



Aleksander Panasiuk  
Uniwersytet Jagielloński

## OCENA ZMIAN W MAKROOTOCZENIU FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO BIZNESU TURYSTYCZNEGO

Działalność podmiotów rynku turystycznego determinują czynniki płynące z otoczenia zewnętrznego: kulturowo-społecznego, polityczno-prawnego, makroekonomicznego, technologicznego, związanego ze zmianami w strukturze podaży i konsumpcji. Szczególnym, ponieważ najtrudniejszym do przewidzenia, czynnikiem funkcjonowania biznesu turystycznego są także zjawiska kryzysowe (klęski żywiołowe, działania terrorystyczne, katastrofy przemysłowe, epidemie i pandemie) mające miejsce w różnych regionach świata (destynacjach turystycznych), a wpływające na działalność przedsiębiorstw turystycznych w krajach emisji turystycznej. Współcześnie biznes turystyczny narażony jest na coraz częstsze zmiany wynikające z wymienionych uwarunkowań. Utrudnia to podejmowanie decyzji biznesowych, zwłaszcza w krótkim, średnim i długim horyzoncie czasowym. Istotną dla podmiotów rynku turystycznego grupą zagadnień są kwestie prawne, związane ze zmianą systemu regulacji. Celem artykułu jest klasyfikacja czynników zewnętrznych (makrootoczenia) determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych oraz próba oceny kierunków ich zmian na wybrane aspekty działalności przedsiębiorstwa w wymiarach operacyjnym, taktycznym i strategicznym.

**Słowa kluczowe:** otoczenie przedsiębiorstwa, makrootoczenie, gospodarka turystyczna, biznes turystyczny

### WPROWADZENIE

Biznes turystyczny funkcjonuje w określonym otoczeniu składającym się z elementów, które można uporządkować w pewnych grupach. Z całości otoczenia podmiotów biznesu turystycznego można wyodrębnić elementy otoczenia dalszego (makrootoczenia) oraz otoczenia bliższego (mikrootoczenia). Mikrootoczenie jest bezpośrednim środowiskiem przedsiębiorstwa, w którym przebiegają procesy rynkowe. Makrootoczenie to bardzo obszerna i zróżnicowana grupa elementów wpływająca na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych. Podmioty biznesu turystycznego funkcjonują w warunkach bardzo skomplikowanego otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza ze względu na prowadzenie działalności na wielu rynkach, na których czynniki otoczenia mogą mieć zróżnicowany, a nawet przeciwny wpływ niż na rynku krajowym, będącym miejscem zarejestrowania przedsiębiorstwa.

---

Praca wpłynęła do Redakcji: 26.09.2018  
Zaakceptowano do druku: 17.10.2018

*Adres do korespondencji:* Aleksander Panasiuk, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Przedsiębiorczości, Zakład Przedsiębiorczości w Turystyce, Uniwersytet Jagielloński, ul. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: [aleksander.panasiuk@uj.edu.pl](mailto:aleksander.panasiuk@uj.edu.pl)

*Jak cytować:*

Panasiuk, A. (2019). Ocena zmian w makrootoczeniu funkcjonowania współczesnego biznesu turystycznego. *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 64, 11–22.

## CEL I METODY BADAŃ

Celem artykułu jest wyodrębnienie czynników zewnętrznych (tzw. makrootoczenia) determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych oraz wskazanie najważniejszych czynników otoczenia decydujących o działalności tych przedsiębiorstw na rynku. Praca ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Wykorzystano takie metody badawcze, jak krytyczna analiza literatury przedmiotu, metody operacji logicznych oraz metody heurystyczne.

### Pojęcie i struktura czynników otoczenia

Wszystkie podmioty prowadzące działalność gospodarczą funkcjonują w określonym otoczeniu, z którym są ściśle związane i stanowią jego część. Każdy podmiot rynkowy nie może być rozpatrywany bez uwzględnienia otoczenia, gdyż ono w dużym stopniu decyduje o miejscu podmiotu, decyzjach i potencjalnym sukcesie. Otoczenie przedsiębiorstwa nazywane jest także środowiskiem i interpretowane jako wszystko to, co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i co ma na niego pewien wpływ (Griffin, 1996, s. 115). Jest to zbiór składników, które nie należą do systemu, ale których zmiana własności może spowodować zmianę stanu systemu. Są to ogólne obiekty i procesy funkcjonujące poza jego organizacyjno-prawnymi ramami, ale ściśle związane z efektywnym prowadzeniem działalności gospodarczej (Gościński, 1977, s. 36).

Na otoczenie przedsiębiorstwa składają się elementy tworzące środowisko organizacji, czyli czynniki społeczne, prawne, polityczne, przyrodnicze, ekonomiczne i technologiczne, które określają warunki ramowe działania przedsiębiorstwa jako systemu otwartego. Tymi elementami są także różnorodne organizacje, które oddziałują na przedsiębiorstwo oraz na siebie wzajemnie, tworząc na ogół rozbudowaną sieć zależności (Penc-Pietrzak, 2003, s. 14). Otoczenie przedsiębiorstwa składa się z podmiotów i sił, które wpływają na zdolność do osiągnięcia sukcesu przez rozwijanie oraz utrzymywanie zdolności transakcyjnych i stosunków z klientami z obsługiwanych segmentów rynku (Filipiak i Panasiuk, 2008, s. 64–65).

Otoczenie przedsiębiorstwa można różnie interpretować, wskazując także na różny jego zasięg oraz elementy go tworzące. Wynika to zwłaszcza z dużej dynamiki zmian otoczenia (Tomski, 2001, s. 7–18). W zakresie przeprowadzonych rozważań istotne jest rozróżnienie otoczenia:

- dalszego – makrootoczenia (pośredniego) przedstawiającego systemy, z którymi przedsiębiorstwo ma pośrednie stosunki; składa się z sił oraz trendów społecznych, zmian w demograficznym układzie sektora i gospodarki, czynników ekonomicznych, naturalnych, takich jak np. sytuacja polityczna kraju, system prawny;
- bliższego – mikrootoczenia (bezpośredniego) obejmującego wszystkie systemy, z którymi przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach; w skład mikrootoczenia wchodzi takie podmioty gospodarcze, jak konkurenci, nabywcy, dostawcy, instytucje finansowe.

W nieco innym ujęciu czynniki kształtujące otoczenie przedsiębiorstwa decydują o kierunkach jego rozwoju, dzielą się zatem na:

- niezależne (tzw. niekontrolowane) – są to głównie czynniki makrootoczenia, na które przedsiębiorstwo nie ma z reguły bezpośredniego wpływu, ale one mają istotny wpływ na jego funkcjonowanie zwłaszcza w długim, jak i krótkim okresie;

- zależne (tzw. kontrolowane) – czynniki mikrootoczenia, na których funkcjonowanie przedsiębiorstwo ma wpływ, ale one także istotnie wpływają na działalność tego przedsiębiorstwa, decydując o bieżących i długofalowych kierunkach jego działalności (Eisenhardt i Sull, 2001, s. 107).

Z punktu widzenia podjętego tematu za główny obszar rozważań przyjęto kwestie otoczenia dalszego (makrootoczenia), którego oddziaływanie wpływa na działalność podmiotów gospodarczych zwłaszcza w długim okresie; aczkolwiek należy mieć na uwadze wiele sytuacji płynących z makrootoczenia, które mogą szybko i bardzo dynamicznie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dotyczy to także analizowanego rynku, tj. jest podmiotów reprezentujących biznes turystyczny.

Oddziaływanie makrootoczenia ma charakter czynniki i zarazem bardzo silny: z jednej strony może sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw, tworząc szanse na ich prężny rozwój, z drugiej zaś może stwarzać zagrożenia niesprzyjające polityce jego rozwoju. Makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym systemie ekonomicznym, społecznym, prawnym, politycznym itp. Ma ono bardzo silny wpływ na warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w krótkim okresie nie ma możliwości wpływania na te czynniki i ich ograniczania. Na podstawie literatury przedmiotu za główne elementy makrootoczenia należy uznać (Filipiak i Panasiuk, 2008, s. 66):

- otoczenie społeczne i kulturowe – związane ze wzorcami kulturowymi, sytuacją na rynku pracy, a także stylem życia, preferencjami w konsumpcji, formami spędzania wolnego czasu, aktywnością społeczną, sytuacją demograficzną i poziomem wykształcenia oraz szeroko rozumianymi warunkami i poziomem jakości życia;
- otoczenie polityczne i prawne – związane z podstawami ustrojowo-prawnymi państwa, społeczeństwa, gospodarki, samorządów terytorialnych, przedsiębiorstw, na rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje (Kosikowski, 2005, s. 91–95), a także dostępem do rynku (np. koncesjonowanie działalności) czy zasadami zawierania umów;
- otoczenie przyrodniczo-ekologiczne – związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w otoczeniu przyrodniczym oraz wzajemnymi relacjami przedsiębiorstwo-środowisko przyrodnicze; obejmuje m.in. dostępność i wykorzystanie surowców naturalnych, zasobów środowiskowych, bez których nie jest możliwe prowadzenie procesów produkcyjnych (Trojanowski, 2015, s. 231–238), które mają z reguły negatywny wpływ na stan środowiska przyrodniczego;
- otoczenie ekonomiczne – wynikające z sytuacji gospodarczej; wyznaczone jest najważniejszymi miarami, takimi jak wzrost gospodarczy, stopa wzrostu i zwrotu kapitału, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia (konsumpcja), poziom bezrobocia, dług publiczny, system podatkowy;
- otoczenie technologiczne – będące pochodną poziomu rozwoju technologicznego kraju i przedsiębiorstw, dostępnych na rynku nowoczesnych technologii, poziomem innowacyjności gospodarki, zmianami technologicznymi w infrastrukturze technicznej, w systemach obsługi klientów,
- otoczenie międzynarodowe – stanowiące o zakresie współdziałania czynników występujących w otoczeniu krajowym i zagranicznym z czynników znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym danego kraju, np. stopień zróżnicowania poziomu rozwoju gospodarczego, porozumienia gospodarcze, polityka i wymiana handlowa (w tym surowcowa), restrykcje, dyskryminacje (Daniels i Radebaugh, 1989, s. 11–13).

Bliższym otoczeniem przedsiębiorstwa jest mikrootoczenie związane z rynkiem, na którym działa. W skład mikrootoczenia wchodzi wszystkie elementy rynku, tj. konkurencja, kooperanci (w tym dostawcy), instytucje finansowe oraz nabywcy (konsumenty). Mikrootoczenie to ta część rzeczywistości otaczającej firmę, która ma na nią bezpośredni i najbardziej widoczny wpływ. Wymienione elementy współtworzą rynek, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W otoczeniu tym działa wiele różnorodnych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bliższe lub dalsze kontakty, np. przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe, usługowe, banki, firmy ubezpieczeniowe, doradcze. Mikrootoczenie może być kontrolowane przez przedsiębiorstwo zarówno w długim, jak i krótkim okresie. Wobec tych elementów otoczenia przedsiębiorstwo może wprowadzać działania dostosowawcze oraz próbować ograniczać skutki działalności tych podmiotów.

Sektor usługowy, którego część stanowi biznes turystyczny, jest bardzo rozwinięty ze względu na rodzaje działalności i ich wewnętrzne zróżnicowanie. Zmiany w otoczeniu, zwłaszcza w ujęciu makro, mogą wpływać w jednym czasie na powstanie lub rozwój jednych przedsiębiorstw usługowych, i w tym samym czasie wpłynąć na działalność innych, prowadząc np. do ich upadku lub likwidacji. Istotną jest zatem analiza otoczenia i umiejętność przewidzenia zmian makrootoczenia, które charakteryzują się dużą zmiennością, złożonością, nieciągłością i niepewnością. Jego olbrzymia dynamika determinuje konieczność nieustannej analizy oraz projekcji zdarzeń, co ma na celu jak najlepsze dostosowanie działań przedsiębiorstwa do szybko zmieniających się oczekiwań rynku. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych, które funkcjonują na rynkach wielu krajów i regionów świata, nie jest praktycznie możliwe prowadzenie kompleksowej analizy czynników otoczenia, szczególnie ze względu na wieloaspektowe zróżnicowania tych rynków oraz bieżący poziom stosowanych rozwiązań technologicznych (Filipiak i Panasiuk, 2008, s. 84–86).

## ISTOTA I ZAKRES BIZNESU TURYSTYCZNEGO

Biznes turystyczny to pojęcie, które w literaturze przedmiotu traktowane jest często jako synonim pojęcia gospodarki turystycznej (Bednarczyk, 2011, s. 17–21). Z punktu widzenia szerokiego ujęcia terminu „gospodarka turystyczna” wydaje się jednak, że takie podejście nie jest jednak w pełni precyzyjne. Na potrzeby podjętych rozważań pojęcie biznesu turystycznego będzie traktowane jako część składowa gospodarki turystycznej.

„Gospodarka turystyczna to kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych i społecznych bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokojenia zapotrzebowania człowieka na dobra i usługi turystyczne” (Gaworecki, 2003, s. 161). Definicja ta podkreśla kompleksowość gospodarki turystycznej i jej ścisły związek z procesem konsumpcji turystycznej. W nieco innym ujęciu gospodarkę turystyczną można sformułować jako „zespół różnorodnych funkcji bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokojenia potrzeb ludności związanych i wynikających z chęci jej udziału w określonych formach i rodzajach turystyki i wypoczynku” (Kornak i Rapacz, 2001, s. 11). „Gospodarka turystyczna to zatem system współzależności rynkowych powstających podczas procesu zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez turystów pomiędzy realizującymi go przedsiębiorcami i instytucjami” (Panasiuk, 2014, s. 28).

Jak już zaznaczono, termin i zakres pojęcia gospodarka turystyczna ma szerokie znaczenie. „Jej częścią jest przemysł turystyczny obejmujący tylko te obszary aktywności gospodarczej, które kierują się wyłącznie na zaspokajanie potrzeb turystycznych. W skład gospodarki turystycznej wchodzi także inne formy gospodarowania, które kierują swoją działalnością na potrzeby turystów i nie są nastawione wyłącznie na obsługę ruchu turystycznego” (Panasiuk, 2014, s. 28). Pojęcie przemysłu turystycznego najczęściej jest odnoszone do „całej sfery podmiotów podaży turystycznej, które włączają się do bezpośredniej obsługi ruchu turystycznego poprzez produkcję różnorodnych dóbr, a zwłaszcza usług zaspokajających potrzeby turystów” (Page i Connell, 2006). Turyści korzystają bowiem z rozmaitych towarów i usług wytwarzanych przez różne sektory i branże gospodarki – przemysł, transport, budownictwo, rolnictwo czy pozostałe branże sektora usług.

„W klasycznym ujęciu gospodarkę turystyczną można podzielić na bezpośrednią i pośrednią” (Panasiuk, 2008, s. 23–25). „Bezpośrednia gospodarka turystyczna obejmuje działalność tylko tych podmiotów, których funkcjonowanie wynika z realizacji zapotrzebowania zgłaszanego przez turystów. Zalicza się do niej przede wszystkim: hotelarstwo, gastronomię, turystyczny transport pasażerski, biura podróży, działalność w zakresie udostępniania atrakcji turystycznych oraz informację turystyczną. Istotnym elementem bezpośredniej gospodarki turystycznej jest działalność jednostek samorządu terytorialnego w zakresie rozwoju turystyki i jej promocji oraz działalność organizacji turystycznych zajmujących się m.in. propagowaniem turystyki i tworzących podstawy współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi w obszarach turystycznych” (Panasiuk, 2016, s. 6–7). „Działania jednostek samorządu terytorialnego są decydujące w tworzeniu lokalnych i regionalnych produktów turystycznych, łączących w sobie świadczenia poszczególnych oferentów bezpośredniej gospodarki turystycznej oraz usług paraturystycznych w miejscu docelowym” (Rapacz, 2006, s. 296–299). „Pośrednia gospodarka turystyczna to aktywność tych jednostek gospodarczych, które realizują potrzeby zgłaszane przez różne grupy osób (turyści, mieszkańcy obszarów turystycznych) nie tworzących typowych i charakterystycznych produktów turystycznych. Do pośredniej gospodarki turystycznej można zaliczyć działalność m.in. przedsiębiorstw bankowych i ubezpieczeniowych, pozostałych przewoźników pasażerskich (w relacjach regionalnych i lokalnych), placówek handlowych, operatorów pocztowych i telekomunikacyjnych, podmiotów ochrony środowiska przyrodniczego, gospodarki komunalnej (komunikacji miejskiej, wodociągów i kanalizacji, ciepłownictwa, oczyszczania), dostawców energii, a także produkcję takich artykułów, jak np. sprzęt fotograficzny, torby podróżne, odzież i obuwie niezbędne do uprawiania turystyki, środki higieniczne i kosmetyczne czy farmaceutyki” (Panasiuk, 2013, s. 73–75).

Biznes turystyczny należy traktować jako część gospodarki turystycznej obejmujący tę część podmiotów, zwłaszcza bezpośredniej gospodarki turystycznej, która prowadzi swoją działalność w oparciu o kryteria komercyjne. Jest to działalność przedsiębiorstw turystycznych przedstawiających na rynku turystycznym oferty i przyjmujących za cel swojej działalności kryterium zysku, przy jednoczesnej realizacji dodatkowego celu, jakim jest zaspokajanie potrzeb konsumentów (turystów). Działalność przedsiębiorstw turystycznych oparta jest na zasadach konkurencji rynkowej. Pozostałe podmioty gospodarki turystycznej, takie jak jednostki samorządu terytorialnego czy organizacje turystyczne, mimo że kierują swoją działalność na tworzenie obszarowej oferty turystycznej, nie mogą stanowić składowych biznesu turystycznego, gdyż ich działalność opiera się na realizacji celów społecznych, związanych z zaspokojeniem potrzeb tury-



stycznych turystów odwiedzających dany obszar, tworzeniem warunków do uprawiania turystyki oraz warunków do współpracy pomiędzy wszystkimi oferentami komercyjnymi działającymi na danym obszarze. Mimo że ich działalność przybiera formy rynkowe, to efekty działalności tych podmiotów nie są skierowane na maksymalizowanie zysku.

### PRÓBA KLASYFIKACJA CZYNNIKÓW OTOCZENIA BIZNESU TURYSTYCZNEGO

Podstawowym problemem niniejszego opracowania jest klasyfikacja czynników otoczenia dalszego (makrootoczenia) determinujących funkcjonowanie podmiotów biznesu turystycznego. Czynniki otoczenia warunkują zarówno działalność przedsiębiorstw turystycznych, jak i pozostałych podmiotów gospodarki turystycznej, a także destynacji turystycznych (tj. miejscowości i regionów turystycznych oraz całych państw). Jako bezpośredni obszar zainteresowań związanych z oddziaływaniem otoczenia wybrano przedsiębiorstwa turystyczne będące jednostkami biznesu turystycznego. Jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje turystyczne należy traktować jako podmioty otoczenia przedsiębiorstw turystycznych. Przyjmując jednak, że podmioty gospodarki turystycznej mogą tworzyć kompleksową ofertę, należy uznać, że ich działalność poddawana jest analogicznym wpływom otoczenia.

Na podstawie przedstawionych rozważań związanych z klasyfikacją elementów otoczenia zależnych i niezależnych oraz posiłkując się ogólną wiedzą na temat procesów zachodzących na współczesnym rynku turystycznym, a w szczególności związanych z funkcjonowaniem podmiotów biznesu turystycznego, dokonano próby identyfikacji czynników otoczenia przedsiębiorstw turystycznych w następujących grupach uwarunkowań:

- kulturowe – wzorce kulturowe, sposoby korzystania z czasu wolnego, skłonność i motywacje do uprawiania turystyki;
- społeczne – budżet czasu wolnego, zmiany demograficzne, poziom urbanizacji, poziom wykształcenia, struktura zawodowa, polityka społeczna wspierająca korzystanie z turystyki;
- polityczno-prawne – ogólne i szczegółowe regulacje prawne dotyczące biznesu turystycznego (Panasiuk, 2017, s. 83–112), wewnętrzna polityka paszportowa i polityka wizowa innych krajów, wewnętrzna sytuacja polityczna w kraju i Unii Europejskiej oraz w relacjach z pozostałymi krajami, stanowiącymi zwłaszcza docelowe recepcje turystyczne, ale także kraje emisji;
- przyrodniczo-ekologiczne – relacje turystyka a obszary chronione, ograniczenia związane z uprawianiem turystyki (ograniczanie antropopresji), biznes turystyczny przyjazny środowisku przyrodniczemu, zmiany klimatyczne mające wpływ na strukturę oferty turystycznej w krajach i regionach;
- megaekonomiczne – postępująca globalizacja, masowość turystyki (*overtourism*), dysproporcje związane z rozwojem turystyki krajów i regionów, kolonizacja turystyczna, monokultury turystyczne, przepływ turystów z krajów bogatszych do biedniejszych;
- makroekonomiczne – wzrost gospodarczy, dochody realne, poziom konsumpcji, poziom bezrobocia, poziom inflacji, bilans handlowy, deficyt budżetowy, systemy podatkowe, kursy walutowe, industrializacja i postindustrializacja;

- technologiczne – nowe technologie na potrzeby świadczenia usług turystycznych (np. hotelarskich, biur podróży), technologie informacyjne (systemy rezerwacji, Internet, big data), nowe technologie transportowe, innowacje technologiczne;
- w strukturze podaży – rozwój ilościowy i jakościowy oferty (w tym m.in. liczba i struktura rodzajowa obiektów), rozszerzenie roli działalności podmiotów publicznych na rynku, oferty w zakresie zapobiegania nierównościom społecznym, dywersyfikacja oferty, zróżnicowanie standardów świadczenia, nowe kanały sprzedaży, nowe formy i środki promocji (w tym rola mediów społecznościowych);
- w strukturze popytu – wynikające ze zmiany struktury demograficznej i społecznej, wzrostu zamożności, wzorców konsumpcji (częstotliwość, rodzaje turystyki, destynacje), wyższe wymagania jakościowe, moda na formy i rodzaje turystyki oraz destynacje turystyczne, przewidywany wzrost udziału tzw. gospodarki turystycznej współdzielenia;
- związane ze zjawiskami kryzysowymi – gwałtowne załamania koniunktury gospodarczej, klęski żywiołowe w miejscach recepcji, działania terrorystyczne, konflikty militarne, lokalne i ponadlokalne społeczne kryzysy polityczne, katastrofy ekologiczne i przemysłowe, przedłużające się niekorzystne warunki pogodowe w miejscach recepcji, epidemie i pandemie (Panasiuk, 2010, s. 379–388).

Przedstawiona klasyfikacja uwzględnia specyfikę funkcjonowania biznesu turystycznego oraz stanowi podstawę oceny wpływu tych czynników na działalność jego podmiotów. Należy mieć na uwadze, że wymienione czynniki mogą stanowić podstawę analizy jako całości zjawisk w obrębie jednej grupy, np. czynniki kulturowe lub makroekonomiczne, lub w aspekcie szczegółowym, np. kwestie korzystania z czasu wolnego lub wpływu inflacji czy kursu walutowego na działalność biur podróży.

Mimo że zagadnienia dotyczące konkurencji, a zatem także podaży kreowanych przez konkurentów ofert oraz popytu, czyli np. konsumenckich, należą do grupy czynników mikrootoczenia, do makrootoczenia zaliczono również czynniki w zakresie zmian w strukturze podaży oraz zmian w strukturze popytu. Te dwie grupy czynników należy rozumieć jako elementy otoczenia rynkowego mające charakter długofalowy, związane z tendencjami i trendami rynkowymi, a nie bieżące zmiany w strukturze oferty czy bieżące decyzje nabywcze konsumentów. Zmiany w strukturze podaży i zmiany w strukturze popytu są pochodną aspektów mega- i makroekonomicznych oraz kulturowo-społecznych.

Istotnym aspektem analizy makrootoczenia jest uwzględnienie wpływu na działalność podmiotów biznesu turystycznego jego czynników w perspektywie czasowej. Powszechnie czynniki mają różny wpływ a działalność podmiotów w okresie:

- krótkim – wpływają często bardzo dynamicznie na bieżącą (operacyjną) działalność przedsiębiorstwa;
- średnim – decydując o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w wymiarze taktycznym, w którym łatwiej prowadzić działania dostosowawcze;
- długim – kształtując długofalowe decyzje strategiczne dające możliwość kompleksowego dostosowania się do zmian otoczenia, a dzięki temu osiągnięcia dodatkowych korzyści.

Szczególną grupą czynników są zjawiska związane ze sytuacjami kryzysowymi. Mają one różny charakter, ich pojawianie się jest nieprzewidywalne, gwałtowne i krótkotrwałe, wywołuje bardzo silne skutki dla działalności podmiotów biznesu turystycznego w bardzo krótkim okresie, a czas dostosowywania i niwelowania skutków wynikających ze zmian

może być bardzo długi i prowadzić nawet do konieczności rezygnacji z prowadzenia biznesu (Bednarczyk i Wszendybył-Skulska, 2013, s. 101–119).

Podsumowując kwestie dotyczące czynników makrootoczenia biznesu turystycznego, należy podkreślić, że wymienione czynniki pozostają we wzajemnych sprzężeniach i przenikają się, sprawiając, że niektóre procesy zachodzące w otoczeniu dotyczą ujawniania się wielu czynników łącznie, np. zmiany technologiczne wymuszają zmiany kulturowe, mega- i makroekonomiczne, prowadząc do globalizacji gospodarki turystycznej, zmian w strukturze podaży turystycznej i strukturze popytu turystycznego. Zmiany te często przebiegają w perspektywach krótko-, średnio- i długookresowej, wpływając na różne aspekty funkcjonowania podmiotów biznesu turystycznego.

### KONCEPCJA OCENY WPŁYWU CZYNNIKÓW MAKROOTOCZENIA NA DZIAŁALNOŚĆ PODMIOTÓW BIZNESU TURYSTYCZNEGO

Wpływ czynników makrootoczenia na działalność podmiotów gospodarczych jest trudny do zmierzenia. Na potrzeby niniejszej pracy dokonano próby prezentacji ideowej koncepcji oceny wpływu czynników otoczenia, w przypadku ich zmian, na działalność podmiotów biznesu turystycznego. Koncepcja ma wyłącznie ideowy (teoretyczny) charakter. Można byłoby dokonać próby wykorzystania jej w praktyce, co wymagałoby szerokich i długotrwałych badań ilościowych i jakościowych. Analizę można by prowadzić dla pojedynczego przedsiębiorstwa turystycznego, dla branży (np. hotelarstwo), przemysłu turystycznego czy nawet całej regionalnej lub krajowej gospodarki turystycznej.

W tabeli 1 przedstawiono ocenę wpływu czynników makrootoczenia na działalność kompleksowo rozumianego biznesu turystycznego (przedsiębiorstw turystycznych) działających w warunkach rynku polskiego w trzech horyzontach czasowych, tj. w okresie krótkim (operacyjnym), średnim (taktycznym), długim (strategicznym). Subiektywnie przyjęto hipotetyczne wielkości rang dla istotności poszczególnych grup czynników w poszczególnych perspektywach czasowych. Wyodrębniono cztery grupy aspektów wpływu czynników makrootoczenia na działalność przedsiębiorstw turystycznych, stanowiących o:

- potencjalnej sile wpływu tych czynników na działalność podmiotów biznesu turystycznego;
- dynamiki zmian ocenianych czynników makrootoczenia, tj. częstotliwości oraz zwłaszcza intensywności, w jakiej pojawiają się kolejne zmiany;
- trudnościach dostosowania się przedsiębiorstw turystycznych do zmian czynników makrootoczenia;
- ryzyka rynkowego działalności przedsiębiorstw turystycznych wywołanego zmianami czynników makrootoczenia.

Należy mieć świadomość, że w poszczególnych perspektywach czasowych wpływ czynników może być różny. W celu uproszczenia prezentacji koncepcji nie różnicowano tych ocen. Rangi istotności dla poszczególnych perspektyw czasowych zostały pomnożone z sumą ocen dla poszczególnych czterech aspektów, co przyniosło wyniki potencjalnego efektu wpływu zmian makrootoczenia na działalność przedsiębiorstw turystycznych w okresach: krótkim, średnim i długim.

Z prezentacji wielkości w tabeli 1 wynika, że przy wykorzystaniu przyjętej koncepcji największy wpływ makrootoczenia dotyczy okresu krótkiego. Najsilniej na działalność podmiotów biznesu turystycznego wpływają czynniki polityczno-prawne (np. nioczekiwane zmiany regulacji prawnych, zmiany fiskalne), makroekonomiczne (np. zmiany



Tabela 1. Ideowa koncepcja oceny zmian czynników makrootoczenia w działalności biznesu turystycznego

Grupa czynników	Istotność (ranga) związana z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w okresie:			Wpływ zmian czynników makrootoczenia na działalność przedsiębiorstw turystycznych*					d + e + f + g	Potencjalny efekt wpływu zmian makrootoczenia w okresie:									
	krótkim	średnim	długim	siła wpływu średnim	dynamika zmian długim	trudność dostosowania się	ryzyko w działalności	a		b	c	d	e	f	g	h	krótkim	średnim	długim
																	axh	bxh	cxh
	1	2	3	2	1	2	2	7		7	14	21							
Kulturowe	1	2	3	2	1	2	2	7	7	14	21								
Społeczno	2	3	4	3	3	3	3	12	24	36	48								
Polityczno-prawne	5	4	3	5	5	5	5	20	100	80	60								
Przyrodniczo-ekologiczne	2	3	4	2	2	3	3	10	20	30	40								
Megaekonomiczne	2	3	4	3	3	3	3	12	24	36	48								
Makroekonomiczne	5	4	3	5	4	5	5	19	95	76	57								
Technologiczne	5	4	3	4	4	5	3	16	80	64	48								
W strukturze podaży	5	4	3	5	3	3	5	16	80	64	48								
W strukturze popytu	5	4	3	5	3	3	5	16	80	64	48								
Kryzysowe	5	3	1	4	5	4	5	18	90	54	18								

Skala istotności/ocena czynników: 5 – bardzo wysoka, 4 – wysoka, 3 – przeciętna, 2 – niska, 1 – bardzo niska

(\*) w warunkach funkcjonowania biznesu turystycznego w Polsce

100 – wartość najwyższe

7 – wartości najniższe

Źródło: opracowanie własne

wskaźników makroekonomicznych, kursów walutowych) oraz najmniej przewidywalne zjawiska kryzysowe. W okresie średnim i długim nadal dwie pierwsze grupy czynników (polityczno-prawne oraz makroekonomiczne) mają najwyższy potencjalny wpływ, ale siła oddziaływania jest znacznie niższa. Procesy te trwają ciągle, a przedsiębiorstwa mogą się dostosowywać do zmian płynących z makrootoczenia. Do czynników makrootoczenia, które mają stosunkowo najmniejszy wpływ na działalność przedsiębiorstw turystycznych, jak wynika z danych tabeli 1, w krótkim okresie należą czynniki kulturowe i przyrodniczo-ekologiczne, podobnie w okresie średnim, ale z nieco większą siłą. W długim horyzoncie czasowym dwa wymienione czynniki zajmują odpowiednio drugie i trzecie

miejsce, a za najmniej istotny czynnik należy uznać zjawisk kryzysowe, których skutki w okresie wieloletnim powinny być zniwelowane.

Należy podkreślić, że przedstawiona koncepcja ma charakter subiektywny, ideowy i przede wszystkim pogładowy. Taki sposób zaprezentowania możliwości potencjalnego pomiaru wpływu czynników makrootoczenia na działalność biznesu turystycznego informuje i podkreśla, że z niektórymi elementami makrootoczenia przedsiębiorstwa turystyczne mogą sobie radzić łatwej lub trudniej, a uwzględniając perspektywę czasową, można wskazać, że niektóre procesy mają różną siłę oddziaływania. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym istnieje zatem możliwość skupienia się na monitorowaniu tych czynników, które w największym stopniu determinują lub będą determinować w przyszłości ich działalność, z pominięciem czynników o mniejszej skali wpływu.

## WNIOSKI

Prezentowana analiza teoretyczna oraz próba prezentacji ideowej koncepcji metody oceny wpływu czynników makrootoczenia na działalność podmiotów biznesu turystycznego skłania do przyjęcia następujących podsumowujących wniosków:

1. W biznesie turystycznym ze względu na globalny charakter działalności oraz wysoką intensywność zmian czynników makrootoczenia na poszczególnych rynkach, na których funkcjonują przedsiębiorstwa turystyczne (kraje emisji i kraje recepcji), bardzo trudno jest przewidywać zmiany w skalsyfikowanych grupach czynników i w pojedynczych czynnikach otoczenia.
2. Ze względu na zróżnicowane formy działalności biznesowej oraz zdywersyfikowane potrzeby konsumentów (turystów) istnieje duża trudność w określeniu jednoznacznego wpływu czynników makrootoczenia na działalność podmiotów biznesu turystycznego oraz całych destynacji turystycznych w krótkim, średnim i długim okresie.
3. Działalność podmiotów biznesu turystycznego wiąże się z dużą niepewnością i wysokim ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej, zwłaszcza w krótkim okresie.
4. Przedsiębiorstwa turystyczne powinny przejawiać ciągłą gotowość do zmian oraz stałego procesu dostosowywania się do nich.
5. W wyniku dużej zmienności makrootoczenia przedsiębiorstwa turystyczne muszą mieć na uwadze konieczność ponoszenia skutków, a zwłaszcza wynikających z nich kosztów zmian w otoczeniu. Koszty te uwzględniane są w cenach ofert skierowanych do konsumentów (turystów). Oferta charakteryzuje się dużą fluktuacją (elementy składowe, poziom jakości, poziom ceny, warunki sprzedaży, dochodzenie roszczeń). Powoduje to znaczne zróżnicowanie poziomu zaspokajania popytu.
6. Czynnikiem makrootoczenia o największym wpływie na działalność podmiotów biznesu turystycznego funkcjonujących w warunkach polskiego rynku są kwestie polityczno-prawne oraz makroekonomiczne. W krótkim okresie należy także zwrócić uwagę na zjawiska kryzysowe o różnym charakterze, wpływające na działalność przedsiębiorstw turystycznych nieoczekiwanie i z dużą intensywnością.

Podjęta problematyka stanowi koncepcję wyjściową o charakterze teoretyczno-metodycznym badań nad wpływem makrootoczenia na działalność biznesu turystycznego. Pogłębieniem podjętych zagadnień może być np. prowadzenie badań empirycznych

obejmujących wąską grupę przedsiębiorstw turystycznych, w tym hotelarskich (posiadających obiekty noclegowe o zbliżonej kategoryzacji i ofercie) lub biur podróży (touroperatorów zajmujących się oferowaniem specjalistycznych pakietów turystycznych). Szersze badania mogłyby wiązać się z dużą pracochłonnością i kosztochłonnością, a ich wyniki i tak nie byłyby w pełni obiektywne.

## BIBLIOGRAFIA

- Bednarczyk, M. (red.) (2011). *Zarządzanie konkurencyjności biznesu turystycznego w regionach*. Warszawa: CeDeWu.
- Bednarczyk, M., Wszendybył-Skulska, E. (red.) (2013). *Zarządzanie turystyką w kryzysie*. Warszawa: CeDeWu.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. (1989). *International Business: Environment and Operations*. Massachusetts: Reding.
- Eisenhardt, K.M., Sull, D.N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, January, 107–115.
- Filipiak B., Panasiuk, A. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*. Warszawa: WN PWN.
- Gaworecki, W.W. (2003). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
- Gościński, J.W. (1977). *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*. Warszawa: PWN.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Kornak, A.S., Rapacz, A. (2001). *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: AE.
- Kosikowski, C. (2005). *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*. Warszawa: Lexis-Nexis.
- Page, S.J., Connell, J. (2006). *Tourism. A Modern Synthesis*. London: Thomson.
- Panasiuk, A. (2010). Uwarunkowania polityki turystycznej w Polsce w aspekcie globalizacji, kryzysu ekonomicznego oraz prezydencji Polski w Unii Europejskiej. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 9(4), 379–388.
- Panasiuk, A. (2014). *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*. Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A. (2016). Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 5, 5–15.
- Panasiuk, A. (red.) (2008). *Gospodarka turystyczna*. Warszawa: WN PWN.
- Panasiuk, A. (red.) (2013). *Marketing w turystyce i rekreacji*. Warszawa: WN PWN.
- Panasiuk, A. (red.) (2017). *Regulacja a orientacja marketingowa touroperatorów*, Szczecin: WN Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Penc-Pietrzak, I. (2003). *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Warszawa: C.H. Beck.
- Rapacz, A. (2006). Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych. W: G. Gołębowski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek–Przeźreń–Przedsiębiorstwo* (ss. 296–299). Poznań: AE.
- Tomski, P. (2011). Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 1, 7–18.
- Trojanowski, T. (2015). Otoczenie ekologiczne w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 106, 231–238.

## ABSTRACT

## Assessment of changes in the macro-environment of the functioning of contemporary tourism business

The activity of tourism market entities determines the factors flowing from the external environment: cultural and social, political and legal, macroeconomic, technological, related to changes in the structure of supply and demand. Particularly because the most difficult predictable factor for the functioning of tourism business are also crisis phenomena (natural disasters, terrorism, industrial disasters, epidemics and pandemics), taking place in various regions of the world (tourist destinations), and affecting the activities of tourism enterprises in the tourist emission countries. Nowadays, tourist business is exposed to more and more frequent changes resulting from these groups of conditions. This makes it difficult to make business decisions, especially in the short, medium and long term. An important group of issues for tourism market entities are legal issues related to the change of the regulatory system, for example from July 2018 changes in the regulation of the touroperator market in the European Union. The purpose of the article is to classify external factors (macro-environment) determining the functioning of tourism enterprises along with an attempt to assess the direction of their changes on selected aspects of the company's operations and their impact on the operational, tactical and strategic activities.

**Key words:** enterprise environment, macro- environment, tourism economy, tourist business