

Michał Kołodziej

Uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

Wstęp

Rozwój turystyki oraz coraz większe potrzeby człowieka w sferze jego wypoczynku przyczyniły się do aktywizacji przedsiębiorstw turystycznych. To one obecnie stanowią siłę napędową sektora usług turystycznych. Przedsiębiorstwa są podstawowymi jednostkami stanowiącymi rdzeń systemu gospodarczego. Generują większość dochodu narodowego, a od ich efektywności ekonomicznej zależy poziom gospodarczy społeczeństwa zamieszkującego obszar określonego kraju.

Pojęcie **przedsiębiorstwa** zostało uregulowane w artykule 55 Kodeksu Cywilnego, który określa je jako „zespół składników materialnych i niematerialnych, przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych, obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa”. W sensie prawnym przedsiębiorstwo obejmuje m.in. Smid (2000):

- 1) firmę (nazwę), znaki towarowe i inne oznaczenia, które je indywidualizują;
- 2) księgi handlowe;
- 3) nieruchomości i ruchomości, w tym produkty i materiały;
- 4) patenty, wzory użytkowe i zdobnicze;
- 5) zobowiązania i obciążenia związane z prowadzoną działalnością;
- 6) prawo wynikające z najmu i dzierżawy lokali.

Rozpatrując przedsiębiorstwo w szerszym aspekcie, należy rozumieć je jako spójną zintegrowaną całość – organizację. Jej częściami składowymi są: cele i zadania, ludzie, struktura formalna oraz wyposażenie i technika. Każdy z tych składników sam jest zbiorem mniej lub bardziej

uporządkowanych elementów i stanowi podsystem organizacji (Penc 1999).

Przedsiębiorstwo turystyczne

Wielu autorów definiuje przedsiębiorstwo jako jednostkę prowadzącą działalność gospodarczą, motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych i mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów lub świadczenie usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie i na ryzyko właściciela lub właścicieli (Sudoł 2002).

W opracowaniu J. Penca (2002), odnoszącym się do zarządzania przedsiębiorstwem w burzliwym otoczeniu, definiuje się je jako samodzielną jednostkę techniczną, społeczną i gospodarczą podejmującą z własnej inicjatywy i na własny rachunek określoną działalność produkcyjną bądź usługową w celu zaspokojenia potrzeb innych podmiotów społecznych do osiągnięcia określonych korzyści, czyli zysku.

Jak można zauważyć, wspólną cechą powyższych definicji jest fakt, że przedsiębiorstwa ukierunkowane są na pozyskanie określonego zysku. Wynika to z działalności produkcyjnej bądź usługowej.

Jedną z podstawowych metod różnicowania przedsiębiorstw jest ich systematyka pod względem charakteru działalności. Dzieli się je na (Kortan 1997):

- **przedsiębiorstwa produkujące dobra rzeczowe**, do których można zaliczyć przedsiębiorstwa przetwórcze oraz wydobywcze;
- **przedsiębiorstwa usługowe**; w tej grupie znajdują się przedsiębiorstwa świadczące usługi z zakresu szeroko rozumianej turystyki.

Sektor usług turystycznych w dużej mierze funkcjonuje dzięki przedsiębiorstwom turystycznym. Główną dziedziną ich działalności jest tworzenie szeroko pojętych produktów i usług turystycznych. A. Rapacz (1994) definiuje przedsiębiorstwa turystyczne jako celowo zorganizowane, samodzielne ekonomicznie i wyodrębnione pod względem techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespoły ludzi, środków materialnych i finansowych, powołane do prowadzenia określonej działalności gospodarczej zaspokajającej potrzeby ludności w sferze turystyki i pozwalające na maksymalizację jego korzyści. Innymi słowy, przedsiębiorstwa turystyczne to podstawowe jednostki gospodarki

turystycznej, których głównym celem działania jest osiągnięcie efektów ekonomicznych i zaspokojenie potrzeb społecznych poprzez oferowanie różnorodnych produktów i usług turystycznych. Należy również pamiętać, że w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa ważną rolę odgrywa czynnik ludzki. Specyfika branży turystycznej sprawia, że w wielu przypadkach jest on elementem wytwarzającym produkty turystyczne, jak i usługi z tego zakresu.

Rozpatrując powyższe pojęcia można zauważyć, że definicja przedsiębiorstwa turystycznego jest podobna do ogólnych norm przyjętych dla przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce państwa. Jednak warto zaznaczyć, że ukierunkowane są one na zaspokajanie szeroko rozumianych potrzeb turystycznych. Dzięki świadczeniu tego typu usług, przedsiębiorstwa turystyczne maksymalizują swoje zyski poprzez świadczenie profesjonalnych usług i produktów turystycznych.

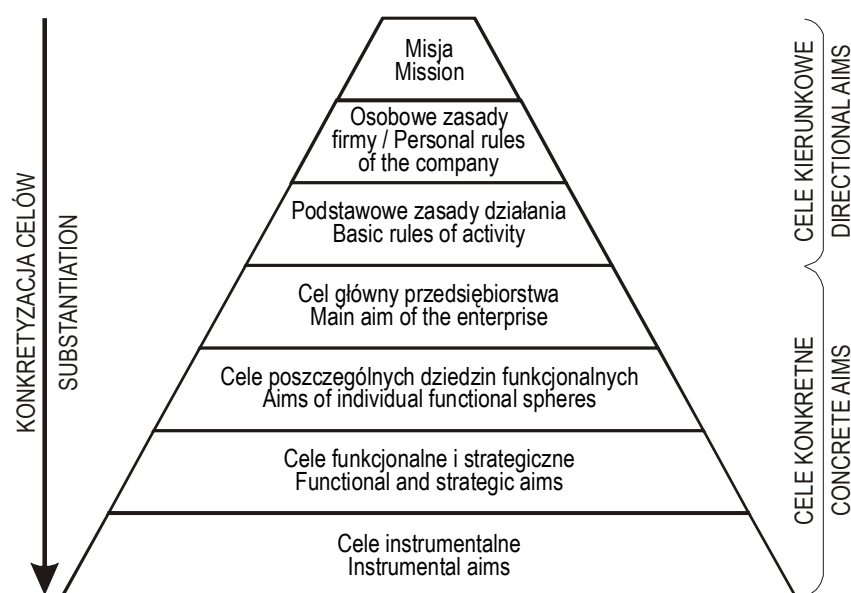
Funkcjonowaniu przedsiębiorstwa turystycznego na rynku przypisywane są następujące cechy:

- jest ono podmiotem gospodarczym działającym w sferze usług, wytwarzającym w sposób zorganizowany produkty i usługi turystyczne na potrzeby konsumentów,
- ekonomicznej podmiotowości przedsiębiorstwa towarzyszy podmiotowość prawna, polegająca na przypisaniu osobie fizycznej lub prawnej skutków działań przedsiębiorstwa turystycznego,
- wytwarzane przez przedsiębiorstwo turystyczne produkty nie mogą być gromadzone ani magazynowane,
- przedsiębiorstwo turystyczne działa profesjonalnie w celu maksymalizacji korzyści materialnych, a jako podmiot pozostaje wyłącznie w obszarze zjawisk gospodarczych,
- ekonomiczną podstawą przedsiębiorstwa turystycznego jest kapitał, którego wartość jest w głównej mierze ustalona przez mechanizm rynkowy,
- kapitał jest czynny i zaangażowany w przedsięwzięcie będące określoną kombinacją czynników produkcji turystycznej,
- przedsiębiorstwo funkcjonuje dzięki przedsiębiorcy, który podejmuje decyzje kapitałowe i ponosi w dużym stopniu ryzyko kapitałowe,
- w systemie gospodarczym przepisy prawa decydują, które formy organizacyjne mogą występować na rynku jako przedsiębiorstwa turystyczne.

Ważnym czynnikiem, który wpływa na przedsiębiorstwo turystyczne, jest zdefiniowanie celów jego funkcjonowania. Cel przedsiębiorstwa to pożądaný i zamierzony oraz syntetycznie opisany przyszły jego stan, który wyrażany jest w formie zbioru najważniejszych jego charakterystyk na koniec przyjętego odcinka czasu (Biczyński, Miedziński 1991).

Ze względu na horyzont czasowy, cele wyznaczane przez przedsiębiorstwa turystyczne można zróżnicować na:

- **cele operacyjne** (horyzont czasowy do 1 roku), wyznaczane są dla menedżerów niższego szczebla i dotyczą krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi;
- **cele taktyczne** (czas realizacji 2–3 lata) są ustalane na średnim poziomie i dla menedżerów średniego szczebla; konkretyzują one ustalenia strategiczne o najdłuższym czasie realizacji;
- **cele strategiczne** o okresie realizacji dłuższym niż 3 lata; dotyczą one długofalowych aspiracji i dążeń firmy w odniesieniu do warunków i możliwości ich realizacji w najbliższej przyszłości; charakterystyczne są dla przedsiębiorstw turystycznych o globalnym zasięgu.



Rys. 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa turystycznego (Niestrój 1996)

Fig. 1. The aims hierarchy of the tourist enterprise (Niestrój 1996)

Cele przedsiębiorstwa układają się w pewną hierarchię. Określenie głównego celu implikuje cele drugorzędne, które wynikają z jego przyjęcia. Cele powinny więc być ze sobą spójne. Rysunek 1 przedstawia piramidę hierarchii celów przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce narodowej.

Otoczenie przedsiębiorstwa turystycznego

Otoczenie przedsiębiorstwa definiowane jest jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży produktów, zakresy działania i perspektywy rozwojowe (Penc 2003). Jedną z metod różnicowania otoczenia przedsiębiorstwa, również turystycznego, jest podział na:

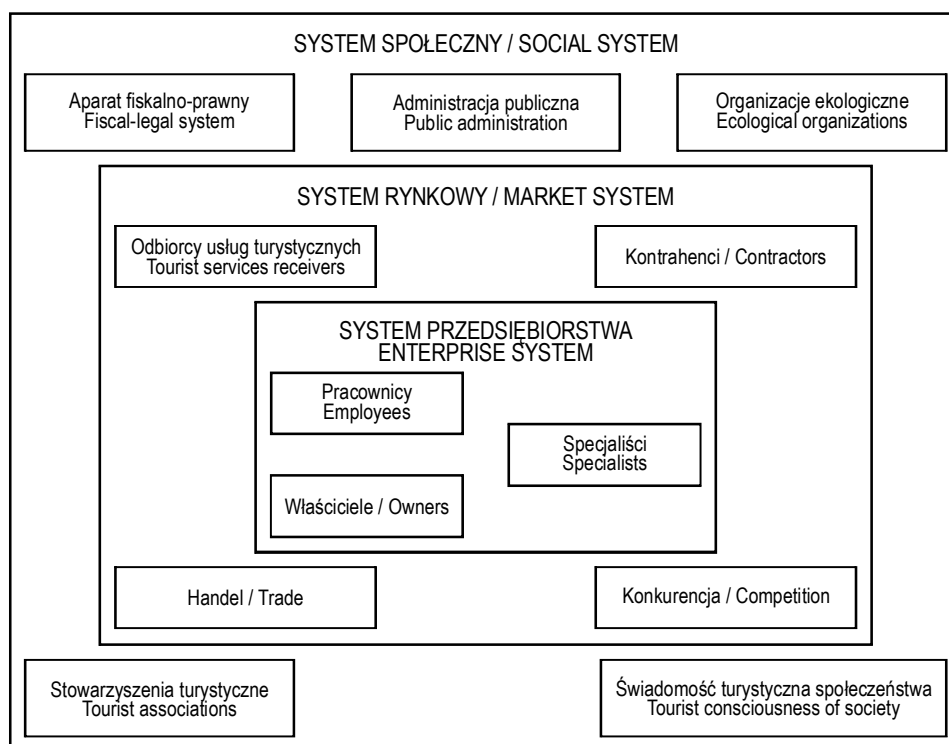
1. Otoczenie bliższe, z którym przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach. Zaliczyć tutaj można np. rynek czy kontrahentów dostarczających usługi turystyczne. Otoczenie bliższe jest rozpatrywane w skali mikro. Częściowo przedsiębiorstwo ma wpływ na funkcjonowanie tego otoczenia. Znajduje się w bezpośredniej interakcji z nim.

2. Otoczenie dalsze, nazywane również makrootoczeniem. Przedstawia systemy, z którymi przedsiębiorstwo ma pośrednie stosunki. Zaliczyć tutaj można: sytuację społeczną kraju, politykę lub system prawny, które mają znaczny wpływ na rozwój turystyki w danym regionie czy kraju.

Warto mieć na uwadze fakt, że przedsiębiorstwo turystyczne funkcjonuje w pewnych systemach swojego otoczenia. Jak widać na rysunku 2, w centrum układu znajduje się przedsiębiorstwo turystyczne. Kolejnym otoczeniem jest system rynkowy, który bezpośrednio wpływa na działanie firmy. Zaliczyć do niego można odbiorców usług turystycznych, kontrahentów, konkurencję oraz handel. Najszersze znaczenie ma system społeczny. To on determinuje rozwój branży turystycznej na rynku. Zaliczyć do niego można administrację publiczną, aparat fiskalno-prawny, stowarzyszenia turystyczne, organizacje ekologiczne oraz świadomość turystyczną społeczeństwa.

Otoczenie przedsiębiorstwa turystycznego można podzielić jeszcze inaczej, a mianowicie z punktu widzenia elementów je tworzących. Moż-

na wtedy wyróżnić otoczenie przyrodnicze, ekonomiczne, techniczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe.



Rys. 2. Systemy otoczenia przedsiębiorstwa (opracowanie własne)

Fig. 2. Systems of enterprise surrounding (author's own elaboration)

Otoczenie przyrodnicze określane jest też środowiskiem przyrodniczym. Stanowi istotny element w działalności przedsiębiorstwa turystycznego. Środowisko przyrodnicze i jego uwarunkowania wpływają na rozwój turystyczny obszaru. Brak odpowiednich walorów przyrodniczych, jak również złe nimi zarządzanie, może przyczynić się do spadku zainteresowania obszarem jako atrakcyjnym turystycznie. Innym aspektem jest sposób zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu przyrodniczym. Coraz lepiej rozumie się, że działanie przedsiębiorstwa ma swoje korzystne lub niekorzystne konsekwencje w środowisku przyrodniczym. Zauważyć można, że przedsiębiorcy biorą pod uwagę takie czynniki, jak

lokalizacja działalności gospodarczej czy rodzaj stosowanych materiałów. Ochrona środowiska przyrodniczego wynika nie tylko ze świadomości ekologicznej, ale także z nakazów prawa stanowionego przez władze państwa i zaleceń organizacji międzynarodowych.

Kolejne otoczenie to **obszar ekonomiczny**. Zależy ono od wielu czynników: panującego w gospodarce rozwoju gospodarczego i turystycznego czy polityki ekonomicznej, fiskalnej i administracyjnej. Na otoczenie ekonomiczne mają duży wpływ procesy internacjonalizacji i globalizacji. Ważnym elementem w tym otoczeniu jest występowanie konkurencyjności pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Doprowadza ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej w zakresie oferowanych usług oraz produktów turystycznych. Dotyczy ona również budowania przewagi w zakresie doboru pracowników. Pozwala na pozyskanie wysoko kwalifikowanej kadry w obszarze zarządzania turystyką. W sferze ekonomicznej występują również organy, które przestrzegają reguł konkurencji i partnerskich stosunków między przedsiębiorstwami. W Polsce działają Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta, który zwalcza patologie rynkowe, oraz Polska Izba Turystyki.

Otoczenie społeczno-kulturowe stanowi ważne uwarunkowanie kształtujące popyt turystyczny. W jego obrębie znajdują się czynniki demograficzne. Znajomość otoczenia społecznego przedsiębiorstwa ma wpływ przy dokonywaniu udanej segmentacji nabywców usług. Czynniki kulturowe, świadomość turystyczna mieszkańców obszarów wpływają na relację pomiędzy nabywcami a przedsiębiorstwami turystycznymi.

Otoczenie techniczne miało i nadal ma duży wpływ na kształtowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecnie decydujący wpływ na przedsiębiorstwa usługowe ma szybki rozwój komunikacji. Firmy z branży turystycznej w ostatnich latach znacznie zmieniły swój sposób zarządzania dzięki rozwojowi technologicznemu. Przedsiębiorstwa z tego sektora wykorzystują nowoczesne systemy rezerwacji imprez turystycznych. Różnica pojawia się również w sposobie dystrybucji produktów turystycznych. Można zauważyć tendencję do sprzedaży usług za pośrednictwem Internetu. Wskazuje się na kilka najważniejszych konsekwencji zastosowania nowoczesnych technologii i Internetu w branży turystycznej:

- nowoczesne technologie zwiększają wydajność firm turystycznych; zazwyczaj wdrożenie nowej techniki jest kosztowne i długotrwałe oraz

wymaga indywidualizacji adaptacji rozwiązań oraz przeszkolenia pracowników,

– zmiany techniczne obserwowane w wielu branżach usługowych spowodowały, że sektor usług zaczął charakteryzować się niską kapitałochłonnością; przedsiębiorstwa turystyczne mogą osiągnąć korzyści skali, wiążące się z zastosowaniem nowoczesnej techniki.

Uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

Zjawiskiem, które obecnie wywiera największy wpływ na funkcjonowanie rynku turystycznego, jest globalizacja. Jednym z jej skutków jest postępująca internacjonalizacja przedsiębiorstw i wzrost znaczenia strategii marketingowych, związanych z działaniami na rynku międzynarodowym. Status globalny niesie bowiem ze sobą duże i bardzo wymierne korzyści marketingowe, głównie dzięki światowej marce i międzynarodowemu systemowi dystrybucji. Przedsiębiorstwa działające na rynku usług turystycznych, ze względu na charakter świadczonych usług, których podstawę stanowi transfer osób, popytu i kapitału, są doskonałym przykładem potwierdzającym tendencje do malejącego znaczenia granic państwowych w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Współczesny rynek turystyczny w dużym stopniu ma charakter globalny, przez co wymaga globalnych mechanizmów i uregulowań jego funkcjonowania. Fakt ten oznacza, że jest przedmiotem zainteresowań globalnej polityki turystycznej. Wybór strategii przedsiębiorstwa turystycznego zależy od warunków panujących w otoczeniu, od uwarunkowań zewnętrznych i niepożądanych sytuacji w przyszłości. Dynamika zmian wymaga coraz szybszych reakcji przedsiębiorstwa na zjawiska zachodzące w jego otoczeniu. Jednak czas potrzebny do wypracowania określonego zachowania z powodu zmienności otoczenia i stopnia komplikacji przemian rynkowych drastycznie się wydłużył. Przedsiębiorstwo turystyczne musi poszukać zatem doskonalszych niż dotychczas sposobów analizy i diagnozy otoczenia oraz musi uczyć się, jak skutecznie oddziaływać na otoczenie.

Tabela 1. Systematyka uwarunkowań zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

Table 1. Systematics of conditionings of tourist enterprise management

Uwarunkowania endogeniczne Endogenic conditionings	Uwarunkowania egzogeniczne Egzogenic conditionings
Wybór strategii zarządzania / The choice of management strategy: – koncentracja na dotychczasowym rynku / concentration on previous market – ekspansja na nowe kanały dystrybucji / expansion on new distribution channels – dywersyfikacja produktów turystycznych / dispersion of tourist products – inwestycje w nowe technologie w branży turystycznej / investments in new technologies in tourist branch	Globalizacja rynku i sektora turystycznego Globalization of the market and tourism sector Globalna konsumpcja produktów turystycznych Global consumption of tourist products
Jasno określona polityka kadrowa i personalna w przedsiębiorstwie turystycznym Clearly defined staff and personnel system policy in tourist enterprise	Oddziaływanie otoczenia dalszego na sposób zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym Influence of the farther surrounding on the methods of tourist enterprise management
Działania marketingowe Marketing activity	Rozwój zaawansowanych technologii w branży turystycznej Development of advanced technologies in tourist branch
Fuzje, przejęcia przedsiębiorstw turystycznych Fusions, seizing of tourist enterprises	Środowisko przyrodnicze Natural environment
Przepływ informacji i powiązanie z tym zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym Information flow and related with it knowledge management in tourist enterprise	Sytuacja geopolityczna na rynku turystycznym Geopolitical situation in the tourist market
Kondycja finansowa przedsiębiorstwa Financial condition of the enterprise	Intensyfikacja przepływu informacji poprzez mass media Intensification of the information flow through mass media

Źródło: opracowanie własne.
Source: author's own elaboration

We współczesnej gospodarce globalnej występują różnego rodzaju wahania koniunkturalne, czyli powtarzające się ze względną regularnością zmiany w aktywności gospodarczej społeczeństwa. To zjawisko ma miejsce również w sektorze usług turystycznych, w której zjawisko sezonowości popytu jest bardzo widoczne, a sytuacja rynkowa jest bardzo często zależna od licznych wahań przypadkowych, wywołanych przez zjawiska niezwiązane z turystyką – stąd konieczność prowadzenia badań statystycznych rynku turystycznego.

Kolejnym aspektem warunkującym sposób zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym jest zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych. Aktualne trendy w tym sektorze mają związek z rosnącym znaczeniem informacji w życiu człowieka, a ta z kolei jest kształtowana przez zwiększającą się dostępność i wykorzystanie nowoczesnych technik komunikacji. Raport przeprowadzony przez UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*), dotyczący ogólnych tendencji rozwojowych turystyki do 2020 r., zwraca szczególną uwagę na nowe czynniki cechujące turystykę w XXI w. Wśród wymienionych trendów warto zauważyć, że wiele z nich pośrednio bądź bezpośrednio dotyczy informacji w sektorze turystycznym.

Globalny zasięg technik informatycznych przynosi producentom usług turystycznych nowe możliwości aktywnego działania. Nowe kanały działań marketingowych, do których można zaliczyć interaktywną telewizję, Internet oraz telefonię komórkową, znaczne oddalenie miejsc konsumpcji usług turystycznych od ich zakupu oraz przemieszczanie się turystów w kierunku interesujących ich atrakcji powoduje, że branża turystyczna jest jednym z największych beneficjentów rewolucji technologicznej.

Rozwój Internetu usprawnił dystrybucję produktów turystycznych. Daje on możliwość nabycia usługi turystycznej bezpośrednio od wytwórcy. Przykładem mogą być międzynarodowe systemy rezerwacji miejsc noclegowych czy ostatnio popularne serwisy rezerwacji imprez turystycznych w czasie rzeczywistym. Zjawisko to powoduje określone konsekwencje dla sektora turystycznego:

- dostępność informacji turystycznej o kierunkach podróży i produktach będzie sprzyjać porównywaniu ofert i w ten sposób będzie intensywniej wpływać na konkurencję;
- doświadczeni turyści będą coraz częściej komponować własne wakacje z dostępnych modułów, dokonując bezpośrednich rezerwacji;

- rola biur podróży będzie malała, gdyż zakup imprez zorganizowanych coraz częściej odbywa się przez Internet;
- Internet będzie coraz szybciej zmniejszać rolę krajowych izb turystyki i organizacji;
- możliwość zakupów przez Internet będzie skutkować rezerwacjami dokonywanymi z mniejszym wyprzedzeniem.

Jednym z czynników koncentracji przestrzennej działalności turystycznej w Europie jest wprowadzenie jednolitego rynku turystycznego na obszarze Unii Europejskiej. Rozwój turystyki na obszarze Wspólnoty reguluje rozporządzenie Rady EWG Nr 4064/89 z 21 grudnia 1989 r., znowelizowane rozporządzeniem Rady UE Nr 1310/97 z 30 czerwca 1997 r. Rozporządzenie zajmuje najwyższą pozycję w hierarchii aktów wydawanych przez wspólnoty europejskie. Dokument ten reguluje następujące kwestie:

- określa zakres przedmiotowy swego zastosowania;
- zasięg wspólnotowej kontroli koncentracji;
- liczne zagadnienia postępowania przed organami Wspólnoty i współdziałania z organami państw członkowskich oraz sankcje za naruszenie przepisów rozporządzenia.

Naturalnym czynnikiem determinującym zarządzanie w sektorze turystycznym są katastrofy i kataklizmy w różnych częściach świata. Na wybrzeżach i w miasteczkach żyjących z turystyki, gdzie pojawił się naturalny czynnik destrukcyjny, ruch turystyczny praktycznie zamiera. Przykładem może być wyspa Pukhet w Tajlandii, gdzie po przejściu tsunami plaże zamieniły się w pustynie.

Doniesienia medialne często w znaczny sposób mogą wpływać na ruch turystyczny. W zależności od rodzaju katastrofy, reakcja może być natychmiastowa bądź z pewnym opóźnieniem. Środki masowego przekazu, ze względu na swój zasięg, regularność i powtarzalność, są podstawowym źródłem informacji dla współczesnych turystów (Różycki, 2006). Media odgrywają znaczną rolę w procesie podejmowania decyzji o wyjeździe. Powinny przedstawiać pełny obraz istotnych i pogłębionych informacji o wydarzeniach w świecie i kraju.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa turystyczne stanowią jeden z najważniejszych elementów sektora usług turystycznych. Podsumowując rozważania na temat funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, należy podkreślić, że sposób zarządzania nimi zależy od:

- **czynników związanych z otoczeniem dalszym** przedsiębiorstwa turystycznego;

- **czynników wewnętrznych**, bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem turystycznym.

Do wymienionych aspektów zaliczyć można następujące wnioski:

1. Sukces zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym zależy od uwarunkowań zewnętrznych. W tym aspekcie ważne są bariery oraz szanse rozwoju turystyki. To one determinują kierunek, w którym przedsiębiorstwa turystyczne będą się rozwijać. Ważna jest tutaj polityka państwa oraz możliwości nabywcze społeczeństwa. Wśród istotnych czynników warunkujących rozwój branży turystycznej należy również wymienić profesjonalną kadrę pracowników. Do czynników blokujących powstawanie przedsiębiorstw turystycznych zaliczyć można przede wszystkim czynniki przyrodnicze, takie jak degradacja środowiska. Nie można również zapomnieć o polityce prawnej, która wielokrotnie utrudnia rozwijanie się firm o charakterze turystycznym.

2. Globalne uwarunkowania panujące w sektorze turystycznym wpływają na rozwój usług turystycznych. W szczególności dotyczy to światowego rynku turystycznego, który rządzi się takimi samymi mechanizmami. Ataki terrorystyczne czy kataklizmy naturalne znacząco wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych. Mogą również prowadzić do całkowitego zamarcia aktywności turystycznej na określonych obszarach. Może to powodować, że przedsiębiorstwa turystyczne, które penetrowały określony obszar geograficzny, po niesprzyjającym bodźcu zewnętrznym muszą zrezygnować ze świadczenia usług na szeroką skalę.

3. Cechy krajowego rynku turystycznego determinują chłonność oraz wielkość branży. Rynek charakteryzujący się perspektywami rozwoju usług turystycznych stanowić będzie bodziec do powstawania nowych przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze.

4. Uwarunkowania wewnętrzne, wpływające na zarządzanie przedsię-

biorstwem turystycznym, warunkują dalszy jego rozwój. W szczególności zaliczyć tutaj można wykształcenie zatrudnionych pracowników, budowanie ich ścieżki kariery oraz działań marketingowych. Bez tych elementów przedsiębiorstwa turystyczne zostaną wyparte z rynku przez nowoczesne firmy posiadające wykształconą kadrę oraz dobrze rozwiniętą komórkę odpowiedzialną za marketing.

Literatura

- Biczyński S., Miedziński B. (red.), 1991, *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Kortan J., 1997, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mazur J., 2002, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
- Niestrój R., 1996, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Penc J., 1999, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź.
- Penc J., 2002, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, OPO, Bydgoszcz.
- Penc J., 2003, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Rapacz A., 1994, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Różycki P., 2006, *Zarys wiedzy o turystyce*, Wyd. Proksenia, Kraków.
- Smid W., 2000, *Leksykon menedżera*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Sudoł S., 2002, *Przedsiębiorstwo – podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń.

Strony internetowe

<http://www.pit.org.pl>
<http://www.world-tourism.org>

Factors in tourism business management

Summary

A tourism business is one of the basic elements of the functioning of the tourism market in economy. It is defined as a unit whose aim is to satisfy the needs of tourists or other businesses involved in the tourism industry oriented towards profit-making.

The functioning of a tourism business is characterized by a number of features, the most relevant of which are presented below:

- 1) a tourism business is a tourism product maker and service provider,
- 2) the products made by a tourism business cannot be stored,
- 3) capital is the economic basis of a tourism business, whereas the operation of such a business is subject to tourism legislation.

As any company, a tourism business has precisely defined goals of its operation. These goals make up a coherent hierarchy, where the major aim entails secondary goals. The most important aspect, which serves as a reference point in the structure of goals, determines the mission and vision of the business. This results in specific measures and affects the strategy of the functioning of a business. The basis is made up by instrumental goals which constitute the core activity of a tourism business.

Another factor which influences managing a business is its environment. Traditionally, two types of environment are distinguished: the close one, being in direct relation to the business, and the remote one (macro-environment), which is in indirect relation to the business.

For tourism businesses, a different sort of classification of environment types is relevant, namely one focusing on the elements forming the environment. The literature distinguishes:

- 1) the natural environment: it significantly influences the development of tourism in a particular area; this concept embraces broadly understood environment conservation, which results from the ecological awareness in a given country as well as from the regulations established by international organizations,
- 2) the economic environment: an important factor is the competitiveness of tourism industry; this affects the economics of businesses and verifies the market realities of the sector,
- 3) the socio-cultural environment: it generates demand for tourism products and services; furthermore, this environment determines the segmentation of the market and the target group of consumers of tourism products and services,
- 4) the technological environment: it determines the dynamics of the development of tourism services; tourism businesses significantly changed their management policies due to technological development (online reservation systems, the development of communications, the speed of information transfer).

A tourism business operates within a global economic model. One of the consequences of this fact is increasing internationalisation and focus on structuring international marketing strategies. Moreover, the global functioning of a business is complemented by the development in information technology. New technologies narrow the gap between the suppliers and the consumers of tourism products and services. The business management policy should be flexible enough to enable adjustment to global conditions. The dynamics of

change requires more and more responses to phenomena occurring in the environment of the business. This results in working out the mechanisms that facilitate analysing and identifying the areas of functioning, including a global perspective.

Another factor influencing the way a tourism business is managed is the natural environment, more precisely disasters and cataclysms around the world. This is concerned with news in the media, which may strongly affect the intensity of tourism traffic. This implies that media play an important role in consumers' decisions concerning their holiday destinations. They also have an effect on tourism supply and demand by conveying, sometimes misleading, information about the events around the world.

Thus, tourism businesses operate on a coherent global tourism market. The way they operate depends on a number of factors. Most of the factors affect these businesses in an indirect way. The task of tourism businesses is to develop a model of action that is flexible with respect to their environment. In other cases, management of such businesses is influenced by tourism organisations (WTO, national and regional organisations) which facilitate the functioning of businesses on the market.

Translated by Wiktor Pskit