

Paweł Piotrowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
<https://orcid.org/0000-0002-6579-066X>

Katarzyna Czernek-Marszałek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
<https://orcid.org/0000-0002-9889-9821>

Uwarunkowania implementacji strategii czasowych w działalności przedsiębiorstw turystycznych

Streszczenie

Z uwagi na dużą turbulentność zmian w otoczeniu i konieczność szybkiego reagowania na te zmiany, klasyczne (planistyczne) ujęcie strategii traci na znaczeniu. Zyskują natomiast tzw. strategie czasowe (ang. *timing strategies*), wedle których zarządzanie przewagą konkurencyjną wymaga wyboru właściwego momentu na podjęcie działań jako reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań implementacji strategii czasowych przez przedsiębiorstwa turystyczne. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano badania jakościowe w formie wywiadów fokusowych. W efekcie badań pokazano, że czynniki decydujące o wyborze odpowiedniego momentu do wdrożenia zmian w organizacji mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Przedstawiono także, w jaki sposób czynniki te determinują decyzje tzw. agentów zmian w organizacjach. Wśród uwarunkowań zewnętrznych wyróżniono: społeczno-kulturowe, gospodarcze, demograficzne, polityczno-prawne, środowiskowe i technologiczne. Natomiast w grupie wewnętrznych: strukturę i kulturę organizacyjną, a także zasoby materialne (np. środki finansowe, techniczne) oraz niematerialne (np. ludzka wiedza, kompetencje, doświadczenie itp.).

Słowa kluczowe: strategia, *chance management*, szansa, okazja, determinanty

Kody klasyfikacji JEL: M210, Z310

1. Wprowadzenie

W literaturze na temat zarządzania pojęcie strategii ewoluowało w czasie. W szczególności w ostatnich latach, z uwagi na szybkie tempo zmian otoczenia – w tym globalną konkurencję, kryzysy, np. finansowe czy zdrowotne, szybkie zmiany technologiczne (np. sztuczna inteligencja, digitalizacja), czy krótszy cykl życia produktów – dyskusja na temat strategii przedsiębiorstw i sposobu jej rozumienia jeszcze bardziej zyskuje na znaczeniu. Klasyczne (planistyczne) ujęcie strategii [np. Ansoff, 1965; Chandler, 1962], zgodnie z którym przedsiębiorstwa tworzą długookresowe plany działania, by zapewnić względnie trwałą przewagę konkurencyjną, tracą na znaczeniu z uwagi na wspomnianą turbulentność zmian w otoczeniu i konieczność szybkiego, niemal natychmiastowego, reagowania na te zmiany. Coraz większą rolę przypisuje się natomiast tzw. strategiom czasowym, wedle których zarządzanie przewagą konkurencyjną wymaga nie tyle tworzenia wizji, misji czy długofalowych planów, lecz wyboru właściwego momentu na podjęcie działań jako reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu organizacji. Zatem oprócz pytania: „co i jak zmienić?”, kluczowe staje się także pytanie: „kiedy?”, tj. „jaki moment na zmiany wybrać?”. Taką zmianą może być przykładowo wdrożenie innowacji, ale też szybkie wycofanie się z rynku, które pozwoli przedsiębiorstwu uchronić się przed porażką [Robinson, 2025; Seidl, Ma, Splitter, 2024]. Zakładając brak stabilności otoczenia, strategię należy zatem postrzegać w ujęciu dynamicznym, które cechuje elastyczność i adaptacyjność. Strategia jako długookresowy (np. na kolejne 5 czy 10 lat), sztywny i konsekwentnie realizowany plan w trwałym i stabilnym kierunku traci swą użyteczność.

Koncentrując się zatem bardziej na umiejętnym zarządzaniu momentem, tj. czasem podejmowania decyzji i wdrażania zmian, a także ich rytmem, a nie na samym kierunku zmian, badacze coraz częściej nawiązują w swoich pracach dotyczących zarządzania organizacjami do zagadnień związanych z wykorzystaniem szans, okazji, zdolności dynamicznych itp. W tym kontekście cenna jest koncepcja *chance management* (tj. zarządzania szansą) autorstwa Jing i Van de Ven [2018] oraz powstałych na jej bazie strategii czasowych (ang. *timing strategies*), które to stanowią podłoże teoretyczne do rozważań w niniejszym tekście. O ile same strategie czasowe czy koncepcja zarządzania szansą były już przedmiotem rozważań w literaturze [Jing, Van de Ven, 2018; Czernek-Marszałek i in., 2024; Juszczuk, Wójcik, 2023], to większej uwagi nie poświęcono determinantom – zewnętrznym i wewnętrznym – które decydują o tym, jaki moment osoby zarządzające organizacjami wybierają na wdrażanie zmian, w tym na wykorzystanie szans. Tym bardziej brakuje takich rozważań w odniesieniu do sektora turystyki, którego podmioty – choćby z uwagi na wysoką elastyczność popytu turystycznego, bardzo wrażliwego na wszelkiego rodzaju kryzysy, np. ekonomiczne, polityczne czy zdrowotne – narażone są na funkcjonowanie w otoczeniu bardziej niż przeciętnie turbulentnym [Czernek-Marszałek i in., 2024].

Celem artykułu jest zatem identyfikacja uwarunkowań implementacji strategii czasowych przez przedsiębiorstwa turystyczne. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano badania jakościowe w postaci wywiadów fokusowych (FGI) przeprowadzonych w 2025 roku, w których udział

wzięli przedstawiciele przedsiębiorstw turystycznych. Zapytano ich o to, jakie strategie czasowe wykorzystują w swoich organizacjach oraz jakie czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) decydują o wyborze odpowiedniego momentu na podjęcie działań (w szczególności na wykorzystanie pojawiających się szans) jako reakcji na zmiany w otoczeniu. To bowiem umożliwia organizacji szybkie i skuteczne dostosowanie się do nowej sytuacji rynkowej, a co za tym idzie przetrwanie i rozwój.

2. Szanse i strategie czasowe we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Specyfika przedsiębiorstw turystycznych

By przystąpić do rozważań na temat wykorzystania szansy dla przedsiębiorstwa, konieczne jest krótkie odniesienie się do kwestii rozumienia szansy jako kluczowego dla dalszych rozważań terminu. Zarówno w języku angielskim, jak i polskim termin „szansa” nie jest jednoznacznie definiowany w literaturze przedmiotu. W literaturze anglojęzycznej często w kontekście szansy zamiennie stosuje się takie pojęcia jak: *occasion*, *fortune*, *possibility*, *chance*, *opportunity*, a w samej literaturze z zakresu zarządzania pojawiają się terminy takie jak: *possibility*, *chance*, *opportunity* [Juszczak, Wójcik, 2023]. Autorzy koncepcji *chance management*, Jing i Van de Ven [2018], zauważają, że różnica pomiędzy terminami *chance* i *opportunity* w języku angielskim jest niewielka, sami traktują te pojęcia jako synonimy. Także w polskiej literaturze, w tym z zakresu zarządzania strategicznego, terminy „szansa” i „okazja” często stosuje się zamiennie [Piecuch, 2018]. W związku z powyższym, tak samo będą one traktowane w niniejszym tekście.

W świetle literatury przedmiotu na szansę/okazję można patrzeć dwojako – obiektywnie i subiektywnie. W pierwszym ujęciu występuje ona obiektywnie, a menedżerowie stoją przed zadaniem jej zidentyfikowania i wykorzystania, najlepiej zanim jeszcze zrobią to inni. Jest ona zdarzeniem, które ma miejsce bez wyraźnego planu [De Rond, Thietart, 2007]. Takim szansom należy dopiero nadać odpowiedni sens z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji. Drugie podejście ma wymiar subiektywny i sprowadza się do tworzenia okazji, poprzez twórcze podejście do posiadanych zasobów. W takim ujęciu jest ona bytem subiektywnym, niemożliwym do pojawienia się bez istnienia konkretnej organizacji, ponieważ to ona sama taką okazję tworzy [Alvarez, Barney, 2007].

Do tego podziału dochodzi również rozróżnienie na probabilistyczne i relacyjne postrzeganie szansy/okazji [Juszczak, Wójcik 2023, s. 30]. W ujęciu probabilistycznym wskazuje się na szansę jako niepewność zdarzenia zachodzącego w określonym czasie. Źródłem tej perspektywy jest filozofia pozytywizmu, w której *chance* stanowi element losowy, z natury nieprzewidywalny i niemożliwy do zarządzania. W tym przypadku próbuje się szacować prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska, co jest bliższe ilościowemu podejściu w zarządzaniu [Krupski, 2013]. Mniej zbadanym podejściem jest relacyjne ujęcie szansy, wywodzące się z jej postrzegania w społeczeństwach wschodnich, szczególnie w Chinach

[Van de Ven, Jing, 2018; Juszczak, Wójcik, 2023]. W tym ujęciu *chance* stanowi korzystny moment do podjęcia działania i wywodzi się z filozofii interpretatywizmu [Zhang i in., 2012], w której zaznacza się konieczność dopasowania rodzaju i terminu działania do zmiennych sił, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W podejściu relacyjnym termin *chance* odnosi się do odpowiedniego momentu dla organizacji na podjęcie działań, które przynoszą korzyści wszystkim stronom zaangażowanym w relację. Co więcej, warto podkreślić, że okazje mogą być zarówno wykorzystywane, jak i kreowane przez same organizacje oraz przedsiębiorców, dzięki ich umiejętnościom, wiedzy oraz praktyce w łączeniu momentów z przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Jest to podejście bliższe również subiektywnemu postrzeganiu okazji. Wiąże się ono z aktywnym podejściem organizacji i w takim ujęciu okazje mogą stanowić przedmiot zarządzania.

Z takim subiektywnym i relacyjnym postrzeganiem szansy/okazji związana jest właśnie koncepcja *chance management* [Van de Ven, Jing, 2018; Juszczak, Wójcik, 2023; Czernek-Marszałek i in., 2024; Wójcik i in., 2025]. W jej świetle szansę stanowi korzystny moment dla tzw. agentów zmiany (tj. osób odpowiedzialnych za jej wprowadzenie w przedsiębiorstwie) do zainicjowania zdarzeń związanych ze zmianą organizacyjną. Moment (ang. *timing*) odnosi się natomiast do postrzegania przez agentów sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, i może on być oceniany jako korzystny bądź niekorzystny. Co więcej, może on być warunkowany sytuacją zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną organizacji. Wewnętrzna jest związana m.in. z posiadanymi zasobami, kompetencjami pracowników, natomiast zewnętrzna – z występującymi w otoczeniu organizacji zjawiskami, które mogą być postrzegane jako korzystne lub niekorzystne z punktu widzenia wprowadzania zmian.

W zależności od oceny obecnej i przyszłej sytuacji, w której funkcjonuje organizacja, agenci zmiany mogą przyjąć jedną z czterech strategii, określanych jako strategie czasowe, tj. strategię chwytania, przyciągania, wykorzystywania oraz tworzenia szansy [Van de Ven, Jing, 2018; Juszczak, Wójcik, 2023; Czernek-Marszałek i in., 2024; Wójcik i in., 2025]:

- a) „strategia chwytania szansy” (ang. *chance-grasping strategy*) jest stosowana, gdy obecny moment jest korzystny, ale przyszły jest postrzegany jako niekorzystny lub niejasny; agenci powinni szybko wprowadzić pożądaną zmianę, aby nie stracić dobrej okazji;
- b) „strategia przyciągania szansy” (ang. *chance-entraining strategy*) jest stosowana, gdy obecny moment jest niekorzystny, ale w przyszłości oczekuje się zmiany sytuacji na korzystną; agenci wówczas celowo opóźniają działania i starają się zsynchronizować wysiłki z rytmem oczekiwanych zmian;
- c) „strategia wykorzystywania szansy” (ang. *chance-riding strategy*) jest realizowana, gdy zarówno obecny, jak i przyszły moment są postrzegane jako korzystne; agenci powinni zaplanować i wdrożyć zmiany długoterminowo, aby osiągnąć najlepsze możliwe wyniki;
- d) „strategia tworzenia szansy” (ang. *chance-creating strategy*) jest stosowana, gdy zarówno obecny, jak i przyszły moment są oceniane jako niekorzystne; agenci świadomie wpływają na wewnętrzne lub zewnętrzne siły, aby stworzyć sprzyjające warunki do wykreowania szansy.

Jednym z sektorów, w którym ze względu na krótki horyzont czasowy planowania działań strategie czasowe mogą mieć szczególnie duże zastosowanie, jest sektor turystyczny. Jak pokazują przeprowadzone badania [Bilans Kapitału Ludzkiego, 2023], tylko 1/3 firm tego sektora działających w Polsce deklaruje posiadanie planu o horyzoncie czasowym przekraczającym trzy miesiące. Pozostałe działają w oparciu o planowanie krótkoterminowe lub bez żadnego planu. Ta charakterystyka znacząco odbiega od ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku [Bilans Kapitału Ludzkiego, 2023]. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się przede wszystkim w dużej niepewności, wynikającej z dużej wrażliwości turystyki na czynniki zewnętrzne [Czernek-Marszałek i in., 2024]. Funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych jest determinowane przez liczną grupę zróżnicowanych czynników o charakterze gospodarczym, środowiskowym, demograficznym, technologicznym, polityczno-prawnym i społeczno-kulturowym.

Do uwarunkowań gospodarczych, które w ostatnich latach wpływały na funkcjonowanie przedsiębiorstw działających w sektorze turystyki, należy zaliczyć przede wszystkim utrzymującą się wysoką inflację, ale też rosnący poziom dochodów, który powoduje zwiększoną liczbę podróży [Szczęsny, 2021; Gunter i in., 2022; UN Tourism, 2025]. W przypadku uwarunkowań środowiskowych zwracają uwagę kwestie związane ze zmianami klimatu, jak również wywołanymi przez nie gwałtownymi zjawiskami atmosferycznymi (m.in. powodziąmi błyskawicznymi, pożarami lasów) [Scott, Gössling, 2022]. W kontekście kryteriów demograficznych wskazuje się na kwestie związane ze starzeniem się społeczeństwa [Zheng i in., 2025], a także ze zmianami w strukturze społeczeństwa wywołanymi m.in. migracjami ludności. Jeśli chodzi o zmiany technologiczne, postępujące procesy cyfryzacji, w tym rozwój sztucznej inteligencji, znacząco mogą wpływać nie tylko na procesy zarządzania podmiotami sektora, lecz również obsługą turystów [Lopez-Naranjo i in., 2025]. Wśród zmian polityczno-prawnych duże znaczenie miały obostrzenia wprowadzane wskutek pandemii COVID-19 [Abhari i in., 2022; Szczukocka, 2023], a w okresie popandemicznym – wojna w Ukrainie, która powoduje osłabienie wizerunku Polski jako destynacji turystycznej za granicą, a jednocześnie wschodnich województw Polski, jeśli chodzi o turystykę krajową. Występowanie konfliktów zbrojnych w innych krajach również może czasowo wpływać na popularność określonych miejscowości turystycznych. Ostatnią grupę stanowią uwarunkowania społeczno-kulturowe, do których można zaliczyć trendy w zakresie zrównoważonej konsumpcji, inkluzywności, w tym wzrostu znaczenia turystyki społecznej [Stasiak, 2022], większego dbania o zdrowie psychiczne, czy „odrabiania zaległości podróżniczych” (ang. *revenge tourism*) po pandemii COVID-19 [Wang i in., 2024].

Ponadto nie mniej istotne są uwarunkowania wewnętrzne organizacji działających na rynku turystycznym, które charakteryzuje przede wszystkim to, że w większości są to małe i średnie przedsiębiorstwa [Stanimir, Roszko-Wójtowicz, 2024], posiadające ograniczone zasoby ludzkie i finansowe, co może z kolei ograniczać możliwości np. w zakresie wdrażania nowych technologii [Stanimir, Roszko-Wójtowicz, 2024] czy innowacji.

3. Metodyka badań

W artykule wykorzystano badania jakościowe w postaci dwóch wywiadów grupowych (ang. *focus group interview*, FGI). Badania jakościowe, zgodne z paradygmatem interpretatywnym [Eisenhardt, Graebner, 2007], zostały wybrane w celu przedstawienia subiektywnie postrzeganych uwarunkowań (zewnętrznych i wewnętrznych) decyzji i działań podejmowanych przez przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych w celu aktywnego i elastycznego wykorzystywania szans płynących z rynku, a co za tym idzie, wdrażania strategii czasowych.

Pierwszy FGI odbył się w kwietniu, zaś drugi w maju 2025 roku. Oba przeprowadzono w ramach szerszego projektu dotyczącego podmiotów sektora czasu wolnego, tj. obok reprezentantów przedsiębiorstw turystycznych, byli tam także przedstawiciele instytucji kultury i sztuki. W pierwszym FGI wzięło udział siedem podmiotów, w tym trzy reprezentujące turystykę; w drugim łącznie osiem, w tym cztery z sektora turystyki. W niniejszym artykule skupiono się na wypowiedziach podmiotów reprezentujących jedynie sektor turystyczny, gdyż to ich perspektywa interesowała autorów w kontekście celu postawionego w artykule. Podmioty dobrano w sposób celowy, by zapewnić ważną w badaniach jakościowych różnorodność [Bouncken, Czakon, Schmitt, 2025]. Badani musieli być zróżnicowani w kontekście następujących cech:

- a) specyfika oferowanego produktu lub usług (atrakcje turystyczne, biuro podróży, restauracje, usługi przewodnictwa turystycznego),
- b) forma własności (prywatna, publiczna, non-profit),
- c) rozmiar wyrażony w liczbie pracowników (od mikro do dużych organizacji),
- d) lokalizacja (z całej Polski),
- e) zasięg prowadzonej działalności (od lokalnego do globalnego),
- f) czas funkcjonowania na rynku (od podmiotów relatywnie nowych do funkcjonujących na rynku wiele lat).

Rozmówcami każdorazowo byli właściciele lub zarządzający przedsiębiorstwem, odpowiedzialni za podejmowanie decyzji (potencjalni agenci zmiany) dotyczących bieżącego, ale przede wszystkim przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Użyto pół-ustrukturyzowanego kwestionariusza zawierającego pytania dotyczące wykorzystywania szans w planowaniu działalności przedsiębiorstwa i ich uwarunkowań. Oba FGI przeprowadzono online (z wykorzystaniem platformy MS Teams). Pierwszy FGI trwał 1 godz. 58 min., zaś drugi 1 godz. 38 min.

Oba wywiady były nagrywane, a następnie poddane transkrypcji, za zgodą rozmówców. Całość materiału została zakodowana, wykorzystując dwie główne grupy kodów wyjściowych, tj. uwarunkowania zewnętrzne (płynące z otoczenia zewnętrznego organizacji) oraz wewnętrzne (cechujące samą organizację). Następnie, w efekcie procesu analizy, każdą z obu grup uszczegółowiono, wykorzystując kody w postaci grup rodzajowych uwarunkowań, tj. gospodarczych, środowiskowych, technologicznych, społeczno-kulturowych, demograficznych,

polityczno-prawnych, a także związanych ze strukturą organizacyjną, misją organizacji, kulturą organizacyjną i zasobami materialnymi i niematerialnymi.

Po zakodowaniu materiału został poddany analizie, której wyniki przedstawiono w dalszej części artykułu.

4. Uwarunkowania implementacji strategii czasowych w przedsiębiorstwach turystycznych

Badania pokazały, że o tym, czy przedsiębiorstwa turystyczne szybko i skutecznie wykorzystały szanse płynące z otoczenia, decydowały różne uwarunkowania, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

Wśród tych pierwszych wyodrębniono uwarunkowania:

- społeczno-kulturowe,
- gospodarcze,
- demograficzne,
- polityczno-prawne,
- środowiskowe,
- technologiczne.

Wśród uwarunkowań wewnętrznych zidentyfikowano natomiast takie jak:

- struktura organizacyjna,
- kultura organizacyjna,
- zasoby materialne (np. środki finansowe, techniczne, infrastrukturalne i in.) oraz niematerialne (np. ludzka wiedza, kompetencje, doświadczenie itp.).

Nasi rozmówcy w swoich wypowiedziach deklarowali stosowanie głównie dwóch strategii czasowych, tj. „strategii chwytania szansy”, gdy obecna sytuacja oceniana jest jako korzystna, jednak przyszła już nie, oraz „strategii wykorzystywania szansy”, gdy zarówno obecny, jak i przyszły moment są postrzegane jako korzystne. W tym kontekście wskazywali na liczne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne decydujące o wyborze zarówno rodzaju zmian, jak i momentu ich wdrażania.

Kluczową grupę uwarunkowań zewnętrznych, decydujących o możliwości wykorzystania szansy płynącej z otoczenia, a dzięki temu zastosowania odpowiedniej strategii czasowej, stanowiły determinanty o charakterze społeczno-kulturowym. Były one związane ze zmianą preferencji turystów po pandemii COVID-19. Zmiany te obejmowały np. wzmożone zainteresowanie wyjazdami w celach turystycznych (mając w pamięci ograniczenia spowodowane przymusową izolacją), a także chęcią ucieczki od zgiełku, potrzebą wyciszenia się i kontaktu z przyrodą. Wymuszały one także szybkie dostosowania przedsiębiorstw do potrzeb turystów, w tym modyfikowanie ich ofert, gdyż przedsiębiorcy mieli świadomość, że „entuzjazm” turystów może nie trwać długo i należy go szybko i właściwie wykorzystać:

Z mojej branży taki bum wielki, dwudziesty drugi rok to rozmowy z klientami na wycieczkach, że ta pandemia strasznie ludzi przekręciła w głowie, ich myślenie, że tylu ludzi odeszło, a nigdzie nie byli tam, gdzie myśmy pojechali teraz. I ludzie teraz jeżdżą na wycieczki w takiej masie, że po prostu jest.... ja nie wiem, jak tam rekordowe obroty i takie, (...), ludzie po prostu chcą jeździć. Chcą póki jeszcze mogą, póki jest duch w narodzie, póki jest pieniądz, to po prostu [chcą] jeździć, a ja im to po prostu potem ułatwiam na miejscu i tyle [FGI2_P7].

Ważną grupę stanowiły też uwarunkowania o charakterze gospodarczym. W tym kontekście badani podkreślali znaczenie wzrostu zamożności społeczeństwa, który sprzyja wykorzystaniu szans płynących z rynku. Zarazem dostrzegali jednak, że turyści coraz częściej poddają analizie sposób wydawania pieniędzy, co wymusza elastyczne planowanie przyszłości:

Jesteśmy w takich czasach, że mimo [że] odczuwamy ten wzrost w turystyce i jakby w gastronomii, natomiast pewnego rodzaju trendy w sposobie spędzania tego czasu troszeczkę się zmieniają, a na to główny wpływ mają niestety finanse osobiste wielu naszych gości, a także ludzi. Dlatego uważam, że patrząc oczywiście na czas bieżący staramy się wykorzystać wszystkie możliwości i zachęcić, czy to w tej branży, o której pan teraz mówi i tak samo, jak i w drugiej, w której też działałam. Ale wydaje mi się, że nasi goście i nie tylko goście coraz częściej zwracają uwagę na wydatki, które są oczywiście bardzo ważnym elementem życia codziennego [FGI2_P2].

Wśród innych ekonomicznych uwarunkowań podkreślano także dobre nastroje inwestycyjne wynikające z inwestowania w turystykę, co napawało przedsiębiorców optymizmem w kontekście wykorzystywania pojawiających się nowych szans na rynku i elastycznej zmiany swoich strategii.

Kolejną grupą czynników zewnętrznych wymuszających zmiany w strategiach przedsiębiorstw turystycznych były czynniki demograficzne. Badani nawiązywali przede wszystkim do trendu starzenia się społeczeństwa, który wymusza konieczność zmian segmentów obsługiwanych klientów. Tak wypowiadali się w tym kontekście o demograficznych uwarunkowaniach stosowania „strategii chwytania szansy”, gdy obecna sytuacja oceniana jest jako korzystna, jednak przyszła już nie:

Rynek nam pomaga w tym roku, tak? No, bo mamy kolekcje dziecięce, gadzety, w ogóle wszyscy dzisiaj taki renesans dinozaurów obserwujemy, więc korzystamy z tych szans maksymalnie. Niemniej jednak najbliższa przyszłość wydaje się mimo wszystko niesprzyjająca dla turystyki z naszego sektora. Dlaczego? No dlatego, że jednak mimo wszystko starzeje nam się społeczeństwo i tych naszych turystów w wieku 6–12 lat rok rocznie będzie coraz mniej, więc (...) my dopiero w tym roku postawiliśmy dosyć mocno na seniorów i przygotowaliśmy program pro senioralny na zorganizowane grupy dorosłych, przygotowaliśmy zupełnie inną ofertę dla nich i zniżki dla indywidualnego turysty 65+ i dla grupowego turysty dorosłego w grupach zorganizowanych (...). Więc aktualnie jest ok, ale z niepokojem patrzymy w przyszłość i już tutaj na poziomie zarządowym, na poziomie kadry menedżerskiej planujemy jakie kierunki obrąć, żeby za chwilę się nie okazało, że nam tych turystów też znacznie mocno odpływać, bo ich po prostu w Polsce znacznie brakować w takim wieku [FGI2_P1].

Bardzo mocno podkreślano znaczenie uwarunkowań o charakterze polityczno-prawnym. Dotyczyło to zmian prawnych wywołanych zarówno pandemią COVID-19, rozwiązań prawnych, jak np. bon turystyczny, jak i wojną na terenie Ukrainy czy ogólnie niestabilną sytuacją polityczną w Polsce i na świecie. Sprawiły one, że badani zmieniali plany swoich działań, szybko dostosowując się do nowych sytuacji. Odnosząc się do wojny w Ukrainie, rozmówcy podkreślali np. napływ turystów ze Wschodu jako nowego segmentu rynku, który był szansą dla rozwoju przedsiębiorstwa:

Wojna za wschodnią granicą przyczyniła się, drodzy państwo, że jakby w naszej branży, jakby w branży turystycznej zdecydowanie jest większa liczba gości zza wschodniej granicy, którzy mogą sobie pozwolić w mojej ocenie, czy wielokrotnie obserwując, na wyższe wydatki niejednokrotnie, niż nasz lokalny turysta lub gość [FGI2_P2].

To ja chciałam powiedzieć, że w naszej organizacji [usługi przewodnickie] czasy po pandemiczne, a chwilę po przyjęciu nowych mieszkańców Gdańska, czyli osób zza wschodniej granicy, z Ukrainy, radziliśmy sobie tak, że poprosiliśmy do współpracy dziewczynę, która jest tłumaczką języka ukraińskiego, również rosyjskiego, zorganizowaliśmy spacer dla nowych mieszkańców [FGI1_P1].

Jednocześnie badani podkreślali, że cały czas monitorują sytuację i w razie zmian będą elastycznie modyfikować swoje plany względem przedsiębiorstwa:

Postrzegamy to wszystko w bardzo korzystny sposób, ale również myślimy o przyszłości (...). Wiemy gdzie żyjemy, w jakim obszarze, co się dzieje wokół nas, akurat blisko Wschodu mamy, więc jeśli tam by sytuacja była niejasna, wówczas bym zmienił mój punkt widzenia [FGI2_P8].

W przypadku pandemii COVID-19 zwracano uwagę, że wprowadzenie obostrzeń dotyczących funkcjonowania obiektów zlokalizowanych w przestrzeniach zamkniętych stworzyło szansę tym, którzy nie byli objęci tymi obostrzeniami, i przyczyniło się do wzrostu ruchu turystycznego:

Powiem szczerze, że martwiłem się o to, że kompletnie nie będziemy mogli po prostu działać. Skończyło się na tym, że właściwie przez cały okres pandemii i nawet i później już zostało tak, że miałem po prostu tych klientów więcej ze względu na to, że nie mogły odbywać się imprezy w pomieszczeniach zamkniętych, a przez to tworzyło to szansę dla imprez otwartych, na otwartej przestrzeni [FGI1_P3].

Wśród uwarunkowań zewnętrznych odniesiono się również do uwarunkowań środowiskowych. Zmiany klimatyczne i ich konsekwencje były postrzegane jako szansa budowania pozytywnego wizerunku organizacji, zarówno wśród odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych:

Przede wszystkim zmiany klimatu to jest bardzo dobra szansa na reklamę dla „sieciovki” (...) i dobra szansa na integrację pracowników i przekazywanie im swoich wartości, ponieważ taka organizacja, no jak to „sieciovka”, ma bardzo wiele placówek, które konkurują ze sobą

w różnych poziomach, ale też w takich spotkaniach społecznych swoich pracowników. Czytać można to jako wolontariat na przykład, czyli wszelkie akcje sprzątanania świata, uświadamiania o klimacie i tak dalej, są właśnie bardzo dobrymi możliwościami do tego, żeby zintegrować swoich pracowników i zrobić reklamę „sieciorówce” [FGI1_P2].

Duże zmiany technologiczne wystąpiły w związku z pandemią COVID-19, w trakcie której wdrożenie rozwiązań technologicznych stanowiło szansę na prowadzenie działalności przez daną organizację i jej przetrwanie na rynku:

Na pewno pojawiło się bardzo dużo aplikacji do odbioru jedzenia – myślę, że COVID to spowodował, więc jeszcze poniekąd jakieś ułatwienie myślę, że dla osób korzystających z restauracji, ale też dla restauratorów i pracowników [FGI1_P2].

Wśród uwarunkowań wewnętrznych stosowania strategii czasowych wymieniano natomiast strukturę organizacyjną, w tym proces podejmowania decyzji, procedury czy podejście władz przedsiębiorstwa do organizacji pracy. Zmiany w tym zakresie także pozwalały przedsiębiorstwom lepiej wykorzystywać szanse płynące z rynku:

Tak, u nas to myślę, że jesteśmy takim przykładem z rynku właśnie, bo jesteśmy no biznesem, jesteśmy spółkami właściwie dwiema, jeżeli chodzi oczywiście o grupę. I u nas na kanwie właśnie tych szans, możliwości, zagrożeń, tego wszystkiego powstał twór, który ja reprezentuję, czyli grupę [nazwa]. Stwierdziliśmy, że pojedyncze parki mimo tego, że sobie super radzą w swoim regionie nie mają dzisiaj takiego oddziaływania na skalę ogólnopolską, a w dobie tak wszechobecnej konkurencji... Zresztą turystyka wydaje mi się mimo wszystko, ma się dobrze. My cały czas analizujemy rynek, widzimy ile atrakcji się tworzy, to po prostu mnogość tych atrakcji z rollercoasterami jest ogromna. To jest pik jakiego chyba nigdy wcześniej nie rejestrowała branża. Dlatego stwierdziliśmy, że dla nas taką organizacyjną zmianą dużą będzie właśnie stworzenie takiego parasola nad trzema parkami (...) w obszarze jednej rodziny, powiązań rodzinnych i to nam daje przede wszystkim nowe możliwości, bo możemy ogólnopolsko działać, możemy iść ogólnopolsko, możemy iść szeroko (...). Więc u nas ten pomysł się sprawdza. My mamy taką możliwość po prostu i wykorzystaliśmy ją [FGI2_P1].

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem wewnętrznym determinującym wykorzystywanie szans w otoczeniu jest zdaniem badanych kultura organizacyjna, sprzyjająca wymianie informacji między pracownikami, tak, by na bieżąco monitorować sytuację rynkową i wdrażać niezbędne zmiany w strategii organizacji:

U nas istnieje zespół, który założymy, spotykamy się dwa razy w tygodniu, prawda? Omawiamy pewne rzeczy, które mają się wydarzyć już za jakiś czas i które dzieją się w danej chwili, prawda? Obecnie planujemy już ferie zimowe, mimo że zbliżamy się dopiero do wakacji, ale tu już mamy wszystko dopięte, że tak powiem i teraz myślimy, jakby już na temat przyszłości. Jak to wygląda? Zazwyczaj zaczynamy od burzy mózgów, prawda? Jest to wymiana jakiś opinii, pomysłów, kto ma jakieś, spisujemy to wszystko, analizujemy, spostrzegamy, co się dzieje również u konkurencji. Bo jakby nie było, to jednak każdy na siebie gdzieś tam spogląda, prawda? Gdzieś monitorujemy ofertę, staramy się jakby wyjść krok do przodu, staramy się być zawsze

wcześniej, prawda? (...) to są bardzo fajne spotkania, bo nie ma jakby postawionego, że ktoś jest może wyżej, prawda? Tu każdy może zgłosić się i coś powiedzieć, gdzie ten pomysł jest zapisany, nie jest, że: „o! słuchaj, ty nie możesz tego powiedzieć, bo masz mniejsze stanowisko, czy jesteś mniej ważny”. Staramy się, żeby każdy był traktowany równo i później z tego wychodzą właśnie fajne plany. Tak to wygląda u nas [FGI2_P8].

Podkreślano ponadto kluczową rolę zasobów zarówno materialnych (np. środki finansowe, techniczne, infrastrukturalne), jak i niematerialnych, takich jak np. wiedza, kompetencje, doświadczenie pracowników, w aktywnym wykorzystaniu szans i wdrażaniu planów:

Bardzo ważnym czynnikiem jest kapitał prywatny w przypadku tutaj moich działalności, bo przecież są tutaj znaczące, ale przede wszystkim czynnikiem ludzki dla każdej z firm jest bardzo ważny. Umiejętność doboru kadr poprzez, brzydko mówiąc, czasami selekcję w trakcie rozmów, tak? Dobór sobie osób zarządzających i przede wszystkim ciągle szkolenia są bardzo ważne, żeby kreować wizję działalności na przyszłość i żeby ta bieżąca kadra, która jest z (...) osobą, czy z naszymi osobami, wiązała z nami przyszłość, bo to jest bardzo ważne (...). Aczkolwiek drodzy państwo, nie ukrywajmy, w sektorze prywatnym [w] głównej mierze też wiedzie [prym] ten czynnik finansowy, o którym bardzo często powtarzam, bo jednak on dla wielu osób też jest motorem napędowym, jak i tak samo dla samych osób, które kreują jakby rozwój dalszych punktów firm czy jakichkolwiek innych aspektów w tej materii, prawda? [FGI2_P2]

W kontekście zasobów przedsiębiorstwa bardzo istotne okazały się także zasoby w postaci relacji z otoczeniem. One pozwalały nawiązać cenne formy współpracy, dzięki którym aktywnie i elastycznie wykorzystywano szanse płynące z rynku:

Podpisaliśmy umowę z siecią kin Helios, no to tak, jakby też jest sieć, więc też działają globalnie i tutaj do tego wszystkiego jeszcze włączyliśmy w naszą trójstronną cross promocję, sieć pepsi, czyli dystrybutora PepsiCo, czyli już FMCG i zupełnie inny sektor gospodarki, ale rzeczywiście na okazji, która przyszła do nas z rynku, czyli wspomniana wcześniej premiera filmu, a że my jesteśmy z sektora turystycznego reprezentującego te dinozaury, więc chcemy maksymalnie wykorzystać, na czas premier w tych kinach będą nasze dinozaury, będą specjalne promocje na barach, czyli ta gastronomia, będą zestawy idące za trendem tych wszystkich sieci Mcdonald's, KFC, gdzie mamy boksy plus gratis, in plus coś dla najmłodszych, którzy znowu są w naszej grupie docelowej. Więc to jest takie combo trzech podmiotów naprawdę duże, co nam pozwoliło wykorzystać oczywiście znowu niestandardowe formy reklamy. To jest dokładnie tak, że mamy naszą markę turystyczną przy współpracy z dostawcą, partnerem biznesowym czytaj PepsiCo i do tego dokopany jeszcze trzeci partner, który docelowo ma dostarczyć nam zupełnie nowych klientów, do których normalnie może byśmy nie dotarli, bo to są miasta, w których normalnie nie prowadzimy kampanii, bo kampania ma charakter ogólnopolski [FGI2_P1].

5. Dyskusja i podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja uwarunkowań implementacji strategii czasowych przez przedsiębiorstwa turystyczne. W przeprowadzonych wywiadach przedstawiciele przedsiębiorstw turystycznych – tzw. agenci zmiany, deklarowali stosowanie głównie dwóch strategii czasowych, tj. „strategii chwytania szansy”, gdy obecna sytuacja oceniana jest jako korzystna, jednak przyszła już nie, oraz „strategii wykorzystywania szansy”, gdy zarówno obecny, jak i przyszły moment są postrzegane jako korzystne [Van de Ven, Jing, 2018; Juszczyk, Wójcik, 2023; Czernek-Marszałek i in., 2024; Wójcik i in., 2025].

Badania wykazały, że przedstawione w literaturze uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, w tym dynamika zmian otoczenia specyficzna dla sektora, miały bardzo duże znaczenie dla stosowanych strategii czasowych. W świetle przeprowadzonych badań na sposób identyfikacji i wykorzystania szans mają wpływ zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Wśród pierwszej grupy szczególną rolę odegrały uwarunkowania społeczno-kulturowe. Przykładem jest zmiana nastawienia turystów po pandemii COVID-19, którzy, w odpowiedzi na wcześniejsze ograniczenia, wykazywali chęć „odrabiania zaległości podróźniczych” [Wang i in., 2024], w tym poszukiwania kontaktu z naturą, z dala od zgiełku miasta i technologii. Wśród czynników gospodarczych wskazywano na wzrost zamożności społeczeństwa, która stwarza szanse na rozwój i zwiększenie obrotów, ale jednocześnie zmusza do elastycznego planowania działań. Konsumenci są coraz bardziej świadomi swoich wydatków, co skłania firmy do oferowania atrakcyjnych i przemyślanych rozwiązań. W przypadku trendów demograficznych zwrócono uwagę na starzenie się społeczeństwa, które wymusza konieczność dostosowania oferty do nowych segmentów klientów, np. osób starszych, co wpisuje się w identyfikowane trendy [Zheng i in., 2025]. Wymaga to proaktywnego planowania i tworzenia nowych programów, aby w przyszłości uniknąć odpływu turystów z obecnych grup docelowych. Czynniki polityczno-prawne (np. pandemia, sytuacja geopolityczna, zmiany w prawie) są postrzegane jako źródło zarówno zagrożeń, jak i nowych szans. Przykładowo, wojna w Ukrainie spowodowała napływ turystów ze Wschodu, co otworzyło nowe możliwości biznesowe i skłoniło firmy do dostosowania swoich usług (np. zatrudniając tłumaczy). W tym kontekście potwierdziło się również duże znaczenie działań podejmowanych przez władze publiczne, celem przeciwdziałania skutkom pandemii [Abhari i in., 2022]. W interesujący sposób firmy wykorzystują szanse związane z uwarunkowaniami środowiskowymi, sygnalizowanymi m.in. przez Scott i Gössling [2022], traktując je jako szansę na budowanie pozytywnego wizerunku firmy i zacieśnianie więzi z pracownikami. Wspólnie podejmowane akcje proekologiczne są postrzegane jako sposób na integrację zespołu i promocję marki, stanowiąc dla przedsiębiorstw szansę na działania w zakresie CSR (ang. *corporate – social – responsibility*) [Camileri, 2014]. Otoczenie technologiczne było istotne, szczególnie w dobie pandemii, kiedy nowoczesne rozwiązania (np. aplikacje do zamawiania jedzenia) stały się koniecznością, co wpisuje się w szerokie możliwości wykorzystania technologii cyfrowych w turystyce prezentowane przez Lopez-Naranjo i in. [2025]. Interesujące było również do-

strzeżenie przeciwnego trendu, gdzie w dobie wszechobecnej cyfryzacji pojawia się szansa wynikająca z potrzeby oferowania doświadczeń, które stawiają na autentyczny kontakt międzyludzki i ucieczkę od technologii.

Zastosowane strategie czasowe były też uwarunkowane czynnikami wewnętrznymi. W tym przypadku kluczowa była struktura organizacyjna. Wskazywano m.in. na takie kroki jak centralizacja działań (np. stworzenie grupy firm), które pozwalają na lepsze wykorzystanie szans rynkowych, optymalizację kosztów i zwiększenie zasięgu działania. Innym czynnikiem była kultura organizacyjna. Tu podkreślano kluczową rolę swobodnej wymiany informacji i pomysłów, niezależnie od hierarchii stanowisk. Regularne spotkania i burze mózgów pozwalają na bieżąco monitorować konkurencję i wdrażać innowacyjne rozwiązania, wyprzedzając inne podmioty na rynku. Fundamentem wykorzystywania szans są natomiast zasoby przedsiębiorstwa, zarówno materialne (finanse, infrastruktura), jak i niematerialne (wiedza, kompetencje). Szczególnie istotny był czynnik ludzki, w tym umiejętność doboru i szkolenia kadr. Część szans, jakie pojawiły się w otoczeniu, była możliwa do wykorzystania dzięki relacjom z otoczeniem biznesowym. Umożliwiają one tworzenie synergii, dzięki której można dotrzeć do nowych grup klientów i prowadzić niestandardowe kampanie promocyjne, co jest kluczowe w dobie dużej konkurencji.

Niniejsze rozważania pozwalają sformułować pewne zalecenia o charakterze praktycznym dla przedsiębiorstw turystycznych. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa turystyczne, działając w środowisku silnej niestabilności, muszą aktywnie stosować strategie czasowe, aby elastycznie wdrażać zmiany i planować rozwój. Zidentyfikowane uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne stanowią bezpośredni impuls do adaptacji oferty i usług. Zaprezentowane przykłady mogą stanowić egzemplifikację tego, jak przedsiębiorstwa turystyczne mogą elastycznie i skutecznie wykorzystywać szanse płynące z rynku. Przykładowo, zmiany społeczno-kulturowe po pandemii wymuszają dostosowanie oferty poprzez rozwijanie programów turystycznych stawiających na kontakt z naturą oraz ucieczkę od technologii, natomiast starzenie się społeczeństwa wymaga proaktywnego planowania i tworzenia nowych programów dla segmentu osób starszych. W odpowiedzi na czynniki geopolityczne (np. napływ turystów z Ukrainy) kluczowe jest elastyczne dostosowanie usług, w tym zatrudnianie tłumaczy, a świadomość wydatków konsumentów zmusza do oferowania jeszcze bardziej atrakcyjnych i przemyślanych rozwiązań aniżeli te, które stosowane były do tej pory. Rozwiązaniem może być także koopetycja, tj. współpraca z konkurentami w celu optymalizacji kosztów i zwiększenia zasięgu działalności. Jak wynika z badań, podstawą skutecznego i elastycznego wykorzystania szans są jednak inwestycje w zasoby niematerialne, takie jak kadry – kluczowy jest ich dobór oraz zapewnienie możliwości rozwoju w formie np. szkoleń.

Badania pokazały zatem, że w dobie silnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, prowadzących do braku stabilności i trudności przewidywania przyszłości, strategie czasowe stanowią dla podmiotów sektora turystycznego cenne i pojawiające się w sposób naturalny rozwiązanie w zakresie elastycznego wdrażania zmian i planowania rozwoju organizacji. W przyszłości ta problematyka z pewnością będzie dalej eksploatowana, bo zmiany w otoczeniu, choćby

wynikające z sytuacji ekonomicznej, politycznej czy klimatycznej, będą narastać. Z kolei przedsiębiorstwa turystyczne – chcąc przetrwać i się rozwijać – będą musiały adaptować się do pojawiających się zmian, w tym skutecznie i we właściwym momencie wykorzystywać wszelkie szanse, które pojawią się na rynku.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego. Branża turystyczna. Raport z II edycji badań* (2023). Warszawa: PARP.
3. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Stanimir, A., Roszko-Wójtowicz, E. (2024). *Sektor turystyczny w Polsce. Ocena-uwarunkowania-perspektywy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
5. Stasiak, A. (2022). Turystyka a jakość życia. W: *Turystyka społeczna a jakość życia*, P. Różycki (red.). Kraków: COPTG PTTK.
6. Wójcik, D., Juszczak, P., Czernek-Marszałek, K., Piotrowski, P. (2025). Seizing Moment in Chance Management. The Case of Leisure Industries Organizations. W: *Nauka i biznes wobec zmieniającego się otoczenia*, A. Kawecka, B. Zatrwnicka-Madura (red.). Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.

Artykuły naukowe

1. Abhari, S., Jalali, A., Jaafar, M., Tajaddini, R. (2022). The Impact of Covid-19 Pandemic on Small Businesses in Tourism and Hospitality Industry in Malaysia, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(1), s. 75–91. DOI: 10.1108/JRME-07-2020-0091.
2. Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, s. 11–27.
3. Bouncken, R.B., Czakon, W., Schmitt, F. (2025). Purposeful Sampling and Saturation in Qualitative Research Methodologies: Recommendations and Review, *Review of Managerial Science*, s. 1–37.
4. Camileri, M. (2014). Advancing the Sustainable Tourism Agenda Through Strategic CSR Perspectives, *Tourism Planning & Development*, 11(1), s. 42–56. DOI: 10.1080/21568316.2013.839470.
5. Czernek-Marszałek, K., Wójcik, D., Juszczak, P., Piotrowski, P., Richard, B. (2024). Turning Crisis into Chances: Tourism Entrepreneurs' Timing Strategies amidst Emergencies, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(3), s. 78–103. DOI: 10.7341/20242035.
6. De Rond, M., Thietart, R.A. (2007). Choice, Chance, and Inevitability in Strategy, *Strategic Management Journal*, 28(5), s. 535–551. DOI: 10.1002/smj.602.
7. Gunter, U., Smeral, E., Zekan, B. (2022). Forecasting Tourism in the EU after the COVID-19 Crisis, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, s. 1–11. DOI: 10.1177/10963480221125130.

8. Jing, R., Van De Ven, A.H. (2018). Toward a Chance Management View of Organizational Change, *Management and Organization Review*, 14(1), s. 161–178. DOI: 10.1017/MOR.2017.32.
9. Juszczak, P., Wójcik, D. (2023). The Concept of Chance Management in Coopetition Among Cultural Institutions, *European Management Studies*, 21(2), s. 25–50. DOI: 10.7172/2956-7602.100.2.
10. Krupski, R. (2013). Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 1(21), s. 1–16.
11. Link, P., Marxt, Ch. (2004). Integration of Risk- and Chance Management in the Co-Operation Process, *International Journal of Production Economics*, 90(1), s. 71–78. DOI: 10.1016/S0925-5273(03)00051-3.
12. López-Naranjo, A.L., Puente-Riofrio, M.I., Carrasco-Salazar, V.A., Erazo-Rodríguez, J.D., Buñay-Guisñan, P.A. (2025). Artificial Intelligence in the Tourism Business: A Systematic review, *Frontiers of Artificial Intelligence*, 8, s. 1–18. DOI: 10.3389/frai.2025.1599391.
13. Piecuch, T. (2018). Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej, *Organizacja i Kierowanie*, 4(183), s. 71–85.
14. Robinson, T.D. (2025). Identifying the Optimal Moment to Launch Technology in the Market, *Journal of Marketing*, 3(89). DOI: 10.1177/00222429241280405.
15. Scott, D., Gössling, G. (2022). A Review of Research into Tourism and Climate Change – Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Tourism and Climate Change, *Annals of Tourism Research*, 95. DOI: 10.1016/j.annals.2022.103409.
16. Seidl, D., Ma, S., Splitter, V. (2024). What Makes Activities Strategic: Toward a New Framework for Strategy-As-Practice Research, *Strategic Management Journal*, 45(12), s. 2395–2419. DOI: 10.1002/smj.3668.
17. Szczęsny, W. (2021). Turystyka w okresie kryzysu gospodarczego spowodowanego pandemią COVID-19, *Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja*, 28(2), s. 21–32.
18. Szczukocka, A. (2023). Wpływ pandemii COVID-19 na branżę turystyczną w Polsce, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 74, s. 124–140.
19. Wang, X., Fang, M., Yang, C.C., Lai, P.L. (2024). Revenge Outbound Travel in the Post-Pandemic Era: Evidence from an Extended TPB Model, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 29(1), s. 79–95. DOI: 10.1080/10941665.2024.2308866.
20. Zhang, X.J., Fu, P.P., Xi, Y.M., Li, L., Xu, L.G., Cao, C.H., Li, G.Q., Ma, L., Ge, J. (2012). Understanding Indigenous Leadership Research: Explication and Chinese Examples, *The Leadership Quarterly*, 23(6), s. 1063–1079.
21. Zheng, D., Huang, C., Zhao, Q., Liu, Y. (2026). Healing Tourism: An Interdisciplinary Review of Progress, Methods and Healthy Ageing Implications, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 38(1), s. 101–125. DOI: 10.1108/APJML-10-2024-1538.

Materiały internetowe

1. UN Tourism (2025). *International Tourism Recovers Pre-Pandemic Levels in 2024*, <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (dostęp: 10.09.2025).

Determinants of the Implementation of Time Strategies in the Operation of Tourism Enterprises

Abstract

Due to the high turbulence of changes in the environment and the need to quickly respond to them, the classic planning-based approach to strategy is losing its importance. Instead, the so-called timing strategies are gaining ground. Managing competitive advantage requires selecting the right moment to take action in response to emerging changes in the organisation environment. The aim of this paper is to identify the determinants of implementing timing strategies by tourism enterprises. Qualitative research in the form of focus group interviews was used to achieve this goal. This research demonstrates that the factors determining the appropriate timing for implementing organisational change are both external and internal. It also presents how they determine the decisions of the so-called change agents in organisations. The external determinants include socio-cultural, economic, demographic, political-legal, environmental and technological factors. Internal determinants include organisational structure and culture as well as tangible resources such as financial and technical resources and intangible resources such as human knowledge, competencies, experience.

Keywords: chance, chance management, determinants, opportunity, strategy
