

JANUSZ SARNOWSKI  
EDWARD KIREJCZYK

ZARZĄDZANIE  
PRZEDSIĘBIORSTWEM  
TURYSTYCZNYM



ALMAMER  
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNA

Warszawa 2007

## RECENZENCI

Prof. dr hab. Kazimierz Pieńkos  
Prof. dr hab. inż. Wojciech Werpachowski

## AUTORZY:

Dr Edward Kirejczyk: rozdz. III, IV, VII, VIII: 1, 2, 3, 4, 5, IX, X: 1, 2, 3  
Dr Janusz Sarnowski: Wstęp, rozdz. I, II, V, VI, VII: 2, 5, VIII: 6, X: 4,

## OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Joanna Warecka

## OPRACOWANIE GRAFICZNE

Tomasz Fabiański

## PROJEKT OKŁADKI

Krzysztof Birkholc

## SKŁAD I ŁAMANIE

Tomasz Fabiański

© Copyright by ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007

**ISBN 978-83-60197-52-3**

## DRUK I OPRAWA

Zakład Wydawniczy DrukTur sp. z o.o.  
01-201 Warszawa, ul. Wolska 43  
tel. 022 321 85 03  
e-mail: [wydawnictwo@druktur.com.pl](mailto:wydawnictwo@druktur.com.pl)

## SPIS TREŚCI

Wstęp . . . . .	9
Rozdział I	
Przedsiębiorstwo turystyczne – istota, formy. . . . .	11
1.1. Pojęcie przedsiębiorstwa . . . . .	11
1.2. Formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw. . . . .	13
1.3. Typy i rodzaje przedsiębiorstw turystycznych . . . . .	20
1.4. Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym . . . . .	27
1.4.1. Istota zarządzania przedsiębiorstwem . . . . .	27
1.4.2. Cele przedsiębiorstwa . . . . .	31
Pytania kontrolne . . . . .	33
Zalecana literatura . . . . .	34
Rozdział II	
Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa turystycznego. . . . .	35
2.1. Pojęcie i istota otoczenia zewnętrznego. . . . .	35
2.2. Makrootoczenie. . . . .	37
2.2.1. Otoczenie demograficzne . . . . .	38
2.2.2. Otoczenie ekonomiczne . . . . .	39
2.2.3. Otoczenie technologiczne . . . . .	41
2.2.4. Otoczenie kulturowe. . . . .	43
2.2.5. Otoczenie polityczno-prawne . . . . .	44
2.2.6. Otoczenie naturalne . . . . .	45
2.3. Mikrootoczenie . . . . .	47
2.3.1. Nabywcy . . . . .	49
2.3.2. Dostawcy wyrobów i usług . . . . .	50
2.3.3. Pośrednicy handlowi . . . . .	51
2.3.4. Konkurenci . . . . .	54
2.3.5. Instytucje finansowe . . . . .	58

2.3.6. Instytucje badawcze i agencje reklamowe. . . . .	58
Pytania kontrolne . . . . .	60
Zalecana literatura . . . . .	60

### Rozdział III

Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne . . . . .	61
3.1. Istota i cele planowania strategicznego . . . . .	61
3.2. Misja, wizja i przewaga strategiczna . . . . .	63
3.3. Rodzaje strategii działania. . . . .	67
3.4. Wybrane metody analizy strategicznej . . . . .	72
3.4.1. Analiza SWOT . . . . .	73
3.4.2. Benchmarking. . . . .	75
3.4.3. Analiza ABC . . . . .	76
3.4.4. Macierz BCG . . . . .	77
3.5. Układ typowego biznes planu . . . . .	80
3.6. Procedura planowania . . . . .	83
Pytania kontrolne . . . . .	84
Zalecana literatura . . . . .	85

### Rozdział IV

Projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa turystycznego . . . . .	87
4.1. Struktury organizacyjne, ich elementy i rodzaje. . . . .	87
4.1.1. Formalizacja organizacji. . . . .	87
4.1.2. Struktury i schematy organizacyjne oraz ich elementy. . . . .	89
4.1.3. Typy struktur organizacyjnych . . . . .	92
4.1.4. Procedura budowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa . . . . .	95
4.2. Kryteria podziału zadań . . . . .	96
4.3. Liczbowe parametry struktur organizacyjnych . . . . .	98
4.4. Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych. . . . .	100
4.5. Przydzielanie zadań pracownikom . . . . .	102
Pytania kontrolne . . . . .	104
Zalecana literatura . . . . .	104

### Rozdział V

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym . . . . .	107
5.1. Istota marketingu a zarządzanie . . . . .	107
5.2. Strategia marketingowa, treść, proces formułowania i wyboru . . . . .	109
5.3. Miejsce strategii marketingowych w strukturze strategii przedsiębiorstwa . . . . .	113
5.4. Rodzaje strategii marketingowych . . . . .	114
5.5. Strategiczny plan marketingowy . . . . .	122

5.5.1. Istota i funkcje planu marketingowego . . . . .	122
5.5.2. Struktura planu marketingowego . . . . .	123
5.5.3. Procedura planowania marketingowego . . . . .	125
Pytania kontrolne . . . . .	127
Zalecana literatura . . . . .	127

## Rozdział VI

Finansowe zarządzanie przedsiębiorstwem . . . . .	129
6.1. Istota i funkcje zarządzania finansowego . . . . .	129
6.2. Zarządzanie procesami finansowania . . . . .	131
6.2.1. Główne problemy w procesie finansowania . . . . .	131
6.2.2. Finansowanie działalności bieżącej. . . . .	133
6.2.3. Finansowanie działalności inwestycyjnej . . . . .	136
6.2.4. Kryteria wyboru sposobu finansowania . . . . .	140
6.3. Zarządzanie procesami inwestycyjnymi. . . . .	142
6.3.1. Metody statyczne . . . . .	144
6.3.2. Metody dynamiczne . . . . .	145
6.4. Zarządzanie majątkiem obrotowym . . . . .	147
6.4.1. Istota majątku obrotowego i istniejących problemów zarządczych . . . . .	147
6.4.2. Zarządzanie zasobami pieniężnymi . . . . .	149
6.4.3. Zarządzanie należnościami . . . . .	150
6.4.4. Zarządzanie zapasami . . . . .	151
6.5. Analiza finansowa jako instrument zarządzania zasobami finansowymi . . . . .	152
6.5.1. Rola i przedmiot analizy finansowej w procesach zarządczych . . . . .	152
6.5.2. Wykorzystanie wskaźników dla oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa . . . . .	153
Pytania. . . . .	158
Literatura zalecana . . . . .	158

## Rozdział VII

Zarządzanie zasobami ludzkimi . . . . .	159
7.1. Przedmiot, cele i specyfika zarządzania kadrami . . . . .	159
7.2. Budowa kadry przedsiębiorstwa . . . . .	160
7.2.1. Planowanie w zarządzaniu kadrami . . . . .	161
7.2.2. Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy . . . . .	165
7.2.3. Szkolenie i doskonalenie zawodowe . . . . .	169
7.2.4. Wspieranie więzi pozaformalnych . . . . .	171
7.2.5. Marketing wewnętrzny . . . . .	171
7.3. Motywowanie . . . . .	174
7.3.1. Rodzaje i znaczenie motywacji . . . . .	174

7.3.2. Praktyczne zasady motywowania . . . . .	175
7.3.3. System wynagrodzeń . . . . .	176
7.3.4. Wykorzystanie bodźców pozapłacowych . . . . .	179
7.4. System ocen pracowniczych . . . . .	182
7.5. Zmiany kadrowe. . . . .	183
Pytania kontrolne . . . . .	185
Zalecana literatura . . . . .	186

## Rozdział VIII

Zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie turystycznym . . . . .	187
8.1. Przedmiot zarządzania operacyjnego . . . . .	187
8.2. Rozkłady i plany pracy. . . . .	188
8.3. Sterowanie operacyjne . . . . .	190
8.4. Logistyka. . . . .	194
8.5. Zarządzanie projektami . . . . .	196
8.6. Wykorzystanie komputerów i systemów informatycznych w zarządzaniu operacyjnym . . . . .	202
Pytania kontrolne . . . . .	210
Zalecana literatura . . . . .	211

## Rozdział IX

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie turystycznym . . . . .	213
9.1. Pojęcie i znaczenie jakości w przedsiębiorstwach turystycznych . . . . .	213
9.2. Kryteria oceny jakości produktu turystycznego . . . . .	215
9.3. Kontrola a zarządzanie jakością . . . . .	218
9.4. Współczesne systemy zarządzania jakością . . . . .	219
9.4.1. System Norm ISO 9000... . . . .	220
9.4.2. Total Quality Management . . . . .	222
9.4.3. HACCP . . . . .	223
9.5. Standardy jakości w wybranych sektorach branży turystycznej. . . . .	225
9.5.1. Standardy jakości w biurach turystycznych . . . . .	225
9.5.2. Hotelarstwo . . . . .	228
9.5.3. Gospodarstwa agroturystyczne . . . . .	234
Pytania kontrolne . . . . .	237
Zalecana literatura . . . . .	237

## Rozdział X

Kontrola i controlling w przedsiębiorstwie . . . . .	239
10.1. Istota i cele kontroli . . . . .	239
10.2. Proces kontroli . . . . .	241

10.3. Rodzaje kontroli . . . . .	243
10.3.1. Kryteria klasyfikacji kontroli . . . . .	243
10.3.2. Kontrola strategiczna i operacyjna . . . . .	247
10.3.3. Kontrola majątku przedsiębiorstwa i jego ewidencji . . . . .	250
10.4. Controlling. . . . .	254
10.4.1. Istota . . . . .	254
10.4.2. Podstawowe rodzaje controllingu. . . . .	257
Pytania kontrolne . . . . .	259
Zalecana literatura . . . . .	259
Słownik. . . . .	261
Bibliografia. . . . .	285
Spis tabel . . . . .	291
Spis rysunków . . . . .	291
Spis przykładów . . . . .	292



## WSTĘP

Prowadzenie każdego podmiotu gospodarczego związane jest zawsze z ryzykiem. Ryzyko to – szczególnie w branży turystycznej – jest dość duże jako efekt łącznego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa wielu czynników charakterystycznych dla tej branży. Są to m.in. specyficzne cechy produktu turystycznego, rodzaj i pilność potrzeb, które ten produkt zaspokajają, cechy społeczno-demograficzne turystów, duża sezonowość sprzedaży, znaczny wpływ na wielkość popytu tzw. otoczenia przedsiębiorstwa (pogoda, czynniki ekonomiczne, społeczne, kulturowe itp.).

Ryzyka, które towarzyszy prowadzeniu działalności gospodarczej, nie można uniknąć, ale można je znacznie zmniejszyć poprzez podejmowanie właściwych decyzji w odpowiednim czasie. Aby jednak było to możliwe, osoby uczestniczące w procesie decyzyjnym i zarządczym muszą mieć odpowiednią wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Wiedza ta jest, niestety, znacznie rozproszona, a ponadto dość często w zbyt małym stopniu uwzględnia specyficzne problemy występujące w branży turystycznej.

Przedmiot Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym wykładany jest na wielu uczelniach w kraju. Jednakże do tej pory na rynku nie ma w zasadzie podręcznika, który by w sposób kompleksowy ujmował podstawowe problemy zarządcze występujące w podmiotach funkcjonujących w branży turystycznej. Próbę wypełnienia (choćby częściowego) tej luki podjęli autorzy niniejszego opracowania. Wykorzystali w związku z tym swoje wieloletnie doświadczenie nabyte zarówno w praktyce gospodarczej (oba autorzy pełnili szereg funkcji kierowniczych w różnych typach przedsiębiorstw, w tym w przedsiębiorstwach konsultingowych), jak również w wieloletniej działalności dydaktycznej prowadzonej na wyższych uczelniach.

Ujęcie wszystkich najważniejszych zagadnień (teoretycznych i praktycznych) dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w jednym podręczniku nie było, zdaniem autorów, możliwe ze względu na złożoność, różnorodność i wielowątkowość problematyki. W związku z tym autorzy planują przygotowanie oddzielnego opracowania, które będzie zawierało wyłącznie różnorodne przykłady

z praktyki, a także zagadnienia do samodzielnego opracowania, zaprojektowania lub rozwiązania przez czytelników.

Niniejsze opracowanie należy więc traktować jako pozycję bazową, zawierającą usystematyzowane i omówione najważniejsze zagadnienia wchodzące w obszar zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. W każdym z rozdziałów specjalnie zaznaczono definicje lub objaśnienia najważniejszych terminów, które w dalszej części książki są wykorzystywane. Dla osób chcących pogłębić swoją wiedzę z tej dziedziny przygotowano na końcu każdego rozdziału rekomendowaną przez autorów literaturę.

Dwa pierwsze rozdziały stanowią niejako wprowadzenie do tematu, m.in. wyjaśniono w nich termin „przedsiębiorstwo turystyczne”, przedstawiono wady i zalety różnych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, a także scharakteryzowano najważniejsze uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Dalsze rozdziały książki to szczegółowe omówienie zasad skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Za punkt wyjścia do zarządzania przedsiębiorstwem przyjęto w podręczniku zdefiniowanie strategii, czyli określenie podstawowego, kompleksowego i długookresowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, dotyczącego jego celów i najważniejszych sposobów ich osiągnięcia. Wybór właściwej strategii, obejmującej wybór docelowej grupy klientów i sposobu przekonania ich do zakupu oferowanego produktu, jest kluczem do powodzenia przedsiębiorstwa. W dalszej części książki omówiono inne ważne zagadnienia związane ze strategią przedsiębiorstwa, jak: zarządzanie marketingowe, zarządzanie finansowe, zarządzanie jakością, zarządzanie personelem czy funkcje i zadania kontroli i controllingu.

Główną grupę odbiorców, z myślą o której podręcznik został napisany, stanowią studenci wszystkich kierunków studiów związanych z turystyką. Jednakże książka ta, zdaniem autorów, powinna być użyteczna także dla innych grup społeczno-zawodowych, które pragną uzupełnić, uporządkować czy pogłębić swą wiedzę z różnych zagadnień związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem turystycznym. Są to np. nauczyciele akademicki, praktycy życia gospodarczego posiadający własne przedsiębiorstwa lub pragnący je założyć czy osoby zatrudnione w sektorze turystyki, zarówno na stanowiskach wykonawczych, jak i kierowniczych.

Autorzy będą wdzięczni wszystkim czytelnikom za wszelkie uwagi czy postulaty związane z niniejszym podręcznikiem, pozwolą one bowiem bardziej dostosować publikację (pod względem edycyjnym i merytorycznym) do potrzeb odbiorców.

*Janusz Sarnowski*