

Marcin Kęsy, Natalia Krawczuk, Maciej Ślusarczyk
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w dynamicznym otoczeniu

Zarys treści: Każde przedsiębiorstwo, bez względu na branżę, w której działa, musi w sposób optymalny podejmować decyzje organizacyjno-biznesowe, uwzględniając uwarunkowania nie tylko mikrootoczenia, lecz również makrootoczenia. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych ważne jest wziąć pod uwagę metody wspomagające zarządzanie z uwzględnieniem kryterium funkcji zarządzania. Istotne jest optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów przedsiębiorstwa turystycznego ze względu na dynamiczność zmian potrzeb i preferencji klientów czy też rynek firm konkurencyjnych, szczególnie ważne są firmy, które mają tożsamy profil działalności oraz geograficzny zasięg oddziaływania na rynek.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo turystyczne, otoczenie zewnętrzne, metody, zarządzanie przedsiębiorstwem, analiza otoczenia i procesów.

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach można scharakteryzować każde z istniejących przedsiębiorstw w sposób unikalny i zindywidualizowany. Oczywiście są zasadnicze fundamenty, które tworzą każdą firmę, w ujęciu zasobowym są to: pracownicy, finanse i mienie firmy. W ujęciu procesowym są to: działania operacyjne realizowane w firmie, które przynoszą korzyść jej uczestnikom. W ujęciu systemowym pojawia się otoczenie i kooperacja przedsiębiorstwa z nim – szczególnie w czasie, gdy na rynku istotne znaczenie mają cena i popyt, i właśnie te wartości kształtują podaż, czyli ofertę przedsiębiorstw. W takiej sytuacji w rozważaniach strategicznych każdego przedsiębiorstwa analiza ma charakter egzogeniczny, czyli wpięty diagnozujemy sytuację w makro- i mikrootoczeniu, określając swoje szanse i zagrożenia, na tym fundamencie oceniając mocne i słabe strony firmy. Przedsiębiorstwa na podstawie tak przeprowadzonych analiz strategicznych kreują drogowskaz działań w średnim czasie.

W taki sposób należy postrzegać i analizować firmy, ich zasoby, właśnie poprzez otoczenie, potrzeby i preferencje klientów, ofertę firm konkurencyjnych, ceny półproduktów i szybkość. Można stworzyć definicję odrębną dla każdej z branży, gdyż są one inne i rządzą się swoimi prawami, jednakże wszystkie są skorelowane ze sobą i połączone w sposób nierozzerwalny. W przypadku przedsiębiorstwa turystycznego można je zdefiniować jako wyspecjalizowaną jednostkę, odrębny wycinek działalności gospodarczej, w której to organizacja jest nastawiona na ciągłą obsługę ruchu turystycznego oraz zaspokajanie potrzeb klienta turystycznego – jakże innego, lecz ciągle takiego samego, jak w przypadku innych przedsiębiorstw, klienta chcącego otrzymać odpowiednią wartość nabywanej usługi lub produktu w określonej cenie.

Tożsama sytuacja zachodzi w przypadku przedsiębiorstw turystycznych, które zaliczane są do branży turystycznej, która w ostatnich dwóch latach, ze względu na pandemię, odnotowała regres. Oczywiście na ostateczne wyniki i analizy jeszcze poczekamy, lecz prognozy i pośrednie wyniki branż powiązanych z branżą turystyczną nie napawają optymistycznie na przyszłość.

I tak: 60-80% szacowany przez Światową Organizację Turystyki spadek międzynarodowego ruchu turystycznego w 2020 r., na 17% szacowany spadek wydatków turystów w Polsce w pierwszym kwartale 2020 r. względem roku poprzedniego (Czernicki, Kukołowicz, Miniszewski 2020, s. 7).

O ile w okresie przedpandemicznym strategie rozwoju branży turystycznej koncentrowały się na podejmowaniu działań służących maksymalizacji zysków, to obecna sytuacja w znacznej mierze wskazuje, że równie ważne może być wypracowanie rozwiązań służących minimalizacji strat w sytuacji ciągłego ryzyka i zagrożenia związanego z możliwością zakażenia¹.

Branża turystyczna zareagowała mianowicie podobnie na kryzys finansowy, który w 2009 r. obniżył światową liczbę turystów zagranicznych o 4% względem roku poprzedniego (Dziedzic, Łopaciński, Saja, Szegidewicz 2010). W latach 2002–2004 w wyniku zespołu ciężkiej ostrej niewydolności oddechowej (SARS) Hongkong odnotował spadek PKB w turystyce o 41%, Singapur – o 43%, a Chiny – o 25% (Mendoza, Reinoso 2020, s. 79-103). Spadki popytu na usługi turystyczne mogą uświadomić nam skalę zmian w branży turystycznej w Polsce ze względu na COVID-19.

Wprowadzenie ograniczeń zmierzających do zachowania dystansu społecznego i reżimu sanitarnego znalazło natychmiastowe odzwierciedlenie w niemal całkowitym zastoju branży turystycznej. Wpływ na to mają dwa kluczowe czynniki, mianowicie w okresie wzmożonej niepewności ekonomicznej popyt

1 Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2019.

na usługi turystyczne maleje. Drugim równie istotnym czynnikiem są wszelkiego rodzaju restrykcje administracyjne ograniczające możliwość przemieszczania się, które zostały nałożone na potencjalnych turystów (Stojczew 2021, s. 161). Owszem drugi czynnik był wprowadzony jako tymczasowe rozwiązanie, jednakże pierwszy firmy muszą wciąż brać pod uwagę, właśnie ze względu na niestabilność społeczno-polityczną, jak również duży dynamizm w gospodarce.

Poddając natomiast charakterystyce przedsiębiorstwo turystyczne, można zaobserwować pewne zależności oraz zmienne, wynikające z uwarunkowań otoczenia.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo można scharakteryzować jako jednostkę organizacyjną, która prowadzi działalność gospodarczą i jest wyodrębniona prawnie, organizacyjnie, terytorialnie, ekonomicznie, a w jej skład wchodzi:

- zasoby ludzkie;
- zasoby finansowe;
- zasoby materialne oraz niematerialne.

Może ono prowadzić działalność handlową, usługową lub produkcyjną. Nie stanowi problemu, aby owe działalności były skompensowane w jednym podmiocie gospodarczym. Przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednie cechy, którymi są:

- **Wyodrębnienie ekonomiczne** – oznacza, że przedsiębiorstwo dysponuje własnym majątkiem, którym zarządza w celu osiągnięcia zysku, prowadzi działalność na zasadzie samofinansowania oraz ponosi odpowiedzialność za efekty swojej pracy.
- **Wyodrębnienie prawne** – oznacza, że przedsiębiorstwo to osoba prawna, która posiada zdolność do czynności prawnych, może zaciągać zobowiązania i nabywać prawa, np. zawierać umowy; posiada również swobodę wyboru formy prawnej swojej działalności.
- **Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne** – oznacza, że przedsiębiorstwo ma własną strukturę organizacyjną, która jest odpowiednia do prowadzonej przez niego działalności oraz warunków jego funkcjonowania (Filip, Grzebyk, Nesterowicz, Sowa 2014).

W polskim prawie przedsiębiorstwo zostało zdefiniowane w następujący sposób: przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych, przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej.

Obejmuje ono w szczególności:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości, wynikające z innych stosunków prawnych;
- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- koncesje, licencje i zezwolenia;
- patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
- tajemnice przedsiębiorstwa;
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej².

Należy jednak pamiętać, że głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest działalność przynosząca zyski ze sprzedaży produktów lub usług, która w połączeniu z analizą otoczenia oraz ukierunkowaniem na osiągnięcie zamierzonych celów w przedsiębiorstwie turystycznym, daje ogromną przewagę nad konkurencją.

3. Analiza pojęciowa przedsiębiorstwa turystycznego w literaturze przedmiotu

Przedsiębiorstwo turystyczne zajmuje się świadczeniem usług turystycznych, jednakże istnieje pewna część jednostek gospodarczych prowadzących działalność produkcyjną lub handlową, pośrednio związanych z turystyką. Wynika to ze specyfiki produktu turystycznego, który charakteryzuje się komplementarnością i zdolnością do substytucji i jest on pewnym pakietem dóbr i usług oferowanych turystyce (Sikora 2012).

Przedsiębiorstwo turystyczne możemy określić jako formę organizacyjną procesów gospodarczych, będącą wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących określone czynności i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne, taktyczne, rozstrzygające o skuteczności tego działania. O przedsiębiorstwie

² Art. 55 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny.

turystycznym możemy mówić w kategoriach: organizacyjnej, prawnej, i ekonomicznej (Kraś 2010, s. 309-321).

Przedsiębiorstwo turystyczne – wyodrębnione zespoły ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Są to jednostki wyposażone w środki materialne i finansowe oraz podporządkowane określonej organizacji wewnętrznej (Gołembski 2007, s. 300).

Przedsiębiorstwo turystyczne jest jednostką organizacyjną prowadzącą działalność gospodarczą, polegającą na odpłatnym świadczeniu usług uczestnikom różnych typów i rodzajów turystyki. Beneficjentami korzyści efektów pracy przedsiębiorstwa turystycznego, oprócz osób przebywających poza swoim miejscem zamieszkania, są również mieszkańcy miejscowości, w której tworzony jest produkt turystyczny. Bardzo często produkt konsumowany przez turystów składa się z oferty usługowej wielu różnych przedsiębiorstw turystycznych (hotelarskich, gastronomicznych, przewozowych itp.) (Rapacz 1998).

Za najważniejsze cechy służące do podziału i klasyfikacji przedsiębiorstw turystycznych uważa się (Kraś 2010, s. 309-321):

- przedmiot działalności usługowej;
- obszar działania;
- rodzaj odbiorców i miejsce w procesie dystrybucji;
- formę własności;
- wielkość przedsiębiorstwa.

Z pierwszego kryterium wynika opisany dalej podział przedsiębiorstw turystycznych.

Biura podróży, występujące w roli pośrednika między jednostkami oferującymi usługi a turystami, organizatora imprez turystycznych oraz podmiotu świadczącego własne usługi, przedsiębiorstwa prowadzące zakłady hotelarskie i gastronomiczne, przedsiębiorstwa transportu turystycznego zajmujące się przemieszczaniem turystów do miejsc ich pobytu turystycznego i z powrotem oraz w różnym zakresie w ramach danego obszaru recepcji turystycznej, przedsiębiorstwa usług sportowo-rekreacyjnych, których działalność pozwala na rozwijanie (nie tylko wśród turystów) aktywności fizycznej w zakresie wynikającym z charakteru (walorów) i funkcji określonego obszaru turystycznego, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, jednostki zajmujące się informacją i pomocą turystyczną (Panasiuk 2013).

Natomiast jeśli chodzi o kryterium podmiotowe, to przedsiębiorstwa turystyczne dzielimy na:

- agencje promocji i reklamy turystyki;
- towarzystwa ubezpieczeniowe zajmujące się ubezpieczeniami turystycznymi;
- instytucje badawcze turystyki.

Możemy również wyodrębnić podział ze względu na:

- pełnioną funkcję – hotel jako zakład noclegowy, restauracja jako zakład;
- żywieniowy – biuro turystyczne jako pośrednik i organizator;
- lokalizację – hotel miejski, gospoda wiejska;
- jakość – kategoryzacja hoteli, gospodarstw agroturystycznych (Sikora 2012).

Jednakże trzeba również zwrócić uwagę na sezonowość w owej branży. Aby poprawnie określić, czym jest sezonowość, należy zdefiniować popyt turystyczny. Popyt turystyczny jest to relacja pomiędzy ceną dobra i usługi turystycznej, a mocą nabywczą i chęcią nabycia tych produktów przez jednostkę, którą można zdefiniować jako turystę w określonym czasie. Sezonowość oznacza kumulację ruchu turystycznego w danym okresie w ciągu roku i występowanie widocznych różnic w wielkości popytu między sezonem wysokim a sezonem niskim. Jest jedną z cech charakteryzujących popyt w sektorze turystycznym, a jednocześnie problemem, z którym muszą sobie radzić podmioty reprezentujące podaż turystyczną. Można zatem powiedzieć, że jest to pewna bariera, której przekroczenie wiąże się niejednokrotnie z ponoszeniem dodatkowych kosztów przez przedsiębiorców³.

4. Charakterystyka otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa turystycznego

Mikrootoczenie (otoczenie operacyjne, otoczenie celowe, otoczenie bezpośrednie, otoczenie mikroekonomiczne, otoczenie bliższe, otoczenie konkurencyjne); warunki działania przedsiębiorstwa w danej branży na danym rynku, wpływające na jego funkcjonowanie oraz rozwój. Obejmuje podmioty związane z przedsiębiorstwem i jego działalnością od klientów poprzez dostawców, na konkurencji kończąc. Dokładne przeanalizowanie sektora działalności przedsiębiorstwa

³ https://mfiles.pl/pl/index.php/Sezonowo%C5%9B%C4%87_popytu_turystycznego [dostęp: 29.04.2021 r.].

pozwała na ocenę jego atrakcyjności oraz szans i zagrożeń, które stwarza. Krótko mówiąc, są to czynniki zewnętrzne, konkretne organizacje lub grupy, które mogą mieć wpływ na działanie przedsiębiorstwa. Wpływają bezpośrednio na jego działanie. Mikrootoczenie nie jest jednakowe dla wszystkich firm (Gierszewska, Romanowska 2002, s. 92-160). Aby w pełni zanalizować otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, należy je poprzedzić analizą makrootoczenia firmy, gdyż ogólne i podstawowe dane dla całego przemysłu są punktem odniesienia do oceny obecnego stanu i perspektyw rozwojowych sektora. Warto pamiętać, że liczba podmiotów wchodzących w skład mikrootoczenia nie jest stała. Przedsiębiorstwo powinno więc monitorować zmiany zachodzące zarówno w jego bliższym, jak i dalszym otoczeniu, ponieważ ono się zmienia. Analiza mikrootoczenia powinna być prowadzona regularnie w przedsiębiorstwach, by mogły one tworzyć lub właściwie korygować swoje strategie rozwojowe.

Należy również przeprowadzać analizę mikrootoczenia, wykonując ją w sposób dośrodkowy, co oznacza, że podejmując próbę analizy mikrootoczenia, należy wyjść od najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa, aby następnie skończyć analizę na samym przedsiębiorstwie. Niepewność i drgające otoczenie wymaga ciągłego udoskonalania metod analitycznych, zarządczych oraz ekonomicznych w każdym podmiocie gospodarczym.

Analiza mikrootoczenia odpowiada na pytania o następujące kwestie:

- konkurencyjność w danym sektorze;
- atrakcyjność rynku/branży;
- szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w danym sektorze, które z sektorów działalności przedsiębiorstwa są dla niego najlepsze i dają największe możliwości rozwoju, jak kształtować przyszłą strategię działalności przedsiębiorstwa, by zminimalizować ryzyko i zwiększyć efekty wprowadzanej strategii, jakie inne sektory są atrakcyjne dla przedsiębiorstwa i jakie są potencjalne koszty wejścia na nie⁴.

W skład mikrootoczenia przedsiębiorstwa wchodzi:

- odbiorcy (nabywcy, klienci);
- dostawcy;
- pośrednicy;
- konkurenci obecni i potencjalni;

4 Ibidem.

- producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych;
- okalna społeczność (związki zawodowe, zasoby ludzkie).

Odbiorcy indywidualni, jak i instytucjonalni, nabywający od przedsiębiorstwa wytwarzane bądź sprzedawane przez nie produkty, stanowią zazwyczaj najliczniejszą z grup wchodzących w skład mikrootoczenia przedsiębiorstwa, obejmująca obecnych i potencjalnych klientów. Odbiorcy odgrywają kluczową rolę w analizie otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na swoją siłę negocjacyjną, na którą wpływa m.in. stopień ich koncentracji, udział produktu w koszyku i budżecie zakupów, standaryzacja produktu, znaczenie naszego wyrobu dla jakości wyrobu końcowego, a także stopień poinformowania o sytuacji firmy. Dane o klientach przedsiębiorstwa uzyskują zazwyczaj z przeprowadzonych badań marketingowych, z których otrzymują istotne informacje dotyczące segmentów nabywców, ich potrzeb, motywów oraz preferencji zakupowych. Mogą oni również wpływać na poziom i kierunki inwestycji w rozwój pracowników. Im większe wymagania wobec jakości produktów i/lub usług, tym większa potrzeba dokształcania pracowników poprzez dodatkowe szkolenia, a także wprowadzenie nowych metod produkcyjnych.

Dostawcy to organizacje dostarczające zasoby (środki produkcji, nośniki energii) innym podmiotom rynkowym. Siła przetargowa dostawców zależy, podobnie jak wśród odbiorców, od następujących czynników: stopnia koncentracji dostawców w stosunku do odbiorców w sektorze, uzależnienia jakości wyrobu końcowego od jakości zasobów nabywanych od dostawcy, pozycji monopolistycznej odbiorcy i dostawcy, udziału kosztów tworzonych przez dostawców w całkowitym koszcie odbiorcy, wysokości kosztów zmiany dostawcy, groźby podjęcia produkcji wyrobu finalnego przez dostawcę. Właściwa analiza dostawców pozwala nawiązać współpracę z tymi, którzy mogą stać się w przyszłości partnerami przedsiębiorstwa i stymulować jego rozwój, a także ograniczyć wysokość kosztów związanych z dostawą. Organizacje powinny unikać uzależnienia się od jednego dostawcy. Może to mieć negatywny wpływ na działanie firmy w momencie powstania wewnętrznych problemów dostawcy lub wyeliminowania go z rynku.

Podmioty rynku konkurują z innymi przedsiębiorstwami o różnego rodzaju zasoby. Konkurencja nie ogranicza się tylko do rywalizacji o klientów, ale także obejmuje dostawców czy siłę roboczą. Podczas analizowania konkurencji należy zastanowić się nad tym, które z ofert rynkowych są dla naszego przedsiębiorstwa ofertami konkurencyjnymi i które z nich mogą stać się nimi w przyszłości, jak działa nasza konkurencja, jakie stawia sobie cele, co jest ich priorytetem, jakie prowadzi działania promocyjne i co jest ich silną, a co słabą stroną, a następnie porównać to z własnym przedsiębiorstwem. Ważnym aspektem jest

również ilość konkurentów i ich udział w rynku, intensywność konkurencji, a także bariery wejścia na rynek, które w sposób istotny mogą ograniczać konkurencję w sektorze. Konkurentami są zazwyczaj firmy mające podobny profil działalności i zatrudniające pracowników o podobnych kompetencjach. Ważne jest, aby firma starała się zatrzymać pracownika, oferując mu możliwości dalszego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji. Firmy jednak nie zawsze to wykorzystują, bojąc się, że osoba wykształcona odejdzie do konkurencji.

Producenci substytutów to podmioty pochodzące z innych rynków, które oferują wyroby zastępcze odmienne technologicznie, ale pełniące podobne funkcje użytkowe, zaspokajające podobne potrzeby nabywców. Wyroby substytucyjne są jednym z rodzajów konkurencji zewnętrznej i ograniczają potencjalne zyski przedsiębiorstw na danym rynku. Jeśli cena na dobro substytucyjne spada, to rośnie jego sprzedaż, co ogranicza zyski przedsiębiorstw oferujących produkty, dla których to dobro jest substytutem. Produkty substytucyjne wyznaczają granicę najwyższej ceny i zakres cenowego pola manewru na danym rynku. Natomiast producenci dóbr komplementarnych to takie podmioty gospodarcze, które zajmują się produkcją dóbr uzupełniających się w zaspokajaniu danej potrzeby nabywców. Spadek ceny jednego z tych dóbr wywoła wzrost popytu na nie, a tym samym wzrost popytu na dobro komplementarne do niego.

Lokalne społeczności, w których skład wchodzi: ludzie mieszkający w najbliższej okolicy, lokalne media, grupy wyznaniowe, związki zawodowe czy organizacje obywatelskie. Grupy te stanowią ważny rynek pracy dla przedsiębiorstwa. Decydują one o powodzeniu firmy na danym rynku. Kształtują opinię na temat przedsiębiorstwa i jego wyrobów, a także dostarczają zasobów siły roboczej. Menedżerowie, jak i właściciele firm największą uwagę poświęcają otoczeniu bliższemu, ponieważ dochodzi w nim do największych zmian⁵.

Poświęcanie uwagi może być tylko jednym z aspektów wykorzystywanych podczas analizy bliższego otoczenia, które w swej zmienności powoduje dużą zmienowość. Należy się jednak przyjrzeć metodom, które są wykorzystywane w analizach i dają najbardziej wymierne efekty podczas analizy.

5. Metody analizy wykorzystywane w przedsiębiorstwach turystycznych

Podczas analizy literatury można znaleźć wiele metod, które przyczyniają się do optymalizacji działalności oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Dokonując ich analizy, należy jednak wybrać takie, które będą po pierwsze skuteczne, po drugie efektyw-

⁵ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mikrootoczenie> [dostęp: 29.04.2021 r.].

ne, czyli nakład finansowy będzie niski w stosunku do rezultatu, w którym istotna jest szybkość uzyskania wyniku oraz jego trafność.

Autorzy wyodrębnili najważniejsze funkcje zarządzania, a w ich ramach wskazali optymalnie dopasowaną metodę. Oczywiście propozycje zawarte w artykule należy traktować jako autorską propozycję, która powstała na podstawie wiedzy oraz doświadczenia autorów:

- Planowanie – analiza TOWS, biznesplan.
- Organizowanie – metoda projektowa, diagram Gantta.
- Kontrola – planowanie zasobów, metod ERP.
- Kierowanie – wskaźniki ekonomiczne.

Planowanie – proces ustalenia celu bądź celów oraz odpowiednich (adekwatnych) działań, aby je osiągnąć. Można stwierdzić, że jest to swego rodzaju projekcja przyszłości wraz ze środkami, których należy użyć, aby ją osiągnąć.

Analiza TOWS – jest to metoda analizy strategicznej, służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Pojęcie „TOWS Analyse” jest równoznaczne z pojęciem analizy SWOT, lecz według H. Weihricha jest to akronim angielskich słów: Threats (zagrożenia w otoczeniu), Opportunities (szanse w otoczeniu), Weaknesses (słabe strony organizacji), Strengths (mocne strony organizacji), ma być umieszczony w takiej kolejności, żeby zrobić nacisk na sekwencję rozwiązywania problemów w procesach formułowania strategii.

O ile w analizie SWOT rozpoczyna się od oceny wewnętrznych zalet i słabości, pod które następnie poszukuje się możliwości jak najlepszego, najbardziej efektywnego wykorzystania, biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, o tyle w analizie TOWS całość rozpoczyna się od znalezienia szans, zagrożeń w otoczeniu organizacji, a które ma przed sobą organizacja. Następnie szanse te i zagrożenia są przeciwstawiane posiadanym uwarunkowaniom do wykorzystywania możliwości, a usuwania bądź niwelowania zagrożeń (Bubacz 2010).

Biznesplan (plan biznesowy, ang. *business plan*) – dokument przedsiębiorstwa zawierający ocenę opłacalności przedsięwzięcia gospodarczego (Pawlak 2012). Biznesplan jest narzędziem wykorzystywanym przy ocenie rentowności oraz opłacalności przedsięwzięcia gospodarczego, w którym zawiera się cele, zadania, jakie stawia się przed jednostką organizacyjną. Jednymi z narzędzi wykorzystywanych w analizie podczas tworzenia biznesplanu są: analiza SWOT, analiza finansowa, analiza rynku.

		Wewnętrzne	
		W	S
		Lista słabych stron W1, W2, W3,	Lista mocnych stron S1, S2, S3,
Zewnętrzne	T	WT: strategie mini-mini: W1T1: W2T1: W1T2: W2T2:	ST: strategie maxi-mini: S1T1: S2T1: S1T2: S2T2:
	O	WO: strategie mini-maxi: W1O1: W2O1: W1O2: W2O2:	SO: strategie maxi-maxi: S1O1: S2O1: S1O2: S2O2:
		Lista zagrożeń: T1, T2, T3,	Lista szans O1, O2, O3,

[c] Krzysztof Woźniak / ceopedia.org

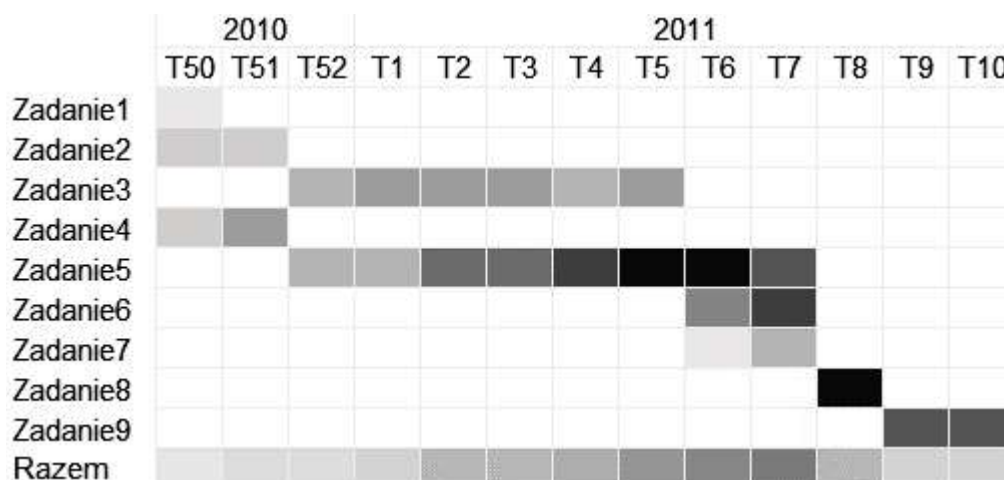
Rys. 1. Macierz TOWS

Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_TOWS [dostęp: 29.04.2021 r.].

Organizowanie – proces ten polega na optymalnej konfiguracji zasobów finansowych, ludzkich oraz procesowych, skierowanych na sprawne, efektywne i skuteczne realizowanie określonych działań. Obejmuje m.in.: podział pracy, organizowanie procesów, koordynowanie działań, budowę zespołu, opracowanie struktury zasobów ludzkich i jej podział.

Metoda projektowa – zarządzanie projektem, zarządzanie projektami jest procesem, w trakcie którego osoba kierująca projektem przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć narzucone wymagania w określonym terminie i po wyznaczonych kosztach. Poprzez alokację środków należy tutaj rozumieć odpowiednio: zasoby ludzkie, zasoby finansowe oraz wyposażenie. Realizacja oczekiwań, potrzeb czy celów wyznaczonych przez zleceniodawcę projektu, jak i oczekiwań innych stron zaangażowanych w projekt, musi nastąpić zgodnie z warunkami umowy zawartej pomiędzy tymi stronami, które w szczególności precyzują:

- przedmiot, koszt, czas i zakres projektu;
- potrzeby i oczekiwania zleceniodawcy projektu,
- wymagania zarówno zdefiniowane, jak i niezdefiniowane.



Rys. 2. Diagram Gantta

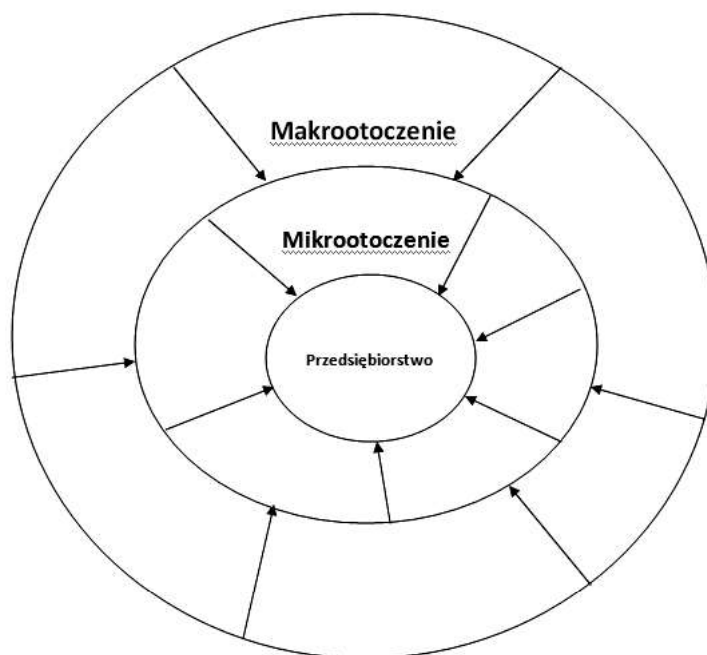
Źródło: <https://skuteczneraporty.pl/blog/wykres-gantta-z-zasobami-w-excelu-jako-mapa-ciepna/> [dostęp: 29.04.2021 r.].

Diagram Gantta – jest graficznym sposobem na ukazanie funkcji organizowania, planowania oraz kontroli. Diagram Gantta służy do organizowania wielopodmiotowych grup owych działań. Pokazuje graficznie następujące po sobie zdarzenia przy jednoczesnym wglądzie do już toczących się procesów. Podstawowym celem jest wspomaganie kadry menedżerskiej i kierownika projektu oraz uwidocznianie związków pomiędzy określonymi zadaniami, a także ich potencjalnego wpływu na całość projektu.

Kontrola – metoda ERP (*Enterprises Resource Planning*), metoda ta, zwana inaczej planowaniem zasobów, jest wykorzystywana zarówno w procesie planistycznym, ale również w procesie kontrolnym funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, iż jest to system informatyczny, który wspomaga zarządzanie zasobami danego przedsiębiorstwa. Pozwala on przedsiębiorstwu na sprawną realizację głównych funkcji kierowniczych we wszystkich obszarach funkcjonalnych firmy. Niemniej jednak głównym obszarem wspomaganie i funkcjonowania jest bardzo szeroko pojęty obszar finansów przedsiębiorstwa.

Kierowanie – wskaźniki ekonomiczne opisują zależności i relacje pomiędzy określonymi wielkościami ekonomicznymi oraz pozwalają na dokładną i dogłębną analizę obecnej sytuacji ekonomicznej, a także przewidują przyszłe zmiany gospodarcze, wynikające ze zmian ekonomicznych.

Należy jednak zwrócić uwagę, aby każda z analiz wykonywanych w obrębie przedsiębiorstwa lub jego otoczenia była wykonywana dośrodkowo, co oznacza, że należy analizę rozpocząć od najbliższego otoczenia i kierować się ku środkowi przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Analiza dośrodkowa

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat ukazuje sposób analizowania otoczenia przedsiębiorstwa i jego samego, a co za tym idzie – jest gwarantem skutecznego wdrożenia metod analitycznych oraz poprawy samego stanu faktycznego przedsiębiorstwa.

Wnioski

Autorzy, analizując metody oraz narzędzia na podstawie literatury przedmiotu, doszli do wniosku, że wykorzystanie użyteczności powyższych metod przedstawionych w artykule jest gwarantem rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego – zarówno w swojej odmienności, jak i podobieństwie do przedsiębiorstw klasycznych.

Wykorzystanie powyższych metod w rozumieniu zarządzania strategicznego przyczynia się do podniesienia skuteczności, sprawności oraz efektywności działań w przełożeniu również na zarządzanie operacyjne. Korelacja pomiędzy tymi determinantami jest tak duża, że występuje nierozrwalna zależność pomiędzy tymi procesami.

Analizując natomiast wiele metod dostępnych w sferze zarządzania, autorzy uzyskali obraz przedsiębiorstwa, w którym analiza mikrootoczenia odbywa się dośrodkowo, co oznacza, że przystępując do analizy przedsiębiorstwa, należy wyjść od jego bezpośredniego otoczenia (mikrootoczenie), a następnie w dogłębności analizy poruszać się w stronę środka organizacji, tak aby analiza odbywała się do jego wnętrza. Wyjątkiem może być chęć analizy przedsiębiorstwa w skali

globalnej, co oznacza rozszerzenie działań analitycznych do otoczenia makro, a następnie zgodnie z zasadą dośrodkowości, poruszanie się w głąb przedsiębiorstwa.

Sposób ten autorzy ustalili jako najbardziej odpowiedni dla nowo powstających przedsiębiorstw, ale również dla tych, które już istnieją na rynku. Metoda ta jest odpowiednia ze względu na swoją użyteczność oraz drgające i ciągle zmieniające się otoczenie, które w czasie niepewności ekonomicznej jest najlepszą metodą analityczną z pomocą, której wynikową analizy można uznać gwarantem potrzebnym do osiągnięcia celów zarządczych, handlowych oraz rozwojowych w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Art. 55 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny.

Bubacz K. (red.), 2010, *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Czernicki Ł., Kukołowicz P., Miniszewski M., 2020, *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*, Wyd. Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, s. 7.

Dziedzic T., Łopaciński K., Saja A., Szegidewicz J., 2010, *Polska gospodarka turystyczna w okresie światowego kryzysu*, Instytut Turystyki, Warszawa.

Filip P., Grzebyk M., Nesterowicz R., Sowa B., 2014, *Rachunkowość przedsiębiorstw*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

Gierszewska G., Romanowska M., 2002, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 92-160.

Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2019.

Gołembski G., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne: ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa, s. 300.

Kraś J., 2010, *Wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, Resovia Sacra. Studia Teologiczno-Filozoficzne Diecezji Rzeszowskiej 17, Rzeszów, s. 309-321.

Mendoza A.G., Reinoso N., 2020, *Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador)*, Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, 4 (1), s. 79-103.

Panasiuk A. (red.), 2013, *Marketing w turystyce i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Pawlak Z., 2012, *Biznesplan. Zastosowanie i przykłady*, Poltext, Warszawa.

Rapacz A., 1998, *Podstawy zarządzania procesem świadczenia usług w przedsiębiorstwie turystycznym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 795, Wrocław.

Sikora J., 2012, *Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Stojczew K., 2021, *Ocena wpływu pandemii koronawirusa na branżę turystyczną w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 65, nr 1, Wrocław, s. 161.

Netografia:

<https://mfiles.pl/pl/index.php/Mikrootoczenie> [dostęp: 29.04.2021 r.].

https://mfiles.pl/pl/index.php/Sezonowo%C5%9B%C4%87_popytu_turystycznego [dostęp: 29.04.2021 r.].

Managing a tourism enterprise in a dynamic environment

Abstract: Each enterprise, regardless of the industry in which it operates, must make optimal organisational and business decisions, taking into account not only micro but also macro environment conditions. In the case of tourist enterprises, it is important to take into account the methods supporting management, taking into consideration the criterion of management functions. It is important to optimally use the resources of a tourist enterprise in view of the dynamics of changes in the needs and preferences of customers or the market of competing companies, especially important are companies which have the same profile of activity and geographical range of influence on the market.

Key words: tourism enterprise, external environment, methodology, managing enterprise, analysis of the environment and processes.