występują prace, studia, modele:

1. Uniwersalne lub koncentrujące się na czynnikach konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej firm sektora przemysłu, dla których odniesieniem są:

- **aktywa przedsiębiorstwa** (*sssets*), w tym:
  - zasoby ludzkie (*human resources*),
  - struktura i kultura firm (*firm structure, firm culture*),
  - technologia (*technology*),
  - podejście zasobowe (*resource based view, RBV*); z ogromnego piśmiennictwa wymienimy: [Chaston 1997, Johnson 1992, Shee 2001, Barney 1991, 2001; Peteraf 1999, Amit, Shoemaker 1993, Grant 1991, Teece 1991];
- **procesy** (*processes*), w tym:
  - procesy zarządzania strategicznego (*Strategic Management Processes*) z elementami: kompetencji, strategii konkurowania, elastyczności i adaptacji, zasobów ludzkich,
  - procesy technologiczne (*technological processes*) z elementami: innowacji, systemów, IT,



- procesy operacyjne (*operational processes*) z elementami: produkcji, konstrukcji, jakości,
- procesy marketingowe (*marketing processes*) z elementami: marketingu, zarządzania relacjami, zasilania przekonania; wybrane piśmiennictwo reprezentują: [Nelson 1992, Prahalad, Hamel 1990, Porter 1990, 2001; Grupp 1997, Dou, Philip 1998, Swann 1994, Hammer, Champy 1993];
- **wyniki przedsiębiorstwa** (*performance of company*), w tym:
  - produktywność,
  - finanse przedsiębiorstwa,
  - rentowność,
  - cena,
  - koszty,
  - różnorodność,
  - wydajność,
  - tworzenie wartości,
  - satysfakcja konsumenta; do prac wymienionych wcześniej można dodać: [McKee, Session-Robinson 1989, Buckley i in. 1991, Pace, Stephan 1996, Man 1998].

### 3. Modele i badania specyficzne dla sektora turystyki

Połączenie Porterowskiej koncepcji diamentów narodowej przewagi konkurencyjnej z neoricardińską koncepcją kosztów komparatywnych zrodziło w sferze ekonomii turystyki (ekonomiki turystyki) koncepcję konkurencyjności destynacji turystycznej. Uznając, iż koncepcje oraz najważniejsze definicje odnośnie do destynacji turystycznej zawarte w literaturze przedmiotu są znane środowisku uczonych, zaakcentujemy, iż ciągle otwarte są dwa obszary:

a) modeli konkurencyjności destynacji turystycznej oraz

b) szczegółowych badań empirycznych nad wpływem wybranych czynników na konkurencyjność destynacji turystycznej obszarów lub przedsiębiorstw turystycznych.

Ad a) Dyskusja nad konkurencyjnością destynacji turystycznej na poziomie makro i mezo szczególnie natężenie przybrała na przełomie XX i XXI w. i w pierwszych latach bieżącego stulecia za sprawą dwóch rywalizujących modeli – tzw. modelu Calgary (*Calgary Model*) i zintegrowanego modelu konkurencyjności destynacji oraz ich zwolenników lub oponentów. Do momentu zaistnienia kryzysu gospodarczego lat 2007-2008 obserwowaliśmy ewolucję struktur wewnętrznych modeli oraz czynników sprawczych architektury modeli i czynników pomiaru [Crouch, Ritchie 1999; Ritchie, Crouch 2000; Kim 2000; Ritchie, Crouch 2003; Crouch, Ritchie 2006; Dwyer, Kim 2003; Dwyer i in. 2004; Heath 2002; Malhotra 2007], obecnie – po kryzysie – aktywność dyskusji uległa wyciszeniu.

Ad b) Analogiczne wahania aktywności badawczej widoczne są w odniesieniu do badań szczegółowych koncentrujących się na ograniczonej liczbie czynników wpływu na konkurencyjność destynacji turystycznej z zastrzeżeniem, iż ilość badań

jest znacząca. Dla przedsiębiorstwa turystycznego duże znaczenie, na etapie budowy strategii rozwojowych oraz zarządzania swoją konkurencyjnością, może mieć znajomość ustaleń empirycznych, w takich wybranych wycinkach problematyki konkurencyjności, jak:

- wizerunek psychologiczny turysty a skłonność do podróżowania [Butler 1980],
- odległość a dostęp do rynków turystycznych [Mountinho, Trimble 1991],
- społeczno-ekonomiczny profil popytu turystycznego [Um, Crompton 1990],
- marketing touroperatorów i ich postrzeganie destynacji [Carey, Gilbert 1997],
- jakość infrastruktury i usług turystycznych [Keller, Smeral 1997],
- aliance (sojusze) strategiczne w turystyce [Pansiri 2005].

*Summa summarum* powstaje zatem pytanie: czy wobec istnienia ogromnego zróżnicowania poglądów i podejść nad badaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa można znaleźć wzorzec modelu, którego konstrukcja umożliwi badania jakościowe nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa i czynnikami determinującymi tę konkurencyjność? Analiza polskich doświadczeń wykazała, iż takim modelem jest model toruński M.J. Stankiewicza, ponieważ:

1. Architektura wewnętrzna modelu jest agregatem czterech precyzyjnie zdefiniowanych podsystemów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania, pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz 2005, s. 87].

2. Model uwzględnia zasobowe uwarunkowania przedsiębiorstwa i ich klasyfikację [Stankiewicz 2005, s. 104-109].

3. Model umożliwia rozbitcie zasobów przedsiębiorstwa na elementy (czynniki) podstawowe, ich grupowanie oraz zwymiarowanie siły wpływu każdego z czynników na potencjał i pozycję konkurencyjną oraz ustalenie kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz 2005, s. 118-124], co zostało przetestowane na dwóch badaniach nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw przemysłowych.

J.J. Sienkiewicz w ramach badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej Pomorza Zachodniego przyjęła za punkt wyjścia omawiany model z następującymi warunkami brzegowymi:

- a) utrzymała liczbę sfer zasobowo-funkcjonalnych – 10 sfer,
- b) w konsultacji z kierownictwami zainteresowanych przedsiębiorstw uzdrowiskowych zmniejszyła liczbę elementarnych składników potencjału konkurencyjności (spk) do 56, przypisując je do odpowiednich 10 sfer [Sienkiewicz 2012, s. 58-59].

#### **4. Kluczowe czynniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej – studium przypadku**

Badania, których jednym z celów było skonfrontowanie modelu M.J. Stankiewicza z realiami sektora turystyki uzdrowiskowej, prowadzono w latach 2003-2010, przyjmując następujące etapy:

**Etap 1.** – wybór przestrzeni badawczej – na podstawie danych faktograficznych zdecydowano, iż sektor turystyki uzdrowiskowej województwa zachodniopomorskiego jest reprezentatywny. Na obszarze województwa w pięciu gminach uzdrowiskowych i poza nimi skoncentrowane jest ponad 18% potencjału uzdrowiskowego kraju [*Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce...* 2011].

**Etap 2.** – ustalenie próby badawczej – na podstawie wysłanych ankiet i reakcji respondentów zdecydowano się przeprowadzić badanie na próbie 33 przedsiębiorstw, z których 9 cechowało się przewagą tzw. tradycyjnych form lecznictwa uzdrowiskowego, zaś w 24 dominowały zabiegi spa i wellness.

**Etap 3.** – przeprowadzenie poszerzonego badania ankietowego, którego centralną część stanowiła jakościowa ocena zainteresowanych firm wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na ich pozycję konkurencyjną. Respondenci mieli w ramach każdej sfery do rozdysponowania 100 pkt (łącznie 1000 pkt).

**Etap 4.** – obróbka materiału empirycznego. Po sprowadzeniu wyników do porównywalności newralgicznym problemem stało się zastosowanie do obróbki danych adekwatnego instrumentarium statystycznego opierającego się na procedurze ANOVA.

Zatem:

- dla potrzeb ustalenia korelacji między zmiennymi za właściwy uznano współczynnik korelacji rang Spearmana;
- przyjmując, iż w badaniu nie występuje normalny rozkład populacji (wykorzystanie testu parametrycznego), zdecydowano się do badania użyć bezdystrybucyjnego testu wariancji U Manna-Whitneya;
- dla pogrupowania składników potencjału konkurencyjności w większe zbiory zastosowano analizę skupień metodą aglomeracji. Dendrogram drzewa z liczbą skupień opracowano, posilkując się metodą Warda;
- w celu ustalenia kolejności oddziaływania spk na pozycję konkurencyjną tak w ramach każdej sfery, jak też łącznie postanowiono wykorzystać medianę, a nie średnią arytmetyczną ocen – takie ostrożne podejście wynika z braku znamion rozkładu normalnego w badanej populacji [Sienkiewicz 2012, s. 118-119].

**Etap 5.** – identyfikacja kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych Pomorza Zachodniego. Przesłankami przemawiającymi za redukcją zbioru wszystkich czynników do podzbioru czynników kluczowych były:

a) ekspozycja w ujęciu zasobowym ograniczonej liczby czynników sukcesu (przewagi konkurencyjnej) podkreślana w specjalnej terminologii: kompetencje, przedsiębiorstwa, szczególne kompetencje, kompetencje kluczowe;

b) zalecana przez naukę zasada koncentracji, czyli celowego skupienia się na ograniczonej liczbie czynników determinujących pozycję konkurencyjną [Drucker 1994, s. 115];

c) wykorzystanie przez zespół toruński koncepcji V. Pareto głoszącej, iż 20% elementów systemu wywołuje 80% zmian.

Ranking kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego

Kluczowy czynnik pozycji konkurencyjnej	Miejsce
Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości świadczonych usług	1.
Jakość kadr menedżerskich	2.
Zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy	3.
Poziom wykształcenia pracowników firmy	4.
Jakość kadry medycznej	5.
Wyniki finansowe firmy	6.
Jakość kadr w sferze marketingu	7.
Znajomość potrzeb kuracjuszy	8.
Sposoby powiązań z odbiorcami usług	9.
Ranga nadawana w firmie działalności marketingowej	10.-13.
Image (renoma) firmy	10.-13.
Unikalne umiejętności	10.-13.
Dogodność lokalizacji i posiadanie unikalnych zasobów przyrodoleczniczych	10.-13.

Źródło: zestawienie własne.

W zaprezentowanym zestawieniu uwidacznia się tendencja do przesuwania się – w strukturze zasobów własnych przedsiębiorstwa uzdrowiskowego – wpływu na pozycję konkurencyjną w stronę zasobów niematerialnych. Na ogółem 13 kluczowych czynników wpływu 8 można uznać za czynniki niematerialne, a są nimi czynniki zajmujące miejsca odpowiednio: 1., 2., 3., 7., 8. oraz 3 pierwsze z miejsc 10.-13.

**Etap 6.** – konfrontacja badań własnych z ustaleniami zespołu toruńskiego. Takie rozwiązanie zostało narzucone obiektywnym stanem badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw w Polsce. Poza dwukrotnymi badaniami sektora przemysłu autorstwa zespołu M.J. Stankiewicza innych badań nie było. Ponieważ ustalenia czynników kluczowych zespołu z Torunia przebiegały według trzech kryteriów (łącznie 40 czynników), dla sporządzenia zestawienia porównawczego przyjęliśmy 18 składników toruńskich (ustalonych według dwóch pierwszych kryteriów) oraz 13 składników kluczowych z badań J.J. Sienkiewicz. Identyczne lub podobne merytorycznie czynniki oznaczono pogrubionym krojem pisma, co przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Zestawienie porównawcze kluczowych czynników z badań zespołu toruńskiego i badań własnych

Kluczowe czynniki potencjału konkurencyjnego według badań zespołu M.J. Stankiewicza	Kluczowe czynniki potencjału i pozycji konkurencyjnej z badań własnych
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy</b></li> <li>2. <b>Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia wysokiej jakości</b></li> <li>3. <b>Jakość kadr menedżerskich,</b></li> <li>4. <b>Image (renoma) firmy</b></li> <li>5. Znajomość aktualnej sytuacji na rynku</li> <li>6. Znajomość prognoz rozwoju rynku</li> <li>7. <b>Znajomość potrzeb klientów</b></li> <li>8. Nowoczesność technologii</li> <li>9. Jakość parku maszynowego</li> <li>10. <b>Jakość kadry technicznej</b></li> <li>11. Gęstość i zasięg posiadanej sieci dystrybucji</li> <li>12. Jakość kadr zatrudnionych w procesach sprzedaży</li> <li>13. <b>Jakość kadr zatrudnionych w sferze marketingu</b></li> <li>14. Poziom kosztów całkowitych</li> <li>15. <b>Potencjał finansowy przedsiębiorstwa</b></li> <li>16. Posiadanie planów strategicznych firmy</li> <li>17. Elastyczność procedur decyzyjnych</li> <li>18. <b>Unikalne umiejętności</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości świadczonych usług</b></li> <li>2. <b>Jakość kadr menedżerskich</b></li> <li>3. <b>Zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy</b></li> <li>4. Poziom wykształcenia pracowników firmy</li> <li>5. <b>Jakość kadry medycznej</b></li> <li>6. <b>Wyniki finansowe firmy</b></li> <li>7. <b>Jakość kadr w sferze marketingu</b></li> <li>8. <b>Znajomość potrzeb kuracjuszy</b></li> <li>9. Sposoby powiązań z odbiorcami usług</li> <li>10. Ranga nadawana w firmie działalności marketingowej</li> <li>11. <b>Image (renoma) firmy</b></li> <li>12. <b>Unikalne umiejętności</b></li> <li>13. Dogodność lokalizacji i posiadanie unikalnych zasobów przyrodoleczniczych</li> </ol>

Źródło: [Sienkiewicz 2012, s. 161; *Budowanie potencjału...* 1999, s. 252].

Komparatystyczne zestawienie dla dwóch odróżniających się sektorów potwierdza trafność przyjętej koncepcji badań, która uprzednio przetestowana w sektorze przemysłu sprawdziła się w sektorze turystyki uzdrowiskowej. Mimo pewnej asymetrii zestawienia (18 i 13 czynników) w obu badaniach występuje 9 identycznych czynników uznanych za kluczowe dla budowy potencjału i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Podsumowanie jest merytorycznie zbieżne z etapem 7. procedury badawczej (nie wymienianym w opisie studium przypadku), w którym nastąpiła konfrontacja badań z wynikami sesji delfickiej, z udziałem ekspertów, poświęconej analizie czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej. Najważniejsze wnioski z sesji można przedstawić następująco:

1. Tradycyjna turystyka uzdrowiskowa jest i pozostanie w stanie kryzysu – przykładem są uzdrowiska francuskie i niemieckie.

2. O kryzysie narodowych sektorów uzdrowiskowych świadczą badania węgierskie. Kurorty na Węgrzech znajdują się w końcowej fazie cyklu kurortów Butlera, a nowe produkty uzdrowiskowe tworzone na bazie tradycyjnych metod lecznictwa nie przynoszą poprawy standingu ekonomicznego firm. W krańcowo odmiennej sytuacji znajduje się węgierska turystyka medyczna.

3. Wyniki badania na reprezentatywnej próbie 33 przedsiębiorstw uzdrowiskowych Pomorza Zachodniego wskazują na potwierdzenie przesuwania się w sektorze turystyki uzdrowiskowej wpływu elementów zasobów na konkurencyjność firm w stronę zasobów niematerialnych.

4. Formuła ustalenia kluczowych czynników pozycji konkurencyjnej skutkowałą poprawną artykulacją kluczowych spk. Uwzględniając jednak ograniczenia metody izolacji sprzężeń zwrotnych między czynnikami (spk), kolejności rankingu nie należy traktować jako *modus vivendi*, a jako element pomocniczy.

## Literatura

- Amit R., Shoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, "Strategic Management Journal" 1993, no. 14, s. 33-46.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 17 (1), s. 99-120.
- Barney J.B., *Resource-Based Theories of Competitive Advantage – A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View*, "Journal of Management" 2001, no. 27.
- Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J., *The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991*, "Journal of Management" 2001, no. 27, s.625-641.
- Buckley P.J. i in., *Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness*, "Journal of General Management" 1991, no. 17 (2), s. 34-46.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Butler R.W., *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, "Canadian Geographer" 1980, no. 24 (1), s.5-12.
- Carey S.Y.G., Gilbert D., *Tour Operators and Destination Sustainability*, "Tourism Management" 1997, no. 18 (7).
- Chaston I, Mangles T., *Core Capabilities as Predictor of Growth in Small Manufacturing Firms*, "Journal of Small Business Management" 1987, no. 35 (1), s. 47-57.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B., *Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity*, "Journal of Business Research" 1999, no. 44, s. 137-152.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B., *Destination Competitiveness*, w: *International Handbook on the Economics of Tourism*, red. L. Dwyer, P. Forsyth, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton, MA, 2006.
- Dou W., Philip H., *The Competitiveness of EU Insurance Industries*, "The Services Industries Journal" 1998, vol. 18, no. 1, s. 39-54.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność–Akademia Ekonomiczna w Krakowie–Czytelnik, Kraków 1994.
- Dwyer L., Kim C., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, "Current Issues in Tourism" 2003, no 6 (5), s. 369-414.
- Dwyer L., Mellor R., Livaic Z., Edwards D., Kim C., *Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis*, "Tourism Analysis" 2004, no. 9 (1-2), s. 91-101.

- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*, Blackwell Ltd, Ambridge MA 1991.
- Grupp H., *The Links between Competitiveness, Firm Innovative Activities and Public R&D Support in Germany: An Empirical Analysis*, "Technology Analysis and Strategic Management" 1997, no. 9 (1), s. 19-33.
- Hammer M., Champy J., *Re-engineering the Corporation*, Harper Business, New York 1993.
- Heath E., *Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective*, "Journal of Hospitality and Tourism Management" 2002, no. 10 (2), s. 124-141.
- Johson H.T., *Relevance Regained*, The Free Press, New York 1992.
- Keller P., Smeral E., *Increased International Competition: New Challenges for Tourism Policies in European Countries*, WTO/ CEU-ETC Joint Seminar: *Faced with Worldwide Competition and Structural Changes, What are the Tourism Responsibilities of European Governments*, Salzburg, 1997, s. 1-24.
- Kim C.W., *Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea*, Department of Industry Science and Resources (DISR), The Ministry of Culture and Tourism, the Republic of Korea, the Korea Tourism Research, Institute (KTRI), the CRC for Sustainable Tourism (CRC), The National Center for Tourism and the Australia-Korea Foundation (AKF), Seoul 2000.
- Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce w latach 2000-2010*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2011.
- Malhotra K.M., *Marketing Research: An Applied Orientation*, Pearson Prentice Hall, NJ 2007.
- Man T.W.Y. i in., *Conceptualization of SMEs Competitiveness: A Focus on Entrepreneurial Competencies. Working Paper*, Department of Management, Hong Kong Polytechnic University 1998.
- McKee K., Session-Robinson C., *Manufacturing Productivity and Competitiveness*, "Journal of Manufacturing" 1989, no. 3, s. 35-39.
- Momaya K., *Evaluating International Competitiveness at the Industry Level*, "Vikalpa" 1998, vol. 23, no. 2.
- Mountinho L., Trimble J., *A Probability of Revisitation Model: The Case of Winter Visits to the Grand Canyon*, "The Service Industries Journal" 1991, no. 11 (4), s. 439-457.
- Nelson R., *Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass*, "California Management Review" winter 1992, s. 127-137.
- Nonaka I. i in., *A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A new Perspective on the Theory of the Firm*, "Industrial & Corporate Change" 2000, vol. 9, no. 1.
- Pace R.W., Stephan E.G., *Paradigms of Competitiveness*, "Competitiveness Review" August 1996, 6 (1), s. 8-13.
- Pansiri J., *Pragmatism – A methodological Approach to Researching Strategic Alliances In Tourism*, "Tourism and Hospitality Planning & Development" December 2005, vol. 2, no. 3, s. 191-206.
- Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-based View*, "Strategic Management Journal" 1983, no. 14, s. 179-191.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., *The Success Formula*, "Chartered Financial Analyst" February 2001.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, no. 68, s. 79-91.
- Shee H., *Competitiveness through Technological Excellence: A Case of Indian Software Industry*, Delhi India 2002.
- Sienkiewicz J.J., *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, niepublikowana rozprawa doktorska, ZUT, Szczecin 2012.
- Smith M., Kelly C., *Wellness tourism*, "Tourism Recreation Research" 2006, vol. 31 (1), s.1-4.
- Smith M., Puczko L., *Health and Wellness Tourism*, Butterworth-Heinemann, London 2009.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1995.

Teece D., *The Competitiveness Challenge: Strategies for Industrial Innovation*, Ballinger, Cambridge MA 1991.

Um S., Crompton J.L., *Attitude Determinants in Tourism Destination Choice*, "Annals of Tourism Research" 1990, no. 17, s. 432-448.

## **KEY FACTORS OF COMPETITIVE POSITION OF HEALTH TOURISM ENTERPRISES IN POLAND – STUDY ON THE EXAMPLE OF WEST POMERANIAN VOIVODESHIP**

**Summary:** This paper addresses the problem of the key factors of competitive position of enterprises that belong to health tourism sector. The reference point was a synthesis of research on competitiveness at the micro level of resources available in literature. On this basis, it has been indicated that in Poland there is a proven model for industrial enterprises and research problem comes down to the question to what extent it can be utilized in order to determine the competitive position of key factors in other sectors. Case study, based on own research, confirms mobility model of M.J. Stankiewicz and indicates what factors can be considered crucial to the competitive position of resorts and points out that the far-reaching effects of changes in the competitive position should be seen in the tendency of impact factors to move towards intangible resources.

**Keywords:** competitive position of an enterprise, factors (elements) of competitiveness potential, key factors of competitive position, spa company, West Pomeranian Voivodeship.