DOI 10.22630/TIRR.2025.24.25

Robert Roman Stolarski
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Efektywność kosztowa jako czynnik oddziaływania na rentowność przedsiębiorstwa turystycznego

Streszczenie. Przedstawiono aktualną rolę efektywności kosztowej jako kluczowego czynnika kształtującego rentowność przedsiębiorstwa turystycznego. Podkreślono, że efektywność ta nie jest prostym ograniczaniem wydatków, lecz strategicznym narzędziem pozwalającym na produktywne wykorzystanie kosztów w procesie tworzenia wartości w ujęciu finansowym. Omówiono specyfikę sektora turystyki, struktur kosztów oraz relacje między produktywnością zasobów a efektywnością kosztową. W części empirycznej zastosowano dynamiczny pomiar oddziaływania zmian w strukturze kosztów operacyjnych na efektywność kosztową. Analiza wykazała, że różnice w strukturze kosztów istotnie wpływają na poziom efektywności kosztowej i rentowność przedsiębiorstwa. Operacyjna redefinicja modelu kosztowo-popytowego, oparta na dynamicznych wskaźnikach kosztowych i przychodowych, stanowi precyzyjne narzędzie identyfikacji obszarów modelu kosztowo-przychodowego wymagających optymalizacji oraz wspiera racjonalność decyzji strategicznych.

Słowa kluczowe: efektywność kosztowa, produktywność aktywów, rentowność, model kosztowo-przychodowy, zarządzanie kosztami, turystyka

Wstęp

Turystyka jest jednym z najbardziej podatnych na zmiany sektorów gospodarki – reaguje na wahania cen energii, koszty pracy, nastroje konsumentów oraz warunki pogodowe. Przedsiębiorstwa turystyczne muszą stale dostosowywać swoje modele kosztowo-przychodowe, aby utrzymać konkurencyjność i rentowność. Kluczowym czynnikiem umożliwiającym adaptację do zachodzących zmian jest efektywność kosztowa – rozumiana nie jako proste ograniczanie wydatków, lecz jako zdolność do produktywnego ich wykorzystania w procesie tworzenia wartości finansowej.

Według danych Światowej Rady Podróży i Turystyki (World Travel & Tourism Council, WTTC) turystyka krajowa w Polsce rozwija się dynamicznie. Zagadnienie to przedstawił Zięba (2025). Pomimo optymistycznej opinii WTTC sektor zmaga się jednocześnie z trudnymi uwarunkowaniami ekonomicznymi: rosnącymi kosztami energii, pracy i usług, spadkiem rentowności oraz narastającym zadłużeniem. Zmieniają się również zachowania konsumentów – wielu klientów skraca czas wypoczynku lub

Robert Roman Stolarski ORCID: 0000-0002-7393-6753
✉ robert_stolarski@sggw.edu.pl

wybiera tańsze opcje zagraniczne (Trendy w turystyce, 2024). Przedsiębiorcy wskazują na nieprzewidywalną pogodę, wyższe niż przed rokiem koszty pobytów oraz malejące obłożenie jako główne bariery rozwoju (Polska branża turystyczna traci, 2024). W odpowiedzi stosowane są takie działania jak: obniżki cen, rabaty, elastyczne warunki rezerwacji, promocje. Zagadnienie to poruszyła w swojej pracy Olesińska (2025).

Trudności sektora turystycznego wynikają z nakładających się czynników finansowych (wysokie koszty, zadłużenie, sezonowość) oraz marketingowych (postrzeganie cen jako nieadekwatnych do jakości, słaba konkurencyjność wobec zagranicy, niedostosowanie oferty do nowych trendów, niewystarczająca promocja wartości lokalnych). Opinie przedsiębiorców wskazują na finansowe bariery kosztowe oraz marketingową utratę przewagi konkurencyjnej jako główne determinanty problemów. W praktyce oznacza to:

– niedopasowanie struktury kosztów i popytu do specyfiki sektora (krótki sezon *vs.* wysokie koszty stałe),
– brak dywersyfikacji produktów, które mogłyby wydłużyć sezon i zwiększyć wykorzystanie zasobów,
– niedostateczne promowanie wartości dla klienta, co osłabia relację ceny do jakości.

Rozwiązaniem jest operacyjna redefinicja modelu kosztowo-popytowego przez:

– optymalizację kosztów jako nośników przychodów (efektywność kosztowa zasobów),
– wprowadzenie produktów całorocznych (np. wyjazdy tematyczne, segment prywatność premium, oferta dla pracujących zdalnie/*digital nomads*),
– zastosowanie narzędzi dynamicznego zarządzania cenami (*revenue management*).

Dotychczasowe opracowania dotyczące sektora turystycznego koncentrują się głównie na opisach strat, przychodów i kosztów, lecz rzadko zawierają systematyczne obliczenia efektywności ekonomicznej (np. wskaźniki produktywności czy efektywności kosztowej). W rezultacie są to analizy sytuacyjne, a nie pełne ujęcia w wymiarze finansowym. Brak formalnych miar efektywności ekonomicznej – np. według kryterium kosztów zasobów – utrudnia racjonalną redefinicję modeli kosztowo-popytowych i ogranicza możliwości trwałego rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Potrzebne jest narzędzie pokazujące, że efektywność kosztowa w turystyce powinna być mierzona konkretnymi wartościami finansowymi umożliwiającymi podejmowanie decyzji prowadzących do poprawy rentowności.

Celem opracowania jest określenie znaczenia efektywności kosztowej w redefinicji modeli kosztowo-przychodowych oraz wskazanie praktycznych implikacji dla poprawy rentowności przedsiębiorstw turystycznych.

Założono, że redefinicja modelu kosztowo-popytowego oparta na wykorzystaniu efektywności kosztowej umożliwi znaczącą poprawę średniorocznej rentowności przedsiębiorstwa turystycznego. Analiza oparta została na finansowej, behawioralnej, neoklasycznej i kognitywnej teorii przedsiębiorstwa.

Specyfika efektywności kosztowej sektora turystycznego

Problem efektywności kosztowej polskiego sektora turystycznego w latach 2010-2023 został szeroko opisany przez Stanimir i Roszko-Wójtowicz (2024), które skoncentrowały się na zmianach liczby podmiotów gospodarczych, wielkości zatrudnienia oraz

dynamice ruchu turystycznego w regionach Polski. Autorki podkreślają, że transformacja cyfrowa sektora oraz adaptacja do globalnych wyzwań mogą poprawić dostosowanie ofert do potrzeb turystów i zwiększyć efektywność operacyjną (Stanimir, Roszko-Wójtowicz, 2024, s. 11-12). Na mierzalne straty ekonomiczne wynikające z utraty produktywności zasobów – w szczególności pracowników – zwróciła uwagę Jakubowska (2018, s. 47). Obłąkowska (2022, s. 123-129), analizując sytuację sektora w przededniu i w pierwszym roku pandemii COVID-19, wskazała na zmiany w przychodach oraz straty w wymiarze bezwzględnym. Z kolei Czernek (2017, s. 13) akcentuje potrzebę badań jakościowych nad produktywnością w turystyce, zauważa jednak, że brak formalnych kryteriów efektywności utrudnia jednoznaczną ocenę. Podkreśla, iż złożoność natury ludzkiej i otaczającego świata utrudnia precyzyjne przewidywanie przyszłości oraz rozstrzyganie problemów gospodarczych, przed którymi stają przedsiębiorstwa.

Według Dziedzic i Skalskiej (2012, s. 20) podaż w turystyce stanowi konglomerat dóbr i usług, którego struktura zależy od preferencji i możliwości nabywczych odwiedzających. Poszczególne elementy tego konglomeratu mają odmienną strukturę kosztów wynikającą m.in. z lokalizacji i zaspokajają różne potrzeby turystów. W ujęciu finansowym struktura kosztów danego dobra turystycznego odzwierciedla zarówno lokalizację, jak i rodzaj potrzeby odwiedzającego, co umożliwia sprzedającemu przez kształtowanie struktury kosztów oddziaływanie na decyzje kupującego.

Struktura kosztów jest pojęciem szerokim, którego definicja zależy od przyjętej perspektywy analizy (Morrison Paul, 1999, s. 2). Odzwierciedla ona koszty poniesione na realizację modelu kosztowo-popytowego przedsiębiorstwa turystycznego i tworzona jest na podstawie określonych kryteriów klasyfikacji. Kryteria te mają na celu wyjaśnienie wpływu różnorodnych czynników na poziom kosztów generowanych przez obiekty działalności oraz stopień wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa (Sobańska, 2009a, s. 100). W analizie produktywności zasobów, obok wskaźnika kosztów operacyjnych, istotne znaczenie ma wskaźnik produktywności zasobów (Wędzki, 2015, s. 321). Najczęściej stosowanymi obiektami klasyfikacji kosztów są rodzaje działalności, funkcje, zużywane zasoby (koszty rodzajowe), produkty finalne, struktura organizacyjna, procesy czy fazy cyklu życia produktu (Sobańska, 2009a, s. 100-114). Struktura kosztów według rodzaju zasobów stanowi podstawę rachunku kosztów rodzajowych, będącego jednym z kluczowych elementów systemu rachunku kosztów i wyników. Mikrostruktura kosztów w rachunku zysków i strat odzwierciedla natomiast makrozachowania organizacji (Jabłoński, 2013, s. 23). W połączeniu z danymi o aktywach i pasywach oraz informacjami dodatkowymi ze sprawozdań finansowych umożliwia to pomiar efektywności kosztowej poszczególnych rodzajów działalności i zasobów.

Efektywność kosztowa w ekonomii i zarządzaniu odnosi się do optymalizacji relacji między poniesionymi kosztami a osiąganymi korzyściami w ramach danej technologii. Dokładne zdefiniowanie tego pojęcia w badaniach empirycznych wymaga precyzyjnego określenia warunków, punktów odniesienia i celów analizy. W mikroekonomicznej skali efektywność jest ujmowana – za Farrellem (1957, s. 260) – jako relacja uzyskanej produktywności przedsiębiorstwa do produktywności optymalnej lub porównanie z innymi podmiotami o podobnej technologii. Produktywność w ujęciu ekonomicznym

odnosi się do sposobu alokacji zasobów, a podejście pieniężne umożliwia pomiar wartości wejść i wyjść procesów gospodarczych niezależnie od ich rodzaju (Tangen, 2005, s. 37-38). W praktyce jako miary produktywności stosuje się m.in. rentowność aktywów. Badacze wskazują, że poziom produktywności zasobów, a tym samym efektywności kosztowej, zależy nie tylko od wysokości kosztów, lecz także od ich struktury i relacji. Koopmans (1951, s. 8), Dantzig (1951, s. 19-20), Farrell (1957, s. 255) oraz Coelli, Rao i Battese (1998, s. 20) podkreślają, że produktywność kształtują: liczba czynników produkcji, ich ceny oraz proporcje, w jakich zasoby są zużywane. Oznacza to, że decyzje dotyczące wyboru rodzaju zasobów, wielkości nakładów oraz ich proporcji mają kluczowe znaczenie dla efektywności.

Model kosztowo-przychodowy opisuje sposób alokacji zasobów w ujęciu finansowym, wpływający na tworzenie, dostarczanie i monetyzację wartości. Model ten opiera się na relacji przychodów do ponoszonych kosztów i jest specyficzny dla przedsiębiorstw turystycznych. Struktura kosztów zużycia poszczególnych zasobów warunkuje uzyskanie oczekiwanej rentowności.

Zarządzanie kosztami obejmuje planowanie ich poziomu i struktury, organizowanie działań ukierunkowanych na osiąganie celów, motywowanie pracowników do realizacji zadań oraz kontrolę kosztów (Nita, 2008, s. 31). Wasilewski i Stolarski (2018a, s. 293) wprowadzili wskaźniki struktury kosztów operacyjnych określające udział poszczególnych rodzajów kosztów w kosztach operacyjnych rachunku zysków i strat. Amavilah (2012, s. 2) i Nowak (2006, s. 310) wskazują, że możliwe jest konkurowanie strukturą kosztów w warunkach porównywalnych kosztów wejścia i wyjścia z rynku oraz podobnych technologii. Badania wskaźników rentowności potwierdzają związek między strukturą kosztów a możliwością kształtowania cen, m.in. przez wyodrębnienie potencjału wytwórczego i jego utrzymanie (Balakrishnan i Sivaramakrishnan 2002, s. 3-31).

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, w szczególności rachunek zysków i strat, sporządzany w wariancie kalkulacyjnym lub porównawczym, stanowi podstawowe źródło informacji o gospodarowaniu majątkiem jednostki. Zawiera ono wystandaryzowane dane o kosztach i przychodach, zrozumiałe dla szerokiego grona użytkowników – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Analiza rachunku zysków i strat umożliwia identyfikację dynamiki oraz struktury finansowej działalności operacyjnej, co stanowi punkt wyjścia do oceny efektywności kosztowej. W tej ocenie szczególnie użyteczne są wskaźniki struktury kosztów, które dostarczają informacji o sposobach i proporcjach alokacji aktywów oraz o syntetycznych rezultatach finansowych. Proporcje, w jakich składniki aktywów są zużywane w procesie wytwarzania rezultatów, odzwierciedlone w ich udziałach w kosztach operacyjnych, mają kluczowe znaczenie dla zarządzających. To właśnie te proporcje determinują zdolność przedsiębiorstwa do osiągania efektywności kosztowej, co podkreślają m.in. Dantzig (1951, s. 19–20) oraz Coelli i in. (1998, s. 23).

Efektywność kosztowa stanowi istotne kryterium oceny zdolności modelu kosztowo-przychodowego do generowania wartości w sposób trwały, zrównoważony i konkurencyjny. Zmiany w strukturze kosztów – wynikające z substytucji różnych rodzajów, ilości oraz cen zasobów – uwidaczniają się w rachunku zysków i strat jako zmiany

proporcji pomiędzy poszczególnymi kategoriami kosztów operacyjnych. Dotychczasowa literatura empiryczna, koncentrująca się na pomiarze stopnia nieefektywności przedsiębiorstw, rzadko wnika w przyczyny tej nieefektywności. Brakuje precyzyjnych identyfikacji czynników, które ją generują, co utrudnia praktyczne zastosowanie wyników badań. Kumbhakar i Tsionas (2020, s. 2) wskazują, że ani teoretycy, ani menedżerowie nie są w stanie jednoznacznie określić, jaka część nieefektywności wynika np. z kosztów pracy. Podobnie Pendharkar (2014, s. 1-2, 11) zauważa, że próby rozwiązania problemu efektywności ekonomicznej przez przypisanie menedżerom zadań minimalizacji kosztów, przy użyciu istniejących metod ekonometrycznych, są obarczone dużą złożonością obliczeniową i nie gwarantują optymalnych rezultatów.

Podjęty w artykule temat zależności efektywności kosztowej od zmian udziału poszczególnych rodzajów kosztów w strukturze operacyjnej oraz ich poziomu ma istotne znaczenie praktyczne. Zależność ta może wpływać na racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów – zarówno w ujęciu całościowym, jak i w odniesieniu do konkretnych kategorii takich jak materiały czy praca. Może również wskazywać skuteczne i ekonomicznie uzasadnione metody konkurowania przez modyfikację proporcji zużycia zasobów, szczególnie w sytuacjach, gdy obniżenie całkowitych kosztów operacyjnych nie jest możliwe, a możliwa jest ich substytucja.

Metody analityczne

Na podstawie literatury przedmiotu przeanalizowane zostały zagadnienia produktywności aktywów, rentowności, efektywności kosztowej, model kosztowo-przychodowy, zarządzania kosztami oraz specyfiki zjawisk gospodarczych występujących w przedsiębiorstwach turystycznych. W badaniach odwołano się do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, wykorzystując przede wszystkim finansową teorię przedsiębiorstwa i teorię analizy finansowej, uzupełnione o kognitywną i behawioralną teorię przedsiębiorstwa.

Analiza oddziaływania struktur kosztów na efektywność kosztową opierała się na badaniu wpływu zmian wskaźników kosztowych związanych ze sposobami alokacji zasobów. Wielkości tych zmian interpretowano jako sygnały potrzeby modyfikacji modelu kosztowo-przychodowego przedsiębiorstwa turystycznego w celu osiągnięcia planowanej rentowności. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem dynamicznego pomiaru efektywności kosztów według kryterium rentowności przedsiębiorstwa, stosując ekonometryczny model efektywności kosztowej oparty na funkcji potęgowej. Ten rodzaj funkcji najlepiej oddaje charakter zjawisk ekonomicznych (Wasilewski i Stolarski, 2018b, s. 105-106). Dane empiryczne dotyczące rzeczywistych struktur kosztów przedsiębiorstw charakteryzują się nieliniowością relacji, korelacją, autokorelacją oraz heteroskedastycznością składnika losowego.

Jako przykład rentowności przedsiębiorstwa związanej bezpośrednio z zasobami wybrano rentowność operacyjną aktywów (OROA) pokazującą zdolność majątku przedsiębiorstwa do generowania zysków.

$$OROA = \frac{Wynik\ z\ działalności\ operacyjnej}{Średniookresowy\ stan\ aktywów}[\%]$$

W opracowaniu przyjęto jako zmienną objaśnianą Y_1 – rentowność operacyjną aktywów [%]. Za zmienne objaśniające $X = (X_2, \ldots, X_9)$ przyjęto wskaźniki kosztowe struktury kosztów [%]. Takie ujęcie wynika z postulatu, że proporcje kosztów użytych zasobów w strukturze kosztów operacyjnych wpływają na produktywność ekonomiczną zasobów. Model ekonometryczny oddziaływania struktury kosztów na rentowność operacyjną aktywów ma postać:

$$Yt = \alpha_0 \cdot e^{t\alpha_1} \cdot X_{2t}^{\alpha_2} \cdot X_{3t}^{\alpha_3} \cdot X_{4t}^{\alpha_4} \cdot X_{5t}^{\alpha_5} \cdot X_{6t}^{\alpha_6} \cdot X_{7t}^{\alpha_7} \cdot X_{8t}^{\alpha_8} \cdot X_{9t}^{\alpha_9} \cdot e^{\varepsilon t}$$

gdzie: α_0 jest skalarem, α_i (i = 1, …, 9) są parametrami strukturalnymi funkcji Y_t, $e^{t\alpha 1}$ przedstawia trend w czasie, a ε_t symbolizuje składnik losowy. Zmienne X_2-X_9 określają udziały poszczególnych rodzajów kosztów rodzajowych w kosztach operacyjnych (wskaźniki struktury kosztów operacyjnych).

Po linearyzacji, estymacji i transformacji do postaci potęgowej model przyjął formę:

$$\hat{Y}_1 = e^{\hat{\alpha}_0} \cdot e^{t\hat{\alpha}_1} \cdot X_2^{t\hat{\alpha}_2} \cdot X_3^{t\hat{\alpha}_3} \cdot X_4^{t\hat{\alpha}_4} \cdot X_5^{t\hat{\alpha}_5} \cdot X_6^{t\hat{\alpha}_6} \cdot X_7^{t\hat{\alpha}_7} \cdot X_8^{t\hat{\alpha}_8} \cdot X_9^{t\hat{\alpha}_9}$$

Na podstawie ustaleń Yule i Kendall (1966, s. 240) przyjęto, że wzrost o 1 punkt procentowy (p.p.) wskaźnika objaśnianego wiąże się ze średnim wzrostem wielkości wskaźnika objaśniającego o *n* p.p. Podobnie wzrost o 1 p.p. wskaźnika zmiennej objaśniającej powoduje zwiększenie średnio o *n* p.p. wskaźnika zmiennej objaśnianej. Współczynniki strukturalne interpretowane są jako elastyczność kosztów wobec rentowności operacyjnej aktywów.

Efektywność kosztowa jako katalizator optymalizacji modelu kosztowo-popytowego

Analiza struktury kosztów według kryterium rentowności operacyjnej aktywów (OROA) ujawnia segmenty działalności, w których koszty nieefektywnie przekładają się na wartość z punktu widzenia rentowności. Wskazuje to na obszary wymagające optymalizacji oraz na konieczność dostosowania proporcji kosztów w strukturze operacyjnej do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Wyniki analizy efektywności kosztowej według kryterium rentowności operacyjnej aktywów mogą wskazywać potrzebę zmian w strukturze kosztów operacyjnych i modelu kosztowo-przychodowego przedsiębiorstwa. Redefinicja modelu przychodowo-kosztowego wpływa na sposób dostarczania wartości, w tym na repozycjonowanie oferty i dostosowanie jej do oczekiwań rynku.

Dynamiczny pomiar efektywności kosztowej według kryterium OROA przeprowadzono przez modelowanie ekonometrycznych funkcji relacji wskaźników struktury kosztów z wskaźnikami rentowności operacyjnej aktywów. Wykorzystano dane empiryczne zorganizowane w panele przekrojowo-czasowe. Estymację modeli przeprowadzono uogólnioną metodą najmniejszych kwadratów, a istotność statystyczną potwierdzono testem Fishera–Snedecora. Uzyskane współczynniki strukturalne dla 3 przykładowych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Współczynniki strukturalne dynamicznego pomiaru efektywności kosztowej na bazie informacji o strukturze kosztów operacyjnych

Obiekt	Miara	Rok	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
T_1	OROA	0,23	–0,26	–0,23	0,47	0,19	0,07	0,09	0,62	–0,01
T_2	OROA	–0,11	0,12	0,06	0,28	–0,69	0,29	–0,31	–0,01	0,00
T_3	OROA	–0,02	0,19	–0,06	–0,01	0,48	–0,10	0,02	–0,02	0,03

T_1, T_2, T_3 – przedsiębiorstwa badane, OROA – rentowność operacyjna aktywów jako kryterium efektywności.

Źródło: opracowanie własne.

Współczynniki strukturalne zmiennej „Rok" informują o kierunku i natężeniu wpływu badanej struktury kosztów na wyniki przedsiębiorstwa, przy założeniu stałych udziałów kosztów operacyjnych w kolejnych okresach. Dla przedsiębiorstwa T_1 oznacza to, że gdyby proporcje kosztów nie uległy zmianie, OROA wzrosłoby w następnym okresie o 0,23 p.p. Samoistna poprawa efektywności kosztowej wynika z dotychczasowego korzystnego sposobu alokacji zasobów.

Aby zwiększyć efektywność kosztową o 1 p.p. według kryterium OROA, zarządzający T_1 musieliby zmniejszyć udział amortyzacji o 0,26 p.p, materiałów i energii o 0,23 p.p. oraz pozostałych kosztów operacyjnych o 0,01 p.p, a jednocześnie zwiększyć udział usług obcych o 0,47 p.p, podatków i opłat o 0,19 p.p, pracy o 0,07 p.p, pozostałych kosztów rodzajowych o 0,09 p.p. oraz kosztów sprzedanych towarów i materiałów o 0,62 p.p.

Szczegółowa analiza struktury kosztów materiałów i energii pozwoliłaby wskazać obszary przedsiębiorstwa wymagające optymalizacji zużycia. Podobne analizy innych kategorii kosztów – np. marketingu – umożliwiłyby identyfikację działań poprawiających efektywność. Pogłębiona analiza dostarcza precyzyjnych wskazówek co do kierunku i natężenia zmian w sposobie działania przedsiębiorstwa.

Struktury kosztów przedsiębiorstw T_2 i T_3 okazały się mniej efektywne kosztowo w ujęciu dynamicznym. Pomimo przynależności do tej samej branży i stosowania podobnych technologii ich struktury kosztów oddziaływały odmiennie na efektywność kosztową według kryterium OROA. Oznacza to, że zwiększenie efektywności kosztowej o 1 p.p. wymagało różnych, specyficznych zmian udziału poszczególnych rodzajów kosztów w strukturze operacyjnej.

Podsumowanie

Koncepcja efektywności kosztowej nie powinna być utożsamiana z prostym cięciem kosztów. W ujęciu analitycznym jest to narzędzie strategiczne i taktyczne, które umożliwia różnicowanie kosztów w celu optymalizacji ich produktywności. Oznacza to, że koszty traktowane są jako nośniki wartości, a nie wyłącznie jako obciążenie finansowe. Efektywność kosztowa wspiera precyzyjną alokację zasobów w kierunku działań o największej wartości dodanej, pozwala na dynamiczne dostosowanie modelu kosztowo-przychodowego do zmieniających się warunków rynkowych oraz umożliwia

przedsiębiorstwom turystycznym zachowanie konkurencyjności w warunkach presji kosztowej i zmiennego popytu.

Wyniki analizy wskazują, że efektywność kosztowa jest kategorią relacyjną – zależy od proporcji kosztów w strukturze operacyjnej oraz od sposobu ich wykorzystania w procesie tworzenia wartości. Przykład przedsiębiorstwa T_1 pokazuje, że nawet przy niezmienionej strukturze kosztów możliwa jest poprawa rentowności operacyjnej aktywów dzięki korzystnej alokacji zasobów. Z kolei przedsiębiorstwa T_2 i T_3, pomimo podobnych technologii i branżowych uwarunkowań, wykazały niższą efektywność kosztową, co potwierdza, że kluczowe znaczenie ma sposób zarządzania strukturą kosztów, a nie tylko ich poziom.

Dyskusja wskazuje również na następujące praktyczne implikacje:

– konieczność prowadzenia dynamicznych analiz kosztowych, które ujawniają obszary umożliwiające poprawę efektywności kosztowej przedsiębiorstwa,
– potrzebę stosowania zaawansowanych narzędzi analitycznych takich jak korelacja wieloraka oraz narzędzi zarządzania operacyjnego jak np. *revenue management* i repozycjonowanie oferty,
– znaczenie strategicznej interpretacji kosztów jako elementu modelu kosztowo-przychodowego, a nie wyłącznie kategorii księgowej.

Efektywność kosztowa w turystyce powinna być zatem rozumiana jako proces ciągłego uczenia się i dostosowywania, w którym koszty stają się instrumentem kreowania wartości i przewagi konkurencyjnej.

Operacyjna redefinicja modelu kosztowo-popytowego oznacza zmianę logiki działania przedsiębiorstwa turystycznego, a nie jedynie korektę kosztów. Podkreśla ona znaczenie efektywności kosztowej w szerszym ujęciu – jako narzędzia strategicznego, które pozwala na świadome kształtowanie struktury kosztów w celu poprawy produktywności zasobów i trwałej rentowności.

Efektywność kosztowa mierzona według kryterium rentowności operacyjnej aktywów (OROA) stanowi kluczową miarę oceny zdolności modelu kosztowo-przychodowego do zapewnienia trwałej rentowności i optymalnej wydolności ekonomicznej przedsiębiorstwa turystycznego.

Analiza dynamicznych wskaźników kosztowych i przychodowych umożliwia precyzyjne wskazanie obszarów wymagających zmian. Jest precyzyjnym narzędziem identyfikacji obszarów wymagających optymalizacji, które pozwala na podejmowanie racjonalnych decyzji opartych na konkretnych wartościach finansowych, a nie na opiniach czy wyłącznie intuicji.

Strategiczna interpretacja kosztów pozwala na repozycjonowanie oferty i dostosowanie modelu biznesowego do zmieniających się warunków rynkowych.

Literatura

Amavilah, V. H. (2012). Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions. Pobrano z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41974 (dostęp: 30.09.2025).

Balakrishnan, R., Sivaramakrishnan, K. (2002). A critical overview of full-cost data for planning and pricing. Journal of Management Accounting Research 14(1), s. 3-31. DOI: https://doi.org/10.2308/jmar.2002.14.1.3

Coelli, T., Rao, P. D. S., Battese, G. E. (1998). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers.

Czernek, K. (2017). O potrzebie badań jakościowych w ekonomii. Przykład sektora turystycznego. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania. DOI: https://dx.doi.org/10.18778/8088-832-6.02

Dantzig, G. B. (1951). The Programming of Interdependent Activities: Mathematical Model. W: T. C. Koopmans (red.), Activity Analysis of Production, and Allocation, Proceedings of a Conference, Cowles Commission for Research in Economics. Monograph 13, s. 18-32. University of Chicago, New York: John Wiley & Sons. DOI: https://doi.org/10.2307/2226909

Dziedzic, E., Skalska, T. (2012). Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce. Warszawa: Stowarzyszenie na rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki.

Farrell, M., J. (1957). The measurement of productive efficiency. Journal of the Royal Statistical Society, Series A (general), vol. 120, Part III. DOI: https://doi.org/10.2307/2343100

Jabłoński, M. (2013). Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Jakubowska, A. (2018). Ekonomiczny wymiar bezpieczeństwa pracy – szacunek utraconej produktywności w polskim sektorze turystycznym. Problemy Rynku Usług Turystycznych 41, EPT 1(41), s. 41-50. DOI: https://doi.org/10.18276/ept.2018.1.41-04

Koopmans, T. C., (red.), (1951). Activity Analysis of Production, and Allocation, Proceedings of a Conference Cowles Commission for Research in Economics 13, s. 33-97. University of Chicago, New York: John Wiley & Sons. DOI: https://doi.org/10.2307/2226909

Kumbhakar, S. C., Tsionas, M. G. (2020). Dissections of input and output efficiency: A generalized stochastic frontier model. International Journal of Production Economics 232, s. 1-20. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107940

Morrison Paul, C. J. (1999). Cost Structure and the Measurement of Economic Performance: Productivity, Utilisation, Cost Economics, and Related Performance Indicators. Norwell MA USA: Wydawnictwo Kluwer Academic Publishers. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5093-8

Nita, B. (2008). Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Nowak, E. (2006). Określenie długookresowych prawidłowości w kształtowaniu się kosztów. W: E. Nowak (red.). Strategiczne zarządzanie kosztami. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Obłąkowska, K. A. (2022). Sektor turystyczny w Polsce w przededniu i obliczu pandemii COVID-19. Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe, t. 5, nr 2, s. 118-137. DOI: https://doi.org/10.16926/sit.2022.02.07

Olesińska, B. (2025). Branża turystyczna w Polsce w kryzysie. Pobrano z: https://dziendobry.tvn.pl/podroze/polska/branza-turystyczna-w-polsce-w-kryzysie-dlaczego-polacy-rezygnuja-z-wakacji-w-kraju-st8571682 (dostęp: 30.07.2025).

Pendharkar, P. C. (2015). Cost Minimising Target Setting Heuristics for Making Inefficient Decision-Making Units Efficient. International Journal of Production Economics 162, s. 1-12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.023

Polska branża turystyczna traci (2024). Pobrano z: https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/polska-branza-turystyczna-traci-gosci-wakacje-2025-moga-byc-najslabsze-od-lat/qd8ce3x (dostęp: 30.09.2025).

Sobańska, I. (2009). Podstawy rachunku kosztów i wyników. W: I. Sobańska (red.). Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Bek, s. 97-132.

Stanimir, A., Roszko-Wójtowicz, E. (2024). Sektor turystyczny w Polsce. Ocena – uwarunkowania – perspektywy. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. DOI: https://doi.org/10.15611/2024.09.2

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity and Performance Management 54(1), s. 34-46. DOI: https://doi.org/10.1108/17410400510571437

Trendy w turystyce (2024). Pobrano z: https://www.gov.pl/web/oecd/trendy-w-turystyce (dostęp: 30.09.2024).

Wasilewski, M., Stolarski, R. R. (2018a). Kształtowanie się wybranych wskaźników kosztowych w przedsiębiorstwach sektora artykułów spożywczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 30, s. 290-307. DOI: https://doi.org/10.17512/znpcz.2018.2.25

Wasilewski, M., Stolarski, R. R. (2018b). Determinanty i tendencje zmian efektywności ekonomicznej Colian S.A. na tle ogółu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 123, s. 101-115. DOI: https://doi.org/10.22630/EIOGZ.2018.123.25

Wędzki, D. (2015). Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Zięba, S. (2025). Rekordowy rok w polskiej turystyce. Zarobimy ponad 165 miliardów złotych. Pobrano z: https://www.national-geographic.pl/traveler/kierunki/rekordowy-rok-w-polskiej-turystyce-zarobimy-ponad-165-miliardow-zlotych/ (dostęp: 10.08.2025).

Yule, G. U., Kendall, M. G. (1966). Wstęp do teorii statystyki. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Cost efficiency as a factor influencing the profitability of a tourism enterprise

Abstract. The current role of cost efficiency as a key factor influencing the profitability of a tourism enterprise was presented. It emphasises that it is not simply a matter of reducing expenses, but rather a strategic tool enabling the productive use of costs in the process of creating financial value. The specific nature of the tourism sector, cost structures, and the relationship between resource productivity and cost efficiency are discussed. The empirical section utilises a dynamic measurement of the impact of changes in the structure of operating costs on cost efficiency, based on the criterion of operating return on assets. The analysis demonstrates that differences in cost structure significantly impact the level of cost efficiency and profitability of the enterprise. An operational redefinition of the cost-demand model, based on dynamic cost and revenue indicators, provides a precise tool for identifying areas of the cost-revenue model requiring optimisation and supports the rationality of strategic decisions.

Keywords: cost efficiency, asset productivity, profitability, cost-revenue model, cost management, tourism