

2.2. Specyfika zarządzania małymi przedsiębiorstwami turystycznymi

Wykorzystanie przez przedsiębiorstwo turystyczne szans strategicznych zawartych w globalnym sektorze turystycznym jest uzależnione od kompetencji właścicieli i kierownictwa tego przedsiębiorstwa. Takie założenie wynika z cech jakościowych przedsiębiorczości w polskim sektorze turystycznym, którymi są:

- utrwalona dominacja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw;
- rodzinne korzenie przedsiębiorczości w turystyce;
- wysoki udział szarej strefy⁶⁴;
- słaba współzależność pomiędzy rozwojem oraz wzrostem lokalnych mikroprzedsiębiorstw i wspomaganiem przez lokalne organizacje publiczne;
- samoistny rozwój prywatnej przedsiębiorczości w turystyce.

⁶⁴ Por. także: rozdział 1.2. i tam cytowana literatura.

W tabeli 2.2. przedstawiono dominującą wielkość przedsiębiorstw w sektorze turystycznym⁶⁵ Unii Europejskiej jeszcze w składzie 15 członków. Niemniej jednak, po włączeniu pozostałych 10 krajów o określonej strukturze podmiotowej gospodarek, można intuicyjnie przyjąć, że dominacja mikro i małych przedsiębiorstw w sektorze turystycznym została utrwalona. Zatem wykorzystanie szans strategicznych globalnego sektora turystycznego jest związane ze specyfiką zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem turystycznym.

Tabela 2.2. Średnia i dominująca wielkość firm w sektorze turystycznym Unii Europejskiej w roku 1998.

Działalność	Liczba firm (tys.)	Średnia wielkość firmy	Dominująca wielkość firmy
Hotele i restauracje	1460	5	Mikro
Kultura, rekreacja, sport	490	4	Mikro

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Rogut, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w integracji ekonomicznej. Doświadczenia Unii Europejskiej. Lekcje dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Cechą sektora turystycznego w Polsce jest utrwalona dominacja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Co to znaczy? Poszczególne klasy wielkości przedsiębiorstw można rozróżniać, stosując kryteria jakościowe i ilościowe. Kryteria jakościowe opisują system zarządzania przedsiębiorstwem w danej klasie wielkości.

Najczęściej spotykanymi cechami jakościowymi są⁶⁶:

- struktura przedsiębiorstwa,
- rola właściciela,
- rodzaj finansowania,
- niezależność prawna.

Jednym z podstawowych kryteriów jakościowych systemu zarządzania jest struktura zarządzania. Struktura organizacyjna małego przedsiębiorstwa jest prosta i wyróżnia się jednym centrum decyzyjnym. Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się szczególną rolą właściciela, która sytuuje go na wiodącej pozycji w strukturze przedsiębiorstwa jako przedsiębiorcę i menedżera⁶⁷. Wyróżniają się również specyficznym sposobem finansowania, do którego jest wykorzystywany głównie kapitał własny, w mniejszym zaś stopniu kredyty i pożyczki, które z kolei nierzadko są gromadzone na zasadach niekomercyjnych, głównie od znajomych. Cecha ta odgrywa istotną rolę zwłaszcza w fazie początkowej tworzenia przedsiębiorstwa. Poza finansową, również

⁶⁵ Sektor turystyczny został ograniczony tylko do dwóch subsektorów: „hotele i restauracje” oraz „kultura, rekreacja, sport”, wyodrębnionych zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności. W Polskiej Klasyfikacji Działalności w pewnym uproszczeniu są to przedsiębiorstwa sekcji H i O. Brak porównywalnych danych uniemożliwił uwzględnienie „transportu”. Szczegółową strukturę podmiotową i regionalną polskiego sektora turystycznego przedstawiono w części drugiej książki, w rozdziale 2.

⁶⁶ Fragment dotyczący prezentacji definiowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw został przygotowany przez K. Wacha (por. także: K. Wach, *Ilościowe i jakościowe definiowanie MSP [w:] Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce a integracja europejska*, M. Bednarczyk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 19–23).

⁶⁷ Por.: T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1995, Z. 3, s. 115.

prawna niezależność jest cechą charakterystyczną tego rodzaju przedsiębiorstw. W odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw firmy mikro i małe oraz na ogół firmy średnie są samodzielne i autonomiczne. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele klasyfikacji cech jakościowych. Na przykład W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podkreślają funkcję popytową małych firm, które elastyczniej niż firmy duże reagują na wszelkie zmiany popytu i mają zdolność szybkiego dostosowania do zmieniających się w czasie postaw konsumpcyjnych społeczeństwa⁶⁸. J. Targalski natomiast wśród cech jakościowych małych i średnich przedsiębiorstw wymienia również obecność elementów innowacyjnych⁶⁹. Do cech jakościowych charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa można zaliczyć⁷⁰:

- jedność własności i bezpośredniego kierowania;
- jedność osoby właściciela (właścicieli) i kontroli (ryzyko prowadzenia firmy ponoszą właściciele);
- prostą strukturę organizacyjną;
- mały udział w rynku;
- uzależnienie od małej liczby rynków i typów klientów;
- rynek zbytu najczęściej o charakterze lokalnym;
- uzależnienie od jednego lub kilku produktów;
- uzależnienie od lokalnego rynku zasobów (pracy, kapitału, zasobów rzeczowych i informacji);
- brak wystarczających zasobów na prowadzenie rozwiniętych badań otoczenia, w tym badań marketingowych (brak dostępu do rynków kapitałowych, na przykład giełdy);
- istotne znaczenie instytucjonalnego otoczenia lokalnego.

Natomiast w **charakterystyce ilościowej** mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa wykorzystującej bezwzględne miary wielkości uwzględnia się najczęściej⁷¹:

- wielkość zatrudnienia;
- wartość obrotów (wielkość sprzedaży rocznej);
- sumę bilansową;
- wartość majątku trwałego;
- dochód roczny netto;
- czas działalności firmy.

Opisując ilościowe kryteria małego i średniego przedsiębiorstwa, niekiedy uwzględnia się również pewne względne miary wielkości, takie jak na przykład udział sprzedaży firmy na danym rynku. Warto podkreślić, że cechy ilościowe nie tylko mają charakter bardziej obiektywny, lecz przede wszystkim są łatwiejsze do uchwycenia, zwłaszcza na potrzeby administracji państwowej z jednej strony oraz statystyki gospodarczej z drugiej. W różnych zestawieniach statystycznych oraz opracowaniach naukowych dokonuje się wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw ze względu

⁶⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Czynniki ryzyka w rozwoju małych i średnich firm w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 8, s. XXX.

⁶⁹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 14.

⁷⁰ M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 128, seria specjalna: Monografie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996, s. 74–75.

⁷¹ Por.: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, B. Piasecki (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 68; J. Targalski, *Przedsiębiorczość...*, *op.cit.*

na kilka cech łącznie, nierzadko są to cechy mieszane, zarówno ilościowe, jak i jakościowe. W różnych obszarach świata przyjmuje się nieco inne definicje małego i średniego przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że kryteria różnią się w zależności od poziomu gospodarczego danego kraju. W krajach rozwijających się, dla przykładu, graniczna liczba zatrudnionych jest znacznie obniżona. W Unii Europejskiej i w Polsce jako podstawę definiowania małego i średniego przedsiębiorcy przyjmuje się na ogół kryteria ilościowe.

Ze względu na potrzeby statystyczne Unii Europejskiej w opracowywanych przez kraje członkowskie raportach rocznych do wszelkiego rodzaju analiz przyjmuje się kryterium liczby zatrudnionych i wyróżnia się dodatkowo firmy mikro (0–9 zatrudnionych).

Wobec tego występują⁷²:

- samozatrudnieni (0 zatrudnionych)⁷³;
- mikroprzedsiębiorstwa (1–9 zatrudnionych)⁷⁴;
- przedsiębiorstwa małe (10–49 zatrudnionych)⁷⁵;
- przedsiębiorstwa średnie (50–249 zatrudnionych)⁷⁶;
- przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 zatrudnionych)⁷⁷, przy czym statystyki unijne rozróżniają przedsiębiorstwa duże – zatrudniające od 250 do 499 pracowników, oraz przedsiębiorstwa bardzo duże (wielkie) – zatrudniające od 500 pracowników wzwyż.

Z dniem 1 stycznia 2005 roku weszła w życie w Polsce nowa Rekomendacja Komisji Europejskiej regulująca definicję małego i średniego przedsiębiorstwa, uchwalona 6 maja 2003 roku (EU.2003/361/EC). Została wprowadzona definicja przedsiębiorstwa (Artykuł 1 załącznika), które jest rozumiane jako jakkolwiek jednostka gospodarcza bez względu na formę organizacyjno-prawną, z uwzględnieniem w szczególności samozatrudnionych oraz firm rodzinnych funkcjonujących w rzemiośle i innych dziedzinach, ale również spółek oraz zrzeszeń regularnie prowadzących działalność gospodarczą⁷⁸. Nowelizacja rekomendacji pozwoliła w szczególności zwiększyć zasięg pomocy publicznej na obszarze Unii Europejskiej, głównie ramowych programów badawczych, legitymizując mikroprzedsiębiorstwa, jak również ułatwiła funkcjonowania klastrów. Umożliwiła także przedsiębiorstwom z sektora MSP prostszy oraz bardziej sprawiedliwy dostęp do funduszy, zwłaszcza programów regionalnych, *venture capital* czy *business angels*⁷⁹. Definicję małego i średniego przedsiębiorcy w Polsce przedstawiono w tabeli 2.3.

⁷² Zob.: Artykuł 3 aneksu do Rekomendacji Komisji Europejskiej 96/280/EC.

⁷³ Z ang. *sole proprietors*.

⁷⁴ Z ang. *micro firms, micro enterprises, micro businesses*.

⁷⁵ Z ang. *small firms, small enterprises*.

⁷⁶ Z ang. *medium-sized enterprises, medium-sized firms*; cały sektor drobnych, małych i średnich przedsiębiorstw jest określany mianem *Small and Medium-sized Enterprises* (SMEs).

⁷⁷ Z ang. *large-sized enterprises* (LSEs), *large firms*.

⁷⁸ Definicja za: *Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003, Annex „Definition of Micro, Small and Medium-sized Enterprises adopted by the Commission”*, OJ L 124 of 20.5.2003, Article 1, s. 39 [tłumaczenie własne autora].

⁷⁹ Por. *Agreement on New SME Definition*, „Enterprise Europe” 2003, No 12.

Tabela 2.3. Definicja mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*.

Przedsiębiorstwa	Mikro	Małe	Średnie
Zatrudnienie	< 10	< 50	< 250
Przychody netto ze sprzedaży	Do 2 mln Euro	Do 10 mln Euro	Do 50 mln Euro
Suma aktywów z bilansu	Do 2 mln Euro	Do 10 mln Euro	Do 43 mln Euro
Zależność/niezależność	1) Przedsiębiorstwa autonomiczne 2) Przedsiębiorstwa partnerskie 3) Przedsiębiorstwa ściśle powiązane		

* Definicja ta obowiązuje w UE, w tym w Polsce od 1 stycznia 2005 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Commission Recommendation 2003/361/EC* of 6 May 2003, OJ L 124 of 20.5.2003, s. 36–41.

Kryteria wielkości zatrudnienia w definicji przedsiębiorstw pozostają bez zmian, natomiast nowością jest znaczne rozszerzenie dopuszczalnych progowych wartości finansowych. I tak średnioroczne przychody netto ze sprzedaży dla małych przedsiębiorstw wynoszą do 10 mln Euro, odpowiednio suma aktywów bilansu została podniesiona również do 10 mln Euro, wcześniej wynosiła 5 mln Euro. Wartości te dla średnich przedsiębiorstw wynoszą odpowiednio 50 mln Euro zamiast 40 mln Euro oraz 43 mln Euro zamiast 27 mln Euro. Nowością jest również wprowadzenie progowych wartości finansowych dla mikroprzedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa są definiowane jako zatrudniające średnio rocznie mniej niż 10 osób przy założeniu, że osiągnęły przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający 2 milionów Euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie jest wyższa niż 2 mln Euro.

Swoistego rodzaju *novum*, w stosunku do Rekomendacji Unii Europejskiej z 1996 roku jest zrezygnowanie z wyartykułowania wyraźnego warunku niezależności. Zamiast tego w Rekomendacji wprowadza się trzy typy przedsiębiorstw, a mianowicie:

- przedsiębiorstwo autonomiczne (*autonomous enterprise*);
- przedsiębiorstwo powiązane partnersko (*partner enterprise*);
- przedsiębiorstwo ściśle współlistniejące (*linked enterprise*).

Za **przedsiębiorstwo autonomiczne** uważa się każde przedsiębiorstwo, które nie jest sklasyfikowane jako partnerskie ani jako ściśle powiązane z innymi⁸⁰.

Za **przedsiębiorstwa partnerskie** uważa się wszystkie te przedsiębiorstwa, które nie są sklasyfikowane jako przedsiębiorstwa ściśle powiązane, a pomiędzy którymi występuje relacja, w której jedno przedsiębiorstwo (*upstream enterprise*) posiada samodzielnie lub wspólnie z jednym lub kilkoma przedsiębiorstwami ściśle powiązanymi 25% lub więcej kapitału, lub głosów innego przedsiębiorstwa (*downstream enterprise*).

Za **przedsiębiorstwa ściśle powiązane** uważa się te przedsiębiorstwa współlistniejące, które przy spełnieniu wyżej opisanych warunków charakteryzują się dodatkowo jedną z poniższych relacji w stosunku do siebie:

- jedno z przedsiębiorstw posiada większość akcji (udziałów) lub większość głosów w zgromadzeniu akcjonariuszy (wspólników);

⁸⁰ *Commission Recommendation 2003/361/EC* of 6 May 2003, Annex „Definition of Micro, Small and Medium-sized Enterprises adopted by the Commission, OJ L 124 of 20.5.2003, Article 3, paragraph 1, s. 39.

- jedno z przedsiębiorstw posiada prawo do mianowania lub usunięcia większości członków kierownictwa (*management body*), zarządu (*administrative body*) lub rady nadzorczej (*supervisory body*);
- jedno z przedsiębiorstw ma prawo do wykorzystania dominującego wpływu nad drugim przedsiębiorstwem w celu perswazji w kwestii zawarcia kontraktu albo w celu umieszczenia odpowiedniego warunku, albo klauzuli w statucie lub umowie zrzeczenia;
- przedsiębiorstwo, które jest członkiem lub udziałowcem innego przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia porozumienia z innymi członkami lub udziałowcami tego przedsiębiorstwa, kontroluje samodzielnie większość udziałowców albo większość głosów w tym przedsiębiorstwie.

Ustawodawca przewidział jednak odstępstwo od dominującego wpływu, kiedy to za przedsiębiorstwo autonomiczne można uznać nawet takie, w którym próg 25% jest osiągnięty lub nawet przekroczony przez grupę wyszczególnionych inwestorów, przy założeniu jednak braku ścisłego powiązania (współlistnienia). Inwestorami są wtedy:

- władze miejskie (*public investments corporation*), przedsięwzięcia typu *venture capital*, osoby fizyczne lub grupy osób fizycznych tworzących regularne przedsięwzięcia typu *venture capital*, które inwestują kapitał własny w nienotowane na giełdzie firmy (*business angels*), przy założeniu, że całkowita ich inwestycja w danym przedsiębiorstwie jest mniejsza niż 1,25 mln Euro;
- uniwersytety lub ośrodki badawcze *non-profit*;
- inwestorzy instytucjonalni, w tym regionalne fundusze rozwoju, autonomiczne władze samorządowe, jednostki administracyjne liczące mniej niż 5 tys. mieszkańców, jednak przy zachowaniu warunku, że roczny budżet jest mniejszy niż 10 mln Euro. Do sektora MSP nie zalicza się jednak przedsiębiorstw, w których powyżej 25% kapitału lub głosów jest bezpośrednio lub pośrednio kontrolowanych przez jedno lub łącznie kilka jednostek administracji publicznej lub samorządowej.

Obszernie przedstawiony sposób definiowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie kryteriów ilościowych nie uwzględnia ekonomicznej charakterystyki przedsiębiorstwa turystycznego. Najogólniej mówiąc, przedsiębiorstwa turystyczne zajmują się obsługą ruchu turystycznego i zaspokojeniem potrzeb zgłaszanych przez turystów⁸¹. Oprócz nich na rynku działają również podmioty, dla których obsługa turystów nie stanowi podstawowej aktywności gospodarczej, jednak wspólnie z tymi przedsiębiorstwami biorą udział w procesie zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez turystów. Przedsiębiorstwa turystyczne są zróżnicowane ze względu na specjalizację. Kryterium specjalizacji przedsiębiorstw turystycznych może być⁸²:

- rodzaj świadczonych usług,
- typ nabywania usług,
- zasięg przestrzenny działalności,
- rodzaj spełnianej funkcji.

W praktyce mamy do czynienia z kombinacją wymienionych kryteriów, co wynika nie tylko ze specyfiki i cech popytu turystów, lecz także ze stosowania rachunku eko-

⁸¹ *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, A. Rapacz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

⁸² *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw turystycznych*, J. Altkorna (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1980.

nomicznego. Stosowanie w praktyce kryteriów rodzaju świadczonych usług prowadzi do tworzenia przedsiębiorstw specjalizujących się na przykład w hotelarstwie, przewozach turystycznych, działalności gastronomicznej, organizacji podróży i tym podobnych. Stopień specjalizacji jest uzależniony od wielkości i struktury popytu na określone usługi.

W sektorze turystycznym szczególne znaczenie ma kryterium specjalizacji funkcjonalnej podmiotów działających na rynku turystycznym. W zbiorowości przedsiębiorstw turystycznych spotyka się zajmujące się świadczeniem usług podmioty, które można określić mianem podstawowych wytwórców usług w turystyce oraz podmioty świadczące wyłącznie usługi z zakresu pośrednictwa i organizacji imprez turystycznych. Ta druga grupa to biura podróży, które obejmują zarówno touroperatorów, pośredników, jak i agentów podróży. Lapidarnie mówiąc, zadaniem touroperatorów jest organizowanie imprez turystycznych, czyli tworzenie gotowego pakietu usług. Pośrednicy i agenci mają za zadanie dotrzeć do potencjalnego klienta z gotową ofertą turystyczną. Szczegółowa charakterystyka przedsiębiorstw działających w subsektorze turystycznym – biur podróży zgodnie z aktualnym stanem formalno-prawnym w Polsce obejmuje:

1. Organizatora:

- organizuje i realizuje imprezę turystyczną;
- jest faktycznym usługodawcą usługi turystycznej;
- jest uprawniony do ustalania cen imprez turystycznych;
- organizowana przez niego impreza turystyczna obejmuje co najmniej dwie usługi turystyczne tworzące jednolity program, objęte wspólną ceną, jeśli usługi obejmują nocleg lub trwają ponad 24 godziny albo jeśli program przewiduje zmianę miejsca pobytu;
- jest przedsiębiorcą.

2. Agenta:

- jest przedsiębiorcą;
- stale pośredniczy w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych;
- świadczy usługi na rzecz organizatorów turystyki posiadających zezwolenia w kraju lub na rzecz innych usługodawców posiadających siedzibę w kraju.

3. Pośrednika:

- jest przedsiębiorcą;
- działa na zlecenie i w interesie klienta w zakresie na przykład zawierania umów o świadczenie usług turystycznych.

W sektorze turystycznym działają przedsiębiorstwa turystyczne zróżnicowane także ze względu na przedmiot działalności, formy własności organizacyjno-prawnej, obszaru działania i tym podobne. Wśród podstawowych kryteriów podziału i klasyfikacji przedsiębiorstw turystycznych wyróżnia się:

- przedmiot działalności usługowej,
- obszar działania,
- rodzaj odbiorców i miejsce w procesie dystrybucji,
- formę własności,
- formę organizacyjno-prawną,
- wielkość przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę kryterium przedmiot działalności usługowej przedsiębiorstwa turystyczne można podzielić na:

- przedsiębiorstwa transportu turystycznego,
- przedsiębiorstwa prowadzące zakłady hotelarskie i gastronomiczne,
- biura podróży,
- przedsiębiorstwa usług sportowo-rekreacyjnych, których działalność pozwala na rozwijanie aktywności fizycznej w zakresie wynikającym z charakteru walorów i funkcji określonego obszaru turystycznego,
- przedsiębiorstwa uzdrowiskowe,
- jednostki zajmujące się informacją i promocją turystyczną.

Każda z wymienionych klas przedsiębiorstw turystycznych działa na określonym fragmencie rynku turystycznego, nazywanego subsektorem sektora turystycznego. Wyzwania globalizacyjne i specyfika sektora turystycznego mają wpływ na konieczność stosowania strategii konkurowania zorientowanej na wzmocnienie siły finansowej i rynkowej. Dlatego w praktyce przedsiębiorstwa stosują dywersyfikację swojej działalności, tworząc w obrębie jednego większego przedsiębiorstwa strategiczne jednostki biznesu (autonomiczne lub nie), zajmujące się na przykład działalnością przewozową i organizacją imprez i/lub łącznie z działalnością hotelowo-gastronomiczną.

Według kryterium rodzaju odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji przedsiębiorstwa turystyczne można podzielić na:

- podmioty występując w roli wytwórców usług turystycznych,
- podmioty zajmujące się pośrednictwem przy sprzedaży różnych usług turystycznych.

Biorąc pod uwagę formę własności, przedsiębiorstwa turystyczne działają jako:

- przedsiębiorstwa turystyczne reprezentujące sektor publiczny (na przykład przedsiębiorstwa państwowe czy komunalne),
- przedsiębiorstwa turystyczne reprezentujące sektor prywatny,
- przedsiębiorstwa mieszane.

W typologii przedsiębiorstw turystycznych zastosowanie ma także kryterium formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. Według tego kryterium przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą w sektorze turystycznym możemy zaliczyć do:

- przedsiębiorstw jednoosobowych,
- spółek osobowych,
- spółek kapitałowych.

Przedstawione powyżej typologie przedsiębiorstw turystycznych były ujęciami ekonomicznymi, jednak nie uwzględniały specyfiki jakościowej ich systemów zarządzania. Wśród wynikających z globalizacji sektora turystycznego cech jakościowych, istotnych ze względu na wzrost konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych należy wymienić rodzinne korzenie przedsiębiorczości w turystyce. Ontologiczne źródła przewagi konkurencyjnej rodzinnych przedsiębiorstw turystycznych wynikają ze specyfiki ich systemu zarządzania. Źródła obejmują:

- 1) określony system wartości,
- 2) charakterystyczną politykę finansowania,
- 3) perspektywiczne myślenie wykraczające poza krótkotrwały sukces.

System wartości w zarządzaniu rodzinnymi przedsiębiorstwami turystycznymi charakteryzuje się takimi cechami, jak⁸³:

- 1) stabilizacja i ciągłość,
- 2) łączenie tradycji z nowoczesnością,
- 3) lojalność i zaufanie pracowników i współpracujących członków rodziny,
- 4) identyfikacja z interesami firmy.

Polityka finansowania rozwoju rodzinnych przedsiębiorstw, zresztą nie tylko turystycznych, charakteryzuje się natomiast dążeniem do zachowania niezależności i ograniczaniem zewnętrznych źródeł finansowania oraz dobrowolnymi ograniczeniami i zobowiązaniami współpracujących członków rodziny. Te ostatnie są szczególnie istotne w sytuacjach kryzysowych w mikro i małych przedsiębiorstwach. Ponadto charakterystyczna polityka finansowania rozwoju tych firm w Polsce jest szansą na uniknięcie paraliżu finansowego w sytuacji niesprawnego w egzekwowaniu zobowiązań systemu prawnego.

Kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej rodzinnych przedsiębiorstw turystycznych jest perspektywiczne myślenie wykraczające poza krótkotrwały sukces. Wynika ono ze struktury rodziny i motywu przetrwania. Chodzi o zapewnienie dochodów rodzinie w dłuższym okresie czasu, a nie szybkich dochodów, w krótkim okresie czasu, zatem unika się interesów bardzo ryzykownych. Rodzinne przedsiębiorstwa turystyczne są bardziej wiarygodne od nierodzinnych, a wiarygodność biznesów rodzinnych wzrasta, gdy w danym regionie występuje większa ilość i nasycenie turystycznymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ponadto może to wpłynąć na pozytywny efekt syndromu regionalnego, czyli wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy oraz budowę konkurencyjnego kapitału społecznego całego regionu⁸⁴. Typowym przykładem jest region Podhala czy Mazur.

⁸³ Rozwinięcie systemu zarządzania w firmach rodzinnych zob. na przykład w: M. Bednarczyk, *The Polish Family Firms in XXI Century* [w:] *Entrepreneurship and Small Business Development in the 21st Century*, B. Piasecki (red.), Łódź University Press, Łódź 2002 – i tam cytowana literatura.

⁸⁴ Na temat istoty efektu synergii syndromu regionalnego zob. między innymi w: M. Bednarczyk, *The Polish..., op.cit.*