



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

Agnieszka Kabalska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
kabalska@agh.edu.pl

ZASOBY I KOMPETENCJE W MODELACH BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH – WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH¹

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja i dyskusja wybranej części badań nad modelami biznesu przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. W pracy skupiono się na wynikach badań dotyczących znaczenia zasobów i kompetencji tych przedsiębiorstw. W pierwszej części, na podstawie badań literaturowych, w sposób syntetyczny omówiono ewolucję koncepcji dotyczących zasobów i kompetencji organizacji oraz wskazano na istotność nowych kategorii kompetencji. W drugiej części pracy zaprezentowano wyniki badań ankietowych na temat znaczenia wybranych zasobów i kompetencji przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce.

Słowa kluczowe: zasoby, kompetencje przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe.

JEL Classification: M10.

Wprowadzenie

Zrozumienie różnic w wynikach prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności oraz źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej stanowi ważny obszar badań w dziedzinie zarządzania strategicznego. W świetle założeń szkoły zasobowej sukces przedsiębiorstwa stanowi rezultat umiejętnego pozyskiwania, alokowania i wykorzystania przez organizację zgromadzonych zasobów oraz posiadanych kompetencji². Badania nad różnorodnością oraz rolą zasobów i kompetencji

¹ Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego).

² W publikacjach naukowych zaznacza się obecność licznych pojęć bliskoznacznych, takich jak umiejętności czy zdolności. W przekonaniu niektórych autorów różnice mają charakter seman-

przedsiębiorstwa wydają się stanowić wciąż aktualny i interesujący temat badań naukowych – szczególną uwagę należy zwrócić na przedsiębiorstwa z tzw. sektorów tradycyjnych. Jednym z przykładów tego rodzaju organizacji są przedsiębiorstwa uzdrowiskowe.

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, związane m.in. ze zmianą struktury własności przedsiębiorstw uzdrowiskowych czy koniecznością sprostanania potrzebom i oczekiwaniom różnych grup klientów, stanowią wyzwanie dla zarządzających tymi przedsiębiorstwami. W związku z tym bardzo istotnym problemem jest przeanalizowanie znaczenia poszczególnych zasobów i kompetencji przedsiębiorstw uzdrowiskowych – jaką rolę odgrywają zasoby balneologiczne uznawane za kluczowe w działalności uzdrowiskowej? Czy rozwój nowych technologii (np. dostęp do nowych sposobów komunikowania się z klientem) stanowi ważny element w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa uzdrowiskowego?

Celem artykułu jest prezentacja fragmentu badań nad modelami biznesu przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. W pracy przedstawiono jedynie wyniki badań dotyczące znaczenia wybranych zasobów i kompetencji tych przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu w bardzo syntetyczny sposób zaprezentowano ewolucję koncepcji dotyczących roli zasobów i kompetencji organizacji – od tradycyjnych koncepcji zarządzania strategicznego umiejscowionych w nurcie zasobowym po współczesne koncepcje, m.in. kompetencji dynamicznych, relacyjnych czy sieciowych. W drugiej części pracy przedstawiono wyniki badań ankietowych skierowanych do przedsiębiorstw uzdrowiskowych działających w Polsce. Celem tej części artykułu było pokazanie różnego znaczenia wybranych zasobów i kompetencji dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

1. Zasoby i kompetencje przedsiębiorstw

1.1. Koncepcje zasobów i kompetencji organizacji

W literaturze przedmiotu temat zasobów oraz kompetencji organizacji jest bardzo często podejmowany i dyskutowany, w szczególności w aspekcie poszukiwania i rozpoznawania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Hall, 1993; Peteraf, 1993; Oliver, 1997]. W ujęciu zasobowym (*resource-based*

tyczny, a inni badacze sugerują konieczność wyraźnego rozróżniania tych kategorii. W niniejszej pracy przyjęto pogląd, że kompetencje, jako kategoria wielowymiarowa, zastępują pojęcie zdolności organizacji [Czakon, 2012].

view) zidentyfikowanie kluczowych zasobów i kompetencji organizacji jest podstawą kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasoby, które są wartościowe, rzadkie, niepowtarzalne i nie do zastąpienia (koncepcja VRIN) [Barney, 1991], umożliwiają przedsiębiorstwom rozwój, zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie wysokiej efektywności [Wernerfelt, 1984; Grant, 1991].

W podejściu zasobowym zasoby i umiejętności mają decydujący wpływ na sprawność i efektywność działania organizacji, natomiast różnorodne konfiguracje zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa odzwierciedlają różne podejścia przedsiębiorstw do konkurowania [Snow i Hrebiniak, 1980; Teece i in., 1997]. Według E. Penrose, uznawanej za pionierkę podejścia zasobowego, przedsiębiorstwo stanowi „kolekcję” zasobów materialnych i niematerialnych, które umożliwiają mu przetrwanie na rynku, a zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego i innowacyjnego połączenia zasobów określiła mianem kompetencji [Penrose, 1959]. Wraz z rozwojem koncepcji kompetencji oraz rosnącym przekonaniem o ich dużym znaczeniu dla organizacji pojawiły się m.in.:

- koncepcja kompetencji wyróżniających – charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa, interpretowanych jako swoiste wyjaśnienie, dlaczego i w jaki sposób kreuje ono przewagę konkurencyjną [Selznick, 1957; Andrews, 1971],
- koncepcja kluczowych kompetencji – tożsamy dla określonego przedsiębiorstwa technologii, form współpracy i sposobu uczenia się organizacji [Prahalad i Hamel, 1990],
- koncepcja kompetencji dynamicznych [Teece i in., 1997] – umiejętności organizacji do wykorzystywania, implementowania i modyfikowania zasobów oraz umiejętności organizacji (wewnętrznych i zewnętrznych) w warunkach zmieniającego się otoczenia.

Rosnące znaczenie współpracy jako ważnego komponentu w kreowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, polegającej m.in. na wymianie i współdzieleniu wybranych zasobów oraz kompetencji, przyczyniło się do powstania i rozwoju nowych kategorii kompetencji: relacyjnych i sieciowych. Kompetencję relacyjną można opisać jako wzorzec działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo określający, w jaki sposób są zdobywane i wykorzystywane zasoby [Dyer i Singh, 1998; Czakon, 2012]. Kompetencja relacyjna stanowi komponent budujący kompetencje sieciowe, czyli zdolności organizacji do nawiązywania partnerstw, zarządzania nimi oraz korzystania z nich w ramach sieci. W efekcie organizacja uzyskuje możliwość zajęcia lepszej pozycji w sieci współpracy oraz lepszy dostęp do kluczowych zasobów swoich partnerów [Gemunden i Ritter, 1997].

1.2. Zasoby i kompetencje przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Specyfika działalności przedsiębiorstw uzdrowiskowych, wyrażająca się m.in. w podejmowanych przez nie aktywnościach (leczenie uzdrowiskowe, rehabilitacja, rekreacja), pozwala wnioskować o szczególnym znaczeniu określonych zasobów i kompetencji. Podstawą lecznictwa uzdrowiskowego są naturalne surowce lecznicze – zasoby balneologiczne (wody lecznicze, borowiny i gazy lecznicze), których eksploatacja jest możliwa pod warunkiem posiadania koncesji [Szymańczyk, 2009]. Zarówno surowce balneologiczne, jak i koncesje na ich wydobycie są ważnymi zasobami przedsiębiorstw uzdrowiskowych – „posiadanie” naturalnego surowca o ważnych walorach leczniczych stanowi kluczowy element propozycji wartości dla klienta oraz fundament przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Duże znaczenie ma również rozwój technologii świadczenia usług medycznych, dzięki czemu leczenie uzdrowiskowe jest atrakcyjnym dla klienta połączeniem metod naturalnych z osiągnięciami współczesnej medycyny i wysokich technologii. Proponowanie kuracjom nowoczesnych zabiegów leczniczych, sprzedaż kosmetyków produkowanych na bazie surowców balneologicznych przez Internet, a nawet oferowanie usług medycyny estetycznej jako uzupełnienie pobytu w uzdrowisku stały się istotnym elementem oferty sanatoryjnej [Mirek, 2014]. Nowoczesna infrastruktura zabiegowa oraz hotelowa to również ważne zasoby przedsiębiorstw uzdrowiskowych bez względu na położenie geograficzne przedsiębiorstwa czy zasoby balneologiczne.

Wymagający kuracjusz – klient, obsługiwane nowych segmentów klientów, takich jak turyści medyczni czy kuracjusze cudzoziemcy, liczna konkurencja (w tym hotele *medical spa* działające w miejscowościach uzdrowiskowych) prowadząca zdywersyfikowaną działalność – to tylko wybrane przykłady wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi. Aktywna obecność w mediach społecznościowych czy posiadanie własnej strony internetowej [Szromek i Pytel, 2014] są tylko przykładami działań wymagających rozwijanie kompetencji relacyjnych. Rozwijanie kompetencji współdziałania realizowane poprzez podejmowanie współpracy z innymi podmiotami (np. konkurentami, dostawcami, lokalnymi władzami, uczelniami wyższymi), a przez to współdzielenie zasobów i umiejętności, niesie za sobą wiele korzyści – zarówno indywidualnych, jak i wspólnych [Kozarkiewicz i Kabalska, 2017].

2. Metody i przebieg procesu badawczego

Rozważania nad znaczeniem określonych zasobów i kompetencji prezentowane w tej pracy są częścią badań prowadzonych nad modelami biznesu przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie października i listopada 2017 r. Próba badawcza objęła 135 przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Ich wybór był celowy – badanie skierowano wyłącznie do tych przedsiębiorstw, które znajdują się w jednej z 45 miejscowości uzdrowiskowych i które oferują tzw. leczenie uzdrowiskowe. Ostatecznie udział w badaniu wzięło 48 przedsiębiorstw, co stanowi 36% wszystkich podmiotów, do których skierowano ankietę.

Narzędzie badawcze składało się z dwóch części. W pierwszej zawarte były pytania zamknięte dotyczące charakterystyki przedsiębiorstwa uzdrowiskowego. W drugiej części (wyniki omówione w niniejszym artykule) respondenci zostali poproszeni o wskazanie poziomu znaczenia danego czynnika; w ankiecie zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie ocena 1 oznaczała marginalne znaczenie danego elementu, a ocena 5 wskazywała na jego bardzo duże znaczenie.

3. Wyniki badań empirycznych

Wyniki badań ankietowych zaklasyfikowano do czterech grup czynników, tj.: zasobów surowcowych (surowce balneologiczne, koncesje), zasobów materialnych (np. infrastruktura, urządzenia lecznicze), zasobów niematerialnych (np. wiedza i umiejętności personelu), tradycji i marki uzdrowiska oraz kompetencji relacyjnych (odpowiedzi dotyczące form podejmowanej współpracy).

Opierając się na danych empirycznych, w tabelach 1-5 uporządkowano czynniki od najbardziej (5) do najmniej (1) znaczącego dla badanego przedsiębiorstwa uzdrowiskowego. W tym celu przeanalizowano wartości średniej arytmetycznej danej cechy. Dla każdej zmiennej określono miary położenia (średnia arytmetyczna, moda, mediana) oraz obliczono podstawowe miary zmienności.

Grupa 1 – zasoby surowcowe

Niskie oceny znaczenia naturalnych surowców leczniczych, tj. borowiny ($\bar{x} = 2,65$) i wód mineralnych ($\bar{x} = 2,56$) oraz posiadania koncesji na ich eksploatację ($\bar{x} = 2,25$) (tabela 1) są zaskakujące z uwagi na powszechne postrzeganie ich jako kluczowych zasobów przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Tak niskie oceny wydają się przeczyć tradycyjnemu pogładowi przypisującemu fundamen-

talne znaczenie surowców balneologicznych dla lecznictwa uzdrowiskowego. Można jednak zauważyć, że odpowiedzi cechuje bardzo duża zmienność (m.in. wysokie wartości współczynnika zmienności), co świadczy o zróżnicowaniu działalności przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu.

Tabela 1. Podstawowe statystyki dla odpowiedzi dotyczących zasobów surowcowych

Lp.	Zasoby surowcowe	Średnia arytmetyczna \bar{x}	Dominanta D	Mediana Q ₂	Rozstęp	Wariancja S ²	Odchylenie standardowe S _x	Współczynnik zmienności V _x
1	Borowiny	2,65	1,0	2,0	4	2,96	1,72	0,65
2	Wody mineralne	2,56	1,0	1,0	4	3,14	1,77	0,96
3	Koncesja na eksploatację surowców balneologicznych	2,25	1,0	1,0	4	2,87	1,69	0,87

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie danych można wnioskować, że na ankietę odpowiedziały zarówno przedsiębiorstwa posiadające koncesję i eksploatujące surowce we własnym zakresie, jak i te, które kupują surowce balneologiczne od innych podmiotów (posiadaczy koncesji). Z odpowiedzi respondentów wynika, że większość przedsiębiorstw uzdrowiskowych nabywa naturalne surowce lecznicze, które wykorzystuje w leczeniu i rehabilitacji uzdrowiskowej, natomiast przedsiębiorstwa – „posiadacze koncesji” należą do mniejszości. Działania związane z eksploatacją, przetwarzaniem i sprzedażą naturalnych surowców leczniczych są związane z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów oraz spełnienia wymagań prawnych – można przypuszczać, że są to aktywności realizowane przez przedsiębiorstwa o większej skali działania.

Grupa 2 – zasoby materialne

Dwa z trzech elementów zaliczonych do grupy zasobów materialnych zostały przez respondentów ocenione jako bardzo ważne. Ankietowani byli zgodni co do dużego znaczenia nowoczesnej infrastruktury leczniczej, czyli obiektów hotelowych i leczniczych oraz nowoczesnych urządzeń zabiegowych – odpowiedzi cechuje mała zmienność (tabela 2). Mniejsze znaczenie dla badanych miały obiekty niezwiązane bezpośrednio z działalnością uzdrowiskową, tj. sportowo-rekreacyjne ($\bar{x} = 3,17$).

Tabela 2. Podstawowe statystyki dla odpowiedzi dotyczących znaczenia zasobów materialnych

Lp.	Zasoby materialne	Średnia arytmetyczna \bar{x}	Dominanta D	Mediana Q_2	Rozstęp	Wariancja S^2	Odchylenie standardowe S_x	Współczynnik zmienności V_x
1	Obiekty hotelowe i lecznicze	4,17	4,0	4,0	4	0,78	0,88	0,21
2	Nowoczesne urządzenia zabiegowe	4,02	4,0	4,0	4	0,57	0,76	0,19
3	Obiekty sportowo-rekreacyjne, np. baseny	3,17	4,0	3,0	4	1,63	1,28	0,40

Źródło: Opracowanie własne.

Grupa 3 – zasoby niematerialne

Na podstawie ocen respondentów (tabela 3) można stwierdzić, że zasoby niematerialne mają dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych bardzo duże znaczenie. Najcenniejszym zasobem niematerialnym jest dobrze wykształcony i doświadczony personel, o czym świadczą m.in. niskie wartości współczynnika zmienności. Ważnym zasobem jest również położenie geograficzne, czyli klimat uzdrowiskowy oraz walory krajobrazowe (odpowiednio: $\bar{x} = 4,02$ i $\bar{x} = 3,94$).

Tabela 3. Podstawowe statystyki dla odpowiedzi dotyczących oceny istotności zasobów niematerialnych przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Lp.	Zasoby niematerialne	Średnia arytmetyczna \bar{x}	Dominanta D	Mediana Q_2	Rozstęp	Wariancja S^2	Odchylenie standardowe S_x	Współczynnik zmienności V_x
1	Dobrze wykształcony personel	4,48	5,0	5,0	4	0,51	0,71	0,16
2	Personel o dużym doświadczeniu	4,44	5,0	4,5	4	0,51	0,71	0,16
3	Zasobem jest położenie geograficzne – klimat	4,02	5,0	4,0	4	1,38	1,18	0,29
4	Zasobem jest położenie geograficzne – piękne krajobrazy	3,94	5,0	4,0	4	1,29	1,14	0,29
5	Nowoczesne systemy informatyczne	3,42	4,0	4,0	4	1,14	1,07	0,31

Źródło: Opracowanie własne.

Najmniejsze znaczenie wśród zasobów niematerialnych przedsiębiorstw uzdrowiskowych miały nowoczesne systemy informatyczne, jednak wartość średniej arytmetycznej ($\bar{x} = 3,94$) pozwala na zaklasyfikowanie tego zasobu jako średnio ważnego.

Grupa 4 – tradycja i marka

Czynnikiem o bardzo dużym znaczeniu dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych okazało się budowanie marki uzdrowiska ($\bar{x} = 4,23$). Koncentracja na marce wydaje się szczególnie ważna dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych w celu wyróżnienia się wśród konkurencji. Istotnym czynnikiem jest również wieloletnia tradycja sanatoryjna ($\bar{x} = 4,06$) (tabela 4), co odzwierciedla specyfikę przedsiębiorstw biorących udział w badaniu – są to przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, które mają wieloletnie doświadczenie w świadczeniu usług uzdrowiskowych.

Tabela 4. Podstawowe statystyki dla odpowiedzi związanych z obszarem tradycji i marki uzdrowiska

Lp.	Tradycja i marka	Średnia arytmetyczna \bar{x}	Dominanta D	Mediana Q2	Rozstęp	Wariancja S^2	Odczylenie standardowe S_x	Współczynnik zmienności V_x
1	Budowanie marki uzdrowiska	4,23	4,0	4,0	4	0,91	0,95	0,23
2	Wieloletnia tradycja sanatoryjna	4,06	4,0	4,0	3	0,65	0,80	0,19
3	Posiadane nagrody i certyfikaty	3,00	4,0	3,0	4	1,49	1,22	0,41

Źródło: Opracowanie własne.

Nagrody i certyfikaty są w opiniach respondentów czynnikami o średnim znaczeniu dla ich przedsiębiorstw, jednak zauważyć można dużą rozbieżność między opiniami co do istotności tego czynnika.

Grupa 5 – kompetencje relacyjne

Ankietowani stosunkowo nisko oceniają znaczenie współpracy z innymi podmiotami, a udzielone w ramach tej grupy odpowiedzi cechuje duże zróżnicowanie, tj. przeciętna i duża zmienność (tabela 5). Jako kluczowych partnerów wskazywano m.in. władze lokalne ($\bar{x} = 3,44$) oraz dostawców surowców balneologicznych ($\bar{x} = 3,38$) – są to oceny na poziomie średniego znaczenia w przyjętej 5-stopniowej skali ocen znaczenia danej cechy.

Tabela 5. Podstawowe statystyki dla wskazań dotyczących współpracy – kompetencji relacyjnych

Lp.	Kompetencje relacyjne	Średnia arytmetyczna \bar{x}	Dominanta D	Mediana Q ₂	Rozstęp	Wariancja S ²	Odczylenie standardowe S _x	Współczynnik zmienności V _x
1	Władze lokalne	3,44	3,0	3,0	4	1,62	1,27	0,65
2	Dostawcy surowców balneologicznych	3,38	4,0	4,0	4	2,07	1,44	0,43
3	Firmy turystyczne	3,13	3,0	3,0	4	1,26	1,12	0,36
4	Współpracujemy z konkurencją, tzn. innymi przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi	2,92	3,0	3,0	4	0,89	0,94	0,32
5	Ośrodki kultury	2,77	3,0	3,0	4	1,50	1,22	0,44
6	Lokalni dostawcy, np. dla gastronomii	2,67	1,0	3,0	4	1,76	1,33	0,49
7	Organizatorzy festiwali i konferencji	2,50	1,0	2,0	4	1,74	1,32	0,26
8	Szpitala	2,48	1,0	2,0	4	1,79	1,34	0,54
9	Szkoły i uczelnie (praktyki studenckie)	2,29	2,0	2,0	4	1,15	1,07	0,47
10	Należymy do klastra	1,96	1,0	1,0	4	1,62	1,27	0,65
11	Odbiorcy surowców (np. inne uzdrowiska)	1,58	1,0	1,0	4	0,97	0,99	0,62

Źródło: Opracowanie własne.

Najmniejsze znaczenie w zakresie współpracy ankietowani przypisują uczestnictwu w klastrze ($\bar{x} = 1,96$) oraz partnerstwu z odbiorcami surowców (np. innymi uzdrowiskami) ($\bar{x} = 1,58$) – niska ocena ostatniego elementu wynika z niewielkiego udziału przedsiębiorstw eksploatujących i sprzedających surowce balneologiczne w całej próbie badawczej. Niskie oceny znaczenia kompetencji relacyjnych przedsiębiorstw uzdrowiskowych można interpretować w dwóch wymiarach – niechęć do współdziałania jest związana z brakiem zaufania do potencjalnych partnerów, brakiem właściwych partnerów, niewielkimi korzyściami związanymi z potencjalną współpracą lub też wynika z przekonania przedsiębiorstw uzdrowiskowych o braku konieczności podejmowania dodatkowych aktywności.

Podsumowanie

Nowe, podlegające ciągłym zmianom uwarunkowania działalności gospodarczej powodują, że znaczenie zasobów i kompetencji przedsiębiorstw jest nadal istotnym tematem badań i dyskusji naukowych. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw sektorów tzw. nowych (wysokich) technologii, jak i tradycyjnych. Przeprowadzone badania ankietowe pokazały, że przedsiębiorstwa uzdro-

wiskowe również zmieniają i różnicują ocenę roli swoich zasobów i kompetencji. Najważniejsze wnioski z badań są następujące:

- zasoby surowcowe, czyli surowce balneologiczne i posiadanie koncesji na ich eksploatację, są zasobami o dużym znaczeniu dla niewielkiej grupy przedsiębiorstw uzdrowiskowych, tylko 30% ankietowanych deklaruje wydobycie naturalnych surowców leczniczych,
- wśród zasobów materialnych najbardziej istotna była infrastruktura lecznicza i zabiegowa – znaczenie obiektów hotelowych i leczniczych oraz nowoczesnych urządzeń zabiegowych oceniono jako bardzo ważne,
- bardzo duże znaczenie dla respondentów miał dobrze wykształcony i doświadczony personel; zasobem niematerialnym o najmniejszym znaczeniu były nowoczesne systemy informatyczne,
- jako bardzo ważne uznano takie zasoby jak marka uzdrowiska i wieloletnia tradycja sanatoryjna; mniejsze znaczenie dla respondentów miały nagrody i certyfikaty,
- największe zróżnicowanie opinii badanych reprezentantów przedsiębiorstw uzdrowiskowych zaznacza się w grupie elementów opisujących kompetencje relacyjne; największe znaczenie respondenci przypisują współpracy z władzami lokalnymi oraz dostawcami surowców balneologicznych, najmniejsze natomiast – z nabywcami surowców.

Jak pokazały te badania, dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych największe znaczenie mają zasoby niematerialne – wykształcony i doświadczony personel wykonujący zabiegi lecznicze i rehabilitacyjne, co wpisuje się w widoczną od lat tendencję przypisywania szczególnego znaczenia zasobom niematerialnym (przede wszystkim kapitałowi ludzkiemu). Intrygującym obszarem do dalszych badań i dyskusji jest zróżnicowanie w postrzeganiu znaczenia kompetencji relacyjnych, zwłaszcza że obecnie za kluczową dla rozwoju organizacji uważa się współpracę.

Literatura

- Andrews K. (1971), *The Concepts of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No. 17.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Dyer J., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review”, No. 23.
- Gemunden H., Ritter T. (1997), *Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence* [w:] H. Gemunden, T. Ritter, A. Walter (eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon/Elsevier, Oxford.
- Grant R. (1991), *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, No. 33(3).
- Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, No. 14(8).
- Kozarkiewicz A., Kabalska A. (2017), *Rozwój kompetencji współdziałania polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 24.
- Mirek J. (2014), *Innowacyjność jako czynnik funkcjonowania i rozwoju polskich uzdrowisk*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6(353).
- Oliver Ch. (1997), *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal”, No. 9(18).
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- Peteraf M. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*, „Strategic Management Journal”, No. 14(3).
- Prahalad C., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, No. 68.
- Selznick H. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York.
- Snow C., Hrebiniak L. (1980), *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*, „Administrative Science Quarterly”, No. 25.
- Szromek A., Pytel S. (2014), *Sprawność obsługi internetowej polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 71.
- Szymańczyk J. (2009), *Bariery rozwoju lecznictwa uzdrowiskowego* [w:] J. Golba, K. Rymarczyk-Wajda (red.), *Innowacyjne kierunki rozwoju turystyki uzdrowiskowej i lecznictwa uzdrowiskowego*, Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Krynica-Zdrój.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, No. 18.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, No. 5.

RESOURCES AND COMPETENCIES IN BUSINESS MODELS OF HEALTH RESORTS ENTERPRISES – SURVEY RESULTS

Summary: The aim of the article is to present the excerpt of research findings on business models of health resorts in Poland. The article discusses the importance of various resources and competencies of those enterprises. In the first part of the article, based on the literature review, the evolution of the organization's resources and competencies concept is presented. The second part of the paper, based on the survey results, presents the results of research conducted among health resort enterprises in Poland, regarding the importance of selected resources and competences.

Keywords: resources, company's competencies, health resorts.