

Jacek Borzyszkowski

Politechnika Koszalińska
e-mail: jacbo@wp.pl

**PODNIOSZENIE KONKURENCYJNOŚCI OBSZARÓW
RECEPCJI TURYSTYCZNEJ JAKO ZADANIE
ORGANIZACJI NIMI ZARZĄDZAJĄCYCH**

**RISING THE COMPETITIVENESS OF DESTINATIONS
AS A TASK OF DESTINATION MANAGEMENT
ORGANIZATIONS**

DOI: 10.15611/pn.2017.473.07

JEL Classification: L83, Z32

Streszczenie: Podstawowym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia konkurencyjności jako zadania organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej (DMO). Dokonano przeglądu definicji konkurencyjności, jednocześnie akcentując, iż zagadnienie to jest stosunkowo różnie pojmowane w literaturze naukowej. W dalszej kolejności przedstawiono wybrane poglądy naukowców na temat znaczenia konkurencyjności w odniesieniu do sektora turystycznego, a w szczególności do obszarów recepcji turystycznej (ORT). Przeprowadzona analiza jednoznacznie wykazała, że z punktu widzenia rozwoju określonych ORT zagadnienie konkurencyjności ma priorytetowe znaczenie. Podkreślono, że znaczną rolę w zakresie podnoszenia konkurencyjności ORT powinny odgrywać organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Badania przeprowadzone wśród 184 europejskich DMO wykazały, że podnoszenie konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej jest uznawane jako działanie o dużym znaczeniu.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, obszary recepcji turystycznej, organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej.

Summary: The primary objective of this article is to present the importance of competitiveness as a task of destination management organizations (DMO). A review of competitiveness definitions was made, at the same time emphasizing that this issue is quite differently understood in the scientific literature. Subsequently, a selection of scientific opinions about the importance of competitiveness for the tourism sector, especially for destinations was presented. The conducted analysis clearly showed that from the point of view of the development of specific areas, the issue of competitiveness was a priority. It was stressed that DMOs should play an important role in improving the competitiveness of destinations. Studies conducted among 184 European DMOs showed that raising the competitiveness of destinations was recognized as action of great importance.

Keywords: competitiveness, destinations, destination management organizations.

1. Wstęp

Konkurencyjność jest zagadnieniem ważnym z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego określonych obszarów. Istotne znaczenie przypisuje się jej w zakresie rozwoju funkcji turystycznej w poszczególnych obszarach recepcji turystycznej (ORT). Jak zresztą podkreślają Ch.R. Goeldner i J.R.B. Ritchie [2010], właściwie sformułowana i realizowana polityka turystyczna jest punktem wyjścia do „budowania konkurencyjnego i zrównoważonego obszaru recepcji turystycznej”.

W artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z problematyką konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej, w tym różne podejścia do definiowania konkurencyjności, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i z punktu widzenia rozwoju funkcji turystycznej. Przedstawiono ponadto czynniki wpływające na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej oraz najważniejsze modele konkurencyjności ORT.

Jednym z zagadnień poruszanych w opracowaniu jest próba określenia znaczenia konkurencyjności w działaniach organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej (DMO, *destination management organizations*). Jest to istotne, ponieważ powszechnie przyjmuje się, że DMO traktowane są jako jedne z najważniejszych podmiotów współczesnej polityki turystycznej.

2. Pojmowanie konkurencyjności. Modele konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej

Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej w wielu przypadkach odgrywają istotną rolę w rozwoju turystyki na świecie [Pike 2008]. Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) definiuje je jako organizacje odpowiedzialne za zarządzanie i/lub marketing poszczególnych ORT [*Survey of Destination...* 2004]. Zakres działalności tych podmiotów jest określany w różny sposób. Część naukowców [m.in. Pike 2008] uważa, iż marketing (a czasami nawet promocja) jest podstawowym aspektem działalności DMO, inni z kolei mówią o coraz szerszym zakresie zadań, podkreślając, że DMO są odpowiedzialne za szeroko rozumiane zarządzanie poszczególnymi obszarami recepcji turystycznej. Z uwagi na coraz większy obszar zadań badanych organizacji [twierdzą tak m.in. Crouch 2007, Morgan 2012, Padurean 2010, Varghese 2016] można przyjąć, iż są to: „organizacje oparte na współpracy pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym, uwzględniające potrzeby poszczególnych grup interesariuszy, których głównym zadaniem jest realizacja tych działań z zakresu zarządzania obszarem recepcji turystycznej, które nie są zarezerwowane dla innych podmiotów” [Borzyszkowski 2015]. DMO słusznie nazywane są podstawowymi podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki w danym ORT. Należy tym samym przyjąć, iż w znacznym stopniu odpowiadają również za konkurencyjność poszczególnych obszarów. Twierdzi się nawet, iż organizacje te są tworzone w celu zwiększenia konkurencyjności ORT [Pike, Page 2014].

Konkurencyjność jest pojęciem dość szeroko analizowanym w literaturze naukowej. Coraz więcej miejsca poświęca się jej również w polskich opracowaniach. Okazuje się jednak, że mimo iż powstało wiele opracowań odnoszących się do zagadnienia konkurencyjności, w zasadzie nadal rozpoznane zostają jedynie podstawowe pojęcia i zależności [Żemła, Staszewska 2012].

Przegląd literatury naukowej wykazuje stosunkowo różne podejścia do definiowania konkurencyjności. Przykładowo, jak podaje D. Buhalis [2000], konkurencyjność oznacza „wysiłek i osiągnięcie długoterminowej rentowności, powyżej średniej w całej branży, w której się działa, jak również wobec innych sektorów”. Z kolei B. Filipiak [2004] definiuje ją jako „zdolność do zaspokajania potrzeb na określonym poziomie jakościowym zarówno w stosunku do społeczeństwa, jak i podmiotów gospodarczych”. M.J. Stankiewicz [2005] mówi natomiast o „zdolności do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”. D. Stawasz [2004] wyraźnie podkreśla problem konkurencyjności określonych obszarów, jednocześnie podając, że jest to „przewaga nad innymi regionami będącymi wypadkową atrakcyjności oferty usługowej”. Również w odniesieniu do obszarów formułowana jest definicja Światowej Organizacji Turystyki (UN-WTO), według której konkurencyjność to „zdolność obszaru do skutecznego konkurowania, do generowania ponadprzeciętnego poziomu zamożności i utrzymywania go w czasie przy najniższym poziomie kosztów społecznych i środowiskowych” [*Public-Private Sector...* 2004]. Ponadto konkurencyjność obszaru stwarza możliwość zaoferowania niezapomnianych przeżyć dla samych turystów [Bartoluci 2013]. Pomimo zauważalnych różnic w pojmowaniu konkurencyjności warto podkreślić pewne sformułowania, które obrazują dynamikę zjawiska, odnosząc się do podejmowania konkretnych działań w pewnym czasie. Stąd też pojawiają się określenie typu: „wysiłek i osiągnięcie”, „zdolność do zaspokajania”, „zdolność do sprawnego realizowania celów”.

Przyjmuje się, że do głównych przyczyn występowania konkurencyjności można zaliczyć: globalizację gospodarki, koncentrację potencjału ludzi, przyspieszone tempo zmian życia społecznego i gospodarczego [Meyer, Milewski (red.) 2009]. Czynniki te (o charakterze zewnętrznym) mogą też decydować o zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Przykładowo, jednym z elementów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej stała się m.in. globalizacja biznesu [Wajszczuk 2005].

Zagadnienie konkurencyjności odgrywa również istotną rolę w literaturze naukowej odnoszącej się do turystyki. Zasadnicze znaczenie dla badania problemu konkurencyjności w turystyce ma jej nierozzerwalny związek z określonym obszarem recepcji turystycznej (ORT). Jest to o tyle ważne, że w obecnych czasach wyraźnie zauważa się wzrost działań mających na celu zapewnienie określonej pozycji konkurencyjnej na rynku turystycznym. Szczególnie widoczne jest to z punktu widzenia określonych obszarów. Przyjmuje się nawet, że zagadnienie konkurencyjności ORT jest jednym z ważniejszych obszarów badawczych ostatnich dwóch dekad [Dwyer i in. 2013]. Warto dodać, że na rynku turystycznym coraz wyraźniej widać zmagania konkurencyjne pomiędzy poszczególnymi obszarami, np. gminami, regionami czy

krajami. Jak podaje M. Florek [2006], postępująca konkurencja pomiędzy poszczególnymi jednostkami to nie tylko konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami w regionie, ale także konkurowanie kompleksowych obszarów terytorialnych.

Ważnym aspektem rozważań nad konkurencyjnością ORT jest wyróżnienie czynników, które na nią wpływają. Ich dokładną analizę przeprowadził I. Sziva [2010] w oparciu o poglądy innych naukowców oraz inne źródła (łącznie 10). Autor wyselekcjonował 26 czynników, wśród których najczęściej wymienianymi były: podstawowe zasoby, zasoby wspierające, rozwój w zakresie produktu oraz rola rządu (po 8 wskazań). Wśród tych czynników można wyróżnić zarówno te po stronie podażowej, jak i popytowej. Z punktu widzenia niniejszego opracowania warto podkreślić, iż znaczna część autorów (7 wskazań na 10 możliwych) jest zdania, iż DMO jest jednym z czynników wpływających na konkurencyjność ORT. Co ciekawe, w wielu opracowaniach nt. zadań i odpowiedzialności DMO dotychczas brakowało i nadal brakuje zagadnień dotyczących zakresu odpowiedzialności DMO w sferze podnoszenia konkurencyjności ORT [Pike, Page 2014].

Poszczególne grupy czynników wpływających na konkurencyjność obszaru sumarycznie tworzą tzw. model konkurencyjności ORT. Zagadnienie to jest przedmiotem szerszych badań i analiz, szczególnie w literaturze zagranicznej. Jeden z ważniejszych i bardziej znanych modeli konkurencyjności ORT opracowali J.R.B. Ritchie i G.I. Crouch [2010], którzy dokonali rozróżnienia tzw. czynników porównawczych od konkurencyjnych. Do pierwszych z nich zaliczono: zasoby ludzkie i fizyczne, dostępność *know-how*, infrastrukturę turystyczną, zasoby historyczne i kulturowe. Grupa druga obejmuje: audyty i inwentaryzację, wzrost i rozwój, efektywność i skuteczność. Generalnie model ten uwzględnia 36 cech konkurencyjności ORT oraz ponad 250 czynników. Autorzy wskazują na tzw. komponenty zarządzania ORT (w ramach ich modelu konkurencyjności), podkreślając, że „prawdopodobnie najbardziej tradycyjną formą w tym zakresie jest marketing. W praktyce te działania dotyczą głównie promocji i sprzedaży”. Inny popularny model został stworzony przez L. Dwyrera i C. Kima. Uwzględnia on szereg czynników, które mogą wpłynąć na konkurencyjność ORT. Autorzy dzielą je na:

- dostępne zasoby – naturalne, kulturowe, zasoby dziedzictwa;
- zasoby stworzone – usługi turystyczne, infrastruktura turystyczna;
- czynniki wspierające – infrastruktura ogólna, jakość usług, dostępność miejsca docelowego.

Generalnie autorzy wyróżnili 83 wskaźniki określające konkurencyjność ORT [Dwyer, Kim 2003]. Kolejny model, stworzony przez N. Gooroochurna i G. Sugiyarta [2005], opiera się na informacjach pozyskanych ze Światowej Rady Podróży i Turystyki (*World Travel and Tourism Council – WTTC*) i wskazuje na 54 różne cechy, które składają się na ogólny indeks konkurencyjności. W oparciu o ww. modele R. Croes [2010] zaproponował zweryfikowane podejście do konkurencyjności ORT. Jego model jest „wypadkową” innych, dotychczas przedstawianych w literaturze naukowej. Jak zauważa autor, konkurencyjność ORT wynika z szeregu czynników.

U jej podstaw znajdują się zasoby, którymi dysponuje dany obszar recepcji turystycznej. To szeroko rozumiane zarządzanie ORT, uzupełnione o czynniki popytowe, decyduje o konkurencyjności obszaru. Tym samym należy założyć, że to właśnie DMO, jako podmiot realizujący zadania z zakresu zarządzania ORT, odpowiada za problem jej konkurencyjności.

3. Znaczenie podnoszenia konkurencyjności ORT w działaniach DMO

Jak wykazano w poprzedniej części opracowania, na konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej składa się szereg różnych czynników. W oparciu o przegląd literatury udowodniono również, iż w wielu źródłach wskazuje się organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej jako szczególnie ważne w zakresie podnoszenia konkurencyjności ORT. Potwierdza to nie tylko, że problem konkurencyjności poszczególnych obszarów jest zagadnieniem szczególnie istotnym dla rozwoju turystyki, ale również fakt, że istotną rolę w tym zakresie mogą odgrywać DMO.

W tym miejscu warto zastanowić się, jak do tego zagadnienia odnoszą się same organizacje. Tym samym warto zweryfikować, czy poglądy naukowców nt. znaczenia DMO w podnoszeniu konkurencyjności ORT mają faktyczne przełożenie na stosunek tych organizacji do problemu. Taką próbę podjął autor, przeprowadzając szersze badania na grupie 184 europejskich DMO, reprezentujących dwa szczeble: krajowy (25 organizacji) i regionalny (159 organizacji)¹. Wśród organizacji krajowych odsetek uzyskanych odpowiedzi wyniósł 55,6% (25 organizacji z łącznej liczby 45 NTO), a w przypadku organizacji regionalnych – 57,0% (159 odpowiedzi z 279 podmiotów). Dane wykorzystane w artykule stanowią część badań przeprowadzonych przez autora w latach 2013-2014. Z punktu widzenia problematyki podejmowanej w niniejszym artykule istotne okazało się określenie znaczenia konkurencyjności w działaniach podejmowanych przez DMO. W tym celu badanym organizacjom zadano następujące pytanie: „czy podnoszenie konkurencyjności ORT, który organizacja reprezentuje, jest najważniejszym zadaniem DMO”? Analizy dokonano w oparciu o stanowisko wszystkich badanych organizacji, jak również zdecydowano się na podział na podmioty krajowe i regionalne, co wynikało ze specyfiki tych form DMO. Uzyskane wyniki wykazały, że dla większości badanych organizacji zagadnienie to jest wiodące (tab. 1).

Na łączną liczbę 184 organizacji w 113 (tj. 61,4%) potwierdzono zgodność powyższego założenia. Co ciekawe, pomiędzy strukturami krajowymi a regionalnymi nie widać znacznej różnicy (zaledwie 3,0 pp. na korzyść tych pierwszych). Po-

¹ Autor uzyskał dane z organizacji reprezentujących następujące kraje: Austria, Belgia, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Łotwa, Monako, Niemcy, Norwegia, Polska, Portugalia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.

Tabela 1. Odsetek (%) organizacji traktujących podnoszenie konkurencyjności jako wiodące zadania

Lp.	Typ organizacji	Odsetek organizacji
1	Krajowe	64,0
2	Regionalne	61,0
3	Średnio	61,4

Źródło: badania własne.

wyższe wyniki, mimo iż obarczone znacznym stopniem subiektywizmu, pozwalają potwierdzić założenie, że zagadnienie podnoszenia konkurencyjności ORT jest dla wielu podmiotów wiodącym zadaniem. Tym samym DMO czują się odpowiedzialne za rozwój danego obszaru recepcji turystycznej. Identyfikują się z ORT, a co za tym idzie, traktują swoją rolę jako szczególnie ważną dla rozwoju danego obszaru.

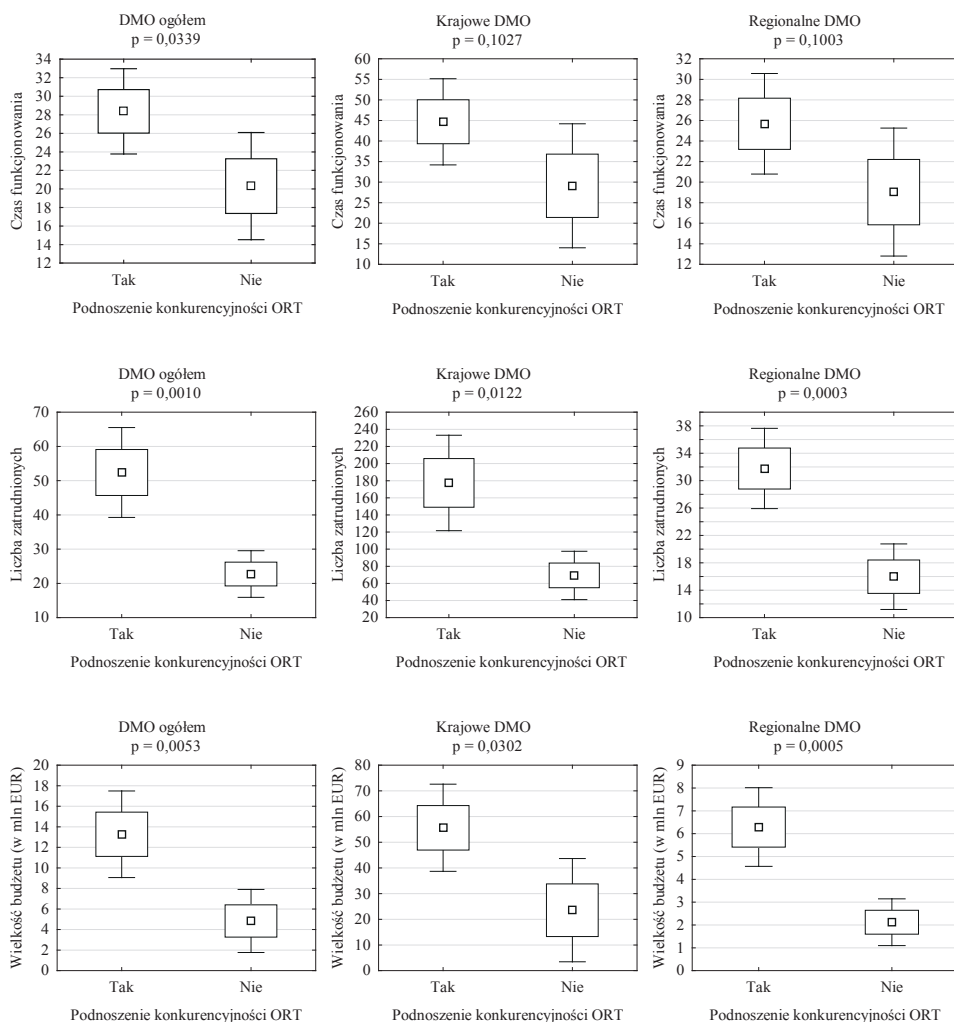
Powyższe informacje ukazują jedynie ogólne podejście badanych organizacji do problemu podnoszenia konkurencyjności ORT. Są również odzwierciedleniem subiektywnego podejścia do analizowanego zagadnienia. Autor postanowił zbadać, jakie są różnice pomiędzy organizacjami deklarującymi różne podejście do problemu konkurencyjności. Zagadnienie to wymaga szerokich analiz. Autor zdecydował się na skonfrontowanie uzyskanych wyników z trzema zmiennymi: czasem funkcjonowania badanych organizacji, liczbą zatrudnionych oraz wielkością budżetów (tab. 2, rys. 1).

Tabela 2. Wartości średnie dla trzech zmiennych w zależności od podejścia badanych organizacji do problemu podnoszenia konkurencyjności ORT

Lp.	Cecha	DMO ogółem		Krajowe DMO		Regionalne DMO	
		Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
1	Czas funkcjonowania (w latach)	28,4	20,4	44,7	29,1	25,7	19,0
2	Liczba zatrudnionych (w osobach)	52,4	22,7	177,4	69,3	31,8	16,0
3	Wielkość budżetu (w mln EUR)	13,3	4,8	55,6	23,6	6,3	2,1

Źródło: badania własne.

Okazuje się, że pomiędzy organizacjami, które traktują podnoszenie konkurencyjności ORT jako swoje wiodące zadania, a pozostałymi podmiotami występują wyraźne różnice. Szczególnie widoczne jest to w przypadku dwóch cech: wielkości zatrudnienia oraz wielkości budżetu (różnice w średnich są statystycznie istotne, tj. $p \leq 0,05$). Generalnie organizacje stawiające sobie za cel działalności podnoszenie konkurencyjności ORT dysponują średnio większymi budżetami od organizacji



Objaśnienia: □ – mediana, ◻ – 25% -75%, I – min -maks.

Rys. 1. Czas funkcjonowania, liczba zatrudnionych i wielkość budżetu DMO a podejście do problemu podnoszenia konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

niestawiających sobie takiego celu. To samo dotyczy liczby zatrudnionych – jest ona zdecydowanie wyższa w organizacjach, które konkurencyjność traktują jako wiodące zadanie. Warto zauważyć, iż takie zależności widoczne są we wszystkich przypadkach: dla ogółu organizacji, jak również w podmiotach krajowych i regionalnych. Można również zauważyć, że podobna sytuacja zauważalna jest w przy-

padku czasu funkcjonowania organizacji – podmioty starsze częściej utożsamiają się z zadaniem podnoszenia konkurencyjności ORT. Jednak tu różnice są zdecydowanie mniej wyraźne niż w przypadku zatrudnienia czy wielkości budżetów. Ponadto w przypadku organizacji krajowych oraz regionalnych różnice nie są statystycznie istotne (odpowiednio: $p = 0,1027$; $p = 0,1003$). W pozostałych przypadkach różnice w średnich są statystycznie istotne ($p \leq 0,05$).

Podsumowując, zauważyć można, że problem podnoszenia konkurencyjności jest traktowany jako podstawowe zadanie przez organizacje, które dysponują relatywnie większymi budżetami oraz większym zatrudnieniem. Tym samym można założyć, iż podnoszenie konkurencyjności ORT wymaga od organizacji posiadania większych zasobów kapitałowych (większy budżet) oraz większych zasobów ludzkich (większe zatrudnienie). Z przeprowadzonych badań wynika, że nie są to warunki konieczne, ale na pewno sprzyjające podnoszeniu konkurencyjności ORT. Natomiast bez większego znaczenia pozostaje czas funkcjonowania organizacji.

4. Zakończenie

Przeprowadzona w opracowaniu analiza pozwala na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej. Przegląd literatury naukowej wykazał, iż zagadnienie jest dość szeroko analizowane, chociaż nie ma pełnej zgodności co do definiowania tego pojęcia. Również w literaturze z zakresu turystyki w coraz większym zakresie podejmowane są badania i analizy dotyczące konkurencyjności określonych obszarów recepcji turystycznej. Znaczny wkład w to zagadnienie mają modele konkurencyjności ORT. Okazuje się, że w wielu przypadkach wśród najważniejszych czynników przyczyniających się do podnoszenia konkurencyjności obszarów wyróżnia się organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej.

Przeprowadzone przez autora badania wykazały, że organizacje te w większości przypadków traktują analizowany problem jako ich wiodące zadanie. Tym samym można mówić o pewnej zgodności pomiędzy przypisywaną rolą DMO w zakresie podnoszenia konkurencyjności ORT a rzeczywistym podejściem tych organizacji. Wnioski takie pozwalają potwierdzić zasadność i konieczność przeprowadzania dalszych analiz teoretycznych z zakresu podnoszenia konkurencyjności ORT i roli DMO w tym względzie. Istotne znaczenie należy również przypisać dalszym badaniom nad organizacjami zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej, w tym również w kontekście ich działań na rzecz podnoszenia konkurencyjności ORT.

Literatura

- Bartoluci M., 2013, *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb.
- Borzyszkowski J., 2015, *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Buhalis D., 2000, *Marketing the Competitive Destination of the Future*, *Tourism Management*, no. 21, s. 97-116.
- Croes R., 2010, *Small Island Tourism Competitiveness: Expanding Your Destination's Slice of Paradise*, University of Central Florida.
- Crouch G.I., 2007, *Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd 2007, Australia.
- Dwyer L., Kim C., 2003, *Destination competitiveness: Determinants and indicators*, *Current Issues in Tourism*, no. 6 (5), s. 369-414.
- Dwyer L., Knežević Cvelbar L., Koman M., Mihalič T., 2013, *An Empirical Test of the Integrated Model of Destination Competitiveness*, *Proceedings of the International Association for Tourism Economics (IATE) 2013*, Ljubljana, 1-4 July, 2013, Faculty of Economics, University of Ljubljana, s. 204-222.
- Filipiak B., 2004, *Polityka finansowa władz samorządowych jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności miast polskich*, [w:] Korenik S., Szółek K. (red.), *Konkurencyjność i potencjał rozwoju polskich metropolii – szanse i bariery*, KPZR PAN, Warszawa.
- Florek M., 2006, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Goeldner C.R., Ritchie J.R.B., 2010, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 11th Edition, Wiley E-Text.
- Gooroochurn N., Sugiyarto G., 2005, *Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry*, *Tourism Economics*, no. 11 (1), s. 25-43.
- Meyer B., Milewski D. (red.), 2009, *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, PWN, Warszawa.
- Morgan N., 2012, *Time for Mindful Destination Management and Marketing*, *Journal of Destination Marketing & Management*, no. 1, s. 8-9.
- Padurean L., 2010, *Looking at Destination Governance Through Three Lenses*, BEST EN, Vienna, Austria.
- Pike S., 2008, *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*, Elsevier.
- Pike S., Page S., 2014, *Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature*, *Tourism Management*, no. 41, s. 202-227.
- Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, UNWTO, Madrid 2000.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., 2010, *A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives*, *Revista de Administração Pública*, no. 44 (5), s. 1049-1066.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stawasz D., 2004, *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Survey of Destination Management Organisations. Report April 2004*, World Tourism Organisation, Madrid 2004.
- Sziva I., 2010, *Interpreting and Analyzing the Competitiveness of Touristic Destination*, Institute of Business Economics, Corvinus University Budapest, Department of Business Studies, Budapest.
- Varghese B., 2016, *A Strategic Evaluation on Competency of Karnataka Destinations through Destination Management Organizations*, *American Journal of Industrial and Business Management*, no. 6, s. 102-108.

Wajszczuk J., 2005, *Międzynarodowe środowisko finansowe: kierunki instytucjonalizacji*, Key Text, Warszawa.

Żemła M., Staszewska A., 2012, *Rola interesariuszy w budowie konkurencyjnych produktów turystycznych na podstawie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego*, [w:] Rapacz A. (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 209-218.