

UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA HOTELARSKIEGO W XXI WIEKU Z PERSPEKTYWY GLOBALIZACJI KORPORACYJNEJ

Małgorzata SZTORC

Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Katedra Zarządzania i Marketingu, Kielce; msztorc@tu.kielce.pl

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji uwarunkowań i czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich w obliczu następującej globalizacji korporacyjnej. Materiał źródłowy stanowiły dane zebrane podczas badania empirycznego przeprowadzonego od stycznia do maja 2018 r. wśród 211 hoteli funkcjonujących na rynku polskim. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Respondenci z hoteli trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowych wskazywali na różne czynniki, które według nich są najistotniejsze w procesie budowania konkurencyjności na polskim rynku hotelarskim. Niemniej jednak zagadnienia związane z zapewnieniem jakości świadczonych usług, procesem ich świadczenia (gościnnością) oraz unikatowością wykorzystywane podczas walki konkurencyjnej były najczęściej wskazywane przez respondentów.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, instrumenty konkurowania, globalizacja korporacyjna, hotelarstwo.

CONDITIONS OF COMPETITIVENESS HOTEL COMPANIES IN THE PROCES OF CORPORATE GLOBALIZATION

Abstract: The aim of this article is to try identify the conditions and factors affecting the competitiveness hotel enterprises in the face of the following corporate globalization. The source material was data collected during the empirical study conducted from January to May 2018 among 211 hotels operating on the Polish market. The basic research tool was the questionnaire. Respondents from three-, four- and five-star hotels pointed to various factors which, in their opinion, were the most important in the process of building competitiveness on the Polish hotel market. Nevertheless, issues related to ensuring the quality of services provided, the process of their provision (hospitality) and uniqueness used during a competitive struggle were most often indicated by respondents.

Keywords: competitiveness, competitive instruments, corporate globalization, hotel industry.

1. Wprowadzanie

Współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej wskazuje na zastosowanie zróżnicowanych metod zarządzania oraz sposobów przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia. Problematyka dotycząca uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych stanowi zasadniczy i wielowymiarowy obszar badań. W warunkach współcześnie występujących procesów globalizacji korporacyjnej konkurencyjność uznawana jest za istotną determinantę oraz parametr oszacowania poziomu operowania hotelu na rynku. Ponadto analizowana jest ona z perspektywy okoliczności dalszego rozwoju.

W sektorze hotelarskim konkurencyjność odbywa się na wielu płaszczyznach i uzewnętrznia się w różnych metodach, formach działania oraz stopniu nasileniu. Podmioty w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej powinny wykorzystać posiadane zdolności i kompetencje do sprawnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Umiejętność utrzymania się przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku uzależniona jest od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W związku z tym istotne zagadnienie stanowi rozpoznanie jakiego rodzaju okoliczności oraz czynniki wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich w XXI wieku.

Celem artykułu jest próba identyfikacji uwarunkowań i determinant wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich funkcjonujących w obliczu globalizacji korporacyjnej. Aby zrealizować wskazany cel dokonano przeglądu treści literatury z zakresu konkurencyjności, instrumentów konkurencyjności, globalizacji. Ponadto przeprowadzono badanie metodą ankietową, wykorzystując kwestionariusz własnego autorstwa. Celem badania było poznanie opinii kadry zarządzającej hotelami zlokalizowanymi na rynku polskim na temat czynników i okoliczności pozwalających na budowanie konkurencyjności podmiotów w procesie globalizacji korporacyjnej.

Sformułowany powyżej problem badawczy determinuje potrzebę kompleksowego ustosunkowania się do specyfiki funkcjonowania hoteli oraz interakcji i przeobrażeń występujących w otoczeniu.

2. Znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych w procesie rywalizacji rynkowej

Konkurowanie między organizacjami stanowi nieodłączny element gospodarki rynkowej. Kategorie konkurencji i konkurencyjności występujące w procesie rywalizacji należą do popularnie wykorzystywanych określeń charakteryzujących zjawiska rynkowe oraz

zachowania podmiotów. Współczesne przedsiębiorstwa hotelowe aby przetrwać na rynku powinny wyróżniać się konkurencyjnością, która może przebiegać na różnokierunkowych płaszczyznach, wyrażać się szeregiem metod i struktur funkcjonowania oraz posiadać zróżnicowane nasilenie.

Aktualnie określenia konkurencji i konkurencyjności uznawane są za powszechnie stosowane przy interpretacji zachodzących na rynku zjawisk oraz sposobów postępowania przedsiębiorstw. Zazwyczaj rynek rozpatrywany jest z perspektywy struktury gospodarczej, która składa się z całokształtu zachowań przedsiębiorstw tworzących kluczowe cykle gospodarcze. Na podstawie ich zachowań konkurencyjnych rozstrzyga się rzeczywista pozycja rynkowa, tożsamość, funkcja w strukturze podmiotowej i przestrzennej. W związku z powyższym konkurencja rynkowa oznacza zjawisko uwarunkowane własnym potencjałem przedsiębiorstwa. Zdolnością jego wykorzystania w działaniach operacyjnych oraz możliwością zastosowania szeroko rozumianej informatyzacji procesów gospodarczych celem odpowiedniego zachowania w stosunku do innych podmiotów rynkowych, administracyjnych a także finalnych nabywców (Strużycki, 2011, p. 27).

Kryterium konkurowania a więc współdziałania w rywalizacji rynkowej obliguje przedsiębiorstwa hotelowe do dysponowania skutecznymi parametrami, które zapewnią będąc obiektem możliwość zdobycia zwycięstwa podczas rywalizacji. Tego rodzaju właściwości określane są mianem: konkurencyjności, zdolności do konkurowania, zdolności konkurencyjnych bądź siły konkurencyjnej. Zagadnienie konkurencyjności stanowi jedno z najczęściej cytowanych przy objaśnieniu funkcjonowania przedsiębiorstw mimo, iż pozostaje problematyczne do zdefiniowania.

Termin konkurencyjność pochodzi od zjawiska konkurencji, które tworzy fundament dla funkcjonowania rynkowego systemu gospodarczego. Tego rodzaju proces charakteryzuje się określonymi rezultatami, skompilowanymi jednocześnie do kwantyfikacji oraz rozpoznania. Wieloaspektowy wymiar analizowanego problemu potwierdza okoliczność występowania wielu określeń tego zjawiska w literaturze dotyczącej konkurencyjności. Dotychczas prowadzone badania nie pozwoliły na jednoznaczną systematyzację terminologii, a także nie wypracowano zgodnego stanowiska względem jej pomiaru. Ponadto znaczna część prezentowanych podejść z perspektywy teoretycznej odznacza się powierzchownością oraz jednokierunkowym ujęciem. W związku z tym występuje luka badawcza, która wynika z systematyzacji zjawiska i potrzeby zaproponowania spójnej terminologii oraz precyzyjnego wzorca analitycznego mającego zastosowanie przy eksploracji zachowań konkurencyjnych wśród przedsiębiorstw hotelowych w obliczu globalizacji korporacyjnej.

Wieloaspektowość objaśnień pojęcia konkurencyjności stanowi następstwo rozbieżnych perspektyw rozpatrywania zjawiska i kryteriów zastosowanych do jego oceny. Natomiast sporadycznie wynika ona z racjonalnego wystrzegania się definiowania z perspektywy pojęcia o charakterze teoretycznym i skomplikowanym, które akceptowane jest pod-

świadomie. Dlatego też niektórzy znamienici teoretycy m.in. M.E. Porter nie podejmują próby zdefiniowania zjawiska konkurencyjności (Porter, 1990; Porter, 2001; Porter, 2010).

E. Szymanik wyróżnia trzy historyczne etapy konkurencyjności, na które składają się następujące kategorie postępowania: konkurencyjność cenowa, jakościowa oraz bazująca na innowacyjności. Natomiast współcześnie identyfikuje dodatkowe stadium określane jako stanowisko proekologiczne (Szymanik, 2016).

W literaturze przedmiotu termin konkurencyjności rozpatrywany jest z perspektywy szeregu odmiennych podejść. W. Mantura określa konkurencyjność jako zdolność podmiotu do konkurowania (Mantura, 2002, p. 87). Z kolei M.N. Nowakowski uważa, iż wyraża się ona w zdolności przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów utrzymywaniu i powiększaniu udziałów rynkowych oraz osiągnięciu w związku z tym odpowiednich zysków (Nowakowski, 2000, p. 32).

Wybrani autorzy formułują konkurencyjność w kontekście determinant rynkowych według podejścia tradycyjnego m.in.: kosztów, jakości, marketingu, ceny, pozycji na rynku. Oznacza to, iż konkurencyjność hoteli jest przejawem predyspozycji do dostarczenia usług/produktów na rynek usługowy w ustalonym czasie i postaci, poszukiwanej oraz aprobowanej przez nabywców cenie, jakości, które są bardziej zasadne niż proponowane przez pozostałe przedsiębiorstwa (Sztorc, 2015, p. 129). Natomiast pozostali zgodnie ze stanowiskiem współczesnym integrują konkurencyjność z innowacjami, przedsiębiorczością oraz aliansami (Pierścionek & Jurek-Stepień, 2006). Fragmentaryczny wykaz definicji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Zestawienie istotnych sformułowań koncepcji konkurencyjności

Autor	Interpretacja
W. Bieńkowski (1995)	Zdolność do sprostania konkurencji wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa.
E. Cyron (1996)	Proces, w którym uczestnicy rynku próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny.
A.J. Abbas (2000)	Zdolność firm do innowacyjności i elastyczności przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.
T. Edmonds (2000)	Zdolność do produkcji właściwych towarów i usług o odpowiedniej jakości, we właściwej cenie oraz należywym czasie. Oznacza skuteczniejsze zaspokojenie potrzeb nabywców niż inne firmy.
H. Ma (2000)	Asymetria lub różnica pomiędzy przedsiębiorstwami o porównywalnym wymiarze, która pozwala konkurować firmie w sposób lepszy niż rynkowi rywale.
R. Veliyath, Z.A. Zahra (2000)	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych.
W. Jakóbiak (2001)	Relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości.
S. Lall (2001)	Silna konkurencyjność to zdolność firmy do osiągania lepszych wyników przez porównywanie do siebie przedsiębiorstw pod względem rentowności, sprzedaży lub udziału w rynku.
U. Płowiec (2002)	Realizowanie stop zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój.

J. Bossak, W. Bieńkowski (2004)	Konkurencyjność firmy oceniamy przez porównanie korzyści z działalności gospodarczej z uzyskiwanymi przez konkurentów.
M.J. Stankiewicz (2005)	Zdolność do sprawnego (tj. skutecznego i korzystnego) realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej.
W. Świtalski (2005)	Zdolność do przeciwstawienia się konkurencji, a zatem do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których cena, jakość oraz inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów.
Z. Pierścionek (2007)	Konkurencyjność to zdolność do generowania zysku.
J. Black, N. Hashimzade, G. Myles (2009)	Zdolność do konkurowania na rynku towarem lub usługą oparta na połączeniu ceny i jakości wyrobów. Przy założeniu, iż z równą jakością i ugruntowaną reputacją dostawcy są konkurencyjni tylko wtedy, gdy ich ceny są tak niskie jak ceny rywali.
P.J. Buckley, C.L. Pass, K. Prescott (2010)	Synonim długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa, jej zdolności do wynagradzania pracowników oraz generowania wyższych zysków dla akcjonariuszy.
J. Engelhardt (2011)	Umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej.
J. Misala (2011)	Zdolność różnych podmiotów działających na terenie danego kraju do osiągnięcia ze społecznego podziału pracy możliwie największych korzyści, większych niż osiągnane przez partnerów w celu zwiększenia rozmiarów dochodu do podziału na terenie własnego kraju i coraz lepszego zaspokojenia różnorodnych potrzeb klientów.
A. Maroto-Sanchez, J.F. Cuadredo-Roura (2013)	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: (Bieńkowski, 1995, p. 115; Cyrson, 1996, p. 45; Abbas, 2000, p. 136-138; Edmonds, 2000, p. 76; Ma, 2000, p. 53; Veliyath, and Zahra, 2000, p. 22; Jakóbiak, 2001, p. 3; Lall, 2001, p. 103; Płowiec, 2002, p. 74; Bossak, and Bieńkowski, 2004, p. 34; Stankiewicz, 2005; Świtalski, 2005, p. 166; Pierścionek, 2007, p. 121; Black, Hashimzade, and Myles, 2009, p. 346; Buckley, Pass, and Prescott, 2010, p. 176; Engelhardt, 2011, p. 51; Misala, 2011, p. 43; Maroto-Sanchez, and Cuadredo-Roura, 2013, p. 154).

Z wyszczególnionych w tabeli sformułowań wynika, iż wielu autorów zaangażowało się w dyskusję na temat konkurencyjności celem lepszego zrozumienia tematu. W związku z tym należy wskazać wspólne cechy analizowanej koncepcji, które wynikają z: 1. Wieloaspektowości – brak ogólnej definicji konkurencyjności, dlatego też termin podlega niestosownej identyfikacji (Cho & Moon, 2000); 2. Wielkowymiarowości – brak jednej akceptowalnej metody pomiaru zjawiska konkurencyjności (Henricsson, Ericsson, and Jewell, 2004), 3. Wielokierunkowości – może być analizowana na poziomie przedsiębiorstw, regionów i krajów (Momaya, 2004), 4. Współzależności – znaczenie konkurencyjności zależy od wartości podmiotów postrzeganej przez interesariuszy (Momaya, and Selby, 1998), 5. Wymierności – poziom konkurencyjności powinien być rozpatrywany w sensie względnym lub w stosunku do maksymalnego, idealnego natężenia lub w odniesieniu do rynkowych rywali (Lall, 2001), 6. Dynamiczności – czynniki wpływające na konkurencyjność zmieniają się pod wpływem czasu oraz warunków występujących w otoczeniu i gospodarce (Cho, and Moon, 2000), 7. Cykliczności – konkurencyjność związana jest z aktywnymi procesami i wydajnością, która przekształca się w zasoby (Crouch, and Ritchie, 1999).

Mechanizm konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi także efekt interakcji różnego rodzaju procesów oraz czynników ułożonych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz

zewnętrznych wynikających z funkcjonowania w otoczeniu. Kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa uznawane jest za zadanie skomplikowane i polegające na zastosowaniu różnych działań. W procesie budowania można wyróżnić następujące jej rodzaje (Stankiewicz, 2005, p. 44):

- konkurencyjność normalną – wówczas, gdy rezultaty określonych działań są równe oczekiwaniom uczestniczących w tych interakcjach interesariuszy, co zmusza ich do zaniechania działań w stosunku do przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność mniej niż normalną – kiedy rezultaty rzeczywiste nie spełniają oczekiwań, wówczas interesariusze podejmują działania zmierzające do wycofania się z interakcji z danym przedsiębiorstwem,
- konkurencyjność więcej niż normalną – gdy rezultaty rzeczywiste są lepsze od oczekiwanych, co skłania interesariuszy do umocnienia stosunków z przedsiębiorstwem.

Konkurencyjność hoteli analizowana jest także na tle pozostałych podmiotów funkcjonujących na rynku w tym samym sektorze, a jej oceny dokonuje się na podstawie wyniku podejmowanych przez obiekt działań. Dlatego też konkurencyjność przedsiębiorstw w sektorze hotelarskim należy analizować z perspektywy spójnego systemu, na który składa się (Stankiewicz, 2000, p. 79):

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności umożliwiających zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej,
- przewaga konkurencyjna, rozumiana jako efekt skutecznego wykorzystania składników potencjału konkurencyjności umożliwiający przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i zastosowanie skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumentów konkurowania, określanych jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy,
- pozycji konkurencyjnej, rozumianej jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów.

Rozpatrując korelacje zachodzące pomiędzy powyżej wymienionymi elementami należy stwierdzić, iż potencjał konkurencyjności oddziałuje na przewagi konkurencyjne. Z kolei przewaga warunkuje możliwość zestawienia odpowiednich instrumentów konkurowania, które zapewniają zdobycie i utrzymanie przewidywanej pozycji konkurencyjnej. Ponadto przewaga konkurencyjna uważana jest za sytuację, w której przedsiębiorstwo hotelowe może uzyskać różnego rodzaju korzyści. Stanowi ona zasadniczy komponent składający się na proces przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Niemniej jednak wyłącznie dysponowanie potencjałem konkurencyjności nie stanowi czynnika o zasadniczym znaczeniu, który zapewni określoną pozycję na rynku.

Na podstawie osiągniętej pozycji konkurencyjnej hotel może opracować strategię rozwoju, która wynikać będzie z następujących koncepcji (Marian Gorynia, and Jankowska, 2008, p. 67-68): 1. konkurencyjności *ex post*, czyli obecnej pozycji konkurencyjnej. W tym przypadku osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem realizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali oraz oddziaływania innych czynników, 2. konkurencyjność *ex ante*, czyli przyszłej (prospektywnej) pozycji konkurencyjnej. Tego rodzaju konkurencyjność jest określona m.in. przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolnością przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania.

W literaturze przedmiotu konkurencyjność różnicowana jest także na konkurencyjność czynnikową (przewagę konkurencyjną) i wynikową (pozycję konkurencyjną) (Gorynia, 2000a, p. 89). Konkurencyjność czynnikowa polega na zdolności hotelu do realizacji działań, które tworzą podstawy skutecznego konkurowania, między innymi przez szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu, umiejętne wykorzystanie własnych zasobów i korzystną konfigurację otoczenia, właściwe określenie procesów decyzyjnych oraz inne zamierzone czynniki i działania, które wpływają na kreowanie konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasu. Z kolei konkurencyjność wynikowa determinuje rezultat konkurowania przez takie elementy jak: udział w rynku, udział w sprzedaży produktów nauko-chłonnych, wyniki finansowe, w porównaniu do liderów (Grzebyk, and Kryński, 2011).

Z przedstawionej analizy koncepcji konkurencyjności wynika, iż autorzy jednomyślnie rozpoznają jej istotę w cechach odróżniających dane przedsiębiorstwo od otoczenia (bez względu na skalę funkcjonowania). Wnioskują także analogicznie, iż konkurencyjność posiada charakter względny i nie należy jej rozpatrywać bez konfrontacji badanego podmiotu z pozostałymi. Zaprezentowany powyżej przegląd różnych podejść w odniesieniu do konkurencyjności stanowi jedynie charakter cząstkowy, z uwagi na liczebność definiowania.

Przedsiębiorstwa hotelowe funkcjonujące na rynku w XXI w. zmuszone są do nieustannego podnoszenia konkurencyjności. W przeciwnym wypadku spodziewać się mogą utarty funkcjonowania na rynku, osłabienia kondycji finansowej oraz rynkowego regresu. Współczesny rynek należy do przedsiębiorstw odważnych i innowacyjnych w implementacji strategii, które uwzględniają potrzeby rynku oraz nabywców przez szybkie wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu.

3. Instrumenty konkurowania hoteli stosowane w warunkach globalizacji korporacyjnej

Współczesne działania podejmowane w otoczeniu determinują zachowania przedsiębiorstw oraz sposób postępowania podmiotów, który wpływa na formę i kształt otoczenia. W wyniku zachodzących intensywnych procesów walki konkurencyjnej zarówno na rynku lokalnym jak i globalnym znaczenie otoczenia przyjmuje nowy wymiar. Z perspektywy przedsiębiorstw hotelowych kluczową rangę posiadają zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Ze względu na wielopostaciowość i dynamikę zmian w nim zachodzących uznawane jest ono za stymulator procesów oraz zjawisk nieprzewidywalnych i utrudniających wykonanie założonych planów.

Należy zauważyć, iż otoczenie aktualnie funkcjonujących przedsiębiorstw przekształca się względem postępujących procesów globalizacji, które są konsekwencją zmian zachodzących w gospodarce. Ponadto globalizacja jest jedną z tendencji współczesnego otoczenia, która determinuje rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorstwa. W związku z tym stanowi proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania (Liberska, 2002, p. 17-18). Z kolei globalizacja przedsiębiorstw przyczynia się do ich umiędzynarodowienia, czyli zaangażowania w międzynarodową działalność produkcyjną i handlową oraz umożliwia świadczenie pełnego pakietu usług (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, p. 388-389).

Wraz z pojęciem globalizacji identyfikowany jest również, z punktu widzenia wielu aspektów termin sektora globalnego (Szymańska, 2012). Definiowany jako obszar, w którym sytuacja strategiczna konkurentów na konkretnych rynkach działalności w dużej mierze zależy od ogólnej sytuacji rynku w skali światowej. Sektory globalne wymuszają więc na przedsiębiorstwach odpowiednią koordynację w konkurowaniu (Porter, 2010, p. 270).

W zachodzących procesach współczesnej globalizacji można wyróżnić cztery fazy: I internacjonalizacji (inauguracja, narodzenie), II umiędzynarodowienia (eskalacja, wzrost), III integracji (dojrzałość, ekspansja), IV globalizacji korporacyjnej (unowocześnienie, nasycenie) (Sztorc, 2017a). Należy zaznaczyć, iż globalizacja może wpływać na proces organizacji przedsiębiorstw, a w szczególności międzynarodowych sieci (Mróz-Gorgoń, 2012, p. 126), w tym również sieci hotelowych.

W niniejszym opracowaniu instrumenty konkurowania hoteli traktowane będą z ujęcia perspektywy IV fazy globalizacji korporacyjnej, która powstała na skutek powiązania scalającego jednocześnie państwa oraz organizacje w tak zwany układ korporacyjny. W rezultacie tego procesu korporacyjność należy uznawać nie tylko za wyróżnik charakterystyczny dla korporacji transnarodowych, ale także, jako możliwość współdziałania

i jednoczesnego konkurowania organizacji (Sztorc, 2017b, p. 202). W literaturze przedmiotu globalizacja korporacyjna charakteryzowana jest z punktu widzenia wielowymiarowego przecinającego granice procesu ekspansji korporacji transnarodowych, których zakres wyznacza maksymalizacja zysku, a efektem analizowanego postępowania jest progresywny wzrost roli i znaczenia korporacji transnarodowych (Marzęda, 2007, p. 31).

Globalizacja konkurencyjna i wynikająca z niej osiągnięta pozycja konkurencyjna *ex post* przekształca się automatycznie w pozycję *ex ante*, ponieważ otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa pozostaje dynamiczne. Dlatego też współcześnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa hotelowe powinny monitorować zmiany na nim zachodzące. Ponadto zobowiązane są do podejmowania działań wynikających z konieczności identyfikowania konkurencji, sytuacji rynkowej, możliwości konkurowania wartością dodaną, podwyższania standardu oferowanych produktów/usług oraz stosowania odpowiednich instrumentów konkurowania.

Współcześnie dynamiczny rozwój rynku turystycznego, wynikający ze zwiększenia jego pojemności wpływa na powstawanie sieci hotelowych, które operują na znacznych przestrzeniach rynku. Skutkiem tego niezależne hotele pozostają w mniej korzystnej sytuacji. Ich szansa tkwi przede wszystkim w wykorzystaniu lokalnych, regionalnych zalet lokalizacji (Sala, 2017, p. 502) oraz odpowiednich instrumentach konkurowania, które powinny zostać ujęte w strategii konkurowania i pozostać zastosowane do oddziaływania na klientów. Innymi słowy strategia konkurencyjna to instrumenty, które umożliwiają osiągnięcie zamierzonej pozycji konkurencyjnej na podstawie określonego potencjału konkurencyjnego.

Wśród czynników oraz uwarunkowań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich należy wymienić różnego rodzaju instrumenty (instrumentarium) konkurowania. Kreowane są one na podstawie posiadanych przez hotel zasobów materialnych i niematerialnych, na które składa się wielowymiarowy i wielopłaszczyznowy zestaw narzędzi możliwych do użytkowania przez każdy obiekt.

W literaturze przedmiotu instrumenty konkurowania traktowane są jako środki świadomie pozyskiwane, gromadzone i wykorzystywane przez oceniany obiekt gospodarowania w celu wzmocnienia swojego potencjału konkurencyjności w relacji do głównych konkurentów (Stankiewicz, 2002, p. 89). Ponadto przez instrumenty konkurowania rozumie się świadomie kreowane narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów w celu osiągnięcia zamierzonych rynkowych celów strategicznych przez przedsiębiorstwa (Haffer, 2003, p. 168-169).

Przedsiębiorstwo hotelowe żeby w sposób skuteczny mogło realizować cele w warunkach globalizacji korporacyjnej, nie powinno minimalizować swoich działań do zastosowania wyłącznie kilku instrumentów konkurowania. Ich kompozycja charakteryzować się powinna określoną strukturą tworzoną przez następujące elementy (Stankiewicz, 2005, p. 252):

- element podstawowy, czyli oferta (produkt/usługa) stanowiąca przedmiot konkurencji,
- elementy bezpośrednio związane z ofertą, czyli niemożliwe do kształtowania bez ingerencji w „substancję” oferty, tkwiące w walorach użytkowych i emocjonalnych produktu,
- elementy pośrednio związane z ofertą, czyli dotyczące konkretnej oferty, ale możliwe do kształtowania bez zmian w „substancji” tej oferty,
- elementy pozornie niezwiązane z konkretną ofertą, ale konieczne dla uruchomienia wcześniejszych rodzajów elementów (czyli instrumenty komunikacji z rynkiem, promocji i budowania lojalności klientów).

Zakres potencjalnych instrumentów konkurowania odznacza się wielkowymiarowością, która pozwala na klarowne ich uformowanie oraz wyodrębnienie z punktu widzenia każdego hotelu. Z uwagi na fakt, iż podmioty posiadają wpływ na potencjał konkurencyjny, a strategia konkurencyjna opiera się na potencjale to można uznać, że tym sposobem hotele mają duży wpływ na realizację swojej strategii.

W obliczu zachodzących procesów globalizacji korporacyjnej przedsiębiorstwa hotelowe mogą implementować podczas walki konkurencyjnej następujące instrumenty konkurowania: jakość produktów, cenę, odmienność oferowanych produktów, elastyczność dostosowania produktów do potrzeb odbiorców, częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów, zapewnienie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży, zakres świadczonych usług przedsprzedażnych, zakres świadczonych usług posprzedażnych, ceny usług posprzedażnych, jakość usług posprzedażnych, warunki i okres gwarancji, wizerunek firmy, markę produktu, warunki płatności, rozbudzanie nieznanymi dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb) (Haffer, 2003, p. 52).

Skuteczne kryterium pozostania na arenie rynkowej stanowi opracowanie zestawu instrumentów konkurowania, które umożliwią osiągnięcie przez hotel przewagi konkurencyjnej. W odniesieniu do hipotezy, iż przedsiębiorstwa hotelowe charakteryzują się racjonalnym gospodarowaniem można stwierdzić, że wyznaczona konkurencyjność jest wynikiem racjonalnego i celowego funkcjonowania danego podmiotu. Wobec tego konkurencyjność stanowi rezultat zdefiniowanej w sposób konkretny strategii konkurencyjnej. Dotyczy ona właściwego sposobu poszukiwania, gromadzenia, selekcji, wzmacniania instrumentów konkurowania względem podporządkowania w przyszłości zamierzonej pozycji w gronie konkurentów tzn. pozycji konkurencyjnej.

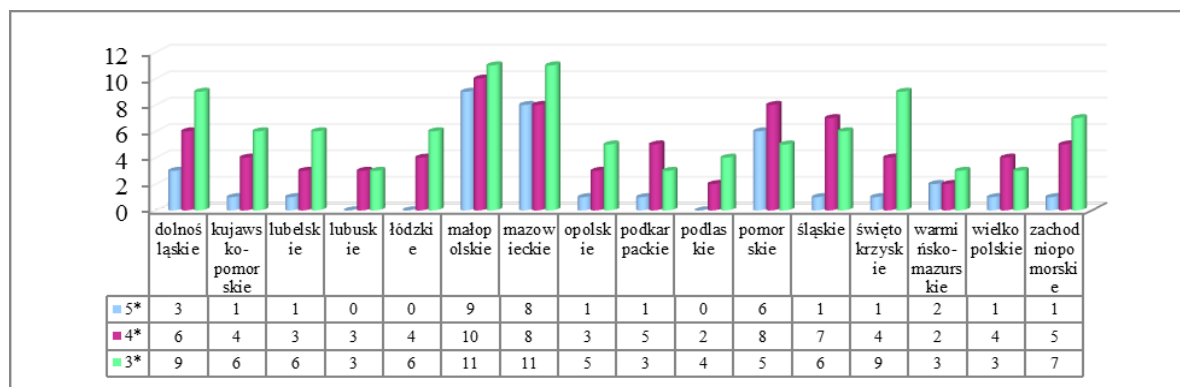
4. Diagnoza konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich – wyniki badań

Badania polegające na próbie identyfikacji uwarunkowań i czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze usług hotelarskich zostały przeprowadzone od stycznia do maja 2018 r., posiadały one charakter sondażu diagnostycznego. Rozpoznanie źródeł konkurencyjności zrealizowano za pomocą metody ankietowej, w której wykorzystano samodzielnie opracowany kwestionariusz. Zawierał on pytania o charakterze otwartym, zamkniętym oraz metryczkę, w wybranych z nich zastosowano pięciostopniową skalę Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Zmieszczone w kwestionariuszu 28 pytań dotyczyło wieloaspektowych obszarów funkcjonowania hoteli na rynku polskim, w tym problematyki obszarów konkurencyjności oraz narzędzi kreowania przewagi konkurencyjnej. Poszczególne pytania zostały pogrupowane pod względem tematycznym na dwie części. Do analizy wybrano dwanaście czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelowych, które zaprezentowano w tabeli 2. Interpretacji poddano zależności pomiędzy oceną znaczenia wskazanych uwarunkowań mających wpływ na przewagę konkurencyjną oraz wynikających ze specyficznych cech charakteryzujących badane podmioty. W pierwszej części kwestionariusza uwzględniono pytania, które pozwoliły w pełny sposób scharakteryzować badane hotele, ze względu na: wielkość zatrudnienia, kategorię oraz aktualną sytuację ekonomiczną. Druga część kwestionariusza, którą zatytułowano „Determinanty konkurencyjności” umożliwiła ustalenie przyczyn, czynników i uwarunkowań wpływających na przewagę konkurencyjną w danym segmencie rynku badanych hoteli.

Respondentami była kadra zarządzająca (właściciele oraz dyrektorzy) hoteli zlokalizowanych na polskim rynku. W sumie badaniem objęto 430 hoteli, zwrot z ankiet uzyskano z 211 obiektów, które pogrupowano według standardu trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowego.

W strukturze badanych podmiotów dominowała grupa obiektów ekonomicznych – trzygwiazdkowych (46%). Znaczną próbę badawczą stanowiły także hotele z segmentu o podwyższonym standardzie – czterogwiazdkowe (37%), najmniejszą grupę reprezentowały hotele luksusowe – pięciogwiazdkowe (17%). Ponadto w strukturze badanej próby wyodrębniono: 186 podmiotów klasyfikowanych, jako hotele niezależne oraz 25 należących do koncernów hotelowych. Na rysunku 1 zaprezentowano lokalizację badanych obiektów z podziałem na segmenty. W styczniu 2018 r. na polskim rynku funkcjonowało 65 hoteli w standardzie pięciogwiazdkowym oraz odpowiednio 374 czterogwiazdkowym i 1259 w trzygwiazdkowym.



Rysunek 1. Segment badanych hoteli z podziałem na województwa. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS.

Znaczna część hoteli, które przystąpiły do badania zlokalizowana była w województwie małopolskim (30 obiektów), mazowieckim (27), pomorskim (19), dolnośląskim (18), śląskim (14) oraz świętokrzyskim (14).

Kluczowym zadaniem prowadzonych badań było ustalenie czynników najintensywniej wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelowych. Na podstawie kwestionariusza ankiety zidentyfikowano instrumenty oraz czynniki kształtujące konkurencyjność uczestniczących w badaniu obiektów. Z kolei zasadniczym zagadnieniem poddanym analizie była diagnoza poziomu konkurencyjności badanych podmiotów w stosunku do konkurentów uzyskana na podstawie subiektywnych opinii kadry zarządzającej (zob. tab. 2).

Tabela 2.

Poziom konkurencyjności badanych hoteli w porównaniu do konkurencyjnych obiektów według stanowiska kadry zarządzającej (w %)

Czynnik kształtujący poziom konkurencyjności	Bardzo niski (hotel zdecydowanie niekonkurencyjny)	Niski (hotel raczej niekonkurencyjny)	Przeciętny (hotel przeciętnie konkurencyjny)	Wysoki (hotel raczej konkurencyjny)	Bardzo wysoki (hotel zdecydowanie konkurencyjny)
Wielkość hotelu według liczby zatrudnionych					
15-35 osób	2,3	5,8	59,3	27,5	5,1
36-54 osób	1,1	2,5	50,8	36,4	9,2
55-74 osób	-	1,2	41,3	50,1	7,4
Kategoria hotelu					
3*	1,0	1,0	48,2	40,5	9,3
4*	-	5,2	21,3	44,1	29,4
5*	-	3,6	8,5	37,6	50,3
Pozycja hotelu na rynku					
Słaba	23,2	8,4	55,5	4,2	8,7
Średnia	1,6	5,1	62,9	25,9	4,5
Silna	0,8	0,5	33,2	60,1	5,4
Poziom i rodzaj zastosowanej technologii (innowacji) w procesie świadczenia usług					
Produktowe	-	0,4	14,7	30,3	54,6
Procesowe	-	-	25,6	32,1	42,3
Organizacyjne	-	0,2	20,2	36,4	43,2
Marketingowe	-	1,1	17,2	33,1	48,6
System zarządzania i organizacji pracy					
Bardzo zły	30,6	25,6	36,2	3,5	4,1
Przeciętny	27,1	46,3	19,9	4,0	2,7
Dobry	-	2,4	3,8	41,6	52,2
Bardzo dobry	-	-	1,3	50,3	48,4

Organizacja działalności marketingowej					
Słaba	47,1	38,7	12,4	1,5	0,3
Średnia	32,3	21,6	29,1	10,4	6,6
Bardzo dobra	-	1,2	11,1	36,3	51,4
Współpraca z ośrodkami naukowymi lub własne centra badawczo-rozwojowe					
Słaba	52,4	21,6	13,7	7,2	5,1
Przeciętna	31,7	44,5	16,8	4,4	2,6
Dobra	-	23,4	24,6	20,9	31,1
Zastosowanie systemów zapewnienia jakości					
Słabe	39,2	34,5	16,8	7,1	2,4
Przeciętne	50,3	30,1	10,2	6,4	3,0
Dobre	4,2	5,3	12,4	34,7	43,4
Bardzo dobre	-	-	11,1	46	42,7
Troska o środowisko naturalne					
Bardzo zła	43,3	41,2	13,9	0,9	0,7
Przeciętna	56,5	32,1	8,2	1,0	2,2
Dobra	-	1,1	16,7	37,9	44,3
Renoma hotelu					
Słaba	45,9	32,2	21,5	0,4	-
Zadowolająca	27,7	41,3	7,3	11,2	12,4
Bardzo dobra	-	1,3	23,8	32,6	42,3
Wyróżniające umiejętności					
Słabe	62,3	32,8	4,4	0,2	0,3
Zadowolające	12,5	16,7	44,1	16,6	10,1
Bardzo dobre	0,2	1,8	17,3	44,5	36,2
Sytuacja ekonomiczna hotelu (płynność finansowa)					
Bardzo zła	16,9	14,7	43,3	18,3	6,8
Zadowolająca	1,7	10,9	62,4	21,7	3,3
Bardzo dobra	-	4,2	31,6	50,2	14,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że hotele trzygwiazdkowe uważają się za przeciętnie konkurencyjne (48,2%), czterogwiazdkowe raczej konkurencyjne (44,1%), a pięciogwiazdkowe zdecydowanie konkurencyjne (50,3%). Z kolei pozycja obiektu na rynku została określona przez 55,5% hoteli, jako słaba, 62,9% średnia oraz 60,1% jako silna. Zazwyczaj wśród nowowprowadzanych działań dominują innowacje produktowe (56,4%). Wśród hoteli wysoce konkurencyjnych 52,2% wskazało system zarządzania i organizacji pracy jako dobry oraz bardzo dobrze zorganizowaną działalność marketingową (51,4%). Z kolei słaba strona prowadzonej działalności wynika z przeciętnej współpracy z ośrodkami naukowymi, troski o środowisko naturalne oraz implementację systemów zapewnienia jakości wśród hoteli niekonkurencyjnych i przeciętnie konkurencyjnych. Bardzo dobrą sytuację ekonomiczną, renomę, a także wyróżniające umiejętności posiadają hotele raczej i zdecydowanie konkurencyjne.

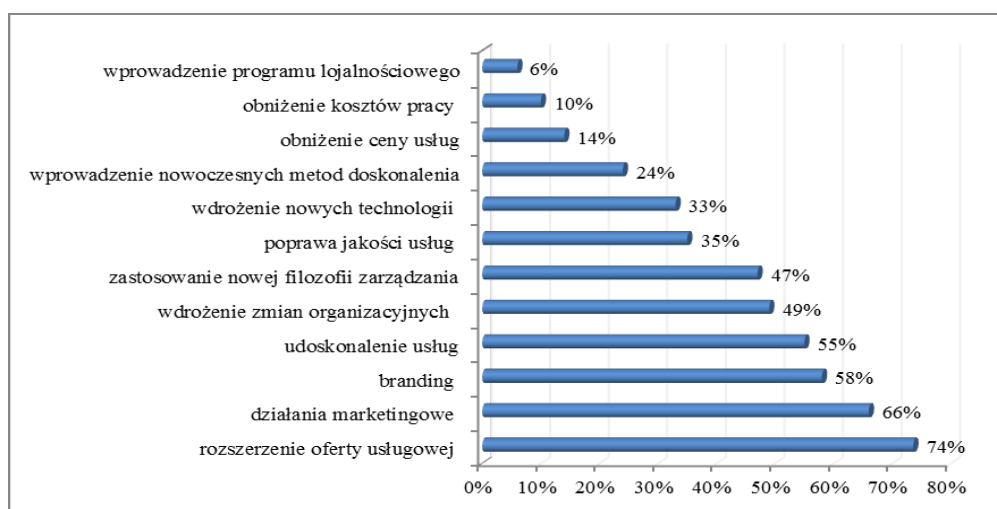
Przedsiębiorstwa hotelowe uczestniczące w badaniu uznały, iż nasilenie konkurencji w sektorze jest duże. Obiekty należące do trzech kategorii, bez względu na ich klasyfikację (niezależne/należące do koncernu) posiadały identyczny pogląd. Wśród grupy podmiotów trzygwiazdkowych respondenci, z co drugiego uważali, że natężenie konkurencji jest bardzo duże. Analogicznym stanowiskiem wykazywały się hotele czterogwiazdkowe (53,4%). Natomiast 9,8% przedsiębiorstw zaklasyfikowanych do standardu pięciogwiazdkowego uznało, iż konkurencja w sektorze jest niewielka.

Comiesięcznej oceny pozycji konkurencyjnej względem konkurencji nie weryfikuje 63,2% hoteli należących do segmentu trzygwiazdkowego. Natomiast wśród obiektów cztero- (52,6%) i pięciogwiazdkowych (72,8%) analizy prowadzone są systematycznie.

Kolejny etap badań dotyczył określenia potencjału konkurencyjnego hoteli. Dlatego też respondenci dokonali oceny znaczenia czynników kształtowania ich konkurencyjności. Do poszczególnych grup czynników zaliczono zasoby: organizacyjne (systemy zarządzania, organizacja łańcucha wartości dodanej, systemy wdrożenia) ludzkie (umiejętności zarządcze kadry zarządzającej, kwalifikacje pracowników, zastępowalność i substytucyjność kadr) finansowe (płynność finansowa, wartość przedsiębiorstwa, utrzymywanie zyskowności firmy, rentowność kapitału), rzeczowe (zróżnicowana struktura wiekowa, ciągłość doświadczenia) oraz niematerialne (unikatowe umiejętności, kultura organizacyjna, reputacja, tożsamość, marka, nieformalne relacje między pracownikami, innowacje, wzajemny przepływ informacji, emocjonalność organizacyjna, klimat przedsiębiorczości i atmosfera pracy). 65,6% uczestniczących w badaniu hoteli wymieniało wśród zasadniczych czynników wpływających na konkurencyjność zasoby ludzkie, organizacyjne, niematerialne oraz produktowe. Niewielkie znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności posiadają zasoby rzeczowe dla hoteli trzygwiazdkowych – 10,2%, czterogwiazdkowych – 15,7% oraz pięciogwiazdkowych – 8,5%.

W następnym etapie badań respondenci zidentyfikowali działania podejmowane przez hotele, których celem stanowi sprostanie konkurencji i tym samym uzyskanie przewagi konkurencyjnej (zob. rys. 2). Wśród poczynań tego rodzaju najczęściej podmioty wskazywały na powiększenie oferty usługowej (74%), zastosowanie nowych działań w sferze marketingu (66%), budowanie świadomości marki przez kreowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku obiektu (58%) oraz udoskonalenie i uatrakcyjnienie oferowanych usług (55%). Pozostałe działania m.in. wdrożenia zmian w zakresie organizacji, zarządzania i nowych technologii, poprawy jakości czy implementacji nowoczesnych metod zarządzania stosowane były okazjonalnie (w stosunku do konieczności realizacji zobowiązywało się od 24% do 49% hoteli).

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, iż w obliczu globalizacji korporacyjnej regularnie zmniejsza się efektywność rywalizacji z konkurencyjnymi hotelami za pomocą obniżania cen oferowanych usług. Taktykę tego rodzaju stosuje jedynie 14% uczestniczących w badaniu podmiotów. Natomiast jednym z czynników umożliwiających osiągnięcie sukcesu rynkowego jest poprawa jakości (35%) oraz unikalność usług.



Rysunek 2. Postępowanie hoteli w obliczu konkurencji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorstwa hotelowe wskazywały na różne instrumenty konkurowania, które wykorzystują w celu wyróżnienia się na rynku, budowania konkurencyjności w sektorze oraz podczas rywalizacji z konkurencyjnymi podmiotami w trakcie procesu globalizacji korporacyjnej. Z przeprowadzonych badań wynika, że podejmowane zróżnicowane działania zależą przede wszystkim od kategorii hoteli, które wykorzystują głównie niecenowe instrumenty konkurowania.

5. Podsumowanie

Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem koncentrują się na konkurencyjności, jako czynnika mobilizującym hotel do udoskonalania procesów zarządczych. Rozpatrywanie jej w aspekcie, zmierzania do osiągnięcia założonych celów przez podmioty, które próbują zaprezentować propozycję usług korzystniejszą od pozostałych hoteli w odniesieniu do ceny, jakości lub innych elementów wpływających na wybór obiektu. Instrumenty tego rodzaju umożliwiają kreowanie takich rozwiązań w procesie zarządzania, które umożliwią hotelowi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami. Tego rodzaju postępowanie jest istotne w obliczu nasilających się procesów globalizacji korporacyjnej.

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na wysunięcie interesujących wniosków, dotyczących zjawisk konkurencyjnych w sektorze hotelarskim. Należy zwrócić szczególną uwagę na znaczny poziom świadomości osób zarządzających hotelami dotyczący znaczenia narzędzi i instrumentów budowania konkurencyjności. Badania odzwierciedlają wysoki poziom zadowolenia z rezultatów prowadzonych działań wobec konkurencji. Należy przypuszczać, iż wyrażone przez respondentów opinie mogą być w pewnym stopniu

optymistyczne. Niemniej jednak jest to sytuacja charakterystyczna dla tego rodzaju stanowiska wyrażanego głównie w przypadku respondentów z hoteli trzy- i cztero-gwiazdkowych.

Dotychczas za podstawowe instrumenty konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowe uważały cenę. Podmiot traktowany był jako konkurencyjny, jeżeli oferował usługi w zdecydowanie niższej cenie. Z przeprowadzonych badań wynika, iż jednocześnie hotele powinny wykazać się wysoką jakością produktów, kreatywnością oraz innowacyjnością, aby uzyskać przewagę konkurencyjną i osiągnąć pozycję lidera w sektorze.

Przeprowadzone badania ukazują, iż wśród zbioru instrumentów konkurencyjności najważniejsze miejsce ze względu na częstotliwość wykorzystywania zajmują jakościowe instrumenty konkurencyjności, a nie cenowe. W większości przedsiębiorstwa hotelowe stosują pozacenowe instrumenty konkurencyjności, mając na uwadze, aby atrakcyjność i innowacyjność oferowanych usług wspierana była jakością i unikatowością oferowanych produktów.

Bibliografia

1. Abbas, A.J. (2000). Rethinking competitiveness. *Advances In Competitiveness Research*, 8, 134-142.
2. Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK.
3. Bieńkowski, W. (1995). *Reagonomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*. Warszawa: PWN.
4. Black, J. Hashimzade, N., and Myles, G. (2009). *A dictionary of economics*. Oxford: Oxford University Press.
5. Bossak, J., and Bieńkowski, W. (2004). *Międzynarodowa zdolność kraju i przedsiębiorstwa. Wyzwania dla Polski u progu XXI wieku*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
6. Buckley, P.J., Pass, C.L., and Prescott, K. (2010). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4, 175-200.
7. Cho, D.S., and Moon, C.H. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory*. Singapore: World Scientific Publishing Company Ltd.
8. Crouch, I., and Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
9. Cyrson, E. (1996). *Kompendium wiedzy o gospodarce*. Warszawa: PWN.
10. Edmonds, T. (2000). *Regional Competitiveness & the Role of the Knowledge Economy* (House of Commons Library. Research paper). London: Research Publications Office.
11. Engelhardt, J. (2011). *Ekonomika przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.

12. Gorynia, M. (2000a). *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. In M. Gorynia (Eds.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
13. Gorynia, M. (2000b). *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
14. Gorynia, M., and Jankowska, B. (2008). *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
15. Grzebyk, M., and Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. In *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego*, 20.
16. Haffer, M. (2003). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*. In A. Skowronek-Mielczarek (Eds.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
17. Henriesson, J.P.E., Ericsson, S., and Jewell, C.A. (2004). *Rethinking Competitiveness in the construction industry*. Zaprezentowano na ARCOM 20th annual conference, Edinburgh, Scotland: Proceedings of the ARCOM 20th annual conference, Edited by Farzad Khosrowshahi, p. 54-60.
18. Jakóbiak, W. (2001). *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*. Zaprezentowano na VII Kongres Ekonomistów Polskich. Warszawa.
19. Lall, S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
20. Liberska, B. (2002). *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE.
21. Ma, H. (2000). Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons*, 43(1), 53-64.
22. Mantura, W. (2002). Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa. In E. Skawińska (Eds.): *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*. Poznań: PTE.
23. Maroto-Sanchez, A., and Cuadrado-Roura, J.R. (2013). *Service Industries and Regions. Growth, Location and Regional Effects Do Services Play a Role in Regional Productivity 2 Growth Across Europe?* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
24. Marzęda, K. (2007). *Proces globalizacji korporacyjnej*. Bydgoszcz-Warszawa-Lublin: Branta.
25. Misala, J. (2011). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*. Warszawa: PWE.
26. Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.

27. Momaya, K., and Selby, K. (1998). International competitiveness of the Canadian construction industry: a comparison with Japan and the United States. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 25, 640-652.
28. Mróz-Gorgoń, B. (2012). Procesy globalizacji i ich wpływ na zarządzanie marką sieci ranczyzowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 267, 126.
29. Nowakowski, M.K. (2000). *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*. Warszawa: Key Text.
30. Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
31. Pierścionek, Z., and Jurek-Stepień, S. (2006). *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
32. Płowiec, U. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań: PWN.
33. Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press Ltd.
34. Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
35. Porter, M.E. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes.
36. Sala, J. (2017). Rola i paradygmaty rozwoju międzynarodowych korporacji hotelowych na rynku polskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 473, 502.
37. Stankiewicz, M.J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, (7-8), 79.
38. Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
39. Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania.
40. Strużycki, M. (2011). *Konkurencja jako obszar działań reklamowych — podstawy i uwarunkowania*. in R. Nowacki, i M. Strużycki (Eds.), *Reklama w procesach konkurencji*. Warszawa: Difin.
41. Sztorc, M. (2015). Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych - hoteli. *Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek*, 1(48), 117-143.
42. Sztorc, M. (2017a). Franchising as a Model of Business and Hotel Development in the Process of Market Globalization. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, 16, 271-191.
43. Sztorc, M. (2017b). Franchising jako forma sieciowego umiędzynarodowienia podmiotów hotelarskich w procesie globalizacji korporacyjnej. *Handel Wewnętrzny*, 4(369), 200-212.

44. Szymanik, E. (2016). Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 5(959), 107-124.
45. Szymańska, A. (2012). Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8.
46. Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
47. Veliyath, R., and Zahra, S.A. (2000). Competitiveness in the 21st Century: Reflection on the browning. Debate about Globalization. *Advances in Competitiveness Research*, 1(8), 20-28.