Jacek Gancarczyk

Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 91, 105-123

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 715 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 91 2012

JACEK GANCARCZYK
Uniwersytet Jagielloński

INNOWACJE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH

Wprowadzenie

W turystyce innowacje odgrywają kluczową rolę w osiąganiu przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej. Postępująca globalizacja wymusza zwiększanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw turystycznych, warunkującej im przetrwanie oraz dalszy wzrost i rozwój. Działalność w ramach gospodarki turystycznej wymusza konieczność komplementarnego rozwijania różnych rodzajów innowacyjności[1], ponieważ zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne (MŚP) różnią się poziomem innowacyjności, między innymi w zależności od przyjętej strategii działania, rodzaju działalności, kwalifikacji kadry pracowniczej i otoczenia rynkowego.

Celem artykułu jest próba przedstawienia sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych w perspektywie ich aktywności innowacyjnej. Opracowanie opiera się na studiach literaturowych z zakresu innowacyjności w turystyce oraz małych i średnich przedsiębiorstw, a także analizie badań empirycznych innych autorów.

---

[1] *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołembski, PWE, Warszawa 2007.

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne

W Polsce udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu miejsc pracy w sektorze rynkowym wynosi 76,5%, w tworzeniu PKB 46,9%, a w wartości dodanej sektora rynkowego 66,5%[2]. W Unii Europejskiej (UE) MŚP generowały 67,1% zatrudnienia i 57,5% wartości dodanej przedsiębiorstw niefinansowych[3]. Udziały sektora MŚP we wskaźnikach ekonomicznych są znaczące, należy wskazać, że przedsiębiorstwa te stanowią zarówno w gospodarce UE ogółem, jak i w naszym kraju 99,9% wszystkich firm. W tej sytuacji wkład dużych podmiotów, które mają zaledwie 0,1% udziału, wydaje się nieproporcjonalnie duży.

Turystyka jest jedną z form działalności gospodarczej o najbardziej znaczącym potencjale w tworzeniu przyszłego wzrostu i zatrudnienia w UE. Zgodnie z zawężoną definicją[4] turystyka stanowi obecnie około 4% PKB UE i waha się od około 2% w niektórych państwach członkowskich do 12% na Malcie. Jej pośredni udział w PKB jest znacznie wyższy, ponieważ turystyka tworzy pośrednio ponad 10% PKB w UE i dostarcza około 12% wszystkich miejsc pracy. Turystyka wnosi ważny i rosnący wkład we wzrost gospodarczy i w skrajnych przypadkach (regiony turystyczne) może na nią przypadać do 70% PKB. Zapewnia ona możliwości tworzenia dochodu i miejsc pracy. Pomimo że udział rynku europejskiego w światowej turystyce powoli maleje, przewiduje się wzrost liczby turystów odwiedzających UE. Należy mieć świadomość, że stałego rozwoju turystyki nie można uznać za rzecz oczywistą, co wykazał bardzo wyraźnie kryzys finansowy w latach 2008–2009. Ale kreowane są nowe formy turystyki, które wypierają klasyczne formy masowej turystyki ograniczonej do „opalania się nad morzem" (tzw. 3S – *sun*, *sand*, *sky*). Pojawiają się innowacyjne i bardziej wyspecjalizowane formy turystyki, która staje się bardziej ekologiczna, spersonalizowana i zorientowana na doświadczenia. Ponadto wzrost popytu na usługi sektora turystyki, a także

---

[2] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010.

[3] *Industry, Trade and Services*, „Statistics in Focus" – European Commission 2008, No. 31, s. 1.

[4] Tradycyjni dostawcy usług transportowych i turystycznych (hotele, restauracje, kawiarnie, biura podróży, wypożyczalnie samochodów, linie lotnicze itd.), którzy dostarczają towary i usługi bezpośrednio dla podróżnych.

zachodzące zmiany demograficzne (na przykład rosnąca liczba podróżujących w starszym wieku) stymulują segmentację rynku usług turystycznych i tworzenie nowych produktów turystycznych, wśród których znajduje się wiele innowacyjnych usług.

Innowacje stanowią zasadniczy cel polityki gospodarczej zarówno na szczeblu UE (dawna strategia lizbońska oraz obecna strategia *Europa 2020*), jak i na szczeblu regionalnym, gdzie następuje wzrost inwestycji publicznych w badania, kształcenie, szkolenie oraz wspieranie najbardziej innowacyjnych sektorów (jak na przykład transport, energetyka, ekologiczne gałęzie przemysłu). Dotyczy to także usług, zwłaszcza wymagających odpowiedniego poziomu wiedzy lub kwalifikacji uznanych za typowe dla większości działalności turystycznej (na przykład zakwaterowanie, gastronomia, obsługa nieruchomości hotelowych). Obszarem zmian i innowacji w turystyce jest również zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK; *Information and Communication Technology* – ICT). Powszechna obecność TIK oraz internetu w sektorze turystyki pozwala konsumentom nawiązywać bezpośrednie kontakty z usługodawcami. Dla sektora jako całości oznacza to ograniczenie kosztów transakcyjnych (*transaction costs*), co w rezultacie prowadzi do zanikania instytucji pośredników, takich jak biura podróży lub touroperatorzy. Znaczące innowacje w dziedzinie masowych podróży, takie jak pojawienie się tanich linii lotniczych (*low costs airlines*), wpłynęły w istotnym stopniu na rozwój i dalszą ewolucję sektora turystyki.

W Polskiej turystyce sektor MŚP ma pozycję dominującą. Udział pracujących w MŚP w sekcji związanej z turystyką (hotele i restauracje) wynosi 86,3%, a w wartości dodanej brutto 85,1%. Równocześnie w dłuższym okresie najtrudniej było również przeżyć firmom związanym z turystyką. Dla tych firm współczynnik przeżycia kolejnych lat kształtuje się przeważnie poniżej średniej. Dla przykładu, z firm działających w sekcji związanej z turystyką założonych w 2004 roku jedynie 17,2% przeżyło do roku 2009, podczas gdy średnio dla firm wszystkich branż współczynnik ten wynosił 31,4%[5]. W latach 2001–2006 udział gospodarki turystycznej bez nakładów na inwestycje w PKB wynosił 5,7–7,3%, a udział przemysłu turystycznego około 2%. W 2007 roku nastąpił wzrost zatrudnienia w turystyce – do poziomu 7,4%. By doszło do zwiększenia tego udziału, w latach 2008–2015 niezbędny jest

[5] *Raport o stanie sektora…*

wzrost popytu turystycznego (mierzonego wydatkami poszczególnych segmentów rynku turystycznego) w tempie przekraczającym przewidywane tempo wzrostu PKB. Ponieważ udział sektora usług w gospodarce polskiej jest niższy niż w rozwiniętych krajach, należy oczekiwać, że będzie się on rozwijał znacznie szybciej niż przemysł czy rolnictwo. Oznacza to, że w nadchodzących latach gospodarka turystyczna w Polsce ma szanse rozwijać się w tempie większym niż tempo rozwoju całej polskiej gospodarki (mierzonej tempem wzrostu PKB)[6].

Turystyka jest szczególnie ważna, jeśli chodzi o oferowanie możliwości zatrudnienia młodym ludziom, którzy reprezentują dwukrotnie wyższy wskaźnik siły roboczej w turystyce niż w innych gałęziach gospodarki[7]. Wzrost zatrudnienia w sektorze turystyki w ostatnich latach był znacznie wyższy niż w pozostałych sektorach gospodarki. Sektor ten przyczynia się znacząco do tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy. Znaczenie turystyki dla gospodarki UE będzie prawdopodobnie wzrastać w nadchodzących latach wraz z oczekiwanym rocznym wzrostem zapotrzebowania na usługi turystyczne nieco powyżej 3%[8] w najbliższych latach. Dla gospodarki zarówno znaczenie sektora MŚP, jak i założenie o jego nie w pełni wykorzystanym potencjale stanowią przesłanki do formułowania polityki gospodarczej uwzględniającej potrzebę istnienia infrastruktury wspierającej przedsiębiorczość i wsparcie ze środków publicznych dla tej grupy firm. Zaangażowanie państwa w pomoc dla MŚP jest ponadto uzasadniane brakiem korzyści konkurencyjnych (mają je duże przedsiębiorstwa), za które uznaje się: ograniczone możliwości korzystania z efektu skali i zakresu, niską pozycję przetargową na rynku oraz wysokie koszty dostosowania do regulacji państwowych.

---

[6] *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2008, s. 17.

[7] Zob. *Działania na rzecz pełnego udziału młodych ludzi w edukacji, zatrudnieniu i społeczeństwie*, COM (2007) 498, wersja ostateczna z 5.09.2007.

[8] *Regionalne sprawozdanie TSA*, Światowa Rada Turystyki i Podróży (World Travel and Tourism Council – WTTC), Unia Europejska 2007.

2. Innowacje – podstawowe pojęcia

Pojęcie „innowacja" zostało wprowadzone na początku XX wieku przez Schumpetera w odniesieniu do działalności gospodarczej i oznacza:

- wprowadzenie nowych wyrobów/usług bądź udoskonalenie już istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji/usługi,
- otwarcie/stworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu/systemu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców/materiałów lub półfabrykatów/półproduktów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji/usług.

Zgodnie z tą klasyfikacją za innowację uważa się zwykle twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie. Natomiast w zawężonym znaczeniu innowacja jest zmianą w metodach wytwarzania i produktach bazującą na nowej lub niewykorzystywanej dotychczas wiedzy[9].

Innowacje można podzielić również na produktowe i procesowe, ponieważ w swej istocie nie są one jednorodne[10]. Taki podział wyznacza szerokie ramy problematyki innowacji. Są one przesłanką do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i jednostek przestrzennych oraz czynnikiem kształtującym wzrost gospodarczy. Schumpeter oraz inni teoretycy kształtowali teorie innowacji charakterystyczne dla przedsiębiorstw przemysłowych, jednak działalność usługowa wymaga odmiennego podejścia. Innowacja usługowa jest rezultatem procesu zmian wprowadzonych w obszarze usług i charakteryzuje się wysokim pierwiastkiem niematerialności, zaangażowaniem czynnika ludzkiego, wysokim wpływem czynników zewnętrznych i ludzkich oraz wynikającą z tego niejednolitością procesu świadczenia usługi[11].

---

[9] X. Decelle, *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, OECD, Paris 2004, s. 5–12.

[10] *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

[11] C. Kupper, *Service innovation – A review of the state of the art*, Institute of Innovation Research and Technology Management, Munich 2001, s. 12.

Na kluczową rolę innowacji w osiąganiu pozycji konkurencyjnej zwrócił uwagę Porter[12], wprowadzając rozróżnienie charakteru przewagi konkurencyjnej[13]. Przewaga niskiego rzędu (oparta na kryteriach ilościowych – cena, niskie koszty pracy i wytwarzania, materiałów i surowców, energii) jest łatwo replikowana, a więc nietrwała. Przewaga wyższego rzędu (oparta na kryteriach jakościowych, związanych z jakością wyrobu, konkurowaniem poprzez zróżnicowanie – unikatowość produktów i usług, szczególny rodzaj relacji z klientami, który łączyłby się dla nich z kosztami zmiany) ma charakter trwały. Nawiązując do tego podejścia, Hamel i Prahalad uważają, że wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców[14]. Z kolei Freeman i Soete[15] w ślad za Schumpeterem uważają, że innowacja oznacza radykalną, przełomową zmianę obejmującą przekształcenie nowej idei lub inwencji technologicznej w produkt lub proces, który może podlegać rynkowej komercjalizacji. Zgodnie z ich poglądem innowacja oznacza wprowadzenie produktu lub procesu, który jest nowy dla całego sektora, a nawet może spowodować powstanie nowego przemysłu. Zgodnie z tym punktem widzenia całe środowisko małych i średnich przedsiębiorstw można podzielić na wąską grupę innowacyjnych firm technologicznych (według badań Komisji Europejskiej – poniżej 2% populacji MŚP w Europie[16]) oraz grupę firm nieinnowacyjnych.

Również w definicji zaproponowanej przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) za innowacje uznaje się każdą zmianę (zawierającą element nowości) w produktach i procesach wdrożoną w przedsiębiorstwie[17]. Z kolei pod pojęciem innowacyjności rozumie się zdolność podmiotu gospodarczego (organizacji) do systematycznego wdrażania i upowszechniania

[12] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 220.

[13] Tenże, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London 1994.

[14] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 14.

[15] D. Smallbone, *SMEs: Innovation and Regional Development*, referat wygłoszony podczas konferencji „Leonardo da Vinci – Programme for Regional and Local Development, Nowy Sącz, 12–13 września 1997.

[16] „European Observatory for SMEs" 2002.

[17] M. Jedlińska, U. Szubert-Zarzeczny, *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

innowacji. Według OECD innowacje mają charakter stopniowalny i obejmują kontinuum zmian, a zatem wszelkie nowości: od produktów i procesów nowych na skalę światową (tzw. innowacje absolutne lub przełomowe), poprzez produkty i procesy nowe tylko dla kraju lub rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, aż do produktów nowych tylko dla danego przedsiębiorstwa, lecz wdrożonych już w innych przedsiębiorstwach, sektorach lub krajach (tzw. innowacje powielające)[18]. Komisja Europejska kładzie nacisk przede wszystkim na innowacje technologiczne, przyjmując szeroką definicję technologii[19], która określa ją jako zespół wiedzy, umiejętności, rutyny/ugruntowanych praktyk (*routines*) i kompetencji oraz praktyki w zakresie wytwarzania i stosowanego wyposażenia, który konieczny do wytworzenia produktu. Nowy produkt powstaje, gdy dojdzie do zmiany w technologii. Innowacja ma zatem miejsce wówczas, gdy na rynek zostaje wprowadzony nowy bądź zmodyfikowany produkt albo gdy w produkcji wykorzystuje się nowy bądź zmodyfikowany proces.

Wobec powyższego można przyjąć również interpretację innowacji jako zmiany, która jest nowością dla przedsiębiorstwa, a dotyczy produktu (innowacje produktowe), procesu wytwarzania (innowacje procesu) lub organizacji produkcji (innowacje organizacyjne). Szersza interpretacja pozwoli uwzględnić i docenić wysiłki znacznie większej populacji MŚP, a nie tylko firm zaawansowanych technologicznie (*high-tech*). Umożliwi zatem badanie innowacji jako zmiany, która jest nowością dla firmy działającej w określonym środowisku. Działania innowacyjne tych firm pozwalają nie tyle na wprowadzenie przełomu w skali sektora czy wyłonienie nowego przemysłu, co przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej obszaru. Badania empiryczne sugerują związek między innowacyjnością i szybkim wzrostem firm, a co za tym idzie wkładem we wzrost zatrudnienia. Wskazują że innowacje budują konkurencyjność firm na rynkach zagranicznych, przyczyniając się do rozwoju eksportu[20], oraz dostarczają środków do trwałego rozwoju i stabilizacji gospodarki.

---

[18] E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 18.

[19] *The Community Innovation Survey, DG Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research*, Eurostat, European Commission, 1994. Cyt. za: D. Smallbone, *SMEs: Innovation and Regional Development…*, s. 1

[20] D. North, D. Smallbone, R. Baldock, *Innovation and New Technology in Rural SMEs*, Rural Development Commission, London 1997; D. Smallbone, *SMEs: Innovation and Regional Development…*

3. Innowacje w turystyce

W związku z wysokim poziomem konkurencji w turystyce, który jest rezultatem procesów globalizacyjnych, rosnących potrzeb i oczekiwań turystów oraz dużej liczby podmiotów podaży dóbr i usług turystycznych, niezbędna jest zarówno stała obserwacja zmian w popycie, jak i podejmowanie działań dostosowujących oferty turystyczne. Oznacza to konieczność opracowania i wprowadzenia na rynek turystyczny nowych lub istotnie zmienionych produktów/usług oraz procesów. W tworzeniu produktów/usług (oferty) uczestniczą zarówno firmy turystyczne (usługodawcy), jak też obszary recepcji (tzw. destynacje turystyczne). Dlatego innowacje w turystyce mają zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw i obszarów turystycznych. Badania koncentrują się na analizie wymiaru ekonomicznego, czynnikach determinujących zmiany, roli innowacji oraz przedsiębiorczości[21]. Hjalager wyróżnia pięć rodzajów innowacji w turystyce:

- produktowe (usługowe),
- procesowe,
- organizacyjne (zarządcze),
- marketingowe,
- instytucjonalne[22].

Innowacje produktowe (usługowe)

Innowacje produktowe (usługowe) to zmiany nowe zarówno w znaczeniu niespotykanych dotychczas, jak i nowatorskie dla poszczególnych przedsiębiorstw czy przeznaczenia. Mogą się one w znacznym stopniu przyczynić do decyzji o ich zakupie przez klientów (turystów). W przedsiębiorstwach turystycznych innowacje są procesem ciągłym i stałym elementem systemu podejmowania decyzji oraz częścią bieżącego planowania w firmie. Dla tych firm innowacje są po prostu dodatkowym czynnikiem produkcji/usługi. Jednak możliwości pełnego skorzystania z innowacji okazują się ograniczone

[21] E. Paget, F. Dimanche, J.-P. Mounet, *A tourism innovation case. An actor-network approach*, „Annals of Tourism Research" 2010, Vol. 37, No. 3, s. 828–847.

[22] A.M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management" 2010, Vol. 31, s. 1–12.

w wypadku MŚP turystycznych wyspecjalizowanych w określonych kierunkach podróży. Głównym ograniczeniem jest brak personelu i środków finansowych. Ponieważ MŚP w sektorze turystyki muszą sprostać codziennym wymogom, jakie stawiają im stali klienci, nie są w stanie zgromadzić środków przeznaczonych na B+R.

W Unii Europejskiej MŚP turystyczne, aby przetrwać w warunkach coraz ostrzejszej globalnej konkurencji, muszą osiągać korzyści skali i wypracować masę krytyczną, co pozwoli im ograniczyć koszty transakcyjne, zwiększyć wydajność i umocnić pozycję rynkową. Restrukturyzacja i mechanizmy współpracy pomagają im dostosować się do zmian i poprawić konkurencyjność. Wyzwaniem dla branży turystycznej jest przedstawienie oferty składającej się z nowych produktów turystycznych oraz usług. Turystyka oparta na doświadczeniach, turystyka zrównoważona i turystyka przyrodnicza/kulturowa/związana z dziedzictwem historyczno-kulturowym to niektóre ze strategii, na których może opierać się wiele innowacyjnych produktów turystycznych.

Innowacje procesowe

Innowacje procesowe są związane ze wzrostem sprawności oraz wydajności poszczególnych operacji obecnych w funkcjonowaniu firmy. Innowacyjne rozwiązania technologiczne wspólnie z przebudowanym planem technicznym są często wykorzystywane w czynnościach manualnych. Przykładem tego rodzaju innowacji w turystyce mogą być rozwiązania procesowe w gastronomii oraz cateringu.

Sektor turystyczny wykazuje proaktywne podejście do kwestii przyjmowania nowych technologii, takich jak globalne systemy dystrybucji. Postęp w zakresie telekomunikacji, tworzenia sieci, baz danych, przetwarzania danych i elektronicznego marketingu stwarza wiele nowych możliwości dla MŚP turystycznych, wywierając znaczący wpływ na tradycyjne modele przedsiębiorstw tego sektora. Wykorzystanie szerokopasmowego dostępu do internetu oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych wnosi wartość dodaną do produktów turystycznych i usług oraz sprzyja rozwojowi sieci i klastrów. Klienci coraz lepiej radzą sobie z wykorzystaniem TIK do organizowania swoich wakacji. Obecnie w Unii Europejskiej dwie trzecie turystów

organizuje swoje podróże za pośrednictwem internetu, a ponad 50% kupuje wycieczki *online*. Poszukują oni produktów turystycznych elastycznych i łatwo dostępnych oraz wolą komunikować się bezpośrednio z wykonawcami usług turystycznych. Aby w pełni wykorzystać możliwości TIK, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne powinny przemodelować proces wprowadzania do obrotu produktów turystycznych, ponieważ technologia internetowa daje ogromne możliwości zarówno przedsiębiorcom, jak i klientom, jeśli chodzi o bezpośrednią sprzedaż *online*.

Innowacje organizacyjne (zarządcze)

Innowacje organizacyjne (zarządcze) dotyczą nowych form organizowania współpracy wewnętrznej, kierowania, delegowania zadań, rozwoju kariery oraz budowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń. Dużym wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw turystycznych jest opracowanie metod ograniczenia rotacji pracowników, utrzymania elastyczności oraz kontroli kosztów. Tego rodzaju innowacje mogą również mieć na celu zwiększenie satysfakcji z pracy, rozwój wiedzy wewnętrznej oraz zasobów kompetencyjnych[23]. Niektóre segmenty turystyki (na przykład linie lotnicze, sieci hoteli, organizatorzy turystyki, wypożyczalnie samochodów) odznaczają się wysokim poziomem koncentracji i często są firmami o zasięgu globalnym. Z drugiej strony sektor turystyki składa się w większości z MŚP. Aby mogły przetrwać w konfrontacji ze światową konkurencją, MŚP turystyczne powinny angażować się w konkurencję o charakterze raczej konstruktywnym niż destruktywnym. Konstruktywna konkurencja zwiększa rozmiary rynku i rozszerzenia gamę produktów, a finalnie umożliwia dywersyfikację produktów i dostarcza innowacje zapewniające ofertę światowej klasy. A skutkiem konkurencji destruktywnej jest konkurowanie firm o ten sam segment rynku, prowadzące do konwergencji produktów i wojen cenowych.

Przedsiębiorcy sektora MŚP działający w turystyce są bardziej wyczuleni na konkurencję ze strony partnerów niż na korzyści wynikające ze współpracy. W turystyce można dokonać rozróżnienia między sieciami i klastrami

[23] G. Shaw, A. Williams, *Knowledge transfer and management in tourism organizations: an emerging research agenda*, „Tourism Management" 2009, Vol. 30, No. 3, s. 325–335.

a sieciami i klastrami tworzonymi zgodnie z segmentem działalności, jak na przykład turystyka ekologiczna, enoturystyka itp. Sieci i klastry mogą odegrać kluczową rolę we wzmocnieniu potencjału operatorów w zakresie innowacyjności, na przykład poprzez ograniczenie kosztów związanych z B+R, zwiększenie zauważalności oraz skuteczniejsze reagowanie na zmiany popytu. Podobnie jak w innych działach sektora usług innowacje w turystyce polegają głównie na tworzeniu sieci i na współpracy. Innym kluczowym czynnikiem trwałego wzrostu sektora turystyki w UE jest współpraca między politykami, pracodawcami i organizacjami związkowymi, a także integracja obejmująca instytucje, fundacje i stowarzyszenia branżowe. Wprawdzie to przedsiębiorstwa odgrywają decydującą rolę, jeśli chodzi o tworzenie sieci, lecz władze lokalne są odpowiedzialne za rozwój infrastruktury, która umożliwia lepszą współpracę i wspiera sieci rynkowe.

Innowacje marketingowe

Za innowację marketingową przyjmuje się wdrożenie nowej metody marketingowej, która obejmuje istotne zmiany w wyglądzie produktu bądź opakowania, dystrybucji produktu, promocji produktu lub polityce cenowej[24]. W turystyce przykładem takiej innowacji są programy lojalnościowe, które występując w wielu odmianach, zmieniają relacje pomiędzy dostawcami usług turystycznych i ich klientami, budując długotrwałe więzi oparte na lojalności oraz dostarczając stałym klientom dodatkowych korzyści[25].

Najskuteczniejszymi i najbardziej obiecującymi metodami promowania innowacji w branży turystycznej są: współpraca i zawieranie sojuszy lub tworzenie sieci w takich dziedzinach, jak technologia, marketing, dystrybucja, oraz wspólne wykorzystywanie zasobów ludzkich. Jednak dotychczasowa współpraca w turystyce wydaje się niewystarczająca, zwłaszcza w przypadku MŚP.

---

[24] *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD, Eurostat 2005, s. 54.

[25] D.B. Morris, M.J. Dorsch, S.J. Backman, *Can tourism providers buy their customers' loyalty?*, „Journal of Travel Research" 2004, Vol. 42, No. 3, s. 235–243.

Innowacje instytucjonalne

Innowacje instytucjonalne to nowa struktura współpracy/organizacyjna lub forma prawna, która skutecznie zmienia lub usprawnia działalność firmy w poszczególnych segmentach turystyki. Opracowania na temat sieci i aliansów stanowią znaczący udział w badaniach turystyki. Poszczególne sieci firm odgrywają istotną rolę w rozwoju innowacji w MŚP turystycznych[26]. Nowe instytucje mogą powodować więcej zmian i tym samym wpływać na szerszą populację przedsiębiorstw i konsumentów (na przykład banki oraz karty kredytowe, elektroniczne systemy rezerwacji biletów).

Prezentując zagadnienie innowacji w turystyce, warto zwrócić uwagę nie tylko na ich rodzaje, ale także na ich typy. W literaturze przedmiotu w odniesieniu do turystyki (oraz innych sektorów gospodarki) wymienia się następujące typy innowacji[27]:

- regularne, na przykład promowanie nowych inwestycji podnoszących wydajność, szkolenie przedsiębiorców i pracowników w działaniach sprzyjających efektywności, poprawa jakości oferowanych usług, standardu obiektów i urządzeń infrastruktury turystycznej;
- niszowe, na przykład łączenie istniejących już produktów z nowymi rozwiązaniami, zachęcanie firm turystycznych do nowych aliansów rynkowych, promocja udziału nowych przedsiębiorców w wykorzystywaniu okazji;
- rewolucyjne, na przykład przenikanie nowych technologii do przedsiębiorstw turystycznych, wprowadzanie nowych metod przyczyniających się do zmian w strukturze zatrudnienia, wiązanie się z tymi samymi rynkami, ale nowymi metodami;
- architektoniczne, na przykład tworzenie popytu na nowe produkty, atrakcje, wydarzenia, zmiany prawne i materialne w istniejącej infrastrukturze, powoływanie ośrodków adaptujących i upowszechniających wiedzę opartą na badaniach operacyjnych.

[26] P. Lynch, A. Morrison, *The role of networks*, w: *Micro-clusters and networks: The growth of tourism*, ed. E. Michael, Elsevier, Oxford 2007.

[27] A. Kowalczyk, *Geografia turyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

4. Innowacyjność w MŚP turystycznych

Przedsiębiorstwo, które jest w stanie tworzyć innowacje, zdobywać je i absorbować oraz zdobywać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych, nosi miano przedsiębiorstwa innowacyjnego[28]. W sektorze turystyki obserwuje się niską innowacyjność MŚP, które często nie są zainteresowane kooperacją, co stanowi przeszkodę w ich rozwoju oraz tworzeniu wzajemnych powiązań (*networking*). Innowacyjność w turystyce ma równie istotne znaczenie jak w przemyśle wytwórczym, chociaż nie jest połączona z konwencjonalnym rozumieniem powstawania i rozwoju innowacji. Przybiera różne formy, ale są one trudniejsze do rozpoznania i mają zwykle formę innowacji[29]: produktowych, procesowych, organizacyjnych (zarządczych), logistycznych (transportowych), instytucjonalnych.

Uwagę najczęściej zwraca się na innowacje produktowe i procesowe. Podział ten, chociaż jasny w teorii, w firmach turystycznych jest nieco sztuczny, a empiryczne oddzielenie efektów związanych z wprowadzaniem innowacji produktowych i procesowych jest często niemożliwe. Przedsiębiorstwo turystyczne, wprowadzając innowację produktową w postaci na przykład łącznego biletu pozwalającego w jego ramach korzystać z komunikacji kolejowej, autobusowej i komunikacji miejskiej tak naprawdę uruchamia proces kooperacji wielu podmiotów w zakresie monitoringu sprzedaży, analizy kosztów, wspólnej dystrybucji i promocji produktu. Podmioty gospodarki turystycznej jako firmy usługowe i należące przede wszystkim do sektora MŚP napotykają trudności w tworzeniu podstawowych innowacji (główną barierą są wysokie koszty takich przedsięwzięć). Ich zdolność koncentruje się na kopiowaniu i adaptacji innowacji. W turystyce bardzo szybko adaptuje się innowacje, ale wolno tworzy własne i oryginalne. Prawie 78% wszystkich innowacji zastosowanych w przedsiębiorstwach turystycznych stanowią innowacje technologiczne (procesowe), w tym największy udział mają technologie informacyjne (49%) oraz środowiskowe (19%)[30]. Utrudnieniem w tym względzie jest fakt, że nowe pomysły oraz innowacje w turystyce są

[28] J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

[29] S. Nordin, *Tourism Clustering & Innovation: Paths to Economic Growth & Development*, European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Östersund, Sweden, s. 27–28.

[30] finestraturistica.org (10.05.2010).

niemożliwe bądź trudne do objęcia ochroną patentową i są szybko kopiowane przez konkurentów, co powoduje utratę przewagi konkurencyjnej. Przegląd różnych typów innowacji w turystyce zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Typy innowacji w turystyce

Kryterium	**Utrwalanie kompetencji**	**Zakłócanie/ zwracanie uwagi na przestarzałe kompetencje**
Utrzymanie istniejących związków partnerskich	Innowacje regularne: promowanie nowych inwestycji podnoszących wydajność, szkolenie przedsiębiorców i pracowników w działaniach sprzyjających efektywności, poprawa jakości	Innowacje rewolucyjne: dyfuzja nowych technologii w firmach turystycznych, wprowadzanie nowych metod przyczyniających się do zmian w strukturze zatrudnienia, wiązanie się z tymi samymi rynkami, ale nowymi metodami
Zakłócanie egzystencji/ kreowanie nowych związków	Innowacje niszowe: promocja udziału nowych przedsiębiorców w wykorzystywaniu okazji, zachęcanie firm do nowych aliansów rynkowych, łączenie istniejących produktów z nowymi rozwiązaniami	Innowacje architektoniczne: kreowanie popytu na nowe wydarzenia i atrakcje, zmiany prawne i materialne istniejącej infrastruktury, kreowanie ośrodków adaptujących i rozpowszechniających wiedzę

Źródło: A.-M. Hjalager, *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, „Tourism Management" 1999, Vol. 23, s. 465–466.

Również wyniki badań empirycznych prowadzonych w Polsce wskazują na występowanie wyraźnej przewagi popytowej koncepcji innowacji. Wśród najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się innowacyjności MŚP turystycznych należy wymienić:

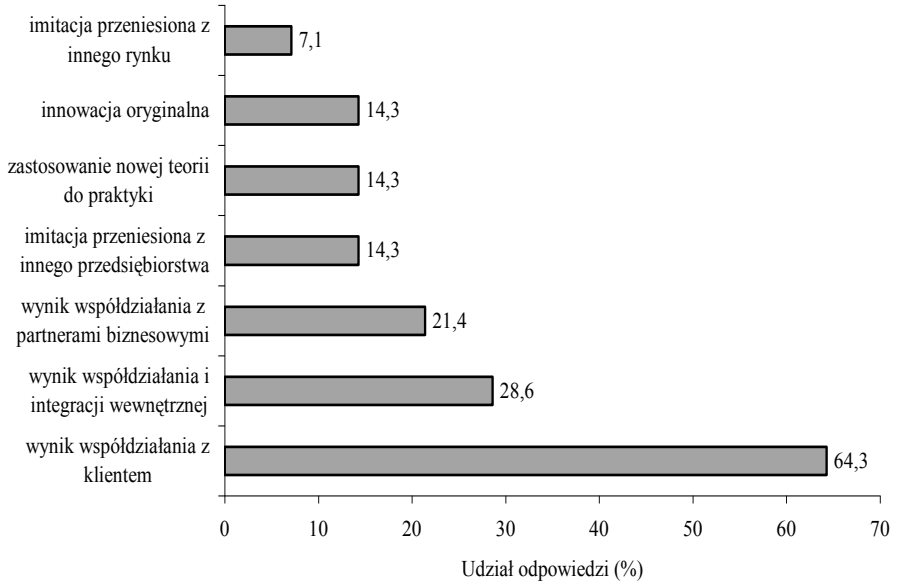
- możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb klientów (turystów),
- znajomość zachowań i strategii konkurentów,
- wiedzę i umiejętności pracowników[31].

[31] *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 129.

Wśród rodzajów innowacji kreowanych w firmach turystycznych najwięcej powstaje podczas współpracy z klientem oraz partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Natomiast najmniej jest prostych przeniesień innowacji z innych rynków i próba ich adaptowania bez uwzględniania polskiej specyfiki czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych (rysunek 1).

Innowacje w MŚP turystycznych są kreowane pod wpływem czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Hjalager proponuje podział źródeł innowacji według trzech głównych kategorii:

– przedsiębiorczość,
– wpływ technologii/wpływ popytu,
– systemy innowacji[32].



Rysunek 1. Rodzaje innowacji tworzonych w przedsiębiorstwie turystycznym

Źródło: M. Januszewska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 145, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 35–48.

[32] A.M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism…*, s. 1–12.

Źródła pierwszej kategorii znajdują się w schumpeterowskiej koncepcji przedsiębiorczości[33], która definiuje przedsiębiorców jako tzw. kreatywnych destruktorów. Podejmując aktywność gospodarczą w turystyce, są oni często ograniczeni z powodu braku odpowiednich kwalifikacji biznesowych, a ich poziom innowacyjności jest przeważnie ograniczony[34].

Technologie są ważną kategorią wpływającą na innowacje. A popyt rynkowy jest jednym z kluczowych źródeł innowacji oraz stanowi ważny kierunek badań prowadzonych w obszarze turystyki[35]. Dzięki wprowadzeniu nowych TIK wzrasta wydajność przedsiębiorstw turystycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkim[36], a zastosowanie nowych technologii jest ważnym elementem innowacyjności w przedsiębiorstwach należących do branży turystycznej lub związanych pośrednio z turystyką (na przykład linie lotnicze, sieci hotelarskie, biura podróży, touroperatorzy)[37].

Trzecią kategorią wpływającą na innowacje w turystyce są systemy innowacji. Źródłem była koncepcja Marshalla, tzw. regionów przemysłowych/klastrów (*industrial districts*), które są uważane za analogiczne ze współczesnymi destynacjami (regionami) turystycznymi. Przeprowadzone w ostatnim okresie badania sugerują istotną rolę czynników społecznych oraz koopetycji (*co-opetition*) w kreowaniu i dyfuzji innowacji w turystyce[38]. Ma to szczególne znaczenie w koncepcjach systemów innowacji podkreślających znaczenie relacji międzyludzkich oraz struktur międzyorganizacyjnych w funkcjonowaniu klastrów[39]. Sektor publiczny jako najważniejszy interesariusz (*stakeholder*) systemów innowacji dostarcza między innymi zdolności strategicznych,

---

[33] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 120.

[34] M. Lerner, S. Haber, *Performance factors of small tourism venture: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment*, „Journal of Business Venturing" 2000, Vol. 16, No. 1, s. 77–100.

[35] C.M. Hall, A.M. Williams, *Tourism and innovation*, Routledge, London 2008.

[36] A. Blake, M.T. Sinclair, J.A.C. Soria, *Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom*, „Annals of Tourism Research" 2006, Vol. 33, No. 4, s. 1099–1120.

[37] J. Bowden, *The rise of ICT-dependent home-based travel agents: mass tourism to mass travel entrepreneurship*, „Information Technology and Tourism" 2007, Vol. 9, No. 2, s. 79–97.

[38] X. Decelle, *A dynamic conceptual approach to innovation in tourism*, w: *Innovation and growth in tourism*, OECD, Paris 2006, s. 85–99.

[39] B. Svensson, S. Nordin, A. Flagestad, *A governance perspective on destination development – exploring partnerships, cluster and innovation systems*, „Tourism Review", Vol. 60, No. 2, s. 32–37.

wiedzy (pochodzącą z badań), ustawodawstwo prawne oraz rozbudowuje infrastrukturę i ośrodki podnoszenia kwalifikacji[40].

Podsumowanie

W turystyce dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, które charakteryzują się niską innowacyjnością związaną głównie ze sferą zasobów ludzkich oraz brakiem zainteresowania korzyściami wynikającymi z kooperacji. Innowacje w turystyce, przybierając różne formy, są trudniejsze do zidentyfikowania i mają zwykle formę innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych (zarządczych), logistycznych (transportowych) i instytucjonalnych. Najczęściej zwraca się uwagę na innowacje produktowe i procesowe (technologiczne). Jednakże dla przedsiębiorstw turystycznych sektora MŚP główną barierą są wysokie koszty przedsięwzięć innowacyjnych, dlatego koncentrują się na kopiowaniu i adaptacji innowacji. W turystyce bardzo szybko adaptuje się innowacje, ale wolno tworzy własne i oryginalne. Utrudnieniem w tym względzie jest fakt, że nowe pomysły oraz innowacje w turystyce są niemożliwe bądź trudne do objęcia ochroną patentową, dlatego są szybko kopiowane przez konkurentów, co powoduje utratę przewagi konkurencyjnej.

Literatura

Blake A., Sinclair M.T., Soria J.A.C., *Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom*, „Annals of Tourism Research" 2006, Vol. 33, No. 4.

Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

Bowden J., *The rise of ICT-dependent home-based travel agents: mass tourism to mass travel entrepreneurship*, „Information Technology and Tourism" 2007, Vol. 9, No. 2.

Decelle X., *A dynamic conceptual approach to innovation in tourism*, w: *Innovation and growth in tourism*, OECD, Paris 2006.

[40] A.M. Hjalager, E. Huijbens, P. Bjork, S. Nordin, A. Flagestad, O. Knutsson, *Innovation systems in Nordic tourism*, NICe, Oslo 2008.

Decelle X., *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, OECD, Paris 2004.

„European Observatory for SMEs" 2002.

finestraturistica.org.

Hall C.M., Williams A.M., *Tourism and innovation*, Routledge, London 2008.

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

Hjalager A.M., *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management" 2010, Vol. 31.

Hjalager A.M., *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, „Tourism Management" 1999, Vol. 23.

Hjalager A.M., Huijbens E., Bjork P., Nordin S., Flagestad A., Knutsson O., *Innovation systems in Nordic tourism*, NICe, Oslo 2008.

Industry, Trade and Services, „Statistics in Focus" – European Commission 2008, No. 31.

Januszewska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu 2010 nr 145, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.

Jedlińska M., Szubert-Zarzeczny U., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

Kowalczyk A., *Geografia turyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Kupper C., *Service innovation – A review of the state of the art*, Institute of Innovation Research and Technology Management, Munich 2001.

Lerner M., Haber S., *Performance factors of small tourism venture: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment*, „Journal of Business Venturing" 2000, Vol. 16, No. 1.

Lynch P., Morrison A., *The role of networks*, w: *Micro-clusters and networks: The growth of tourism*, ed. E. Michael, Elsevier, Oxford 2007.

Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2008.

Morris D.B., Dorsch M.J., Backman S.J., *Can tourism providers buy their customers' loyalty?*, „Journal of Travel Research" 2004, Vol. 42, No. 3.

Nordin S., *Tourism Clustering & Innovation: Paths to Economic Growth & Development*, European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Östersund, Sweden.

North D., Smallbone D., Baldock R., *Innovation and New Technology in Rural SMEs*, Rural Development Commission, London 1997.

Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, OECD, Eurostat 2005.

Paget E., Dimanche F., Mounet J.-P., *A tourism innovation case. An actor-network approach*, „Annals of Tourism Research" 2010, Vol. 37, No. 3.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London 1994.

Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne, red. G. Gołembski, PWE, Warszawa 2007.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009, PARP, Warszawa 2010.

Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

Shaw G., Williams A., *Knowledge transfer and management in tourism organizations: an emerging research agenda*, „Tourism Management" 2009, Vol. 30, No. 3.

Smallbone D., *SMEs: Innovation and Regional Development*, referat wygłoszony podczas konferencji „Leonardo da Vinci" – Programme for Regional and Local Development, Nowy Sącz, 12–13 września 1997.

Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

Svensson B., Nordin S., Flagestad A., *A governance perspective on destination development – exploring partnerships, cluster and innovation systems*, „Tourism Review", Vol. 60, No. 2.

Światowa Rada Turystyki i Podróży (World Travel and Tourism Council – WTTC), Regionalne sprawozdanie TSA – Unia Europejska 2007.

The Community Innovation Survey, DG Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research, Eurostat, European Commission 1994.

Summary

The aim of the article was to present the situation of small and medium-sized tourism enterprises in the perspective of their innovative activity. The paper presents the characteristics of small and medium-sized tourism enterprises and their innovation. Then focus on innovation used in tourism. The paper is based on the study of literature in the field of innovation in tourism and small and medium-sized enterprises as well as analysis of the empirical research of others.