

**Małgorzata Januszewska**

## **INNOWACYJNOŚĆ A KONKURENCYJNOŚĆ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ**

### **1. Wstęp**

W czasach gwałtownych zmian nie jest dane raz na zawsze. Współczesna gospodarka podlega ciągłym przeobrażeniom, a wraz z nią zmieniają się pojęcia, paradygmaty, modele i teorie. Współcześni menedżerowie podmiotów gospodarki turystycznej często zapominają o słynnym sformułowaniu Heraklita, mówiącym o tym, że „Dwa razy nie wejdiesz do tej samej wody, bo inne wody napłyną”, które powinno zwracać im uwagę, że odtwórcze powielanie rzeczywistości, zapożyczanie schematów zagranicznych, nie zawsze przydatnych w polskich realiach, nie daje oczekiwanych rezultatów. Nawet znane i cenione przedsiębiorstwa turystyczne, pomimo chlubnej przeszłości, ulegają degradacji społecznej i ekonomicznej, jeśli nie są zorientowane na przyszłość przez tworzenie nowych rozwiązań, dopasowanych do współczesnych wyzwań.

Konkurencja wymaga od przedsiębiorstw ciągłej innowacyjności i koncentracji na działalności o wysokim wkładzie wiedzy. Z tego powodu w centrum zainteresowania powinny znajdować się innowacje jako źródło poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Zdolność do tworzenia i absorpcji wiedzy warunkuje wytwarzanie innowacyjnych produktów i unikatowych usług oraz stanowi najważniejszy czynnik konkurowania we współczesnej gospodarce turystycznej. Ostatnie wyniki European Innovation Scoreboard<sup>1</sup> dowodzą, że pogłębia się dysproporcja między innowacyjnością polskich przedsiębiorstw względem przedsiębiorstw europejskich. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest bardzo niski stopień własności intelektualnej.

Celem artykułu jest wskazanie na niezbędność działań innowacyjnych w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego. W związku z tym przyjęto założenie, że budowanie pozycji konkurencyjnej wymaga:

- ciągłego poszukiwania źródeł innowacyjności,
- skupienia się na umiejętnościach i zasobach trudnych do imitacji.

<sup>1</sup> [http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2007.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf).

## 2. Innowacja, innowacyjność, działania innowacyjne

Na ogół zarówno wśród teoretyków, jak i wśród praktyków panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje. Na główną rolę innowacyjności w osiąganiu pozycji konkurencyjnej zwrócił uwagę M. Porter<sup>2</sup>. Również G. Hamel i C.K. Prahalad twierdzą, iż wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem kluczowych kompetencji nie tyle są nowe technologie, ile nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców<sup>3</sup>.

Żeby prawidłowo wyjaśnić zjawisko innowacji, warto zastanowić się nad tryptykiem pojęć: *innowacja – innowacyjność – działania innowacyjne*.

Ogólnie przyjmuje się, że *innowacje* są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz w przyrodzie. W wąskim znaczeniu innowacja jest zmianą w metodach wytwarzania i produktach bazującą na nowej lub niewykorzystywanej dotychczas wiedzy<sup>4</sup>. Sugerowana przez OECD definicja uznaje za innowacje każdą zmianę (zawierającą element nowości) w produktach i procesach wdrożoną w przedsiębiorstwie<sup>5</sup>. Innowacje traktuje się jako rezultat produkcji wiedzy, postępu naukowo-technicznego, a z drugiej strony jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw, regionów, krajów (nowych rynków, produktów). Innowacje są rozpatrywane jako element zasobów niewidocznych<sup>6</sup>. W sensie społecznym nie zawsze innowacje mają wymiar pozytywny. Mogą przyczyniać się do znacznej redukcji zatrudnienia, mogą prowadzić do zamykania rynków, degradacji środowiska i walorów turystycznych, niszczenia przedsiębiorstw czy produktów.

Za innowacyjne zwykle uważa się firmy, które przeznaczają na tę działalność znaczne nakłady finansowe, stale wprowadzają innowacje na rynek i mają dużo nowości w wolumenie produkcji i usług<sup>7</sup>. Przez innowacyjność rozumiemy<sup>8</sup>:

- skłonność do nowatorstwa,
- zdolność do tworzenia nowych i modernizowania istniejących produktów oraz procesów technologicznych, nowych systemów organizacji i zarządzania oraz wprowadzania innych twórczych i imitacyjnych zmian w podsystemach systemu globalnego społeczeństwa,

<sup>2</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

<sup>3</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 14.

<sup>4</sup> X. Decelle, *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, OECD 2004, s. 5-12.

<sup>5</sup> Oslo Manual, Second Edition, OECD/EC/Eurostat 1996, s. 8.

<sup>6</sup> E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 64-65.

<sup>7</sup> Zob. W. Janasz, *Modele przedsiębiorstwa innowacyjnego*, „Przegląd Organizacji” 1994 nr 9, s. 14; I. Bielski, *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007 nr 3, s. 25.

<sup>8</sup> S. Marciniak, *Innowacyjność gospodarki a państwo*, [w:] *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, PTE, Warszawa 2004, s. 124.

- zdolność adaptowania osiągnięć naukowo-technicznych,
- motywację przedsiębiorców do ustawicznego poszukiwania nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.

Jeśli przyjmiemy, że innowacyjność jest podstawą oceny zdolności konkurencyjnej, to można ją definiować jako umiejętność efektywnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa dla ukształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych.

*Działanie innowacyjne* to świadoma forma aktywności człowieka mająca na celu zastosowanie innowacji. Inaczej jest to proces obejmujący czynności związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem innowacji, a następnie wdrożeniem nowego (lub ulepszanego) produktu, procesu lub organizacji. Działania innowacyjne = koncepcja teoretyczna + innowacja + eksploatacja komercyjna.

### 3. Determinanty innowacyjności w turystyce

Współczesne przedsiębiorstwa turystyczne skazane są na uczestnictwo w procesie zmian dokonujących się w ich otoczeniu. Podstawową cechą nowoczesnego przedsiębiorstwa powinna zatem być zdolność do permanentnego przystosowywania się do zmian i umiejętność ich wykorzystywania, co oznacza ciągłą gotowość do wdrażania innowacji. Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do grupy czynników wewnętrznych, nazywanych niekiedy kapitałem innowacyjnym<sup>9</sup>, należy zaliczyć poziom kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, jego uczestnictwo w transferze wiedzy, indywidualną przedsiębiorczość, elastyczność, jakość zarządzania, gotowość do zmian, otwartość na otoczenie i zdolność do współpracy z podobnymi przedsiębiorstwami lub podmiotami tworzącymi łańcuch wartości, a także dostrzeganie roli innowacji w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Do czynników zewnętrznych kwalifikuje się stan edukacji, zasoby wiedzy naukowej, nakłady na B+R, poziom współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki, przepływ wiedzy z innych dziedzin do np. sektora turystycznego, dostępność instytucji wspomagania innowacji (banków, programów, np. „Innowacyjna gospodarka”, izb handlowych, władz państwowych i samorządowych, stowarzyszeń zawodowych, organizacji branżowych). Z badań prowadzonych przez zespół z Uniwersytetu Jagiellońskiego wynika, że wśród najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych należy wymienić: możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb turystów, znajomość zachowań i strategii konkurentów oraz wiedzę i umiejętności pracowników<sup>10</sup>. W tabeli 1 uporządkowano cechy innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych i czynniki wpływające na innowacyjność.

<sup>9</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001, s. 57; P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 82.

<sup>10</sup> M. Bednarczyk, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 129.

Tabela 1. Atrybuty innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych

| Cechy innowacyjności   | Źródła innowacyjności   |
|--|---|
| Stan świadomości, który skłania do zmian i próbuje zmiany      | Szanse wynikające z procesów globalizacji, integracji, w tym członkostwa Polski w UE  |
|  | Umiejętność włączenia się w globalne, europejskie, krajowe czy regionalne sieci i podjęcia działań w nich lub w klastrach turystycznych.  |
|  | Ze względu na komplementarny charakter produktu turystycznego i przestrzenność ruchu turystycznego ważna jest umiejętność współdziałania z innymi podmiotami rynku turystycznego                        |
|  | Predyspozycje w zakresie zarządzania: umiejętność zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą, zarządzania w sieci   |
|  | Stała obserwacja trendów i zmian na rynku turystycznym, badania popytu i zachowań konkurentów   |
|  | Pozyskiwanie informacji poprzez uczestnictwo w targach i wystawach turystycznych  |
|  | Dostęp do Internetu   |
| Nacisk na wiedzę i właściwe wykorzystania systemu edukacyjnego | Okazją do rozwijania proinnowacyjnych umiejętności i postaw są kursy i szkolenia. Korzystanie z różnych form nauczania, programów dostosowanych do potrzeb. Umiejętność korzystania z zasobów Internetu |
|  | Obecność instytucji wspomagających procesy innowacyjne  |
|  | Nacisk na współpracę uczelni, jednostek badawczo-rozwojowych, przedsiębiorstw turystycznych, samorządów terytorialnych  |
|  | Rozwój szkolnictwa wyższego kształcącego przyszłych specjalistów ds. turystyki, który można opisać liczbą absolwentów szkół wyższych turystycznych  |
| Systematyczny wzrost nakładów na działalność innowacyjną       | Wzrost nakładów na działalność badawczo-rozwojową w przedsiębiorstwie turystycznym  |
|  | Umiejętność generowania kapitałów własnych i zdolność do wykorzystania finansowych instrumentów zewnętrznych  |
| Przedsiębiorczość  | System motywowania pracowników (promowanie postaw aktywnych, kreatywnych, kształtowanie wynagradzania w zależności od wyników przedsiębiorstwa)   |
|  | Przedsiębiorcza kultura organizacyjna przedsiębiorstwa turystycznego  |
|  | Zdolność do podejmowania ryzyka   |

Źródło: opracowanie własne.

Powszechnie przyjmuje się, że działalność innowacyjna jest domeną przedsiębiorstw produkcyjnych. Podmioty gospodarki turystycznej jako firmy usługowe i należące głównie do grupy małych i średnich przedsiębiorstw napotykają trudności w tworzeniu podstawowych innowacji (główną barierą są wysokie koszty takich przedsięwzięć). Ich zdolność koncentruje się na kopiowaniu i adaptacji innowacji. Turystyka jest zatem sektorem, który bardzo szybko adaptuje różnego rodzaju inno-

wacje, ale jest słaby w tworzeniu własnych, oryginalnych. Jak pokazują hiszpańskie badania, prawie 78% wszystkich innowacji zastosowanych w przedsiębiorstwach turystycznych stanowią innowacje technologiczne, w tym największy udział mają technologie informacyjne (49%) oraz środowiskowe (19%)<sup>11</sup>. Należy jednak dostrzec, że mały lub średni dostawca usług turystycznych dzięki większej elastyczności jest mniej wrażliwy na zmiany rynkowe i ma większe umiejętności wprowadzania zmian niż duże przedsiębiorstwo, a bliskie kontakty między pracownikami i klientami wpływają na lepsze określenie i zaspokojenie potrzeb turystów. Drogą do rozwiązania problemu dostępu do najnowszej technologii i innowacji dla małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych jest współpraca w sieciach, klastrach turystycznych lub zakładanie, wraz z podmiotami działającymi na danym obszarze, organizacji zarządzającej obszarem recepcji turystycznej (*destination management company*) i łączenie umiejętności, które mogą być mostem między wysokimi oczekiwaniami gości a relatywnie niewielką wiedzą pojedynczych przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

Nie wszystkie działania innowacyjne kończą się sukcesem. Przejaw niepewności co do powodzenia zamiaru dokonania zmiany i zrealizowania innowacji można by nazwać problemem ambiwalencji. Pojawia się kwestia wyboru między zaniechaniem wysiłków i pozostaniem przy dotychczasowych praktykach a perspektywą wprowadzania zmiany stwarzającej<sup>13</sup>:

- możliwość wykorzystania potencjalnych przewag przedsiębiorstwa,
- szansę efektywnego zdyskontowania zidentyfikowanych w otoczeniu możliwości wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów,
- okazję do usunięcia wewnętrznych słabości przedsiębiorstwa,
- sposobność do zneutralizowania zagrożeń, które w przyszłości mogłyby ograniczyć przetrwanie i rozwój.

Próba wprowadzenia innowacji (głównie podstawowej) obarczona jest nie tylko niepewnością co do stopnia powodzenia przedsięwzięcia, ale również ryzykiem poniesienia strat materialnych i finansowych oraz utratą prestiżu i dobrego wizerunku w otoczeniu w razie niepowodzenia.

Trudno jest ocenić poziom innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych. Można ją wyrazić w formie dwu charakterystyk: kultury innowacyjności (wskaźnikami są tu: planowanie strategiczne, tworzenie budżetu na B+R, współpraca z ośrodkiem naukowym, instytutem badawczym itp.), korzystanie z zakupionych patentów, licencji) oraz efektów innowacyjności, np. kwot przyznanych z programów unijnych, a wspierających inicjatywy innowacyjne, sprzedaży opracowanych przez przedsiębiorstwo licencji lub *know-how*. Mierzą one nie tylko skłonność do wprowadzania innowacji, ale także rzeczywiste efekty. Na finansowanie badań i rozwoju mogą sobie pozwolić tylko duże korporacje i to one są centrami generowania i wdrażania

<sup>11</sup> [www.finestraturlistica.org](http://www.finestraturlistica.org).

<sup>12</sup> T. Rhodri, M. Augustyn (red.), *Tourism in New Europe*, Elsevier, London 2007, s. 119.

<sup>13</sup> W. Świtalski, *Innowacje a konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 70.

rozwiązań innowacyjnych. Mniejsze przedsiębiorstwa muszą korzystać z zewnętrznych źródeł innowacji: odpłatnych licencji, patentów, *know-how* i usług konsultingowych. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym proponuje się ocenianie innowacyjności na podstawie liczby produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku, oraz liczby nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług<sup>14</sup>. Polskie przedsiębiorstwa turystyczne, jak wykazują badania<sup>15</sup>, uznają uczestnictwo w targach, konferencjach, wystawach oraz dostępność do Internetu i czasopism branżowych za najważniejsze źródło informacji, a jednocześnie za inspirację do podejmowania działalności innowacyjnej.

Skuteczność działań innowacyjnych determinowana jest m.in. przez cechy danej innowacji. E.M. Rogers wskazuje cztery atrybuty innowacji, które decydują o stopniu ich rozprzestrzeniania, takie jak:

- relatywna przewaga – stopień, w jakim innowacja postrzegana jest jako lepsza od idei dotychczas stosowanych,
- zgodność z istniejącymi wartościami, dotychczasowym doświadczeniem i potrzebami potencjalnych adaptatorów,
- łatwość zastosowania – stopień postrzegania innowacji jako trudnej do zrozumienia i użytku, możliwość poddawania próbom<sup>16</sup>.

#### 4. Konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego

Mechanizm konkurencji sprawia, że uzyskanie wygranej na rynku wiąże się z koniecznością podejmowania przez przedsiębiorstwa turystyczne działań podnoszących ich atrakcyjność. Wygrana z rywalami jest możliwa wówczas, gdy konkurujące podmioty mają zdolność i potencjał umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, aby móc konkurować, należy być konkurencyjnym.

Konkurencyjność zatem to:

- długookresowa zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji (na rynku krajowym, unijnym i globalnym),
- skuteczna adaptacja do zmieniających się warunków zewnętrznych,
- zdolność do osiągnięcia trwałej przewagi rynkowej.

Konkurencyjność postrzegana jest w relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne. Odzwierciedleniem tego jest stanowisko wyrażone przez D. Faulknera

<sup>14</sup> A. Peszko, R. Kusa, *Klastry jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, [w:] J. Kot (red.), *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006, s. 281.

<sup>15</sup> Tamże, s. 282-285.

<sup>16</sup> J. Wiśniewska, *Dyfuzyja jako determinanta działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004, s. 66.

i C. Bowmana, którzy rozróżniają konkurencyjność podstawową i kluczową. Pierwsza obejmuje procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży, i jest związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. Druga natomiast utożsamiana jest z umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku<sup>17</sup>. M. Gorynia rozpatruje konkurencyjność w trzech płaszczyznach: pozycji konkurencyjnej, czyli konkurencyjności wynikowej, potencjału konkurencyjnego traktowanego jako konkurencyjność zasobowa i strategii konkurencyjnej, czyli konkurencyjności czynnościowej<sup>18</sup>. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa turystycznego może być interpretowana jako wynik oceny jego działalności przez rynek turystyczny, a szczególnie przez turystów. Potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Strategia konkurencyjna to zbiór instrumentów konkurencyjności stosowanych z myślą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może być trwała, jeśli ma ono zdolność do zapewnienia zróżnicowanej oferty. Przewaga będzie tym większa, im większa będzie luka w zdolnościach między rywalizującymi podmiotami. Przedstawiciel szkoły pozycyjnej, K.P. Coyne, wyróżnia cztery rodzaje luk: funkcjonalną, decyzyjną, regulacyjną i zarządczą<sup>20</sup>. Ta ostatnia powstaje, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie podejmować działania innowacyjne i adaptować się do nowych warunków szybciej niż konkurenci. Zatem u podstaw budowy konkurencyjnego przedsiębiorstwa turystycznego leży przekonanie o bezpośredniej zależności między trwałą przewagą konkurencyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Na przewagę konkurencyjną głównie wpływać będą zbiory określonych specyficznych zasobów, umiejętności i struktur (kluczowych kompetencji czy zdolności) oraz tworzenie nowych. Można zbudować schemat analityczny opisujący związek między innowacyjnością przedsiębiorstwa turystycznego a jego przewagą konkurencyjną, co opisuje rys. 1.

Formalną podstawą do budowy konkurencyjnej gospodarki jest Strategia lizbońska uchwalona przez Komisję Europejską w 2000 r., zakładająca, że głównym celem społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej jest „uczynienie z Unii do 2010 r. najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej i opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego rozwoju z większą liczbą miejsc pracy gospodarki świata”. Gospodarczy wymiar strategii ma zostać osiągnięty m.in. przez tworzenie środowiska sprzyjającego tworzeniu i rozwojowi innowacyjnych przedsiębiorstw. W 2005 r. KE podjęła działania mające na celu ożywienie Strategii lizbońskiej, koncentrując uwagę na dwóch zagadnieniach – zapewnieniu silniejszego, trwałego wzrostu oraz tworzeniu większej liczby miejsc pracy. Odpowiedzią sektora turystycznego stała się odnowiona polityka tury-

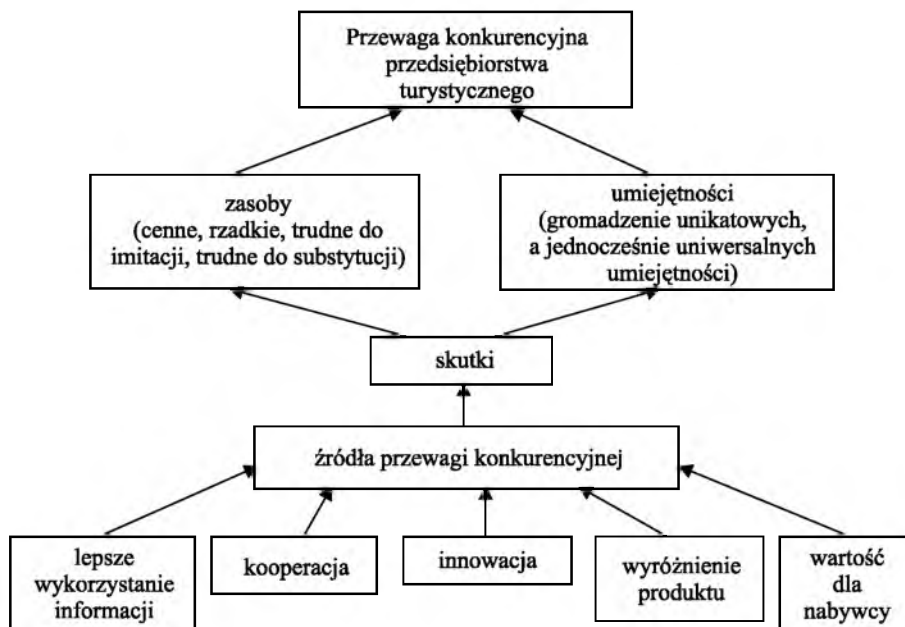
<sup>17</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 44-45.

<sup>18</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2007 nr 7-8, s. 4.

<sup>19</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June, s. 37.

<sup>20</sup> Więcej na ten temat: M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007 nr 8, s. 6-7.

styczna UE<sup>21</sup>, która zakładała podniesienie konkurencyjności gospodarki turystycznej przez zrównoważony wzrost turystyki w Europie jako konsekwencji zmieniającej się struktury demograficznej, zmian w zakresie popytu turystycznego, konkurencyjności zewnętrznej, konieczności zrównoważenia gospodarczego, społecznego i ekologicznego.



Rys. 1. Innowacja jako źródło przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 81; M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007 nr 9 s. 4-7.

Jak polskie przedsiębiorstwa turystyczne realizują Strategię lizbońską i jaką uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku? Pokazują to wyniki międzynarodowych badań nad konkurencyjnością sektora turystycznego. W przygotowanym przez World Economic Forum raporcie Polska w 2007 r. uplasowała się na 63 pozycji wśród 124 krajów świata. Indeks ogólny tego rankingu został skonstruowany na podstawie 13 zmiennych. Najwyżej w Polsce oceniono zasoby naturalne i kulturowe (19 pozycja), w dalszej kolejności priorytety dla turystyki (42 pozycja), infrastrukturę informatyczno-telekomunikacyjną (43 pozycja), kapitał ludzki (44 pozycja) i infrastrukturę turystyczną (46 pozycja), najniżej zaś postrzeganie turystyki krajowej (122 pozycja).

<sup>21</sup> *Odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej*, COM (2006) 24 z 17.03.2006.



## 5. Wnioski

1. Trudno jest bezpośrednio ocenić innowacyjność polskiej gospodarki turystycznej, brak bowiem badań lub ich wybiórczość prowadzi do niejednoznacznych opinii. Pośrednio o niskiej innowacyjności sektora usług turystycznych świadczą negatywne oceny dla całej polskiej gospodarki.

2. Innowacyjność ma zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności. Ta dość banalna teza nabiera poważnego wymiaru problemowego, jeżeli przeanalizujemy konkurencyjność polskiej turystyki w kontekście międzynarodowym. Najważniejszym źródłem przewagi pozostają polskie walory naturalne i kulturowe, czyli czynnik, na który przedsiębiorstwa turystyczne mają niewielki wpływ.

3. Dostrzega się wyraźny brak powiązań i koordynacji biznesu turystycznego w narodowym systemie innowacji.

4. Wzrost innowacyjności polskiej gospodarki turystycznej wymaga długookresowej strategii sektora, w której działania innowacyjne będą traktowane priorytetowo.

5. Niezbędne jest również skoordynowanie działań na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym w tworzeniu klimatu sprzyjającego innowacyjności, kształtowaniu postaw innowacyjnych i realizacji głębszych badań w tym zakresie.

6. Przyczynkiem do wzmocnienia działań innowacyjnych w sektorze turystycznym zdominowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa powinna być współpraca w ramach regionalnych klastrów lub sieci.

7. Import nowoczesnych rozwiązań z zagranicy (np. dzięki obecności na polskim rynku turystycznym międzynarodowych sieci i łańcuchów hotelowych) może być sposobem na pokonanie luki innowacyjnej, jednak silne uzależnienie od zagranicznych pomysłów może nie zapewnić oczekiwanych rezultatów.

## Literatura

- Bednarczyk M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Bielski I., *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007 nr 3.
- Bratnicki M., Strużyńska J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001.
- Decelle X., *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, OECD 2004.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Gorynia M., Jankowska B., *Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „*Gospodarka Narodowa*” 2007 nr 7-8.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Janasz W., *Modele przedsiębiorstwa innowacyjnego*, „*Przegląd Organizacji*” 1994 nr 9.
- Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „*Marketing i Rynek*” 2007 nr 8.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „*Marketing i Rynek*” 2007 nr 9.

- Marciniak S., *Innowacyjność gospodarki a państwo*, [w:] *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, PTE, Warszawa 2004.
- Odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej*, COM (2006) 24 z 17.03.2006.
- Oslo Manual, Second Edition, OECD/EC/Eurostat 1996.
- Peszko A., Kusa R., *Klasy jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, [w:] *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, red. J. Kot, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- Rhodri T., Augustyn M. (red.), *Tourism in New Europe*, Elsevier, London 2007.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Świtalski W., *Innowacje a konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Wiśniewska J., *Dyfuzyja jako determinanta działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2004.

## Źródła internetowe

- [http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Sco-reboard\\_2007.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Sco-reboard_2007.pdf).
- [www.finestraturistica.org](http://www.finestraturistica.org).

## INNOVATION vs. COMPETITIVENESS OF TOURIST ECONOMY

### Summary

The basis for establishing a competitive tourist enterprise becomes an attitude according to which there is a direct relation between a long lasting and solid competitive advantage of an enterprise and its innovation. Such an advantage stems mainly from the sets of defined and specific resources, skills and structures of an enterprise. The objective of the hereby article is to present how indispensable innovative activities in constructing a competitive profile of a tourist enterprise are. The article presents the innovation attributes and sources of a tourist enterprise and how to create an analytical scheme defining the relation between the innovation and competitiveness of an enterprise. The article is summed up by conclusions.

---

**Małgorzata Januszewska** – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.