

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Marian Woźniak

Politechnika Rzeszowska
e-mail: mwozniak@prz.edu.pl

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ WYZNACZNIKIEM SUKCESU PODMIOTÓW BRANŻY TURYSTYCZNEJ

ENTREPRENEURSHIP AS SUCCESS DETERMINANT OF THE TOURIST SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2016.444.50

Streszczenie: Turystyka w XXI wieku jest jedną z poważniejszych dziedzin gospodarki światowej. Kształt współczesnej turystyki formowany jest przez wiele czynników, z których poważny wpływ ma rozwój cywilizacji, wyrażający się swobodą przemieszczania oraz innowacyjnymi postawami i gustami współczesnych turystów, a turystyka coraz częściej przyjmuje formę wyznacznika globalizacji. Europejskie statystyki podają, że w 2012 r. co dziesiąte europejskie przedsiębiorstwo prowadzące działalność w gospodarce zaliczane było do branży turystycznej, a przedsiębiorstwa te tworzyły grupę 2,2 mln firm, zatrudniających 12 mln osób. Celem pracy jest ukazanie postaw przedsiębiorczych jako jednego z głównych warunków sukcesu przedsiębiorstw kształtujących rynek usług turystycznych. W artykule oparto się na literaturze omawianego zagadnienia oraz danych statystycznych Eurostatu, charakteryzujących rynek turystyczny Unii Europejskiej w 2014 r.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, rynek turystyczny.

Summary: Individual tourism in the twenty-first century is one of the major areas of the world economy. The shape of modern tourism is formed by a number of areas, which strongly influenced the development of civilization, expressing the freedom of movement and innovative attitudes and tastes of modern tourists, while tourism increasingly takes the form of globalization determinant. European statistics indicate that in 2012 every tenth company engaged in the business was credited to the tourism industry. These companies formed a group of 2.2 million businesses employed 12 million people. The aim of this paper is to show the entrepreneurial attitudes as one of the main conditions for the success of companies that shape the market of tourist services. The article is based on the literature of this issue and the Eurostat statistics characterizing the tourist market of the European Union in 2014.

Keywords: entrepreneurship, enterprise, tourism market.

*Jeśli jakaś rzecz jest dla Ciebie trudna,
nie należy przypuszczać, że jest niemożliwa do spełnienia dla człowieka*

Marek Aureliusz

1. Wstęp

W okresie dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw wzrasta potrzeba ich odpowiedniego dostosowania się do warunków i potrzeb współczesnego rynku. Przedsiębiorstwa powinny odnaleźć swoje miejsce rynkowe oraz dostosować asortyment produktowy i usługowy do coraz bardziej wymagających konsumentów. Wizją rynkowego sukcesu przedsiębiorstw jest zatem ich postępowanie według zasad nowoczesnej, aktywnej przedsiębiorczości. Aktywność gospodarcza jest wymagana wszędzie, ale szczególnego znaczenia nabiera na rynku branży turystycznej, która żąda od podmiotów na nim występujących przejawienia specyficznej, własnej inicjatywy oraz pomysłowości. Od przedsiębiorcy oczekuje się nie tylko dobrego pomysłu, ale także umiejętności jego realizacji oraz obrony w burzliwym świecie konkurencji. Zmienny rynek turystyczny powoduje, że przedsiębiorcy, jak stwierdzają M. Raich i J. Klimek [1993], nie czekają na szansę, lecz sami ją tworzą, wykorzystując nadarzające się okazje.

Korzeni współczesnej turystyki upatrywać należy jeszcze w XIX wieku, a więc w czasach, kiedy „lubiący widoki niezwykle i nowe wędrowcy wtargnęli w przestrzenie dotychczas mało znane, dzikie i groźne” [Kolbuszewska 2007], w ten sposób tworząc istotną gałąź gospodarki, jaką jest turystyka.

Turystyka jest obecnie jedną z poważniejszych dziedzin gospodarki światowej. Jest ona interpretowana jako zjawisko wielopłaszczyznowe, interpretujące jednocześnie aspekty gospodarcze, kulturowe, społeczne i ekologiczne [Zegleń, Cisek 2007]. Wielu badaczy turystyki [Szwichtenberg 2006; Gołembski 1999; Bosiacki 2000; Milne, Atelejevic 2010] uważa ją za największy fenomen społeczno-ekonomiczny współczesnego świata, a samą turystykę za największą gałąź gospodarki XXI wieku.

Dane Eurostatu podają, że w 2012 r. co dziesiąte przedsiębiorstwo prowadzące działalność w europejskiej gospodarce zaliczane było do branży turystycznej. Przedsiębiorstwa te tworzyły pokaźną grupę 2,2 mln firm, w których zatrudnionych było ok. 12 mln osób, co stanowiło 9,0% wszystkich zatrudnionych w gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych oraz 21,9% ogółu zatrudnionych w sektorze usług [Eurostat 2016].

Udział branży turystycznej w tworzeniu PKB w UE wyniósł 5%, a w Polsce w 2012 r. 6%. W roku tym Polacy uczestniczyli w 40,7 mln krajowych podróży turystycznych [Rośnie ruch turystyczny 2016]. Przychody z tytułu przyjazdów cudzoziemców do Polski osiągnęły w 2014 r. wartość 8450 mln EUR, zaś najwięcej pieniędzy (ponad 100 USD na osobę w przeliczeniu na dzień pobytu) zostawiali turyści z Ukrainy, Włoch i Białorusi.

Celem pracy jest ukazanie postaw przedsiębiorczych jako jednego z głównych warunków sukcesu przedsiębiorstw kształtujących rynek usług turystycznych. W artykule oparto się na literaturze omawianego zagadnienia oraz danych statystycznych Eurostatu, charakteryzujących rynek turystyczny Unii Europejskiej w 2014 r.

2. Istota przedsiębiorczości w turystyce

W literaturze możemy odnaleźć wiele interpretacji pojęcia „przedsiębiorczość”. Jako pierwsi terminu tego użyli B. Belidon oraz J.B. Say, którzy skupili się na istocie przedsiębiorczości poprzez pryzmat osoby mającej istotny wkład w system ekonomiczny [Piecuch 2010]. Stwierdzili oni, wykorzystując teorię ograniczoności zasobów, iż przedsiębiorczość jest możliwością translokacji zasobów ekonomicznych z obszarów o niższej wydajności na obszary o wyższej wydajności, a jednocześnie wyższym zysku [Wawrzyniak 1998]. Zasada ta znajduje wyraźny wydźwięk na rynku usług turystycznych, gdzie dostrzegamy, że z jednej strony sukces rynkowy osiągają lokalne produkty, charakteryzujące się – przykładowo – wartościami historycznymi, kulturowymi, krajobrazowymi czy przyrodniczymi, a z drugiej tworzone są antropogeniczne produkty turystyczne, jak parki rozrywki czy atrakcje nowej architektury miejskiej.

Inne spojrzenie na istotę przedsiębiorczości ukazuje J. Schumpeter, według którego jest ona precyzyjnie powiązana z istotą innowacyjności. Ta interpretacja w dużym stopniu kładzie nacisk na wspomniane cechy antropogeniczne atrakcji turystycznych, akcentując te, którymi powinna charakteryzować się osoba przedsiębiorcza, poszukująca specyficznych form osiągnięcia sukcesu. Na szczególną uwagę zasługują więc: pomysłowość, asertywność, wytrwałość w pokonywaniu pojawiających się barier, odporność na stres i porażki, a także innowacyjność wykraczająca poza wszelkie stereotypy [Strużycki M. (red.) 2002]. Podążając za tą interpretacją, możemy wskazać kilka obszarów zastosowania przedsiębiorczości na rynku usług turystycznych [Lichtarski J. (red.) 2007]:

- wprowadzenie zupełnie nowego produktu w sferze usług turystycznych lub paraturystycznych, np. „turystyka z adrenaliną” czy, jak to miało miejsce kilkadziesiąt lat temu, agroturystyka;
- wprowadzenie nowego schematu dystrybucji czy sprzedaży produktów turystycznych, np. rozwijająca się na szeroką skalę elektroniczna forma sprzedaży;
- stworzenie nowego rynku usług turystycznych, przykładowo rynku, na którym turystyka danego kraju nie była uprzednio propagowana, jak turystyka kosmiczna lub „gry miejskie szlakiem św. Jana Pawła II”.

Klasyczna już teoria przedsiębiorczości J. Schumpetera podkreślała przedsiębiorcę jako osobę, która charakteryzuje się twórczą aktywnością innowacyjną. Uwzględnia jednak fakt, że przedsiębiorca niekoniecznie musi być wynalazcą, a jedynie powinien umieć wykorzystywać nadarzające się okazje i powstające trendy. Cechy charakteryzujące osobę przedsiębiorczą przedstawiają charakterystyczne dla

jednostki ludzkiej zachowania, które są przydatne do dostrzeżenia pojawiających się okazji oraz umiejętność ich wykorzystania. Należą do nich [Gruszecki 1994]:

- potrzeba sukcesu oraz zdolność i gotowość podejmowania inicjatywy oraz podejmowania ryzyka;
- stworzenie wewnętrznego systemu kontroli nad własnym życiem i podejmowanymi działaniami;
- umiejętność dokonania analizy rynku oraz na jej podstawie odpowiedniego wniosku i działania, także na zasadzie wyprzedzania konkurentów;
- kojarzenie informacji z różnorodnych dziedzin w obszarze ustalanych działań;
- dążenie do szybkiego wykonania zadań przez podejmowanie na siebie większego zakresu obowiązków;
- umiejętność kierowania ludźmi w ustalonych strukturach formalnych oraz pobudzanie wśród pracowników zaufania i entuzjazmu.

Ciekawie istotę przedsiębiorczości ukazał P. Drucker [1992], który uznał, że człowiek przedsiębiorczy „zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję”. Zdaniem tego autora przedsiębiorczość nie jest utożsamiana z psychologią oraz cechami charakteru przedsiębiorców, ale jest ukierunkowana na ich realne działania. Podobnie jak J. Schumpeter, istotny nacisk w podejmowanych działaniach przedsiębiorczych Drucker [2004] kładł na innowacyjność, która daje sposobność umiejętnego przekształcania oraz wykorzystania bezproduktywnych zasobów w źródła sukcesu rynkowego. Dlatego na rynku turystycznym szczególnie doceniamy wartości związane z dziedzictwem kulturowym, krajobrazem i przyrodą, przemieniając ich wartość w dobra ekonomiczne.

Według T. Sztuckiego [1994] przedsiębiorczość to nowatorstwo polegające na poszukiwaniu odmiennych niż dotychczas działań, znajdowanie bardziej skutecznych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, dającej lepszy produkt. J. Schumpeter [1960], prowadząc rozważania dotyczące przedsiębiorczości, stwierdził także, że przedsiębiorczość to głównie innowacyjność, wdrażanie nowych rozwiązań, nowych produktów. Takie innowacyjne podejście do przedsiębiorczości procentuje tym, że współcześni turyści mają ogromne możliwości w wyborze miejsc i form podróżowania.

J. Wilkin [1997] stwierdzał, że przedsiębiorczość jest przede wszystkim pewnego rodzaju postawą człowieka wobec otoczenia, w którym żyje i pracuje. Na postawę tę składa się wiele elementów: aktywność, innowacyjność, skłonność do ryzyka, adaptacyjność, dążenie do rozwoju. Przedsiębiorczość nie jest jedynie zjawiskiem ekonomicznym, jest to złożony fenomen kulturowy. Określenie to bardzo trafnie oddaje istotę przedsiębiorczości i innowacyjności w turystyce, akcentując jej powiązania z krajobrazem, dziedzictwem kulturowym i przyrodą, oraz stwarzając konieczność wypuklenia większej wrażliwości przedsiębiorców na problemy zrównoważonego rozwoju turystyki.

Istota przedsiębiorczości zmierza w kierunku wyboru celu i środków jego osiągnięcia oraz określenia metod działania naświetlających racjonalne wybory. Konkretnie działania przedsiębiorcze polegają na [Narski 2000]:

- odpowiednim doborze zasobów, którymi jesteśmy w stanie gospodarować;
- postępowaniu innowacyjnym, ukierunkowanym na nowe obszary i atrakcyjne funkcjonowanie;
- dostosowaniu strategii produktowej i cenowej do odpowiednich segmentów rynku;
- umiejętności konkurowania na rynku, w obrębie którego działamy.

Przedsiębiorczość utożsamiana jest z wielką cnotą społeczeństwa, mogącą przysporzyć mu wielu korzyści poprzez umiejętność elastycznego i sprawnego dostosowania się do potrzeb turbulentnego otoczenia [Jaremczuk (red.) 2003].

Na podstawie przytoczonych wywodów można przedstawić zatem cztery główne funkcje przedsiębiorczości turystycznej [Jarco (red.) 2000]:

- stwarzanie sytuacji rozwoju gospodarczego i ekonomicznego dzięki bogaceniu się społeczeństw i wzrostowi statusu społecznego, co ma bezpośredni związek ze wzrostem liczby podróży;
- promowanie innowacyjności akcentującej nowe spojrzenie na asortyment produktów turystycznych, zarówno w sferze produktowej, jak i dystrybucyjnej;
- propagowanie i wykorzystanie wiedzy o zarządzaniu i ekonomii w turystyce;
- ograniczenie bezrobocia, głównie poprzez aktywizowanie jednostek w działalnościach związanych z obsługą rynku turystycznego.

W literaturze ekonomicznej często porównuje się funkcje przedsiębiorczości do celów działalności, które są różnorodne w zależności od profilu przedsiębiorstwa: inne cele mają firmy handlowe, inne finansowe, a jeszcze inne turystyczne. Wspólną cechą łączącą przedsiębiorstwa jest chęć wygenerowania jak największej efektywności z dostępnych czynników wytwórczych [Altkorn 1984].

3. Turystyka jako gałąź gospodarki

W obecnych czasach turystyka odgrywa ważną rolę w ekonomicznej wizji wielu państw i regionów świata, co powoduje, że przypisywane są jej cztery różne rodzaje funkcji: społeczne, ekonomiczne, polityczne i urbanizacyjne. Choć naukowo funkcje te różnią się dość znacznie, to systemowo (szczególnie na rynku turystycznym) tworzą pewnego rodzaju całość [Chudoba 2008]. Każdy z elementów odpowiada za grupę cech istniejących w życiu i wypoczynku każdego człowieka.

Zgodnie z World Tourism Organization turystyka obejmuje ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż jeden rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, których głównym celem jest działalność zarobkowa wynagradzana w odwiedzanej miejscowości [*Terminologia turystyczna...* 1995]. Według Z. Kruczka „turystyka to ogół zjawisk związanych z przyrodą i pobytem osób przebywających czasowo i dobrowolnie poza swoim codziennym środowiskiem życia, a także wielorakie skutki wynikające z interakcji zachodzących między organizatorami a usługodawcami turystycznymi, społecznościami terenów odwiedzanych oraz

samymi podróżnymi, o ile głównym celem ich wyjazdu nie jest działalność zarobkowa” [Kruczek (red.) 2006]. K. Przeclawski [1997] określa turystykę jako „całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej, związanej z dobrowolną, czasową, zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w styczność osobistą ze środowiskiem odwiedzanym – przyrodniczym, kulturowym bądź społecznym”.

Z całej gamy terminów ukazujących istotę turystyki wynika, że jest ona jednocześnie zjawiskiem: psychologicznym, społecznym, kulturowym, przestrzennym oraz ekonomicznym, gdyż zarządzają nią głównie zjawiska i prawa ekonomiczne, podlegające wszystkim prawom podaży i popytu.

Analizując przedsiębiorczość turystyczną, należy szczególną uwagę zwrócić na podmioty rynku turystycznego oraz efekt ich działalności, jakim jest produkt. Definiując produkt turystyczny, mamy na uwadze głównie podejście strukturalne, co jest związane z jego złożonością. Produkt turystyczny jest zestawieniem tworzonych usług, ale także wszystkich oferowanych dóbr, które łączą się z wyjazdem w miejsca odległe, poza granicami stałego miejsca zamieszkania turysty [Pender, Sharpley 2008]. Złożoność produktu turystycznego dostrzegamy w postaci miejsca, produktu materialnego lub usługi. W literaturze spotkać możemy również określenia produktu turystycznego, które nie skupiają się wyłącznie na aspekcie materialnym, ale akcentują także sferę psychologiczną turystyki. Do elementów, jakie obejmuje to podejście, coraz częściej zaliczyć możemy zadowolenie i satysfakcję z wyjazdów, co w dużym stopniu jest związane z umiejętnym wykorzystaniem postaw przedsiębiorczych przedsiębiorstw, charakteryzujących się trafnym dostosowaniem oferty do trendów i potrzeb występujących w turystyce [Jędrzyak 2009].

4. Współczesne trendy w turystyce

A. Niezgoda i P. Zmyślony [2006] wskazują, że ważnymi aspektami rozwoju turystyki są obecnie:

- cywilizacja, przejawiająca się wzrostem poziomu wykształcenia społeczeństwa, które spełnia się głównie dzięki podróżom turystycznym;
- mobilność, dotycząca sprawniejszego przemieszczanie się w skali globu;
- urbanizacja, dotycząca przede wszystkim procesu społecznego i kulturowego rozwoju miast w płaszczyznach: ekonomicznej, demograficznej, technicznej i społecznej;
- wzrost ilości czasu wolnego;
- siła nabywcza społeczeństwa, związana z funduszem swobodnej konsumpcji umożliwiającym zaspokojenie potrzeb wypoczynku i rekreacji;
- środowisko, związane z zasobami naturalnymi oraz antropogenicznymi rejonów recepcyjnych.

Raport Międzynarodowego Związku Turystyki [*Future Trends in Tourism...* 2008] już na przełomie XX i XXI wieku sygnalizował, że przyszłość turystyki będzie w istotny sposób powiązana z globalizacją oraz wzrastającą świadomością eko-

logiczną i środowiskową społeczeństwa, co przyczyni się do uwzględnienia zmieniających się preferencji turystów, dostrzegających światowe standardy komfortu i jakości wypoczynku oraz prowadzenie polityki turystycznej w sposób zorganizowany i przemyślany, uwzględniający zrównoważony jej rozwój.

Światowe trendy występujące na rynku turystycznym można przedstawić w aspekcie [Buczak i in. 2012]:

- demograficznym:
 - starzenie się społeczeństw, co uwidacznia się głównie poprzez wzrost wymagań w zakresie jakości wypoczynku, bezpieczeństwa i sprawności transportu,
 - indywidualizacja potrzeb i związane z tym różnicowanie ofert, szczególnie grupy wiekowej powyżej 55 lat,
 - wzrost popytu na podróże dalekie i podróże do miast,
 - wzrost zainteresowania wypoczynkiem o charakterze rozrywkowo-wypoczynkowym oraz wypoczynkiem osób podróżujących samotnie,
 - zwiększenie popytu na usługi luksusowe i specjalistyczne;
- zdrowotnym:
 - wzrost świadomości zdrowotnej przy wyborze miejsca i celu podróżowania,
 - większe akcentowanie wypoczynku aktywnego,
 - wzrost popytu na oferty związane z odnową turystyczną;
- wykształcenia i kwalifikacji:
 - większe zainteresowanie produktami, które akcentują sztukę, kulturę, historię i „rozwój duchowości”,
 - tworzenie produktów opartych na kreatywności;
- nowych technologii:
 - wzrost roli informacji i sprzedaży przez Internet,
 - wizualizacja podróży, ukazywanie atrakcji w systemie 3D,
 - rozwój mobilnych aplikacji informacyjno-rezerwacyjnych,
 - tworzenie się społeczności internetowych i eliminowanie znaczenia tradycyjnych form promocji;
- czasu wolnego:
 - zamiana jednego dłuższego wyjazdu na kilka tańszych i krótszych;
- transportu:
 - rozwój udziału tanich linii lotniczych,
 - zmniejszenie znaczenia przewoźników autokarowych,
 - rozwój rejsów morskich,
 - rozwój szybkich kolei,
 - czas podróży będzie ściśle powiązany z wyborem miejsca wypoczynku;
- zmian klimatycznych:
 - ocieplenia klimatu i zwiększonego udziału występowania anomalii pogodowych, co wpływa na przesuwanie się wypoczynku typu 3S na północ Europy i ogólny wybór modeli podróżowania;
- rozwoju zrównoważonego:

- zyskają na znaczeniu regionalne miejsca, charakteryzujące się atrakcyjnością „dziewiczych” obszarów, ukazujących specyfikę ekoturystyki,
- większego znaczenia nabierze specyfika miejsc chętnie przyjmujących turystów, gościnność mieszkańców,
- w większym stopniu będzie dostrzegana chłonność i pojemność turystyczna,
- zwiększy się rola jakości środowiska i przyrody;
- bezpieczeństwa:
 - wzrost kosztów bezpieczeństwa,
 - większe wymagania wobec środowiska i otoczenia,
 - częstsze reklamacje związane z niezaspokojeniem ukazywanych potrzeb i standardów;
- stylu życia:
 - bardziej krytyczne nastawienie do relacji cena–jakość,
 - mniejsze zainteresowanie wyjazdami w pełni zorganizowanymi,
 - zachowania ukazujące ważność produktu nastawionego na „przygodę”,
 - zwiększenie roli segmentów niszowych w popycie turystycznym.

5. Turystyka jako forma przedsiębiorczości krajów Unii Europejskiej

Turystyka jest ważną dziedziną gospodarczą wielu państw świata, w tym Unii Europejskiej. Turystyka, jak akcentuje J. Urry [2007], zakłada istnienie systemu praktyk i znaczeń społecznych i ekonomicznych, które definiują określone zachowania turystyczne podmiotów kreujących rynek turystyczny. Zachowania te często kontrastują z codziennym życiem człowieka. Dlatego konieczne jest odpowiednie przygotowanie rynku turystycznego do potrzeb wszystkich turystów. Przedsiębiorczość turystyczna powinna uwzględniać, że turystyka jest sposobem spędzenia wolnego czasu, polegającym na docieraniu w różne miejsca, a kryterium wyboru miejsc podróży często uzależnione jest od przygotowania przez przedsiębiorców odpowiedniego pakietu ofertowo-produktowego, stanowiącego ukłon w stronę turystów. Turystyka w poszczególnych krajach UE różni się specyfiką i skalą, co przedstawia tabela 1.

Rynek europejskiej branży turystycznej nie bez powodu uważany jest za jedną z głównych gospodarek światowych, gdyż skupia – jak już zaznaczono – 2,2 mln przedsiębiorstw zatrudniających w 2012 r. ok. 12 mln pracowników, których zadaniem było obsłużenie ok. 1,2 mld podróży turystycznych osób w wieku powyżej 15 lat, a więc turystów posiadających już własne podejście do podróżowania oraz podejmowania indywidualnych decyzji. W rzeczywistości oznacza to, że ponad 60% mieszkańców UE realizowało co najmniej jeden wyjazd rocznie w celach prywatnych. W większości turystyka koncentrowała się na wyjazdach krótkich (1-3-dniowych) oraz dotyczyła wypoczynku w ośrodkach krajowych (blisko 75% wyjazdów). Mieszkańcy niektórych państw UE w 2014 r. w ponad połowie wyjazdów turystycznych wybierali miejsca zlokalizowane poza własnym krajem zamieszkania.

Tabela 1. Wybrane statystyki charakteryzujące ruch turystyczny w krajach UE w 2014 r.

Wyszczególnienie	Podróże ogółem (osób w wieku powyżej 15 lat)	Turystyczne obiekty noclegowe (tys.)	Miejsca noclegowe (tys.)	Wpływy (mln EUR)	Wpływy w stosunku do PKB 2014 (%)	Wydatki (mln EUR)	Wydatki w stosunku do PKB (%)
EU-28	1 182 025	570 268	30913,0	109 532	0,8	98 032	0,7
Austria	22 470	20 329	993,6	15 675	4,8	8 148	2,5
Belgia	13 031	5 139	366,2	10 544	2,6	17 035	4,5
Bułgaria	3 774	3 163	314,3	2 980	7,0	903	2,1
Chorwacja	8 173	67 724	893,8	7 394	17,2	634	1,5
Cypr	2 495	802	87,6	2 142	12,3	946	5,4
Czechy	32 693	9 013	710,4	5 148	3,3	3875	2,5
Dania	31 792	1 118	420,0	5 746	2,2	7 667	3,0
Estonia	3 998	1 419	58,1	1 366	6,8	877	4,4
Francja	226 261	28 895	5109,9	43 234	2,0	36 657	1,7
Finlandia	37 605	1 408	251,0	-	-	-	-
Irlandia	11 910	6 574	205,9	3 656	1,9	4 561	2,4
Grecja	6 334	34 522	1238,6	13 393	7,5	2 077	1,2
Hiszpania	127 933	47 689	3483,0	49 010	4,7	13 573	1,3
Holandia	42 280	9214	1373,6	11 062	1,7	16 082	2,4
Łotwa	4 620	644	39,1	719	3,0	536	2,3
Litwa	4 438	2 062	72,9	1 042	2,9	796	2,2
Luksemburg	1 845	434	64,9	3 899	8,0	2 916	6,0
Malta	510	166	41,9	1 146	14,4	300	3,8
Niemcy	236 910	50 925	3318,6	32 613	1,1	70 261	2,4
Polska	48 630	9 885	694,0	8 450	2,1	6 679	1,6
Portugalia	14 656	3 429	519,9	10 394	6,0	3 318	1,9
Rumunia	17 387	6 191	309,0	1 379	0,9	1 825	1,2
Słowenia	4 531	2 900	106,6	2 056	5,5	732	2,0
Słowacja	7 063	2 687	149,1	1 941	2,6	1 860	2,5
Szwecja	38 963	4 269	805,3	9 557	2,2	13 942	3,2
Wielka Brytania	159 414	87 079	4 001,0	35 255	1,6	47 762	2,1
Węgry	17 317	4 176	435,6	4 421	4,2	1 531	1,5
Włochy	54 993	158 412	4849,4	34 241	2,1	21 713	1,3

Źródło: [Eurostat, Statistics Explained 2016].

Taka sytuacja dotyczyła Luksemburga, Belgii i Malty. Odmierna sytuacja występowała w Hiszpanii, Portugalii i Rumunii, gdzie maksymalnie 10% wszystkich wyjazdów stanowiła turystyka zagraniczna. Prym w wyjazdach zagranicznych wiodli przede wszystkim Niemcy (28,5% ogółu wyjazdów), Brytyjczycy (22,0%), Francuzi (9,2%), Holendrzy (6,5%) i Polacy (4,0%).

Analizując dane tabeli 1, można stwierdzić, że w roku 2014 najczęściej podróżowali mieszkańcy Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. Obsługę podróży reprezentowało ponad 570 tys. turystycznych obiektów noclegowych, które oferowały blisko 31 mln miejsc noclegowych. Zdecydowanie największą liczbę miejsc noclegowych oferowały Francja i Włochy, generując jedną trzecią ogólnej liczby miejsc noclegowych w UE. Kolejne miejsca zajmowały w tym względzie: Wielka Brytania, Hiszpania i Niemcy.

Branża turystyczna ma istotne znaczenie w tworzeniu PKB poszczególnych państw UE. W 2014 r. wpływy z turystyki międzynarodowej osiągnęły wartość blisko 110 mld EUR, a największe zyski z turystyki osiągnęły: Hiszpania, Francja, Wielka Brytania, Włochy i Niemcy. Współczynnik dochodów z turystyki w relacji do PKB generował najwyższą wartość w Chorwacji, w której mieścił się na poziomie 17,2%, na Malcie 14,4%, na Cyprze 12,3%. Wydatki na turystykę międzynarodową w państwach UE osiągnęły w 2014 r. wartość ponad 98 mld EUR, a w największym stopniu zostały poniesione przez Niemców, Brytyjczyków i Francuzów.

Przedstawione liczby wyraźnie świadczą, że rynek turystyczny wymaga zdecydowanie większej wrażliwości podmiotów na podporządkowanie się regułom nowej przedsiębiorczości, akcentującej trendy panujące we współczesnej turystyce.

6. Zakończenie

Przedsiębiorczość ma istotny wpływ na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Przedsiębiorstwa, których działalność opiera się na respektowaniu zasad przedsiębiorczych i innowacyjnych w swojej działalności, osiągają większe zyski, a firmy stają się bardziej konkurencyjne i renomowane. Postawy przedsiębiorcze, wynikające głównie z podjęcia działań inspirowanych wyszukaniem i dostosowaniem się do warunków otoczenia, są głównym impulsem działalności, wpływającym na pozycję rynkową przedsiębiorstw branży turystycznej. Przedsiębiorczość jako aktywny sposób myślenia i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań zdobywa na rynku turystycznym coraz większą akceptację, nie tylko ze strony przedsiębiorców poszukujących nowości w zakresie opracowania, tworzenia oraz sprzedaży odpowiednich produktów, ale także ze strony obecnych (coraz bardziej wymagających) turystów. Rynek turystyczny, charakteryzujący się ogromnym popytem i różnorodnością, wymaga od podmiotów przygotowujących podaż specyficznego dostosowania się do zmieniających się gustów turystów i trendów kształtujących obraz turystyki początku XXI wieku. Przedsiębiorczość w branży turystycznej to nie tylko pomysłowość i zaradność, ale także szczególne podejście do zasad ochrony środowiska i zrównoważonego zarzą-

dzania zasobami przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcza orientacja na turbulentne otoczenie rynku turystycznego, a w efekcie osiągnięcie końcowego sukcesu, wymaga dostosowania się przedsiębiorstwa do obecnych i przyszłych trendów turystycznych oraz kreatywnego myślenia przyszłościowego nastawionego na aktywne zachowania przejawiające się pomysłowością działania, a w konsekwencji zaspokojeniem wszystkich (nawet tych najbardziej wyszukanych) potrzeb turystów, odpowiednią jakością oraz innowacyjnością. Postawy przedsiębiorcze w istotny sposób wpływają na rynkowy wizerunek oraz sukces przedsiębiorstw branży turystycznej.

Literatura

- Altkorn J., Strużycki M., 1984, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWN, Warszawa, s. 25.
- Bosiacki S., 2000, *Gospodarka turystyczna – mity i rzeczywistość*, [w:] Bosiacki S. (red.), *Gospodarka turystyczna u progu XXI wieku*, Wydawnictwo AWF w Poznaniu, Poznań, s. 19-25.
- Buczak T., Celuch K., Cichońska A., Nalazek M., Walas B., Zientalska D., 2012, *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, s. 10-12.
- Chudoba T., 2008, *Teoria turystyki a zarządzanie eturystyką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa, s. 30-37.
- Drucker P.F., 2004, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, s. 161.
- Eurostat, Statistics Explained, 2016, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/pl (17.06.2016).
- Future Trends in Tourism – Executive Summary*, 1998, Presentation Handout by Karl Obermair, AIT, Stockholm, June.
- Gołębski G. (red.), 1999, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gruszecki T., 1994, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa, s. 75.
- Jarco J. (red.), 2000, *Biznesmen i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 262.
- Jaremczuk K. (red.), 2003, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWSZ, Tarnobrzeg, s. 137.
- Jędrusiak T., 2009, *Turystyka kulturowa*, PWE, Warszawa, s. 35-46.
- Kolbuszewska E., 2007, *Romantyczne przeżywanie przyrody*, Agencja Wydawnicza a Linea, Wrocław.
- Kruczek Z. (red.), 2006, *Kompendium pilota wycieczek*, Proksenia, Kraków, s. 9.
- Lichtarski J. (red.), 2007, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Milne S., Atejejevic I., 2010, *Tourism, economic development and the global-local nexus: theory embracing complexity*, *Tourism Geographies*, no. 3 (4), s. 369-393.
- Narski Z., 2000, *Ekonomia. Nauka o gospodarowaniu*, Suspens, Toruń, s. 26.
- Niezgoda A., Zmyślony P., 2006, *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Pender L., Sharpley R., 2008, *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa, s. 32-43.
- Piecuch T., 2010, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 15.
- Przeclawski K., 1997, *Człowiek a turystyka, zarys socjologii turystyki*, ALBIS, Kraków, s. 27-30.

- Raich M., Klimek J., 1996, *Sztuka przedsiębiorczości*, Wydawnictwo R.A.F. SCRIBA, Racibórz, s. 3.
- Rośnie ruch turystyczny...*, 2013, <http://www.forbes.pl/rosnie-ruch-turystyczny-generuje-6-proc-pkb-polski,artykuly,162259,1,1.html> (17.06.2016).
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Strużycki M. (red.), 2002, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 109.
- Sztucki T., 1994, *Nowe wymagania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Handel Wewnętrzny, nr 1, s. 9.
- Szwichtenberg A., 2006, *Gospodarka turystyczna polskiego wybrzeża*, Monografia Wydziału Ekonomii i Zarządzania, nr 121, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO*, 1995, Organizacja Narodów Zjednoczonych, World Tourism Organization, Instytut Turystyki, Warszawa, s. 5-7.
- Urry J., 2007, *Spojrzenie turysty*, PWN, Warszawa.
- Wawrzyniak B., 1998, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, Przegląd Organizacji, nr 7.
- Wilkin J., *Przedsiębiorczość na wsi – główne determinanty i uwarunkowania*, [w:] *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój obszarów wiejskich*, Wydawnictwo AR w Krakowie, Wydział Ekonomii w Rzeszowie 1997, s. 34.
- Żegleń P., Cisek B., *Analiza rozwoju turystyki w województwie podkarpackim w kontekście rozwoju turystyki w Polsce i na świecie*, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno 2007, s. 5.