

MAŁGORZATA KURLETO

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**KONKURENCJA CZY WSPÓLPRACA
W PRZYSZŁYM ROZWOJU
ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW
ZWIĄZANYCH Z TURYSTYKĄ**

Streszczenie

Niniejsze opracowanie ma na celu rozważenie odpowiedzi na pytanie dotyczące strategii zarządzania przedsiębiorstwami zajmującymi się turystyką w nadchodzącej przyszłości. Aktualny kryzys ekonomiczny na świecie, który objął również turystykę, przyczynił się rozpowszechnienia współpracy i kooperacji pomiędzy podmiotami branży turystycznej, zamiast tradycyjnego konkurowania. Analiza zarządzania wartością, w tym wartością dodaną, objęła trzy rodzaje przedsiębiorstw turystycznych związanych z turystyką: hotele, biura podróży i linie lotnicze. W wymiennych podmiotach gospodarczych postawiono na pokazanie możliwości współpracy w łańcuchu wartości i na koncepcję stawiającą klienta w centrum uwagi. Analizując strategię zarządzania, starano się przypomnieć możliwości, jakie daje *Value Based Management*, szeroko rozumiejąc zarządzanie wartością jako zarządzanie zasobami. Podjęto też próbę rozważenia sytuacji klienta w łańcuchu wartości w aspekcie innowacji, szczególnie tych, które dotyczą nowoczesnej technologii. Starano się przybliżyć opinię, że nie wszystkie przedsiębiorstwa związane z turystyką są w równym stopniu nastawione na współpracę. Idea współpracy dociera do firm opartych na pośrednictwie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wartością, linie lotnicze, hotele, biura podróży, łańcuch wartości, konkurencja

Wprowadzenie

Współczesne czasy przyniosły dla gospodarki i przedsiębiorstw zarówno korzyści, jak i zagrożenia. Te pierwsze wynikają przede wszystkim z rozwoju technologii, drugie z globalnych kryzysów ekonomicznych. Aby przeciwdziałać zagrożeniom w zarządzaniu przedsiębiorstw, coraz bardziej wykorzystuje się wiedzę i coraz częściej wprowadza się zarządzanie logistyczne, zarządzanie jakością czy wartością (w tym wartością dodaną).

Tradycyjnie jedną z podstawowych zasad gospodarki jest konkurowanie podmiotów gospodarczych działających na rynku. Współcześnie w przedsiębiorstwach związanych z turystyką, dbających o przetrwanie kryzysu coraz częściej podkreśla się jednak znaczenie wzajemnej współpracy branżowej i konieczność podejmowania prób współdziałania w miejsce tradycyjnego konkurowania podmiotów gospodarczych¹. Zachodzi jednak pytanie, czy jest to słuszne podejście we wszystkich przedsięwzięciach turystycznych i czy nie należałoby zróżnicować w gronie przedsiębiorstw związanych z turystyką takich, które współcześnie powinny ze sobą współpracować nawet odnośnie do ustalania ceny produktu czy usługi, i takich, dla których nakaz konkurencyjności powinien stanowić nadal naczelną zasadę. Jako przedmiot rozważań przyjęto trzy rodzaje przedsiębiorstw związanych z turystyką: hotele, linie lotnicze i biura podróży.

Rozważając problem konkurencji czy współpracy w przyszłym rozwoju zarządzania wartością w biurach podróży, hotelach i liniach lotniczych, starano się pamiętać o:

- rozróżnieniu zarządzania strategicznego i operacyjnego,
- rozróżnieniu zarządzania wartościami materialnymi i niematerialnymi,
- rozróżnieniu zarządzania wartością (*value management*) od zarządzania aktywami firmy określanymi jako *asset management*².

Zajmując się problemami zarządzania dla osiągnięcia zysków przez przedsiębiorstwa związane z turystyką, nie sposób nie omówić problemów wzrostu dochodowości, a także szczególnie popularnego w ostatnich czasach zagadnienia innowacyjnego łańcucha wartości dodanej dla klienta. Istnieje coraz więcej dowodów na to, że wzrost dochodowości przedsiębiorstw turystycznych można

¹ *Tourism and Economy Stimulus*, WTO, UNWETO, Madryd 2009, s. 5.

² K. Chon, T. Maier, *Welcome to Hospitality*, Delmar 2010, s. 152–153.

znacznie poprawić poprzez tworzenie klastrów³. Małe firmy dzięki strategii działania wykorzystującej sieci czy łańcuchy wartości są w stanie konkurować i mają dostęp do specjalistycznych zasobów, w tym kapitału finansowego, fizycznego, ludzkiego i organizacyjnego⁴ oraz systemów informatycznych, a także do internalizacji kompetencji i zasobów, które zazwyczaj są przejęte przez duże firmy⁵.

Zasadnicze pytania badawcze niniejszej analizy skupiają się wokół tematyki zarządzania przedsiębiorstwami przyszłości związanymi z tworzeniem łańcucha wartości dodanej zarówno dla firmy, jak i dla klienta. Wydaje się, że najpewniejszą drogą do tworzenia wartości dodanej są innowacje, których podstawą w sektorze turystycznym powinny być rozwiązania technologiczne. Przy takim założeniu wskazane będzie w niniejszej analizie przybliżenie możliwości innowacyjnych (z uwzględnieniem nowoczesnych technologii) w aspekcie ich wykorzystania w przedsiębiorstwach związanych z turystyką, jak również przyjrzenie się koncepcji według, której klient powinien być w centrum uwagi.

Literatura dotycząca klastrów turystycznych podkreśla znaczenie zaufania dla sieci i łańcuchów wartości⁶. Zaufanie, jako podstawa współpracy, sprzyja informacji i wiedzy przepływów, co poprawia efektywność klastra, a poprzez wzajemny wpływ może pobudzić innowacyjność⁷. Problem ten zostanie zanalizowany w niniejszym opracowaniu łącznie z zagadnieniem tworzenia wartości dodanej dla klienta, ponieważ ostatecznym testem, któremu muszą być poddane zasoby firmy, jest ich zdolność generowania wartości dla klientów – nadwyżki korzyści, jakie klient otrzymuje w wyniku nabycia produktu lub usługi nad kosztami, które musi ponieść, by dany produkt nabyć.

³ S.A. Rosenfeld, *Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. Integrating Pressures: Lessons from Around the World*, Paper presented at the John F. Kennedy School Symposium, Harvard University. Regional Technology Strategies, Inc. 2001.

⁴ Zob. M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 127–128.

⁵ Zob. M. Murawska, *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzania. Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf

⁶ P. McRae-Williams, J. Lowe, P. Taylor, *The Role of Industry and Place in Clustering: An Australian Study*. Paper presented at The Competitiveness Institute 7th Annual Global Conference, Building Innovation Clusters for Competitive Advantage, Sept 27– October 2004, Ottawa 2004.

⁷ P. Braun, *Conference on global tourism growth: a challenge for SMEs, The importance of value chain networks and cooperation's as drivers for SMEs growth performance and competitiveness in the tourism related industries*, September 2005, Korea Płd. 2005, www.cecc.com.au/clients/sob/research/docs/pbraun/12_SESSION2-4_BRAUN_PRO.pdf

1. Zarządzanie aktywami a zarządzanie wartością dodaną w przedsiębiorstwach związanych z turystyką

Zakładając, że zarządzanie wartością wymaga stałego maksymalizowania wartości uczestników, należy wyjaśnić, że wartościowy system tegoż zarządzania jest oparty na specjalnej misji, strategii, kulturze i komunikacji. Elementy wartościowego zarządzania obejmują stworzenie wartości (strategie, jak zgromadzić maksymalną wartość), zarządzanie dla wartości (dotyczące oprócz samego zarządzania sfery kultury i komunikacji) i mierzenie wartości (czyli jej oszacowanie)⁸.

Zarządzanie wartością zależy od postawionych celów, które mogą mieć znaczenie dla wszystkich uczestników procesów biznesowych. Szukając odpowiedzi na pytanie, jakie korzyści może przynieść przedsiębiorstwu *Value Based Management*, należy wskazać na dwie najważniejsze: może ono na stałe maksymalizować wcześniej utworzoną wartość firmy i może zwiększyć wartość dodaną w łańcuchu wartości klienta⁹. W tej sytuacji coraz więcej światowych przedsiębiorstw związanych z turystyką wybiera metody zarządzania wartością, używając jako mierników: EVA (*Economic Value Addend*) i MVA (*Market Value Addend*).

Obiektywnego pomiaru efektów zarządzania wartością można dokonać za pomocą tzw. rynkowej wartości dodanej (MVA) i tzw. ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Rynkowa wartość dodana jest nadwyżką wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w tym przedsiębiorstwie kapitału, natomiast ekonomiczna wartość dodana to inaczej zysk ekonomiczny, czyli miara, która informuje, czy dana firma kreuje wartość dla właścicieli¹⁰.

Źródłem dochodów firmy turystycznej, stanowiących podstawę obliczenia zysku operacyjnego, będącego później podstawą wyliczenia EVA, jest cena, jaką płać klienci firmy za nabywany produkt. Oprócz wartości dodanej generowanej przez firmę w transakcjach sprzedaży produktów i usług firmy jej docelowym klientom na wartość firmy wpływają jeszcze te czynniki, których wpływ jest szczególnie widoczny w tzw. wartości rynkowej firmy¹¹. Wartość rynkowa firmy to wartość postrzegana przez jej aktualnych i potencjalnych inwestorów. W coraz

⁸ S.D. Young, S.F. O'Byrne S.F., *EVA and Value-Based Management. A Practical Guid Implementation*, McGraw-Hill, New York 2000.

⁹ J. Knidht, *Value Based Managment*, Mc Graw-Hill, New York 1998.

¹⁰ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.

¹¹ M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firm*, 2001, s. 3, www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html

większym stopniu ocena tej wartości zależy od wyceny niematerialnych zasobów firmy.

Do zasobów firmy turystycznej tworzących tę dodatkową wartość, stanowiącą nadwyżkę ceny rynkowej nad wyceną bilansową dokonywaną na podstawie generowanego zysku, należą m.in. posiadane marki, reputacja firmy, powiązania z dostawcami i odbiorcami, korzystna lokalizacja czy baza klientów¹². W firmie turystycznej zarządzanej przez wartość przebiegają i łączą się ze sobą dwa procesy: zarządzanie przedsiębiorstwem przez wartość dla właścicieli i zarządzanie przedsiębiorstwem przez wartość dla klienta. Zarządzanie przez wartość dla klienta jest tutaj środkiem realizacji celu, jakim jest wzrost wartości poprzez generowanie wartości dodanej.

W przedsiębiorstwach związanych z turystyką dodatkowo wartość może być wykreowana za pośrednictwem kształtowania wartości rynkowej kapitału własnego. MVA jest generowana przez nabywców, technologię, dystrybucję, sprzedaż, czyli aktywa rynkowe, i przez realizowane projekty innowacyjne. Dla przedsiębiorstw turystycznych klienci stanowią najcenniejszy zasób (choć niewidoczny w bilansie) oraz główne źródło wartości, ponieważ:

- a) generują gotówkę i zyski, niezbędne dla egzystencji i rozwoju firmy;
- b) zapewniają realizację celu: właścicieli, pracowników, dostawców, pożyczkodawców, społeczności lokalnych i budżetu państwa oraz
- c) tworzą warunki do bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego¹³.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez pryzmat wartości dla klienta jest zachodzącym w przedsiębiorstwie procesem, na który składają się cztery etapy: identyfikowanie, kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla klienta.

Idea zarządzania przez wartość dla klienta jest obecna w naukach o zarządzaniu od przynajmniej dwudziestu lat. Nawiązując do modelu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rozwijanego w tym okresie, leży ona u podstaw wszystkich formułowanych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku ważniejszych koncepcji zarządzania¹⁴. Idea ta przenika ogólną koncepcję zarządzania procesowego, rozwijaną w ramach tzw. fundamentalnego przemyślenia,

¹² Zob. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 31–39.

¹³ Zob. M. Kurlito, *Zarządzanie wartością w biurach podróży obsługujących ruch biznesowy*, w: E. Urbańczyk, E. Mioduchowska-Jaroszewicz (red.), *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 458–473.

¹⁴ M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość...*, s. 5.

znanego jako *reengineering* (*Business Process Reengineering* – BPR), jego twórcy definiują sam proces jako grupę powiązanych ze sobą czynności składających się na określoną całość tworzącą wartość z punktu widzenia klienta¹⁵. Zwraca uwagę potrzeba zarządzania całym systemem łańcuchów wartości obejmującym firmę, jej dostawców i pośredników w kanałach dystrybucji, aby klient uzyskał pożądaną jakość. Podstawą do przyjęcia koncepcji zarządzania łańcuchem wartości jest system zarządzania wiedzą, która tworzy bazę dla „twórczej destrukcji”, niezbędną dla promocji innowacji w przedsiębiorstwach związanych z turystyką¹⁶.

Odnosząc zagadnienie innowacji do sfery dotyczącej przedsiębiorstw związanych z turystyką, można zwrócić uwagę na fakt, że umożliwia ona efektywne współdziałanie. Wśród najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych należy wymienić możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb turystów i strategii konkurentów, jednak to klient jest ostatecznym weryfikatorem oferty przedsiębiorstwa i staje się aktywnym graczem na rynku i podmiotem kształtującym ofertę przedsiębiorstw turystycznych poprzez udział w tworzeniu wartości¹⁷.

Powszechnie wiadomo, że zmiany technologiczne są podstawą globalnej gospodarki, a położenie geograficzne i koncentracja ma najważniejsze znaczenie dla rozwoju turystyki i przewagi konkurencyjnej w turystyce. Rosnący wpływ technologii informacyjno-komunikacyjnych, sieci i relacji krytycznych czynników w kształtowaniu rozkładu korzyści ekonomicznych jest istotny dla turystyki, gdyż bezpośrednio wpływa na interakcje sił lokalnych i globalnych¹⁸. Realia globalnej konkurencji wymagają znajomości na poziomie lokalnym i światowych rynków¹⁹. Dzisiejszy menedżer firmy związanej z turystyką powinien być zdolny do zdobywania informacji obejmującej wiedzę, która przyczynia się do powiększania zasobów. Dobrze finansowane, duże i zintegrowane pionowo podmioty w sektorze turystycznym stale się modernizują na podstawie długoletnich rela-

¹⁵ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Newmann Management Institute, Warszawa 1996.

¹⁶ Zob. M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 78–84; Zob. też: M. Januszewska, L. Nawrocka, *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy* 2010, s. 4, www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_94348351.doc

¹⁷ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” January–February 2000, s. 21.

¹⁸ A. Giddens, *The Consequences of Modernity*. Cambridge Polity Press, Cambridge 1990.

¹⁹ W. Youngdahl, A. Loomba, *Service-driven global supply chains*, „International Journal of Service Industry Management” 2000, Vol. 11, No. 4, s. 329–347.

cji wykreowanych dla przewagi konkurencyjnej. Dynamika wzrostu inwestycji, w tym wprowadzanie innowacji, poprzez osiągnięcia technologiczne jest zupełnie inna dla małych i średnich przedsiębiorstw, dla których najlepszym rozwiązaniem strategicznym jest łączenie się w sieci firmowe²⁰.

2. Zarządzanie wartością w hotelach

George Torkildsen nazywa zarządzanie strategiczne w hotelach doskonałością operacyjną²¹. Wymaga ono podejmowania strategicznych decyzji. To strategiczne podejście do rozwoju biznesu hotelowego przyszło wraz z zarządzaniem zapleczem, fuzjami i przejęciami, ekspansją marek, zwiększaniem lojalności gości hotelowych, nowymi technologiami i strategiami marketingowymi. Skuteczne zarządzanie hotelami opiera się na technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej. Niezwykle ważne są przy tym usługi wspierające zarządzanie, które obejmują usługi pocztowe, gastronomiczne, recepcji i administracji biurowej, neutralizacji nieczystości, zaopatrzenia i inne²².

Wpływ na zarządzanie hotelami ma efektywność świadczenia usług, która często wynika z faworyzowania pewnych hoteli przez klientów, głównie ze względu na takie cechy, jak jakość usług, dyspozycja personelu, rodzaj zakwaterowanie w ofercie, łatwość uzyskania zakwaterowania czy inne specyficzne cechy hotelu. Istnieje też niewątpliwie związek pomiędzy skutecznością zarządzania hotelu (w tym jego aktywami) a efektywnością dostarczania usług. Torkildsen uważa, że zarządzanie hotelami jest zwykle rozważane w kategoriach wydajności²³.

Rolą menedżera w zakresie zarządzania aktywami hotelu jest przede wszystkim jego skuteczne „monitorowanie aktywów/zasobów”. Aby być naprawdę skutecznym menedżerem hotelu w zakresie zarządzania zasobami, należy stale, świadome i aktywnie poszukiwać możliwości dochodów i poprawy zysku²³. Zapewnienie

²⁰ A. Paraskevas, D. Buhalis, *Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 2002, Vol. 43, No. 2, s. 27–35.

²¹ G. Torkildsen, *Leisure and recreation management*, Routledge, New York 2005, s. 225.

²² O.D. Durodola, *Hotels management Impact of Property Assets Management Styles on Effective Service Delivery in South-Western Nigerian Hotels*, „Journal of Sustainable Development” 2011, Vol. 4, No. 4.

²³ *Hotel asset management – European principles and practice*, 2010, www.hotelmule.com/management/html/96/n-2696-10.html

wydatków inwestycyjnych, realizacja dostarczanych programów, monitorowanie aktywów, ustalenie priorytetów kapitału, wydatki na projekty, które dają największe zyski finansowe, to najważniejsze zadania w zarządzaniu aktywami hoteli²⁴. Zarządzając zasobami, menedżer hotelu musi uwzględniać strategię inwestora/właściciela i starać się, by wszystkie decyzje wykonane w odniesieniu do operacji przyczyniały się do osiągnięcia celów strategicznych.

Zarządzający wartością hotelu musi być w stanie doradzić inwestorowi/właścicielowi, na jakim etapie tzw. cyklu życia znajduje się zarządzany hotel i jakie jest jego miejsce w planie strategicznym, a także jakie są ramy czasowe dla osiągnięcia ostatecznego celu inwestycyjnego. Zarządzający hotelem musi umieć ocenić aktualną wartość aktywów i mieć zestaw skutecznych umiejętności w celu identyfikacji i doradzenia właścicielowi w sprawie sposobów pogłębiania istniejących wartości aktywów, poprzez dalszy rozwój przez konwersję i pełne wykorzystanie miejsc, przebudowę, outsourcing lub poprzez sprzedaż bądź nabycie nieruchomości. Wydatki kapitałowe przy zarządzaniu wartością hotelu są podejmowanie zazwyczaj z uwzględnieniem planów długoterminowych dla podniesieniu wartości zasobów²⁵.

We współczesnych czasach zarządzanie wartością w hotelach wiąże się ściśle z koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* – SCM), która nawiązuje przede wszystkim do systemu łańcuchów wartości Portera²⁶ obejmującego partnerów rynkowych przedsiębiorstwa w procesie dostarczania wartości klientom. SCM postuluje koordynację i optymalizację współdziałania uczestników łańcucha w zakresie zaopatrzenia, produkcji, transportu, magazynowania i dystrybucji, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo i jego partnerów w procesie dostarczania wartości. W koncepcji tej zwraca się uwagę na potrzebę doskonalenia procesów logistycznych w taki sposób, by obniżyć koszty dla przedsiębiorstwa i zapewnić doskonałą obsługę klienta²⁷.

W zarządzaniu wartością w hotelach należy zawsze uwzględniać koncepcje tzw. *triple bottom line*, która nakazuje rozważanie zarządzania wartością w szer-

²⁴ Tamże.

²⁵ C. Johnson, M. Vanetti, *Vocational Strategies of International Hotel Chains*, „Annals of Tourism Research” 2005, No. 32, s. 1077–1099.

²⁶ M.E. Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.

²⁷ M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość...*, s. 5.

szej perspektywie, a która mierzy trzy aspekty działalności przedsiębiorstwa: finansowy, społeczny i środowiskowy²⁸.

3. Zarządzanie w biurach podróży

Przyszłość zarządzania biur podróży wiąże się niewątpliwie z dalszym rozwojem technologii i Internetu²⁹. Wraz z rozpowszechnianiem się Internetu pojawiło się wiele opinii teoretyków i praktyków zarządzania turystyką, którzy widzieli w Internecie najpoważniejszego konkurenta i ogłaszali powolny upadek biur podróży³⁰. Tak się jednak nie stało. Biura podróży znalazły skuteczną przeciwwagę dla Internetu, głównie w wiedzy, w specjalizacji niszowej i działaniu w sieci, a przede wszystkim w stawianiu klienta w centrum uwagi³¹.

Dobrym przykładem na skuteczne zarządzanie wartością i stawianie klienta w centrum uwagi mogą być biura podróży zajmujące się bądź doświadczonym klientem indywidualnym (dla którego należy przygotować specjalny plan podróży na specjalnych warunkach), bądź klientem z obszaru należącego do tzw. turystyki biznesowej. Najczęściej typowym wzorem zarządzania firmy turystycznej zajmującej się klientami biznesowymi jest taki model, którego strategia wiąże się z organizowaniem podróży „szytej na miarę”, z negocjacjami z wynajmującymi miejsce noclegowe, z operacjami zapewniającymi bezpieczeństwo podróżujących i zarządzaniem danymi³². Stosowanie strategii zarządzania stawiającej klienta w centrum uwagi biura turystycznego powoduje, że staje się on integralną częścią zasobów firmy, będąc zarazem nie tylko celem oferty turystycznej, lecz także współtwórcą wartości oferowanej na rynku.

W wyspecjalizowanych biurach podróży przeważają zasoby niematerialne nad materialnymi. Źródłem tych zasobów jest przede wszystkim wiedza. Wiedza ta

²⁸ A. Van der Wagen Goonetilleke, *Hospitality Management*, Pearson Hospitality Press Australia 2008, s. 439; D. Parish, *The Triple Bottom Line*, 2011, s. 1, www.d.parrish.dial.pipex.com/triplebottomline.html

²⁹ Zob. M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość...*, s. 8.

³⁰ D. Buhalis, C. Licata, *Future of eTourism intermediaries*, „Tourism Management” 2002, No. 23, s. 207–230, www.bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73359/The_future_of_eTourism_intermediaries

³¹ E. Kaya, M. Azaltun, *Role of Information Systems in Supply Chain Management and Its Application on Five-Star Hotels in Istanbul*, AHTMM, Istanbul 2011.

³² J. Berbeka i in., *Turystyka MICE w Krakowie*, Raport końcowy 2010, www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf.

powstaje z edukacji i z doświadczenia, a następnie rozwija się w procesie personalizacji informacji w wyniku badań, odkryć i intuicji człowieka³³. Informacje o kliencie (jego dane kontaktowe, preferencje, upodobania) są dla biura turystycznego tak ważne, że są przechowywane w zabezpieczonych dokumentach. Stanowią swoisty niematerialny kapitał, który stanowi o wartości biura turystycznego.

Istotne jest kompleksowe podejście do koncepcji zarządzania wartością klienta. Jest to nowoczesne podejście do marketingu polegające na traktowaniu klientów jako głównego aktywu firmy, którego wartość jest w procesie zarządczym mierzona i maksymalizowana. Rozwój trwałych i rentownych relacji z klientami stanowi bowiem determinantę wzrostu zysku firmy oraz jej wartości.

Nie można więc też zapominać o zarządzaniu jakością, które w omawianych przypadkach, powinno wspierać wspólnie stosowaną metodę zarządzania wartością i wiedzą³⁴. Dostarczanie wartości dla klienta jest najistotniejsze w koncepcji zarządzania przez jakość (*Total Quality Management* – TQM), czyli koncepcji, która postuluje doskonalenie procesów kreowania (wytwarzania) produktów o jak najwyższej jakości ocenianej z punktu widzenia klienta (jakość postrzegana). Oprócz korzyści powyżej już wymienionych, jakie wynikają z wprowadzenia do firmy VBM, strategia ta może nieść również pewne zagrożenia. Kasiewicz³⁵ pokazuje wiele wad tej koncepcji (m.in. nadmierny priorytet dla właścicieli, osłabienie hamulca bankructwa i osłabione ograniczenia wewnętrzne), a nawet upatruje, że zastosowanie koncepcji VBM przyczyniło się do obecnego kryzysu finansowego na świecie.

Odnosnie do możliwości, jakie daje biurom turystycznym działalność w sieci, Hjalager przedstawia ciekawe spostrzeżenie, stwierdzając, że branża turystyczna jest zdominowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa z ograniczoną zdolnością do przeprowadzania systematycznej i równoczesnej działalności (obrotu) w kilkunastu krajach³⁶. Twierdzenie to powinno ulec weryfikacji, należy pamiętać bowiem, że często małe i średnie przedsiębiorstwa w branży turystycznej w czasie kolejnych faz funkcjonowania rozszerzają działalność na skalę międzynarodową, wchodząc w ten sposób na rynek globalny. Poza tym wśród firm turystycznych,

³³ B. Woźniak-Sobczak, *Wiedza a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, 2005, s. 11, www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467.

³⁴ J. Knidht, *Value Based Management*, Mc Graw-Hill, New York 1998, s. 45–65.

³⁵ S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 4–12.

³⁶ A.M. Hjalager, *Stages in the economic globalization of tourism. Denmark, Science Park Aarhus*, „Annals of Tourism Research” 2007, Vol. 54, No. 2, s. 437–457.

które decydują się na przeniesienie kapitału, integrację biznesu poprzez inwestycje, przejęcia, franchising czy umowy licencyjne, jest najwięcej biur podróży³⁷.

4. Zarządzanie w liniach lotniczych

Na wstępie należy podkreślić, że w niniejszym opracowaniu można tylko wybiórczo zwrócić uwagę na kilka istotnych aspektów omawianego tematu. Problematyka zarządzania w liniach lotniczych jest niezwykle szeroka i obejmuje skuteczność zarządzania wartością: w liniach lotniczych, na lotniskach i w systemach rezerwacyjnych. W literaturze dużo uwagi poświęcono zagadnieniom zarządzania wartością klienta korzystającego z usług linii lotniczych. Należy też wspomnieć o roli innowacji i używaniu najnowszej technologii jako podstawie do zarządzania wartością w perspektywicznej przyszłości³⁸.

Homburg, Theisen i Knigge przeprowadzili w 2004 roku badanie wybranych w skali światowej linii lotniczych, którego rezultatem był wniosek, że w obecnej sytuacji większość, bo 71%, linii wskazało, że wprowadzenie *Value Based Management* przyniosło efekt satysfakcjonujący. Autorzy stwierdzili, że w przyszłości jest miejsce na wprowadzenie i stosowanie tej koncepcji zarządzania VBM do linii lotniczych³⁹.

Zarządzanie liniami lotniczymi wiąże się ściśle z walką z konkurencją, toteż temu zagadnieniu zostanie poświęcone najwięcej uwagi. Zarządzający liniami lotniczymi musi ocenić otoczenie konkurencyjne i określić kluczowe czynniki, które mogą mieć wpływ na jego działania⁴⁰. Model Portera może być wykorzystany do analizy intensywności konkurencji i rentowności firmy należącej do branży lotniczej. Według tego modelu na zarządzanie w liniach lotniczych będzie wpływać pięć sił:

- wejście konkurentów,
- groźba substytutów,
- siła przetargowa dostawców,

³⁷ Tamże.

³⁸ D. Buhalis, *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry* Centre for eTourism Research (CeTR), School of Management, University of Surrey, Guildford 2003.

³⁹ C. Homburg i in., *Value based Management Concept Suitable Tools for Airline Management?* Cologne Germany Lufthansa Consulting 2004, s. 25, www.lhconsulting.com/fileadmin/downloads/studies/VBM_Concepts_for_Airlines.pdf

⁴⁰ Zob. M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School, Boston 1998, s. 45.

- siła przetargowa nabywców,
- rywalizacja wśród istniejących linii lotniczych⁴¹.

W dzisiejszym świecie przemysł lotniczy jest tak nasycony, że jest mało miejsca na wejścia nowego przedsiębiorstwa lotniczego na rynek. Największą przeszkodą są wysokie koszty. Przemysł lotniczy jest jednym z najdroższych przemysłów ze względu na koszt zakupu i leasingu samolotów, konieczność stosowania środków bezpieczeństwa, wysokie koszty obsługi naziemnej i załogi⁴². Inne bariery wejścia zawierają ograniczenia rządowe i wysokie koszty inwestycyjne. Siła przetargowa nabywców⁴³ odnosi się do liczby klientów wpływających na ceny i wielkości potencjalnego zysku⁴⁴. Dla linii lotniczych liczy się więc bardzo tzw. lojalność klienta⁴⁵.

5. Klient w łańcuchu wartości w zarządzaniu przedsiębiorstw turystycznych a innowacje technologiczne

Firmy turystyczne, które najlepiej ustawia się w łańcuchu wartości, będą mogły najskuteczniej zarządzać informacjami od i do klienta, jak również od i do wszystkich podmiotów, które są zaangażowane w procesie tworzenia pakietu produktu turystycznego w ofercie.

Zarówno pośrednicy i dostawcy produktu turystycznego powinni pamiętać o tym, że konsumenci mają wysoce subiektywne i złożone doświadczenie dla tworzenia produktu turystycznego składającego się z różnorodnych fragmentów (podróż, transfer do miejsca zakwaterowania, zakwaterowanie, atrakcje turystyczne itp.), z których wszystkie są dostarczane przez niezależne podmioty gospodarcze związane z turystyką. Mając na myśli wskazówkę wzajemnej współpracy firm turystycznych, należy pamiętać, że istnieje możliwość połączenie podmiotów turystycznych w sposób, który nie byłby możliwy w przeszłości. Tworzenie wartości wynikające ze współpracy w branży turystycznej nie jest łatwe, ponieważ uczestnicy procesów biznesowych (menedżerowie i pośrednicy)

⁴¹ C. Homburg, A. Theisen, A. Knigge, *Value based Management Concept...*, s. 35.

⁴² www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp, 2008

⁴³ M.E. Porter, *On Competition...*, s. 48.

⁴⁴ Tamże, s. 45; zob. też D. Buhalis, M.C. Licata, *Future of eTourism intermediaries...*, s. 207–230.

⁴⁵ Szerzej na ten temat *Strategic and management airlines*, University of Adelaide, 2008, www.freeonlineresearchpapers.com/airline-strategic-management

są w nieustannej konfrontacji. Tworzenie wartości dodanej w łańcuchu zarządzania w turystyce jest obarczone pięcioma kluczowymi wyzwaniami⁴⁶:

1. Współpraca na rzecz konsumentów (tzn. na rzecz tworzenia wartości dodanej dla klientów), czyli współtworzenie staje się częścią łańcucha wartości. Pomysł wzajemnej współpracy wzywa do działań w celu wspierania wzajemnego zaufania między wszystkimi podmiotami w branży turystycznej. Należy zrozumieć, że w celu „współtworzenia wygranej” propozycji wartości dla konsumenta wszystkie elementy łańcucha (sieci) są równie ważne. Idea stawiająca klienta w centrum uwagi (*Consumer centricity*) wymaga współpracy ze wszystkimi podmiotami w branży turystycznej (szczególnie w regionalnych klastrach turystycznych) na wszystkich etapach procesów biznesowych.
2. Zasada wzajemnego oddziaływania, którą określają procesy współtworzenia wartości (wymagają dostosowania operacyjnych projektów, technologii i organizacji całej sieci wartości).
3. Myślenie synergiczne (polegające na współdziałaniu czynników); przykładowo uczestnicy procesów biznesowych branży turystycznej powinni realizować całościowy pakiet urlopowy, który powstaje w myśleniu konsumenta pragnącego spędzić urlop, a nie lot + 7 godzin snu w pokoju hotelowym + jedzenie i picie + zaplecze rekreacyjne.
4. Wzajemne obowiązki i korzyści. Udane tworzenie sieci wartości zależy również od jasnego zdefiniowania ról i obowiązków, a co najważniejsze, oczekiwań dotyczących wydajności. Bez odpowiedniego bodźca (korzyści, które zaangażowane podmioty będą czerpać) całość przedsięwzięcia współpracy nie może przynieść oczekiwanych wyników.
5. Architektura technologiczna, która umożliwi łączność i interaktywność niezbędne do współpracy i współtworzenia propozycji wartości i może zapewnić właściwą równowagę między integracją i elastycznością. Źródłami przedsiębiorczości mogą być w omawianym aspekcie: planowanie, zarządzanie innowacyjnym łańcuchem wartości dodanej, relacje klienta z zarządzaniem, wiedza na temat zarządzania.

System architektury technologicznej przedsiębiorczości jest znany jako System Planowania Źródeł (*Enterprise Resource Plannig* – ERP) i integruje tego

⁴⁶ A. Paraskevas, *The impact of technological innovations in managing global value chains in the tourism industry*, Conference OECD on Global Tourism Growth a challenge for SMEs, Korea Płd., Gwangju 6–7 September 2005, s. 2–5.

rodzaju aktywności, jak finanse, księgowość, zasoby ludzkie popyt klientów, dostawy, produkcję i usługi, marketing, sprzedaż i całą dystrybucję. Pozwala na swobodny przepływ informacji.

Należy, jak się wydaje, jeszcze raz pokreślić rolę i znaczenie łańcucha wartości tworzonej dla klientów korzystających z procesów biznesowych branży turystycznej.

Istnieją cztery możliwości pomiaru wykonywania łańcucha wartości: 1) koszt, 2) czas, 3) wartość dodana, 4) wydajność.

Szerokie ujęcie produktu i usług turystycznych sprawia, że z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy turystyczny łańcuch wartości wykracza poza system wartości pojedynczych firm, których działalność związana jest z turystyką. Muszą one zachować świadomość występowania dwóch wymiarów konkurencyjności:

- konkurencyjność własnych, wąsko rozumianych usług (produktów) turystycznych (np. noclegu czy usługi gastronomicznej), gdy firma zachowuje duży wpływ na jakość obsługi i poziom zadowolenia turysty. Na tym poziomie konkretni przedsiębiorcy rywalizują o miejsce w turystycznym łańcuchu wartości. Im większą wartość mogą zaoferować usługobiorcy, tym większe prawdopodobieństwo, że to właśnie ich usługi zostaną wybrane;
- konkurencyjność szeroko rozumianych usług (produktów) turystycznych oraz całego systemu działań służących ich udostępnieniu. Na tym poziomie oczekiwania nabywcy dotyczy wartości tworzonej w łańcuchu turystycznym, a wybór dokonuje się np. między określonymi obszarami recepcyjnymi i dopiero w ich ramach dobierani są konkretni usługodawcy⁴⁷.

Tworzenie wartości może wystąpić w różnych obszarach działalności firmy turystycznej. Najlepiej, gdy elementy te są odwzorowywane przez firmy w rozwoju poszczególnych produktów lub usług z różnych elementów, stając się następnie częścią usługi łańcucha wartości. Hall⁴⁸ uważa, że dla celów identyfikacji potencjalnych innowacji (na poziomie firm) i oceny jakości usług jest możliwe wykorzystanie modelu ukazującego, jak przedsiębiorstwa związane z turystyką mogą generować wartość.

⁴⁷ M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 80–81.

⁴⁸ C.M. Hall, *Innovation and Sustainable Tourism*, w: S. Gössling, C.M. Hall, D. Weaver, *Sustainable Tourism Futures*, Routledge, New York 2009, s. 2.

Jeden z najbardziej rozpowszechnionych modeli z zakresu, o którym mowa, to model SERVQUAL określający następujące główne grupy kryteriów oceny jakości usług: materialne świadectwo usług, niezawodność usługodawcy, wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów (postawa pracowników, zdolność reagowania, wola i gotowość pomocy oraz świadczenia odpowiedniej usługi), pewność (będąca wynikiem kwalifikacji i uprzejmości pracowników, w efekcie zaufanie klientów), empatia (wykazanie troski, oddzielnej uwagi okazanej każdemu klientowi)⁴⁹.

Modele biznesowe firm przedsiębiorstw związanych z obsługą ruchu turystycznego pozwalają na rozważenie wielu wspólnych punktów obejmujących sieci, sojusze, procesy tworzenia usług i rozwoju, procesy tworzenia wartości usług, ich dystrybucji, a także markę. Marka jest symbolicznym uosobieniem wszystkich informacji związanych z produktem. Przyszłościowo rozwinię się coraz bardziej tzw. marka innowacyjna, która będzie się odnosić do nowych sposobów jej zewnętrznego przyjaznego postrzegania, co jest związane z koncepcją tzw. *servicescape* (fizycznie namacalny wizerunek usług – tłumaczenie autorki).

Servicescape jest definiowana przez Booms i Bitnera⁵⁰ jako środowisko, w którym relacje sprzedającego i kupującego są powiązane z namacalnymi fizycznymi dowodami marki (obejmującymi przykładowo wystrój wnętrza siedziby firmy, uniformy, karty biznesowe itd.). Jest jednym z najbardziej wspólnych obszarów innowacji w turystyce ze względu na relatywną łatwość zmiany fizycznej otoczenia i wzorów.

Każde przedsięwzięcie turystyczne chce znaleźć swoje miejsce w świadomości klientów. Aby tego dokonać, każda firma powinna zadbać o utworzenie wyraźnego, spójnego i pozytywnego wizerunku na rynku. Pozytywny wizerunek pozwala nie tylko na budowanie zaufania do klientów, lecz także na wytworzenie więzi pomiędzy firmą a klientami (i pracownikami), a także na lepsze różnicowanie produktów, marek i przedsiębiorstw⁵¹.

⁴⁹ A. Parasuraman, V.A. Zaithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perception of Service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, s. 12–40.

⁵⁰ B.H. Booms, M.J. Bitner, *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, „Marketing of Services” 1981, s. 47–51.

⁵¹ Zob. J. Tkaczyk, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego*, w: W. Czubała, W. Wiktor (red.), *Kierunki rozwoju marketingu usług*, WSPiM, Chrzanów 2002, s. 223–235.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, że nawoływanie Światowej Organizacji Turystycznej do współpracy w biznesach turystycznych w czasach kryzysu nie może w równym stopniu dotyczyć wszystkich graczy branży turystycznej. Z trzech rodzajów omawianych przedsiębiorstw największe szanse na współpracę mają, jak można sądzić, biura podróży zajmujące się pośrednictwem usług turystycznych, zwłaszcza w zakresie limitów cenowych, poniżej których wzajemna konkurencja w czasach kryzysu może prowadzić sektor turystycznych do tzw. granicy opłacalności. We współpracy, o której mowa, powinny brać udział linie lotnicze, zwłaszcza w związku ze stałą groźbą wzrostu cen paliw powodującą wzrost cen biletów lotniczych, niemniej jednak to, co już tylko powyżej powiedziano o konkurowaniu linii lotniczych, wskazuje na ogrom trudności, na jakie będzie napotykać zarządzanie wartością w tego typu przedsiębiorstwach. Sprawa jest prostsza, jeśli chodzi o ocenianie szansy współpracy w branży hotelowej, ponieważ w tym zakresie istnieje możliwość wykorzystania elementu zróżnicowania, zwłaszcza w zakresie możliwości, jakie daje tzw. turystyka niszowa. Niewątpliwie nawoływanie do kompleksowej współpracy w branży turystycznej ma sens, z ekonomicznego punktu widzenia, niemniej jednak w liniach lotniczych konkurencja nadal pozostanie motorem walki o klienta i o osiągnięcie jak największej wartości dodanej.

Zaletą innowacji technologicznych wykorzystywanych aktualnie i w perspektywnym zakresie, w jak największym stopniu w przedsiębiorstwach związanych z turystyką, jest ich przyczynianie się do realnej szansy poprawienia łączności pomiędzy podmiotami w branży turystycznej⁵². Uwaga ta może odnosić się też do linii lotniczych, zwłaszcza że powszechnie uważa się, iż przyszłość zarządzania liniami lotniczymi leży w automatyzacji.

Sektor hotelarski może mieć wiele powodów zwiększenia użycia technologii, której braki mogą być spowodowane swojego rodzaju technofobią⁵³. Collins,

⁵² J.A. Siguaw, C.A. Enz, K. Namasivayam, *Adoption of Information Technology in US Hotels*, „Journal of Travel Research” 2000, Vol. 39, s. 192–201.

⁵³ D. Buhalis, I. Main, *Information technology in small and medium hospitality enterprises*, Strategic and critical International Journal of Contemporary Hospitality Management, Special Theme, Issue: Small hotels: The peripheral tourist sector, 1998, Vol. 10, No. 5, s. 198–202.

Buhalis i Peters⁵⁴ twierdzą, że głównym problemem dla małych i średnich przedsiębiorstw w turystyce jest brak jasnego planu strategicznego. Wymienieni autorzy uważają, że jeśli będzie istniał taki plan, przedsiębiorstwa związane z turystyką będą w stanie przy stosunkowo wysokim poziomie inwestycji znacznie poprawić ich stopień zaawansowania technologicznego ze wszystkimi korzyściami, jakie to może przynieść.

Korzystanie z najnowszych rozwiązań technologicznych jest jednym z najważniejszych powodów do współpracy firm turystycznych. Duże podmioty mogą samodzielnie, przez znaczące inwestycje kapitałowe, przyjąć nowości technologiczne. Natomiast małe firmy turystyczne, zwłaszcza biura podróży, bardzo odczuły konkurencyjność Internetu i dla przetrwania kryzysu powinny w większym stopniu współpracować ze sobą, zwłaszcza że w praktyce faktycznie rządzą konsumenci, którzy mają teraz wiele różnych sposobów, aby zidentyfikować produkt swojego wyboru (można przeglądać na stronie internetowej cel podróży, używać różnych typów poszukiwań, przenieść się na kanały dystrybucji podróży)⁵⁵. Klienci korzystają z Internetu i mają pełną przejrzystość kosztów i dokonywania świadomych porównań cen produktu turystycznego, jeśli tego tylko chcą. Jeszcze raz potwierdza się, że informacja jest potęgą, a konsumenci mają nieskończenie wiele narzędzi do zbierania informacji, są w stanie nie tylko dyktować warunki i wartość (*value*) w łańcuchu, lecz także je współtworzyć.

Jakość dostarczania informacji będzie w przyszłości pierwszym krokiem dla pośredników i zleceniodawców, aby uzyskać pewien stopień lojalności ze strony coraz bardziej wymagających klientów. Konsumenci zatem są umieszczani w centrum uwagi biznesu turystycznego, a firmy turystyczne, współtworząc wartość ofert turystycznych, są powiązane dwukierunkowo: pośrednicy połączeni z innymi pośrednikami i z innymi podmiotami turystycznymi, które mogą zarówno współpracować, jak i konkurować ze sobą. Odnosząc się do pytania zadanego w tytule niniejszej analizy: konkurencja czy współpraca w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw związanych w turystyką – nie da się, jak się wydaje, ustalić jednoznacznej odpowiedzi.

⁵⁴ C. Collins, D. Buhalis, M. Peters *Enhancing small medium tourism enterprises business performance through the Internet and – e learning platforms*, „Education & Training” 2003, Vol. 45, No. 8–9, s. 483–494.

⁵⁵ Zob. M. Scoviak, *Enviably positioning: Timeshare continues to churn out good new and good numbers*, „Hotels” 2004, Vol. 38, No. 2, s. 32–36.

Literatura

- Bednarczyk M. (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Berbeka J., Borodako K., Klimek K., Niemczyk A., Seweryn R., *Turystyka MICE w Krakowie*, Raport końcowy, www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICE-Krakow2010.pdf
- Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
- Booms B.H., Bitner M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, „Marketing of Services” 1981.
- Braun P., *Conference on global tourism growth: a challenge for SMEs, The importance of value chain networks and cooperation's as drivers for SMEs growth performance and competitiveness in the tourism related industries*, September 2005, Korea www.cecc.com.au/clients/sob/research/docs/pbraun/12_SESSION2-_BRAUN_PRO.pdf
- Buhalis D., Main I., *Information technology in small and medium hospitality enterprises*, Strategic and critical International Journal of Contemporary Hospitality Management, Special Theme Issue: Small hotels: The peripheral tourist sector, 1998, Vol. 10, No. 5.
- Bushalis D., Licata M.C., *Future of eTourism intermediaries*, „Tourism Management” 2002, No. 23, www.bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73359/The_future_of_eTourism_intermediaries
- Buhalis D., *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry Centre for eTourism Research (CeTR)*, School of Management, University of Surrey, Guildford 2003.
- Collins C., Bushalis D., Peters M., *Enhancing small medium tourism enterprises business performance through the Internet and – e learning platforms*, „Education & Training” 2003, Vol. 45, No. 8–9.
- Current trends in asset management*, Oxera, European Commission, DG Internal Market and Services, 2006, s. 10, www.ec.europa.eu/internal_market/investment/docs/other_docs/trends_en.pdf
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Durodola O.D., *Hotels management Impact of Property Assets Management Styles on Effective Service Delivery in South-Western Nigerian Hotels*, „Journal of Sustainable Development” 2011, Vol. 4, No. 4.
- Giddens, A., *The Consequences of Modernity*, Cambridge Polity Press, Cambridge 1990.
- Hall C.M., Williams, A.M., *Tourism and Innovation*, Routledge, London 2008.
- Hall C.M., *Innovation and Sustainable Tourism*, w: S. Gössling, C.M. Hall, D. Weaver, *Sustainable Tourism Futures*, Routledge, New York 2009.

- Hjalager A.M., *Stages in the economic globalization of tourism. Denmark, Science Park Aarhus*, „Annals of Tourism Research” 2007, Vol. 54, No. 2, www.arlt-lectures.com/hjalager.pdf
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Newmann Management Institute, Warszawa 1996.
- Homburg C., Theisen A., Knigge A., *Value based Management Concept Suitable Tools for Airline Management?* Cologne Germany Lufthansa Consulting, 2004, www.lhconsulting.com/fileadmin/downloads/studies/VBM_Concepts_for_Airlines.pdf
- Hotel asset management–European principles and practice*, 2010, www.hotelmule.com/management/html/96/n-2696-10.html
- Hubbard, G., *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action*, Pearson, Australia 2004.
- Januszewska M., Nawrocka E., *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy* 2010, www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_94348351.doc
- Johnson C., Vanetti M., *Vocational Strategies of International Hotel Chains*, „Annals of Tourism Research” 2005, No. 32.
- Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Kaya E., Azaltun M., *Role of Information Systems in Supply Chain Management and Its Application on Five-Star Hotels in Istanbul*, AHTMM, Istanbul 2011.
- Kasiewicz S., *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2001.
- Knidht J., *Value Based Managment*, Mc Graw-Hill, New York 1998.
- Kurleto M., *Zarządzanie wartością w biurach podróży obsługujących ruch biznesowy*, w: E. Urbańczyk, E. Mioduchowska-Jaroszewicz (red.), *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- McRae-Williams P., Lowe J., Taylor P., *The Role of Industry and Place in Clustering: An Australian Study*. Paper presented at The Competitiveness Institute 7th Annual Global Conference, Building Innovation Clusters for Competitive Advantage, Sept 27 – October 1, 2004, Ottawa 2004.
- Murawska M., *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzania. Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf
- Parasuraman A., Zaithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perception of Service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64.

- Parish D., *The Triple Bottom Line*, 2011, s. 1, www.d.parrish.dial.pipex.com/triplebottomline.html
- Paraskevas A., Buhalis D., *Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 2002, Vol. 43, No. 2.
- Paraskevas, A., *The impact of technological innovations in managing global value chains in the tourism industry*, Conference OECD on Global Tourism Growth a challenge for SMEs Korea Płd., Gwangju 6–7 September 2005.
- Porter M.E., *Competitive Strategy, Techniques for Analogizing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business School, Boston 1998.
- Porter, M.E., *Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings*, Paper presented at the International Conference on Technology Clusters, Montreal 2003.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” January–February 2000.
- Rosenfeld S.A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1.
- Rosenfeld, S.A., *Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. Integrating Pressures: Lessons from Around the World*, Paper presented at the John F. Kennedy School Symposium, Harvard University. Regional Technology Strategies, Inc. 2001.
- Scoviak, M., *Enviably positioning: Timeshare continues to churn out good new and good numbers*, „Hotels” 2004, Vol. 38, No. 2.
- Siguaw J.A., Enz C.A., Namasivayam K., *Adoption of Information Technology in US Hotels*, „Journal of Travel Research” 2000, Vol. 39.
- Siudak M., *Zarządzanie wartościami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- Strategic and management airlines*, University of Adelaide, 2008, www.freeonline-researchpapers.com/airline-strategic-management
- Szymura-Tyc M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firm*, 2001, www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html
- The Industry Handbook*, The Airline Industry, Investopedia, 2008, <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp>
- Tkaczyk J., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego*, w: W. Czubała, W. Wiktor (red), *Kierunki rozwoju marketingu usług*, WSPIM, Chrzanów 2002.
- Torklidsen G., *Leisure and recreation management*, Routledge, New York 2005.
- Tourism and Economy Stimulus*, WTO UNWETO, Madrid 2009, s. 5, www.alumni.glion.edu/resource/resmgr/EGazette/WTO_Stimulus_09.pdf

- Young S.D., O'Byrne S.F., *EVA and Value-Based Management. A Practical Guid Implementation*, McGraw-Hill, New York 2000.
- Youngdahl, W., Loomba, A., *Service-driven global supply chains*, „International Journal of Service Industry Management” 2000, Vol. 11, No. 4.
- Woźniak-Sobczak B., *Wiedza a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, 2005, www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467
- Van der Wagen Goonetilleke A., *Hospitality Management*, Pearson Hospitality Press Australia 2008.

COMPETITION OR COOPERATION IN THE FUTURE DEVELOPMENT OF VALUE MANAGEMENT BUSINESSES RELATED TO TOURISM

Summary

The main goal of this paper is the answer to the question of management strategies a company engaged in tourism in the coming future. The current economic crisis in the world, who took over the tourism contributed to the prevalence of cooperation and collaboration between entities instead of the traditional tourism industry compete. Analysis of the value including the value added there were three types of tourism enterprises linked to tourism: hotels, travel agencies and airlines. The removable traders erected to show the possibilities of cooperation in the value chain concepts and puts the customer in focus. Analysing the coping strategies designed to recall the opportunities offered by Value Based Management Value Management broad understanding resource management has been taken as an attempt to consider the client's situation in the value chain in terms of innovation, particularly those which relate to modern technology. The paper approach the concept that not all businesses associated with tourism are equally focused on cooperation (most travel agencies and hotels to a limited extent, while for the airlines still the most important management strategy is to compete), Most of the idea of cooperation receives for companies based in intermediary.

Keywords: value management, airlines, hotels, travel agencies, value chain, competition

Translated by Małgorzata Kurlito

