



## LOGISTYCZNE UJĘCIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM

Małgorzata Gajewska

Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, Polska

**STRESZCZENIE.** Artykuł przedstawia obecną i prognozowaną sytuację w polskim sektorze turystycznym i wskazuje na konieczność poszukiwania przez przedsiębiorstwa w nim działające nowych form organizacji i obsługi ruchu turystycznego. Jedną z tych form jest wdrażanie zasad logistyki do zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Istota zdefiniowanego w pracy zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem świadczącym usługi turystyczne polega na planowaniu, organizowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu toczących się w przemyśle turystycznym procesów logistycznych. Wszystko to służyć powinno głównie redukcji kosztów działalności firm z branży turystycznej i sprostaniu coraz bardziej rosnącym wymaganiom klienta - turysty.

**Słowa kluczowe:** sektor turystyczny, przedsiębiorstwo turystyczne, zarządzanie logistyczne, logistyka, procesy logistyczne, sieci logistyczne.

### WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój sektora usług turystycznych na całym świecie rodzi dla przedsiębiorstw w nim działających konieczność stałej obserwacji procesów i tendencji rynkowych oraz podejmowania działań wyprzedzających. Coraz częściej zatem poszukuje się nowych rozwiązań, które zapewniłyby firmom turystycznym przetrwanie i rozwój ich działalności. Celem niniejszej pracy jest ukazanie możliwości wykorzystania koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym jako tej metody, która ma zagwarantować coraz bardziej wymagającym klientom - turystom świadczenie usług na zadowalającym ich poziomie, a przez to przyczynić się do wzrostu przychodów w firmie oraz służyć uzyskiwaniu i zachowywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Niemniej ważna jest także rola logistyki w redukcji kosztów działalności firmy turystycznej. Wszystko to sprawia, że obok przesłanek marketingowych, również założenia logistyczne powinny być włączane do strategii nowoczesnych przedsiębiorstw turystycznych.

### TURYSTYKA W POLSCE

Nie ulega wątpliwości fakt, że turystyka, określana przez wielu mianem społeczno-ekonomicznego fenomenu XX wieku [Bosiacki 2003], jest jedną z prężnie rozwijających się dziedzin gospodarki światowej, w tym również polskiej. Jej znaczenie, dające się ująć zarówno w wartościach niepoliczalnych (m. in. podnoszenie konkurencyjności kraju i regionów, tworzenie warunków do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości), jak i w liczbach (wkład w PKB, tworzone miejsca pracy), jest

ogromne. Jak wynika z tabeli 1. udział polskiej gospodarki turystycznej w PKB zarówno w ostatnich latach, jak i w najbliższej przyszłości kształtuje się na poziomie około 8%. Pod tym względem Polska nieznacznie odbiega od średniej europejskiej i takich państw jak Dania czy Niemcy. Jednak wyraźna różnica w tworzeniu PKB przez gospodarkę turystyczną dzieli nasz kraj od regionów wciąż cieszących się dużą popularnością wśród turystów, do których zaliczyć można Portugalię, Grecję czy Hiszpanię.

Tabela 1. Udział gospodarki turystycznej wybranych krajów UE w PKB w wraz z prognozą do 2019 r. (%)  
Table 1. Tourism sector share of GDP in few countries from the EU with the forecast till 2019 (%)

	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
<b>UE</b>	11,4	10,3	10,2	9,9	9,6	9,3	9,4	9,5	9,6	9,6
<b>Polska</b>	7,8	7,0	7,9	8,3	7,7	7,8	8,2	8,2	8,1	8,1
<b>Dania</b>	9,0	7,6	7,8	7,7	8,0	8,2	8,5	8,7	8,8	8,9
<b>Niemcy</b>	9,6	8,1	8,0	8,2	7,9	7,8	8,1	8,2	8,3	8,4
<b>Turcja</b>	13,3	12,0	11,4	9,4	9,1	8,6	8,5	8,2	7,9	7,7
<b>Czechy</b>	12,6	11,2	11,7	11,3	10,9	11,2	11,6	11,8	11,9	12,0
<b>Portugalia</b>	15,4	14,8	14,7	15,2	15,6	15,4	16,1	16,8	17,4	18,0
<b>Grecja</b>	16,2	15,7	16,9	17,2	16,2	16,3	16,4	16,5	16,6	16,6
<b>Hiszpania</b>	18,8	17,7	17,5	16,7	16,3	15,8	15,7	15,5	15,3	15,0

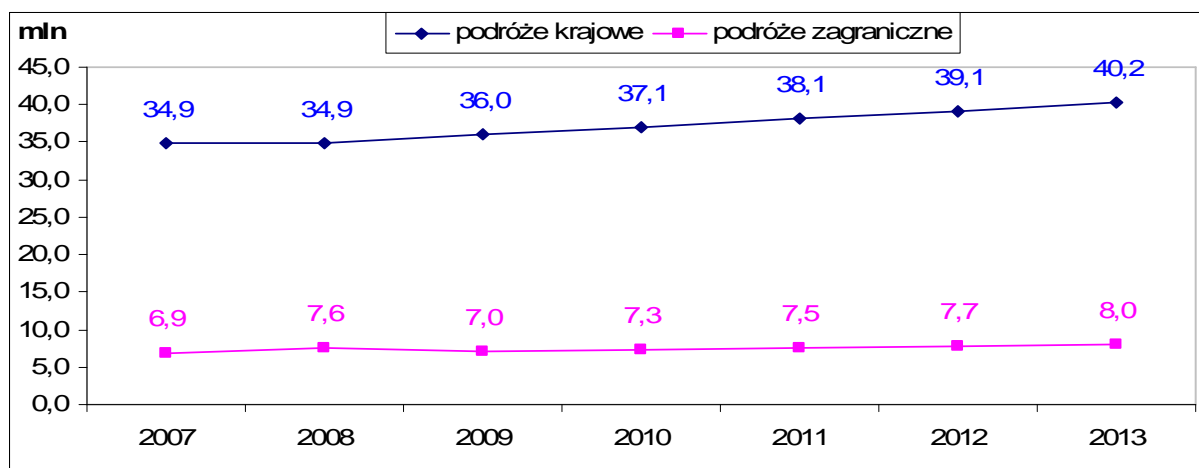
Źródło: opracowanie własne na podstawie Światowej Komisji Turystyki i Podróży (WTTC); [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

Dane zaprezentowane na rys. 1. pokazują, że w najbliższych latach zarówno turystyka krajowa, jak i zagraniczna (mierzona liczbą podróży) będzie się rozwijać. Przy czym rozwój turystyki krajowej osiągnie wyższe tempo niż w przypadku turystyki zagranicznej. Badania i prognozy Instytutu Turystyki dowodzą również, że tendencję wzrostową utrzyma liczba turystów polskich i zagranicznych korzystających z turystycznych obiektów noclegowych zbiorowego zakwaterowania. Od 2002 roku liczba ta powinna wzrosnąć z poziomu 14,1 mln osób do 22,8 mln osób w 2013 roku [Instytut Turystyki; [www.intur.com.pl](http://www.intur.com.pl)]. Jest to informacja szczególnie ważna dla wytwórców usług turystycznych (w tym usług noclegowych), dla których wzrost liczby klientów oznacza wzrost zysków.

W rozwoju gospodarki turystycznej Polska upatruje możliwości dalszego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Świadczy o tym uwzględnianie zagadnień turystyki w priorytetach Strategii Rozwoju Kraju 2007 - 2015 oraz celu strategicznym Narodowej Strategii Spójności 2007 - 2013. Wpisujące się w oba te dokumenty "Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku", przyjęte przez RM we wrześniu 2008 roku, mają sprzyjać budowaniu silnych podstaw gospodarki turystycznej w Polsce, stawiając między innymi na rozwój przedsiębiorczości w dziedzinie turystyki.

Wobec powyższego wydaje się, że przed przedsiębiorstwami z branży turystycznej stoją lata prosperity. Jednak stosunkowo duża zmienność na rynku turystycznym, wzrastająca konkurencja i postępujący proces globalizacji mogą sprawić, że część z nich, nie nadążając za tendencjami rynkowymi, zniknie z pola działania. Dlatego też tak ważne dla firm turystycznych staje się wdrażanie nowych rozwiązań w sferze organizacji i obsługi ruchu turystycznego, w sferze zarządzania i w działaniach operacyjnych. Koncepcją integrującą wszystkie te elementy jest logistyka, znajdująca

coraz szersze zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale również w firmach usługowych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań i prognoz Instytutu Turystyki (marzec 2009)

Rys. 1. Liczba podróży turystycznych mieszkańców Polski wraz z prognozą do 2013 r.  
Fig. 1. The number of tourist trips with the forecast till 2013

## ZNACZENIE LOGISTYKI DLA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Przedsiębiorstwo turystyczne jest "wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej" [Bednarska, Gołembski, Markiewicz, Olszewski 2007]. Do zasadniczych jego funkcji, wyodrębnianych na podstawie fazy działalności gospodarczej i związków z otoczeniem, należą:

- funkcje przedsiębiorcze - przygotowywanie i wprowadzanie do sprzedaży nowych produktów (pojedynczych usług lub pakietu świadczeń), poszukiwanie nisz rynkowych;
- funkcje operacyjne - podejmowanie działań mających na celu przekształcanie dostępnych zasobów w usługi (produkty);
- funkcje marketingowe - dotarcie z ofertą do nabywców i wspieranie jej sprzedaży [Rapacz 2007].

Zarówno w teorii, jak i w praktyce, często przyjmuje się, że marketing jako jeden z obszarów funkcjonalnych zarządzania, stanowi obecnie filozofię działania nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego [Bednarska, Gołembski, Markiewicz, Olszewski 2007]. W takim rozumieniu nastawienie marketingowe ma być główną przesłanką osiągnięcia sukcesu przez firmy z branży turystycznej.

Jednak specyficzne cechy rynku turystycznego i konieczność szybkiego reagowania na zmiany na nim zachodzące wymagają od przedsiębiorstw turystycznych stosowania również metod i narzędzi zarządzania operacyjnego, w tym zwłaszcza wykorzystania zasad logistyki, z najważniejszym jej wyróżnikiem w tym przypadku - logistyczną obsługą klienta.

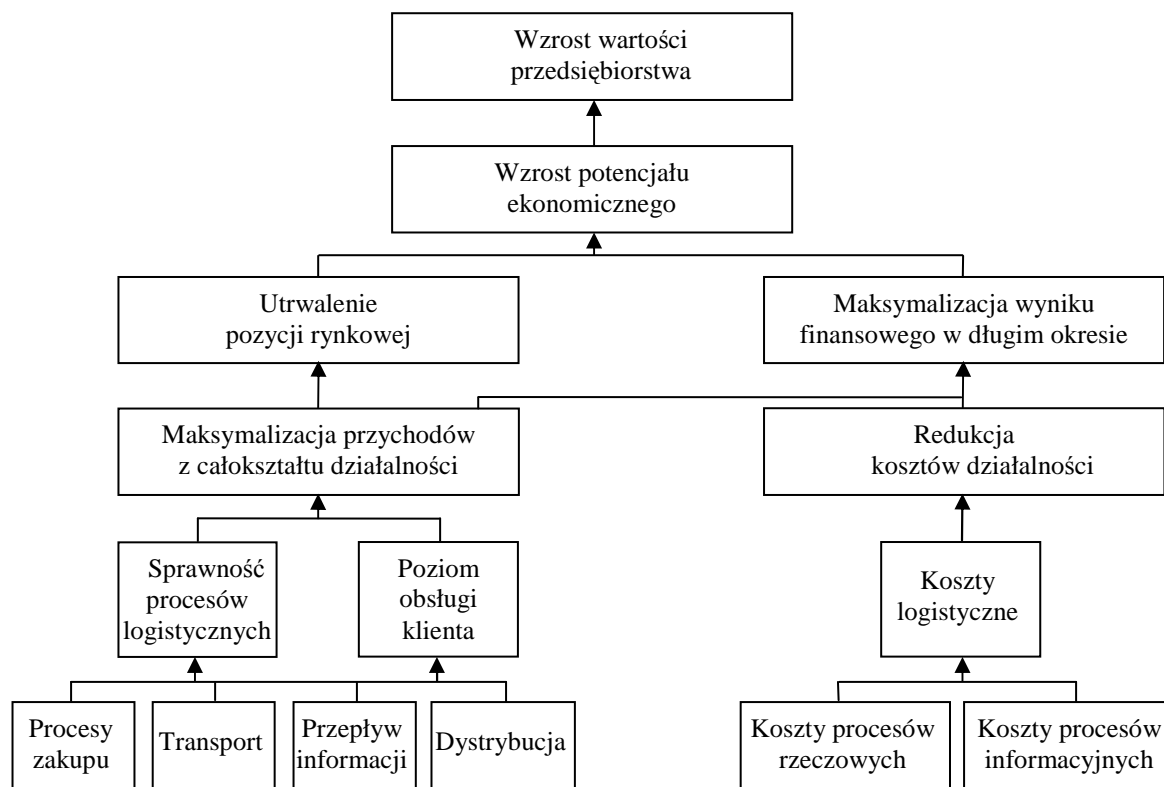
Logistyka, określana jako planowanie, koordynowanie i sterowanie w czasoprzestrzeni przebiegiem procesów realnych, w których przedsiębiorstwo ma swój udział, wykonywane z zamiarem efektywnego osiągnięcia wyznaczonych celów [Krawczyk 2001], ma uzasadnienie do stosowania dla rozwiązywania bieżących i przyszłościowych problemów w gospodarce turystycznej. W sektorze usług turystycznych logistyka jest "strategicznym i operacyjnym zarządzaniem funkcjami zaopatrzenia, przechowywania i transportowania w przedsiębiorstwach turystycznych, mającym na celu udostępnienie klientom usług oczekiwanej jakości, we właściwym czasie i miejscu, przy minimalnych kosztach realizacji tych funkcji" [Rapacz 2007].

Tak jak w każdym przedsiębiorstwie, tak i w firmie turystycznej logistyka:

- sytuuje przedsiębiorstwo w łańcuchu logistycznym, co ma pozytywny wpływ na jego zaopatrzenie i zbyty;
- umożliwia optymalizację przepływów materiałów i towarzyszących im informacji;
- zwiększa elastyczność procesów zaopatrzeniowych, produkcyjnych i dystrybucyjnych;
- pozwala na skracanie czasu realizacji zadań [Abt 2001].

Strategia logistyki ma prowadzić do wzrostu efektywności firmy, a co za tym również idzie - do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Realizowane prawidłowo funkcje logistyki kształtują bowiem wyższą jakość produktów finalnych (świadczonej usługi), bezpieczeństwo ich użytkowania (korzystania z usług) i zadowolenie klientów. Kreują także pozytywny wizerunek firmy, obniżają koszty, tym samym wpływają więc na wyższą jej pozycję rynkową. Świadczy to o istotnej roli logistyki dla działalności i wyników firmy.

Na rys. 2. zaprezentowany został wpływ procesów logistycznych na efekty (cele) działalności przedsiębiorstw turystycznych. Optymalizacja procesów zaopatrzeniowych, transportowych, dystrybucyjnych oraz przepływu informacji zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu sprzyja podwyższaniu ich sprawności oraz ulepszaniu poziomu obsługi klienta - turysty. Z drugiej strony prawidłowo realizowane procesy logistyczne (rzeczowe i informacyjne) w efekcie przyczyniają się do redukcji kosztów działalności operacyjnej. Zwiększona wartość przychodów, umacniająca pozycję rynkową przedsiębiorstwa oraz obniżone koszty, umożliwiające uzyskanie i zachowanie przewagi konkurencyjnej, powiększają potencjał ekonomiczny firmy i w ostatecznym rachunku kształtują jej wartość.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Skowronek, Sariusz-Wolski 2008]

Rys. 2. Wpływ logistyki na efekty działalności przedsiębiorstwa turystycznego  
Fig. 2. The influence of logistics on the effects of a tourist company

W literaturze przedmiotu zauważyć można, że koncepcja logistyki odnoszona jest przede wszystkim do działalności operacyjnej i zarządzania operacyjnego, a więc dotyczy głównie zagadnień

krótkookresowych. Jednak szersze spojrzenie na procesy logistyczne pozwoli wskazać miejsce logistyki w kształtowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa, w tym również przedsiębiorstwa turystycznego. Firmy z branży turystycznej stają przed licznymi problemami związanymi działalnością logistyczną, które mogą wspierać ogólną strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Do tych strategicznych problemów logistyki zaliczyć można między innymi:

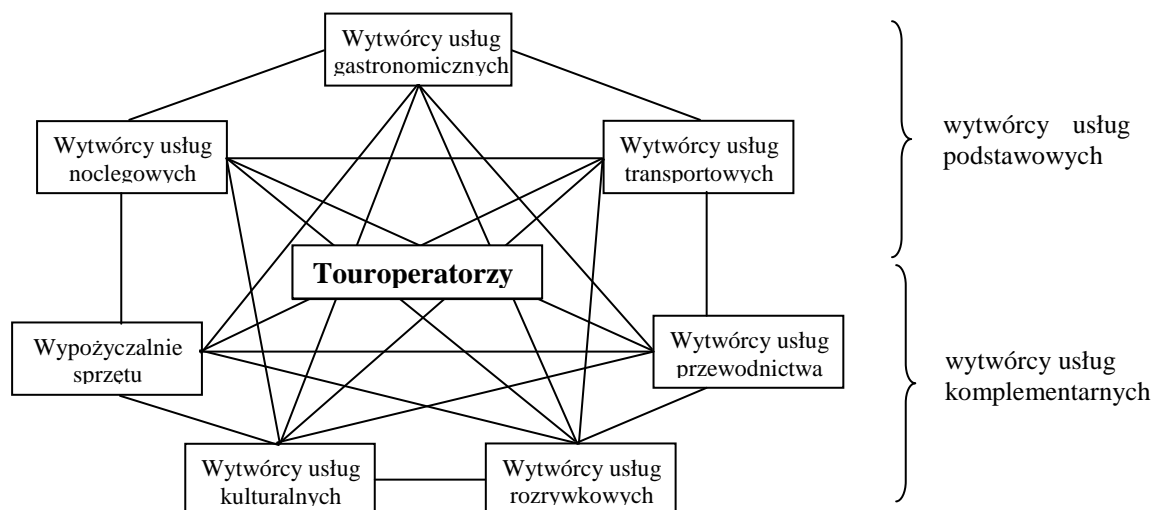
- wybór strategicznych dostawców materiałów (żywności, paliwa, części zamiennych, wyposażenia itp.) oraz usług (np. łączności, dostęp do mediów, usług porządkowych);
- decyzja o własnej lub zewnętrznej obsłudze transportowej procesów logistycznych;
- rozwój własnej sieci dystrybucji lub skorzystanie z sieci innych przedsiębiorstw (np. systemy rezerwacji miejsc, sprzedaży biletów lotniczych, wczasów itp.);
- kształtowanie struktury podmiotowej sprzedaży usług turystycznych (ewentualnie dóbr turystycznych) [Skowronek, Sariusz-Wolski 2008].

Wymienione przykłady kluczowych problemów logistycznych przedsiębiorstw turystycznych mają horyzont wieloletni - strategiczny. Dlatego też można uznać, że należą do środków realizacji strategii przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego. Odwołując się do przytoczonej definicji przedsiębiorstwa turystycznego, podejmowanie decyzji logistycznych w wyżej wymienionych obszarach warunkuje skuteczność jego działania. Jak się okazuje więc, nie tylko nastawienie marketingowe, ale również zarządzanie logistyczne ma znaczenie dla działalności i wyników firm z branży turystycznej.

## **ISTOTA LOGISTYCZNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM**

Wpływ procesów na funkcjonowanie przedsiębiorstw doprowadził do tego, że w miejsce ogólnie pojmowanego zarządzania używa się często określenia zarządzanie logistyczne, które jest "działalnością kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu tej koncepcji) przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli. (...) Podstawowym zadaniem zarządzania logistycznego jest więc planowanie procesów logistycznych i ich koordynacja z innymi procesami, uwzględniająca cele własne oraz cele partnerów" [Krawczyk 2001].

W odniesieniu do tak rozumianego zarządzania logistycznego można mówić o tworzeniu swoistych sieci logistycznych w turystyce grupujących niezależne firmy konkurujące i kooperujące w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu usług (produktów) turystycznych i informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów [Witkowski 2000]. Szczególne znaczenie ma sieć logistyczna złożona z przedsiębiorstw kształtujących produkt turystyczny. Przedsiębiorstwa te dzielą się na touroperatorów przygotowujących gotowe pakiety usług oraz bezpośrednich wytwórców (dostawców) usług turystycznych [Bednarska, Gołembski, Markiewicz, Olszewski 2007]. Z kolei podział usług turystycznych wyróżnia usługi podstawowe (noclegowe, gastronomiczne, transportowe) oraz usługi komplementarne (przewodnictwa, kulturalne, rozrywkowe, wypożyczanie sprzętu) [Gospodarka turystyczna 2008]. Przebieg procesów logistycznych pomiędzy firmami z branży turystycznej przedstawia schematycznie rys. 3.



Źródło: opracowanie własne

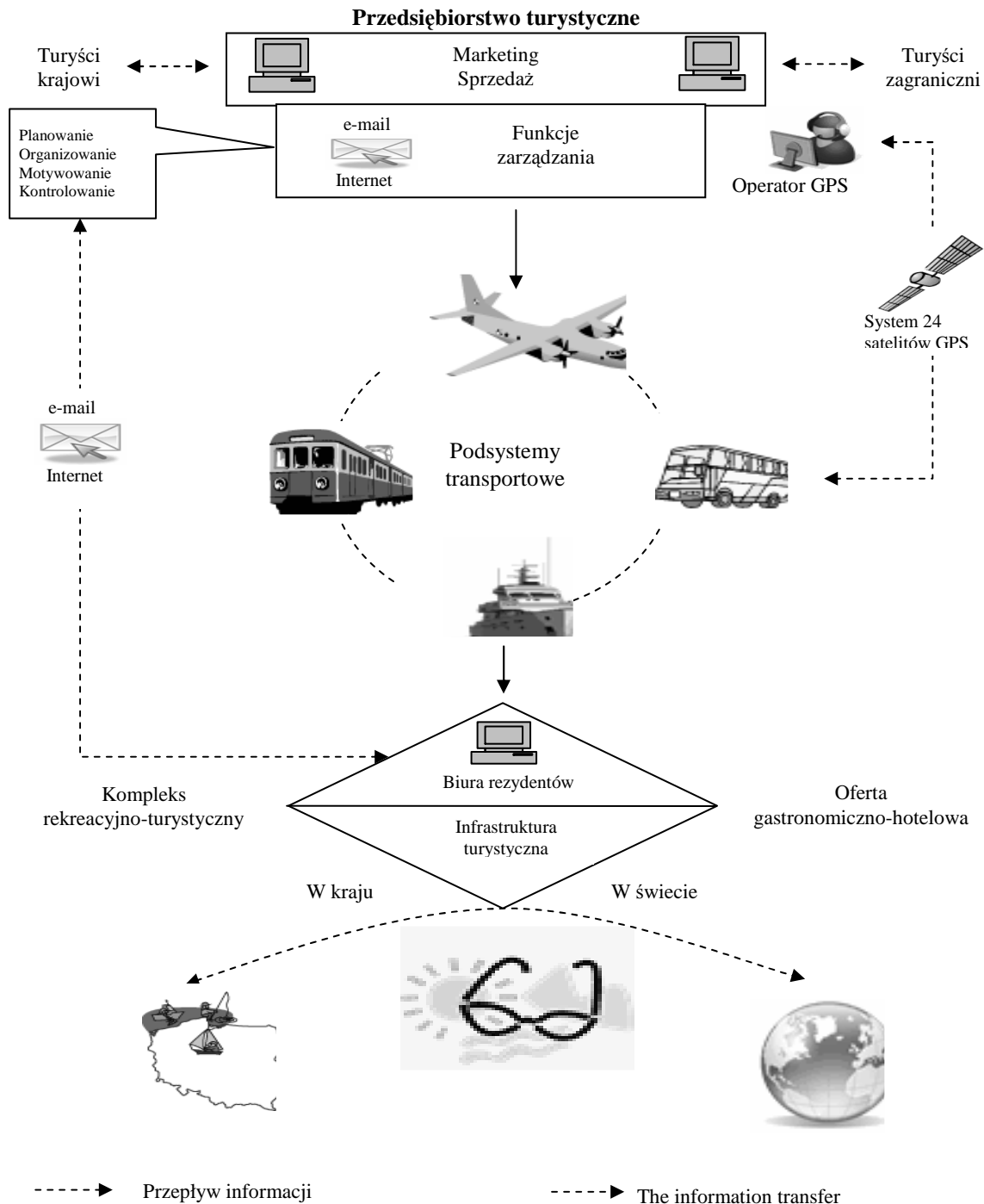
Rys. 3. Przebieg procesów logistycznych w sieci logistycznej złożonej z przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne

Fig. 3. Logistic processes in the logistic net compounded of the companies which provide the tourist services

Sieci logistyczne reprezentują tzw. mezologistykę. Mikrologistyka natomiast dotyczy działań podmiotu gospodarującego. Innymi słowy oznacza logistykę w przedsiębiorstwie i jest podstawą funkcjonowania wszystkich tych podmiotów, których nadrzędnym kryterium działania jest maksymalizacja zysku [Ficoń 2001].

Rozpatrując logistykę firmy turystycznej, konieczne wydaje się spojrzenie na obszary funkcjonowania tego rodzaju przedsiębiorstwa [Wartecki 2004]. Przedstawiony na rys. 4. model łańcucha logistycznego firmy turystycznej porządkuje toczące się procesy oraz wskazuje obszary wspólne dla logistyki oraz przedsiębiorstwa jako całości. Wśród elementów powyższego modelu wyróżnić można:

- infrastrukturę turystyczną (baza noclegowa, gastronomiczna, transportowa, kulturalna, sportowa, rekreacyjna, rozrywkowa);
- system edycji informacji (np. poczta elektroniczna, Internet), szczególnie istotny z punktu widzenia logistyki dystrybucji związanej z przemieszczaniem informacji w czasoprzestrzeni gospodarczej;
- podsystemy transportowe (transport lotniczy, drogowy, kolejowy, morski);
- koncepcję zarządzania logistycznego.



Źródło: Wartecki 2004

Rys. 4. Model łańcucha logistycznego firmy turystycznej  
 Fig. 4. The model of logistic chain of a tourist company

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzanie logistyczne uwzględnia podejście procesowe do funkcjonowania organizacji. Na proces logistyczny w przedsiębiorstwach świadczących usługi składają się z trzy fazy: zaopatrzenia, produkcji (wykonywania usługi) i zbytu (dystrybucji) [Gołemska, Tyc-Szmił, Brauer 2008]. W fazie zaopatrzenia materiały są transportowane od dostawców do przedsiębiorstwa. Dwie pozostałe fazy - produkcji i zbytu - są na siebie wzajemnie

nałożone, co zresztą jest cechą charakterystyczną dla procesów logistycznych w usługach. Przykłady procesów logistycznych z podziałem na poszczególne fazy działalności w przedsiębiorstwach świadczących podstawowe usługi turystyczne przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwach turystycznych  
 Table 2. The examples of logistic processes realized in a tourist company

Faza zaopatrzenia	Faza produkcji	Faza dystrybucji
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór dostawców (poszukiwanie dostawców, analiza ich ofert, negocjacje);</li> <li>– zakupy (żywności, napojów, paliwa, części zamiennych, wyposażenia wewnątrz lokali i środków transportu, środków czystości, materiałów promocyjnych itp.);</li> <li>– koordynacja terminów dostaw;</li> <li>– czynności związane z zapewnieniem czystości środków transportu, miejsc noclegowych, lokali gastronomicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie produkcji (prognozy zakupu materiałów, planowanie zapotrzebowania na personel usługowy, plany przewozu turystów);</li> <li>– magazynowanie żywności, napojów itp.</li> <li>– ewidencja materiałowa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rezerwacja miejsc;</li> <li>– sprzedaż usług turystycznych;</li> <li>– dystrybucja biletów;</li> <li>– przewóz turystów;</li> <li>– obsługa klienta;</li> </ul>
–procesy świadczenia usług turystycznych		

Źródło: opracowanie własne

Głównym zadaniem logistyki w przedsiębiorstwie usługowym jest koordynowanie, we wszystkich fazach, procesów materialnych i niematerialnych koniecznych do wykonania usługi w sposób precyzyjny, efektywny pod względem kosztów oraz zgodny z oczekiwaniami i życzeniami nabywców. Usługa bowiem jest produktem logistycznym stanowiącym zbiór wymagań klientów [Kompendium wiedzy o logistyce 2002]. Zarządzanie logistyczne usługami, w tym również usługami turystycznymi, obejmuje planowanie i wykonanie usługi z uwzględnieniem analizy potrzeb, możliwości i sposobów świadczenia usług, w całym łańcuchu, którego ogniwem początkowym jest producent, a końcowym konsument.

Ze względu na charakterystyczne cechy usług (brak możliwości tworzenia zapasów usług, niematerialność, ulotność, jednoczesność produkcji i konsumpcji, różnorodność miejsca i czasu świadczenia usług) zarządzanie logistyczne usługami istotnie różni się od zarządzania produktami. Dlatego też wybór strategii zarządzania logistycznego powinien być oparty na takich przesłankach, które mogą zapewnić optymalny poziom zaspokojenia potrzeb klienta. Wśród najistotniejszych przesłanek należy wymienić:

- jedność pozycji rynkowej, zgodnie z którą nie należy świadczyć usług na dwóch różniących się znacznie między sobą rynkach, np. ekskluzywna restauracja z wykwinną kuchnią, nie chcąc dopuścić do pogorszenia jakości swoich usług gastronomicznych, nie powinna próbować wejść na rynek barów szybkiej obsługi;
- jedność wielkości produkcji, zgodnie z którą należy świadczyć usługi albo na dużą albo na małą skalę, w przeciwnym wypadku bowiem może to doprowadzić do znacznych trudności organizacyjnych i podwyższenia kosztów działania, np. dla wytwórcy dużej ilości jednorodnych



usług turystycznych, zorganizowanie pojedynczej imprezy turystycznej, pomimo że są na to możliwości, wiąże się z wysokimi kosztami;

- jedność złożoności produkcji, zgodnie z którym proste usługi nie powinny być świadczone przez organizacje oferujące usługi skomplikowane, złożone, np. biuro podróży specjalizujące się w organizowaniu jednodniowych wycieczek dla turystów szukających ekstremalnych wrażeń obejmujących przykładowo skoki ze spadochronem, paralotniarstwo, pilotowanie samolotów nie powinno świadczyć usług z zakresu organizacji jednodniowych wycieczek zwiedzania miasta, wymagających jedynie zorganizowania transportu i przewodnika; w przeciwnej sytuacji bowiem uruchomiono by cały aparat projektowania, obliczania i oceny ekonomicznej usługi, której koszty znacznie wzrastają;
- wielkość firm świadczących usługi turystyczne - powinna ona być określona w sposób, na który pozwalają technologia i rynek;
- rodzaj i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa świadczącego usługi turystyczne, która powinna być dostosowana do potrzeb klienta.

Funkcjami zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie turystycznym są: formułowanie strategii, planowanie, sterowanie, kontrola oraz koordynacja, która ma szczególne znaczenie dla pełnego zapanowania nad wszystkimi procesami mającymi miejsce wewnątrz i na zewnątrz firmy turystycznej, zarówno w przestrzeni, jak i w czasie [Warteci 2004].

Przy formułowaniu strategii, ustalaniu celów i sposobów działania przedsiębiorstwa turystyczne uwzględniają maksymalne zaspokojenie potrzeb klienta, szczególnie w sferze jakości usług. W tym sensie rola logistyki w turystyce w sprowadza się m. in. do identyfikacji bazy noclegowej, rozpoznania atrakcyjnych miejsc i obiektów, współpracy atrakcyjnego programu, określenia parametrów kosztowych, nadzoru nad imprezą turystyczną oraz zapewnienia bezpieczeństwa turystom, czyli do uwzględnienia wszystkich tych czynników, które wpływają na poziom jakości usług turystycznych. Rozpatrując działalność przedsiębiorstw turystycznych z punktu widzenia zarządzania logistycznego zaznaczyć należy, że w praktyce wiele działań dotyczy takich aspektów jak: zakwaterowanie, wyżywienie, przewozy osób, koordynacja programu imprezy turystycznej itp. Wszystko to łącznie składa się na odpowiedni wymiar jakościowy usług turystycznych.

Celem zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie turystycznym jest zatem właściwe realizowanie czynności związanych ze świadczeniem usług turystycznych na rzecz możliwie najlepszego dostosowania się do potrzeb klientów - turystów i ich zaspokojenia. Podejmowanie trafnych decyzji logistycznych oraz skuteczne planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie procesów logistycznych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w całym łańcuchu logistycznym przy wykorzystaniu dostępnych zasobów ma przyczynić się do osiągnięcia tego celu.

Rozwiązania logistyczne znajdują konkretne zastosowanie nie tylko wśród firm touroperatorskich, ale również w działalności hoteli, firm transportowych zajmujących się obsługą ruchu turystycznego, czy nawet w działalności agroturystycznej [Bosiacki 2003]. Zarządzanie logistyczno-marketingowe konkretnego gospodarstwa agroturystycznego może stać się bowiem środkiem jego przewagi konkurencyjnej tak wielce pożądanej przez każde przedsiębiorstwo działające na dowolnym rynku.

## PODSUMOWANIE

Zjawisko szybkiego i nieuchronnego rozwoju usług turystycznych w XXI wieku należy wiązać z potrzebą i koniecznością uwzględniania logistyki w strategii zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Istota tego związku polega na dążeniu do redukcji kosztów i maksymalizacji przychodów ze świadczenia usług turystycznych przy równoczesnym podwyższaniu jakości tych usług zgodnej z takim poziomem obsługi, którego oczekują klienci - turyści. Pomimo kojarzenia logistyki głównie z działalnością przedsiębiorstw produkcyjnych niniejsza praca potwierdza tezę, że rozwiązania logistyczne mogą być stosowane również w firmach usługowych, w tym także w przedsiębiorstwach turystycznych.

## LITERATURA

- Abt S., 2001, *Logistyka w teorii i praktyce*, AE, Poznań.
- Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.
- Bosiacki S., 2003, *Logistyka w turystyce - moda czy konieczność?*, *Logistyka*, 4.
- Ficoń K., 2001, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia.
- Gołembska E., Tyc-Szmił K., Brauer J., 2008, *Logistyka w usługach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, 2008, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Instytut Turystyki, <http://www.intur.com.pl>
- Kompendium wiedzy o logistyce*, red. Elżbieta Gołembska, 2002, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Krawczyk S., 2001, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa.
- Rapacz A., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
- Skowronek Cz., Sariusz-Wolski Z., 2008, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Światowa Komisja Turystyki i Podróży, <http://www.wttc.org>
- Wartecki A., *Teoretyczne i praktyczne aspekty logistyki w turystyce*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty rozwoju turystyki*, red. J. Krupa, T. Soliński, 2004, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Witkowski J., 2000, *Organizacyjna konfiguracja sieci logistycznych*, [w:] *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, AE, Katowice.

## THE LOGISTIC CONCEPTION OF THE MANAGEMENT OF THE TOURIST COMPANY

**ABSTRACT.** The article shows the present and forecast situation in the Polish tourist sector and it highlights the necessity of the companies operating within to search new forms of the organization and service of tourist movement. One of these forms is enforcing the laws of logistics to manage a tourist company. The essence of the defined logistic management of the tourist enterprise involves planning, organizing, coordinating and controlling the logistic processes realized in tourist industry. All this should serve mostly the reduction of tourist companies' costs and matching more and more growing customer's - tourist's requirements.

**Key words:** tourist sector, tourist company, logistic management, logistics, logistic processes, logistic nets.

## LOGISTIKORIENTIERTES MANAGEMENT VON TOURISTIK- UNTERNEHMEN

**ZUSAMMENFASSUNG.** Der Beitrag stellt die gegenwärtige und prognostizierte Situation der polnischen Touristikbranche dar und weist auf die Notwendigkeit der Suche der in dieser Branche tätigen Unternehmen nach neuen Formen der Organisation und Fremdverkehrs hin. Eine dieser Formen ist die Anwendung der Logistik zum Management von Touristikunternehmen. Das Wesen der im Beitrag definierten Logistikmanagement liegt in der Planung, Organisation, Koordinierung und Kontrolle der Logistikprozesse, die in dieser Branche verlaufen. All dies sollte insbesondere auf die Kostensenkung und Erfüllung der Anforderungen des Touristen- Kunden eingerichtet sein.

**Codewörter:** Touristikbranche, Touristikunternehmen, Logistikmanagement, Logistik, logistische Prozesse, Logistiknetzwerke.

---

Małgorzata Gajewska  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław  
e-mail: [malgorzata\\_gajewska@interia.pl](mailto:malgorzata_gajewska@interia.pl)