Jan Krupa
Beata Dec
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

INNOWACYJNOŚĆ ELEMENTEM KONKURENCYJNOŚCI W TURYSTYCE NA POGÓRZU DYNOWSKIM

Abstrakt

W realiach dynamicznych zmian rynkowych, postępującej globalizacji, wysokiego poziomu konkurencji oraz rosnących wymagań społeczeństwa, przedsiębiorstwa i inne instytucje zmuszone są poszukiwać atutów, którymi mogłyby zwrócić na siebie uwagę potencjalnych klientów. We współczesnych uwarunkowaniach nawet wysoki poziom oferty przedstawianej przez stronę podażową okazuje się niewystarczający dla zapewnienia trwałego sukcesu rynkowego. Jedyną drogą rozwoju w dobie globalizacji gospodarki światowej jest innowacja. Tylko jedno rozwiązanie może być najtańsze, pozostałe muszą się odróżniać tym, że są lepsze czy też trwalsze. Wymaga to od każdego usługodawcy zastanowienia się nad tym, jak wykorzystać własne zasoby oraz zasoby otoczenia, aby stale się rozwijać i generować zysk.

Celem opracowania jest przedstawienie idei innowacyjności jako czynnika decydującego o konkurencyjności podmiotów usługowych, ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej. Przytoczono informacje pochodzące z przeglądu literatury przedmiotu oraz zaproponowano wykorzystanie istniejących elementów regionalnych, np. w usługach agroturystycznych dla stworzenia innowacyjnego produktu turystycznego Pogórza Dynowskiego.

Słowa kluczowe: turystyka, innowacyjność, konkurencyjność, Pogórze Dynowskie

INNOVATION AS AN ELEMENT OF TOURISM COMPETITIVENESS IN THE DYNOWSKIE FOOTHILLS

Abstract

In the reality of the dynamic changes in the market, progressive globalization, a high level of competition and the growing requirements of the society, enterprises and other public institutions are forced to look for strengths, which could draw the attention of potential customers. In modern conditions, even a high level of offer put forth by the supply side turns out to be insufficient to ensure continued success in the market. The only way to development in a globalizing world economy is innovation. Only one can be the cheapest solution, others must be distinguished that they are better or more durable. This requires each service provider to reflect on how to use their own, and environmental resources to continue to grow and generate profits.

The purpose of this paper is to present the idea of innovation as a decisive factor for the competitiveness of service, with particular emphasis on the tourism industry. Quoted information come from the literature review and the proposed use of the existing regional elements such as agro-tourism services for the creation of innovative tourism product of the Dynowskie Foothills.

Keywords: tourism, innovation, competitiveness, the Dynowskie Foothills

1. Wprowadzenie

Od kilkudziesięciu lat wiele uwagi poświęca się w publikacjach zagadnieniom innowacji przedstawianym jako niezbędny warunek rozwoju gospodarczego, a w konsekwencji poprawy standardu życia społeczeństw. Większość opracowań koncentruje się na innowacjach technologicznych w produkcji przemysłowej. W przypadku usług uwaga skupia się przede wszystkim na działaniach silnie związanych z nowymi technologiami, głównie informatycznymi, telekomunikacyjnymi itp.[1] W różnych dyskusjach temat związany z turystyką praktycznie w ogóle się nie pojawia (lub rzadko), co zauważa się szczególnie w krajach rozwiniętych gospodarczo. Nie znaczy to oczywiście, że w turystyce nie pojawiają się żadne innowacje albo że nie są one przedmiotem badań w ośrodkach zainteresowanych tą dziedziną gospodarki, niemniej turystyka nie jest kojarzona z innowacyjnością, nawet jeśli w oficjalnych dokumentach jest sporadycznie wymieniana w tym kontekście.

W opracowaniu E. Dziedzic[2] podjęto ważny problem w celu ustalenia, czy turystyka może wnieść istotny wkład w rozwój oparty o innowacje, czy raczej pozostanie w pewnym sensie marginesową dziedziną gospodarki? W tym kontekście stwierdzono, że dla rozwoju gospodarczego istotne znaczenie ma nie tyle samo pojawienie się innowacji, co jej oddziaływanie na otoczenie oraz potencjał w zakresie zwiększania produktywności czynników wytwórczych.

Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwa typy innowacji: przełomowe i udoskonalające. Te pierwsze pojawiają się w sposób często przypadkowy i umożliwiają zaoferowanie zupełnie nieznanych wcześniej produktów i całkowitą zmianę dotychczasowych sposobów produkcji, natomiast te drugie prowadzone są w sposób ciągły i umożliwiają stałe ulepszanie szeroko pojętej działalności produkcyjnej.

Innowacje stanowiące siłę napędową gospodarek i konkurencyjności mają podstawy w badaniach naukowych i określane są jako zmiany przynoszące zysk. Nauka to transformacja środków finansowych w wiedzę, a innowacja to przemienianie wiedzy w potencjał finansowy (pieniądze)[3]. Takie podejście nie spotyka się ze zrozumieniem w gremiach politycznych krajów rozwijających się, co przekłada się na niskie inwestowanie w naukę, a w konsekwencji niski poziom innowacji. W krajach wysoko rozwiniętych innowacje jeszcze bardziej przyczyniają się do ekonomicznego oddalania się od krajów rozwijających się.

Przeprowadzone w 2010 r. przez Komisję Europejską badania wykazały bardzo niską pozycję Polski pod względem innowacyjności. Żaden z polskich regionów – nawet metropolitalnych – nie może zostać uznany za mający wysoki potencjał wiedzy. Pozycja Polski w europejskim rankingu innowacyjności (23. miejsce) odzwierciedla bardzo niski poziom nakładów (0,68%) na „badania i rozwój" (B+R). Zmianom ilościowym nie towarzyszą jednak wystarczające zmiany jakościowe. Masowość kształcenia doprowadziła w wielu obszarach do powierzchowności wiedzy i nie najlepszego dostosowania

[1] E. Dziedzic, *Perspektywy turystyki w warunkach rozwoju opartego o innowacje* [w:] E. Dziedzic (red.), *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 339–355.

[2] Ibidem, s. 339–355.

[3] T. Trziszka, *Innowacje – szanse i bariery w aspekcie konkurencyjności polskiej gospodarki* [w:] T. Sikora, M. Giemza (red.), *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 240–252.

do potrzeb gospodarki. Trzeba też pamiętać, że to kwalifikacje i kompetencje, a nie formalny poziom wykształcenia, stanowią kluczowy składnik kapitału ludzkiego[4].

W Polsce mają miejsce liczne bariery utrudniające rozwój przedsiębiorczości i innowacji, dlatego aktualnie kluczową sprawą jest dokonanie istotnych zmian w mentalności społeczeństwa, a zwłaszcza osób odpowiedzialnych za rozwój i postęp w gospodarce.

Celem opracowania jest analiza wewnętrznych i zewnętrznych składowych potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, instytucji bądź obszaru recepcji turystycznej oraz ocena jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa i obszaru w oparciu o dane literatury przedmiotu. Podjęto próbę analizy wpływu otoczenia na kształtowanie się innowacyjnych postaw przedsiębiorstw i instytucji, a także wskazano czynniki stanowiące potencjalne bodźce, sprzyjające poprawie aktywności proinnowacyjnej, jej unowocześnieniu i większemu otwarciu się organizacji na zmiany.

Dla zrealizowania celów opracowania dokonano analizy piśmiennictwa oraz portali internetowych w zakresie tematyki innowacyjności.

2. Podejście do innowacji w sferze usług

Innowacyjność postrzegana jest we współczesnych uwarunkowaniach społeczno--gospodarczych jako jedna z wiodących cech nowoczesnych, konkurencyjnych organizacji, instytucji, a przede wszystkim przedsiębiorstw. Zagadnienia związane z tematyką innowacyjności zajmują obecnie istotne miejsce zarówno w sferze naukowych badań, jak też w praktyce gospodarczej. Innowacyjność przejawia się przede wszystkim w licznych nowościach, pojawiających się w wielu sferach działalności przedsiębiorstw i innych podmiotów oraz obszarów recepcji turystycznej.

Nie wszystkie podmioty rynkowe są w pełni świadome, jak istotne znaczenie w budowaniu konkurencyjności odgrywa właśnie innowacyjność. Firmy, jak też inne organizacje i instytucje, cechuje zróżnicowany potencjał innowacyjny, co wynika m.in. z odmiennych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a także z indywidualnie definiowanych celów rynkowych i strategii ich realizacji[5]. Niezależnie od indywidualnej skłonności do innowacyjności żadna firma nie może obecnie lekceważyć globalnych zmian, jakie zachodzą w nauce i gospodarce, wynikających z postępu technicznego i technologicznego oraz rosnącego znaczenia wiedzy i informacji. Elementy te stanowią kluczowe zasoby nowoczesnego przedsiębiorstwa, co ma istotne znaczenie dla doskonalenia wyrobów i usług dostarczanych klientom na rynek.

Innowacyjność w sferze usług odnosić się może zarówno do dóbr, jak i procesu świadczenia usług, zarządzania przedsiębiorstwem, logistyki czy relacji z otoczeniem. Najważniejszym przedmiotem innowacji w usługach jest kontakt klienta i usługodawcy. Kontakt ten stanowi także ważne źródło innowacji. Nie chodzi tu tylko o opinie wyrażane przez klientów, ale o reakcje i zachowanie klienta podczas świadczenia usług. Stopień wykorzystania tego źródła zależy głównie od kompetencji pracowników, ich wrażliwości

[4] T. Trziszka, *Innowacje…*, op. cit., s. 240–252.

[5] J. Kurowska-Pysz, *Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym* [w:] H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz, D. Owsiak (red.), *Zarządzanie XXI wieku. Nowe koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno--Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012, s. 155–170.

i świadomości wagi dokonywanych obserwacji. Oczywiście pamiętać należy, że klienci będą w różny sposób zachowywać się w trakcie świadczenia usług[6].

Sektor usług obejmuje również istotny dział gospodarki, jakim jest turystyka. Na przestrzeni ostatnich lat zaszły zmiany w sposobie działania przedsiębiorstw turystycznych za sprawą Internetu, co sprawia, że to jedna z najbardziej innowacyjnych branż. Zakup biletów na podróż, przeszukiwanie ofert, nowe sposoby prezentacji oferty turystycznej, systemy rezerwacji, multimedialne prezentacje, wirtualne muzea i elektroniczni przewodnicy, to wszystko odbywa się teraz za pośrednictwem Internetu. Internet umożliwił przedsiębiorstwom turystycznym tworzenie i prezentowanie wspólnych, zintegrowanych ofert oraz bezpośredni dostęp do klienta praktycznie z każdego zakątka świata. W dużych przedsiębiorstwach turystycznych innowacje zaistniały w postaci nowych rozwiązań logistycznych, nowych sposobów organizacji pracy w hotelach i obiektach wypoczynkowych.

Kapitał ludzki jest najbardziej istotnym elementem każdego przedsiębiorstwa usługowego, w tym turystycznego, dlatego też odpowiednie kształcenie kadry jest gwarantem rozwoju firmy oraz pełnego zaspokojenia potrzeb klientów. Wymaga to jednak prowadzenia systematycznych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji personelu.

Innowacje w sektorze usług turystycznych, bo ten będzie przedmiotem dalszych rozważań, należy rozumieć jako tworzenie nowej wartości niematerialnej, opartej na wiedzy generującej nowe pomysły i rozwiązania, które pozwolą uzyskać zadowolenie klientów, a równocześnie dać satysfakcję interesariuszom. Cechą charakterystyczną usługi turystycznej jest to, iż istnieje wyłącznie wtedy, gdy się z niej korzysta i jest bezzwrotna, a tym samym nie może być przechowywana lub przenoszona.

3. Innowacje zarządzania nowoczesną organizacją usługową

Istotnym problemem w rozstrzyganiu kwestii innowacyjności w sferze usług jest sposób jej pomiaru. Najczęściej używanymi wskaźnikami oceny innowacyjności są m.in. liczba wdrożonych technologii, produktów, zmian organizacyjnych, wydatki na badania i rozwój, liczba pracowników zatrudnionych w komórkach zajmujących się innowacyjnością.

Wśród innowacji technologicznych wyróżnić można:

- produkty (wyroby lub usługi) technologicznie nowe,
- produkty technicznie ulepszone (zmodernizowany wyrób lub ulepszona usługa),
- innowacje technologiczne procesów,
- innowacje procesu dostawy,
- modyfikacje (zróżnicowanie wyrobów),
- innowacje organizacyjno-techniczne,
- prace wdrożeniowe.

[6] F. Gallouj, *Innovation in services and the attendant old and new myths*. „Journal of Socio-Economics", 31, 2002, s. 137–154.

Innowacje nietechnologiczne traktowane są marginalnie i obejmują nowe lub ulepszone rozwiązania wyłącznie w zakresie organizacji przedsiębiorstwa, np. wdrażanie systemów zarządzania jakością, filozofii TQM.

Jednymi z najczęściej stosowanych wskaźników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw jest odsetek podmiotów wdrażających innowacje produktowe, technologiczne, organizacyjne lub procesowe. Polska znajduje się na jednym z ostatnich miejsc w rankingu krajów UE-27 pod względem udziału przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w ogólnej liczbie firm w przemyśle[7].

Według najnowszych dostępnych danych EUROSTAT za lata 2006–2008 wskaźnik ten odnoszący się do przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób dla Polski spadł, w porównaniu z ubiegłym okresem i ukształtował się na poziomie 27,9%, co stanowiło drugi najniższy wynik w Unii Europejskiej (ostatnie miejsce zajmowała Litwa). Ogromna przepaść dzieli Polskę w stosunku do czołówki UE. Dla przykładu najlepszy pod tym względem kraj w UE – Niemcy – zanotował odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w populacji firm na poziomie 79,9%.

W 2009 r. nakłady poniesione na działalność innowacyjną w Polsce były niższe niż w 2008 r. W grupie przedsiębiorstw przemysłowych nakłady te zmalały o 8,2% do 22 652,1 mln zł (w 2008 r. wyniosły 24 684,0 mln zł). W sektorze usług nakłady na działalność innowacyjną zmalały o 22,5% i wyniosły 8260,1 mln zł (w 2008 r. – 10 664,8 mln zł).

Rozpatrując strukturę nakładów na działalność innowacyjną pod względem liczby pracujących, największe nakłady w przedsiębiorstwach poniosły jednostki zatrudniające powyżej 499 osób. Nakłady na działalność innowacyjną stanowiły w tej grupie 64,7% wszystkich nakładów[8].

Głównym źródłem finansowania nakładów na działalność innowacyjną są środki własne przedsiębiorstw. W 2009 r. środki te pokrywały w przedsiębiorstwach przemysłowych 68,4% wszystkich wydatków poniesionych na działalność innowacyjną, w przedsiębiorstwach z sektora usług – 84,2%.

Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce jest ściśle skorelowana z ich wielkością, co przedstawiają dane w tabeli 1.

Tab. 1. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości

Liczba pracujących	**Przedsiębiorstwa przemysłowe**		**Przedsiębiorstwa z sektora usług**	
	2006–2008	**2007–2009**	**2006–2008**	**2007–2009**
Ogółem	21,4	18,1	16,1	14,0
10–49	14,5	10,9	13,1	11,6
50–249	33,3	30,1	25,3	20,0
powyżej 249	60,9	59,0	48,2	45,0

Źródło: GUS, „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009”

[7] Raport końcowy z badania pt. *Ocena stanu realizacji 1. I 2. Priorytetu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w połowie okresu programowania*, przygotowany przez EGO s.c., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011, s. 29–31.

[8] Ibidem, s. 29–31.

Polskie małe firmy znalazły się na ostatnim miejscu w rankingu badanych krajów z wynikiem 15%. Odsetek mikroprzedsiębiorstw wprowadzających innowacje wynosi jedynie 26%. Poziom innowacyjności tej grupy podmiotów gospodarczych zmniejszył się, w porównaniu z rokiem 2005. Wśród dużych przedsiębiorstw innowacyjne stanowią 83,19%. Duże przedsiębiorstwa mają jednak nieporównywalnie większe możliwości w zakresie finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Dodatkowo ich zakres działalności (najczęściej ponadregionalny i międzynarodowy) wymaga – celem utrzymania pozycji rynkowej – inwestycji w innowacje.

W strukturze nakładów na działalność innowacyjną dominują wydatki inwestycyjne (zakup maszyn, urządzeń, linii technologicznych – 62,4% w przedsiębiorstwach przemysłowych i 43,8% w usługowych). Najczęściej wprowadzanymi innowacjami były innowacje procesowe (17,2% ogółu przedsiębiorstw) i produktowe (15,6%)[9].

Drucker[10] dzieli innowacje na dwa rodzaje, tj. innowacyjności w sferze wyrobu lub usług oraz innowacje w sferze różnych umiejętności i działań, koniecznych, by wyrób czy usługa dotarły do klienta.

Inni autorzy definiują innowacje w jeszcze inny sposób między innymi, że są to: innowacje rynkowe, rozumiane jako otoczenie istniejącego produktu lub usługi oraz innowacje procesowe/biznesowe, które związane są z kreowaniem niższych kosztów, wyższej jakości, szybszej innowacji oraz działań operacyjnych, które współtworzą nowy model biznesowy.

Drucker[11] twierdzi, że „innowacja i przedsiębiorczość są potrzebne w takim samym stopniu społeczeństwu, jak i gospodarce, instytucjom użyteczności publicznej, jak i przedsiębiorstwom". Potrzebne jest społeczeństwo przedsiębiorcze, ale osiągnięcie takiego stanu wymaga działań na rzecz tego, aby przedsiębiorczość była normalnym, codziennym zachowaniem poszczególnych osób, zespołów i organizacji tak biznesowych, jak i użyteczności publicznej, ukierunkowanym na zmiany, a tym samym rozwój.

W praktyce spotykamy najczęściej następujące kategorie innowacji:

- **innowacja produktowa** – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco usprawnione w kontekście ich charakterystyki lub zamierzonego użycia,
- **innowacja procesowa** – implementacja nowych lub znacząco nowych sposobów produkcji lub dostawy; obejmują one ważne zmiany w technikach, wyposażeniu (oprogramowaniu),
- **innowacja marketingowa** – implementacja nowej metody marketingowej związana ze znaczącymi zmianami we wzornictwie, umieszczaniu produktu, promocji produktu czy ustalaniu cen,
- **innowacja organizacyjna** – to implementacja nowych organizacyjnych metod dotyczących praktyk biznesowych, organizacji na stanowisku pracy (nowe metody podziału obowiązków i podejmowania decyzji przez pracowników, nowe uwarunkowania współpracy z partnerami zewnętrznymi i klientami wewnętrznymi, wprowadzenie nowych procedur funkcjonowania organizacji i zewnętrznych relacji,

[9] Raport końcowy z badania pt. *Ocena…*, op. cit., s. 29–31.
[10] P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 23.
[11] P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 271–272.

- **innowacja operacyjna** – realizowana w organizacjach usługowych, w których zachodzą procesy biznesowe.

Nie wszystkie innowacje niosą wartość dla klienta. Kryterium użyteczności innowacji dla klienta zajmuje ważne miejsce w procesie zarządzania organizacją usługową. W praktyce tej spotyka się również takie innowacje, które mają jedynie wpływ na odkrycie następnych innowacji o mniejszym znaczeniu komercyjnym, ale są bardzo ważne dla zachowania ciągłości procesów innowacyjnych. Jeśli chodzi o strategie w podejściu do innowacji, to większość przedsiębiorstw koncentruje się na innowacjach produktowych, spychając na dalszy plan innowacje związane z modelami zarządzania i nowymi procesami biznesowymi. W organizacjach usługowych innowacjami szybko identyfikowalnymi są innowacje produktowe ukierunkowane bezpośrednio na klienta. Natomiast małą wagę, jak dotychczas, przywiązują te organizacje do innych kategorii innowacji.

W innowacjach zarządzania oraz innowacjach procesów biznesowych poszukuje się sukcesu w rozwoju organizacji usługowych, które zalicza się w znaczącej większości do małych i średnich firm wymagających wielu zmian, aby utrzymać tempo rozwoju współczesnej gospodarki.

Jak już podkreślano, do rozwoju i przetrwania organizacji usługowych potrzebne są innowacje. Z dotychczasowych obserwacji wynika, że aktywność w zakresie działań innowacyjnych w organizacjach usługowych jest wciąż jeszcze za mała. W sektorze tym powinny być inicjowane przede wszystkim innowacje, które usprawniają zarządzanie i działalność biznesową tych organizacji.

Hamel[12] wprowadził własną typologię innowacji w odniesieniu do problemów zarządzania, wyróżniając: innowację operacyjną, wyrobu/usługi, innowację strategii i zarządzania.

Innowacje w sferze zarządzania dotyczą, m.in. nowych form organizowania współpracy wewnętrznej, kierowania zespołem oraz delegowania zadań czy rozwoju kariery. 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.

Innowacje zarządzania upowszechnione zostały przez Hamela. Skonstruował on piramidę innowacji (ryc. 1), w której na szczycie jako najważniejsze innowacje zamieścił innowacje zarządzania.

Określenie „**innowacja zarządzania**” zastępowane jest często określeniem: innowacje zarządcze, innowacje administracyjne, innowacje organizacyjne. W polskiej literaturze przyjęto określenie innowacje zarządcze na określenie nowych koncepcji zarządzania lub nielicznych zmian w bieżącym zarządzaniu. Wprowadzone zmiany organizacyjne, techniczne lub strukturalne wpływają korzystnie na ekonomikę przedsiębiorstwa, jego rozwój i postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie.

[12] G. Hamel, *Zarządzanie jutra*, Wyd. RedHorse, Warszawa 2008, s. 12.

Ryc. 1. Piramida innowacji według Hamela

Źródło: G. Hamel, Zarządzanie jutra

Hamel twierdzi, że tylko innowacja zarządzania dysponuje unikatową zdolnością wytwarzania długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i innych instytucji. Takie podejście do innowacji zarządzania wynika, m.in. z dynamicznych zmian we współczesnym otoczeniu.

Innowacja zarządzania wymaga od organizacji dysponowania dużymi kompetencjami, które są przede wszystkim generowane przez kompetentnych i aktywnych pracowników. Kompetencje, które organizacja usługowa posiada, są jej najwyższą wartością i trudną do powielenia przez konkurencję[13]. We współczesnych organizacjach sektora usług dominuje pogląd, że jej najcenniejszym zasobem są kompetentni pracownicy. Oni właśnie przez swoją aktywność mogą inicjować wdrożenie innowacji zarządzania, co przybliża realizację celów. Innowacja zarządzania obejmuje całokształt wartościowych zmian w pracy menedżerów, strukturach, procesach i działaniach organizacji.

Hamel w piramidzie innowacji na ważnym miejscu stawia również **innowację strategii,** która jest bezpośrednio sprzężona z innowacją zarządzania. Jej wdrożenie wymaga nowego spojrzenia na przyszłość organizacji i dużej kreatywności.

Potencjał innowacyjny firmy obejmuje cztery składowe rodzaje potencjałów[14]: finansowy, ludzki, rzeczowy i wiedzę.

Potencjał finansowy określić można jako środki własne i środki zewnętrzne, które firma może wykorzystać na własną działalność innowacyjną. Potencjał finansowy firmy, jak też jej efektywność ekonomiczną, w tym rentowność, kształtuje, m.in. korzystna pozycja kosztowa stanowiąca pochodną konkurencyjnych cen zasobów czy też skuteczności stosowanych instrumentów rachunkowości zarządczej.

Potencjał ludzki obejmuje głównie kwalifikacje i umiejętności stanowiące pochodną liczby zatrudnionych pracowników, ich wykształcenia, doświadczenia, ale także zdolności

[13] B. Grzeganek-Więcek, *Innowacje jako czynnik wspierający zarządzanie drugiej generacji w organizacjach świadczących usługi – na przykładzie organizacji turystycznych* [w:] H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz, D. Owsiak (red.), *Zarządzanie XXI wieku. Nowe koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2012, s. 148.

[14] K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 41.

do kreowania i wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie i innych instytucjach. Potencjał ludzki w szczególny sposób oddziałuje na łączny potencjał kształtujący innowacyjność przedsiębiorstwa, gdyż to ludzie są motorem nowych pomysłów, idei, koncepcji zmierzających do unowocześnienia organizacji.

Potencjał rzeczowy w opinii K. Poznańskiej[15] określa się jako strukturę aparatu produkcyjnego i usługowego, wraz z jego elastycznością, rozumianą jako zdolność do reagowania i dostosowania strony podażowej do zmieniających się potrzeb rynku, przy uwzględnieniu wielu innych czynników. Istotnym elementem potencjału innowacyjnego jest wiedza, w tym szczególnie wiedza techniczna i płynące z rynku informacje oraz wiedza z zakresu elementów funkcjonalnych świadczenia usługi.

Współczesne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego w wielu przypadkach rozstrzygają o losach przedsiębiorstw i instytucji, które przez cały czas starają się nadążyć za bardzo szybkim tempem zmian dotyczących wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań czy modernizacji stosowanych już procesów. Niestety, nie każdemu to się udaje. Zagadnienia, takie jak: transfer rozwiązań innowacyjnych, usługi badawczo-rozwojowe, podejmowanie współpracy są wciąż obce wielu instytucjom i władzom samorządowym, które nigdy nie odważą się postawić na własną, indywidualną ścieżkę rozwoju, ryzykowną, ale dającą nadzieję na zajęcie dobrej pozycji konkurencyjnej. Tego typu działania zachowawcze pozwalają jednak na mniej lub bardziej skuteczne naśladownictwo liderów rynkowych w swojej branży.

W literaturze wielu autorów[16] zwraca również uwagę na inne elementy makrootoczenia, które mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstw i instytucji chcących wyróżniać się innowacyjnością i otwartością na zmiany. Za takie czynniki uznaje się, m.in.:

- uwarunkowania ekonomiczne, rzutujące na kondycję gospodarki,
- uwarunkowania polityczne, wynikające bezpośrednio z panującej aktualnie koniunktury politycznej,
- uwarunkowania prawne, wyrażające się w obowiązujących przepisach,
- uwarunkowania społeczno-kulturowe,
- uwarunkowania demograficzne,
- uwarunkowania międzynarodowe, przejawiające się w nasilających się procesach globalizacyjnych oraz intensyfikacji konkurencji rynkowej na poziomie międzynarodowym.

4. Składowe potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa

Dążenie do podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności polskich produktów turystycznych stanowi jedną z kluczowych przesłanek w procesie kształtowania oferty turystycznej. Nie wszystkie działania innowacyjne kończą się jednak sukcesem. Przejaw niepewności, co do powodzenia zamiaru dokonania zmiany i zrealizowania innowacji, można by nazwać problemem ambiwalencji. Pojawia się kwestia wyboru między

[15] K. Poznańska, *Uwarunkowania…*, op. cit., s. 41–43.

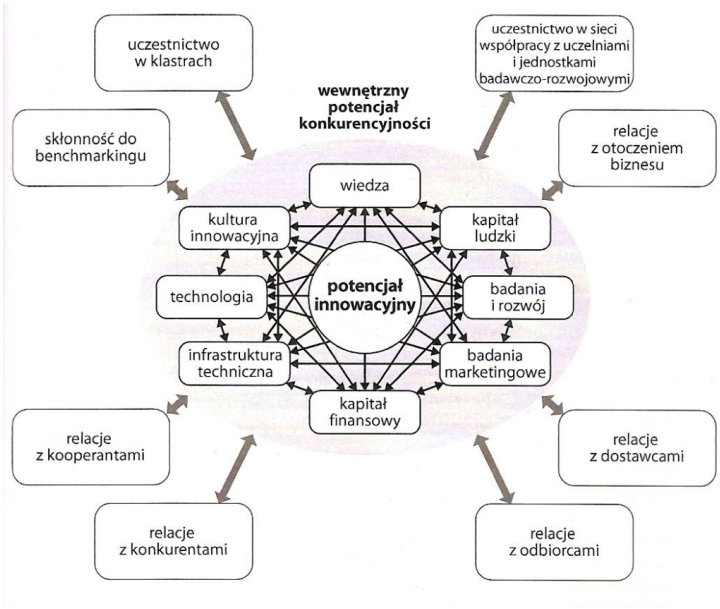
[16] M. Zastępowski, *Ocena składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w Polsce* [w:] W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastępowski (red.), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 150.

zaniechaniem wysiłków i pozostaniem przy dotychczasowych praktykach a perspektywą wprowadzania zmiany „stwarzającej”[17].

J. Kurowska-Pysz[18] na podstawie przeprowadzonych badań, dokonała analizy i usystematyzowania wewnętrznych i zewnętrznych składowych potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa oraz przeprowadziła weryfikację jego wpływu na konkurencyjność rynkową. Dokonała również oceny wpływu otoczenia na kształtowanie się proinnowacyjnych postaw przedsiębiorstw oraz wskazała czynniki stanowiące potencjalne bodźce, sprzyjające poprawie aktywności innowacyjnej firmy, jej unowocześnieniu i większemu otwarciu się na zmiany. Efektem tych rozważań naukowych jest zaproponowany przez autorkę model prezentujący zewnętrzne i wewnętrzne składowe potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa (ryc. 2).

Istotnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność firmy (bądź obszaru) jest przede wszystkim jej wewnętrzny potencjał konkurencyjności obejmujący najbardziej charakterystyczne i unikalne zasoby, przydatne w budowaniu przewagi i pozycji konkurencyjnej. W opinii tej autorki[19] wewnętrzny potencjał konkurencyjności jest zróżnicowanym zbiorem zasobów o różnej wartości i przeznaczeniu. Część tych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych stanowi jednocześnie potencjał innowacyjny wyznaczający jego zdolność do wprowadzania stałych, korzystnych zmian, rzutujących na różne aspekty działania: technologię i procesy, wyroby bądź usługi, zmiany w sferze organizacji i marketingu. Na jakość potencjału innowacyjnego rzutują także niektóre czynniki oddziałujące na firmę (obszar) z zewnątrz, pochodzące z jej bliższego i dalszego otoczenia.

Ryc. 2. Zewnętrzne i wewnętrzne składowe potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa



Źródło: J. Kurowska-Pysz, Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym

[17] W. Świtalski, *Innowacje a konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 70.
[18] J. Kurowska-Pysz, *Innowacyjna…*, op. cit., s. 155–170.
[19] Ibidem, s. 161.

Innowacyjne działanie polega na zaskakiwaniu rynku i konkurentów coraz bardziej atrakcyjną ofertą, a także w umiejętny sposób wykorzystywania jakościowych czynników rozwoju, przede wszystkim związanych z jej zasobami intelektualnymi, aby w ten sposób budować swoją pozycję rynkową. Na rynku coraz bardziej wymagającego konsumenta, od podmiotów walczących o dobrą pozycję konkurencyjną wymaga się proinnowacyjnych postaw, opartych na efektywnym wykorzystaniu i ciągłym rozwijaniu własnego potencjału innowacyjnego[20].

Istotne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza innowacyjnego, ma także monitoring jego konkurencyjnego otoczenia, głównie tych czynników zewnętrznych, które mogą w jej sytuacji rynkowej odegrać istotną rolę jako szanse lub zagrożenia, powinny zatem stać się impulsem do podejmowania określonych działań.

Dążenie przedsiębiorstwa i instytucji do nieustannej poprawy własnej aktywności innowacyjnej uzasadnia rosnąca rola tego zagadnienia w procesach zarządzania nowoczesnym podmiotem. Wiele z nich dostrzega potrzebę zmian, otwarcia się na nowe pomysły i pokonania odczuwalnych barier dotyczących rozwoju innowacyjności. Jednakże często dość powierzchowna wiedza kadry zarządzającej na temat innowacji, niedobór przemyślanych rozwiązań w zakresie wdrażania w przedsiębiorstwie proinnowacyjnych postaw i brak rzeczywistego przekonania, co do słusznego kierunku zmian produktowych, technologicznych, marketingowych czy organizacyjnych skutecznie hamują ten proces.

Większość przedsiębiorstw i instytucji nie decyduje się na ofensywne, rewolucyjne zmiany, ale preferuje raczej podejście bardziej ostrożne, co jest zapewne wynikiem skumulowania się szeregu barier, hamujących innowacyjność, ale może świadczyć także o niskiej świadomości innowacyjnej oraz niskiej jakości zasobów stanowiących potencjał konkurencyjności. W niektórych przypadkach może to również wskazywać na obniżoną skłonność do innowacji, ze względu na funkcjonowanie w stabilnym otoczeniu rynkowym i posiadaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej, co nie jest czynnikiem mobilizującym do zmian.

5. Innowacje w sektorze usług turystycznych elementem konkurencyjności i rozwoju

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 nowości. Inaczej jest to proces obejmujący czynności związane z kreowaniem pomysłu, powstania innowacji, a następnie wdrożenie nowego (lub ulepszonego) produktu, procesu lub organizacji.

Jak już podkreślano uprzednio, siła gospodarki każdego kraju leży w nowoczesności, wysokiej wydajności i sprawnym zarządzaniu, a więc w jej konkurencyjności. Konkurencyjność w sektorze usług, w tym usług turystycznych, jest w znacznym stopniu uzależniona od wielkości potencjału wiedzy, którym ten sektor dysponuje. Wiedza

[20] J. Kurowska-Pysz, *Innowacyjna…*, op. cit., s. 155–170.

i kapitał społeczny zastępują stopniowo kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło tworzenia wartości[21]. Zmienia się również profil pracownika, który dzięki swej wiedzy może kreować wartość dla organizacji. Zespołowość staje się koniecznością przy projektowaniu rozwiązań innowacyjnych. Dostrzegana jest również potrzeba rozwoju odpowiednich kultur organizacyjnych opartych na kapitale społecznym. Coraz ważniejszy jest wzrost produktywności wiedzy szczególnie dla pracowników w sferze usług. Zmienia się również rola menedżera we współczesnych organizacjach. Siłą współczesnego biznesu są kompetentni ludzie, którzy go kreują na każdym szczeblu.

W ostatnich latach obserwuje się ogromny wzrost znaczenia innowacji dla rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw, gospodarki, a przez to także i danego regionu czy kraju. Stąd też terminy „innowacja", „innowacyjność", ekoinnowacyjność oraz towarzysząca im „konkurencyjność" obecne są nie tylko w mediach specjalistycznych, ale także w codziennych dziennikach informacyjnych. Nie dziwi więc istotna rola, jaką przywiązuje się do innowacyjności, także i w strategicznych dokumentach rządowych[22].

W niewielkich przedsiębiorstwach, np. o charakterze turystycznym innowacje nie są postrzegane jako proces rewolucyjny, o dynamicznym przebiegu, prowadzącym do gwałtownych przeobrażeń, przy potężnym zaangażowaniu sektora badań i rozwoju. Traktowane są raczej jako zjawisko o charakterze ciągłym, bazujące na nieustannych ulepszeniach, poprawkach, adaptacji udoskonaleń. Opierają się one przede wszystkim na doświadczeniach, umiejętnościach pracowników i ich pomysłowości. W takiej sytuacji istotne okazują się postawy kierownictwa i kadry zarządczej, które winny budzić przekonanie wśród podległej kadry o słuszności postawy kreatywnej i zaangażowania intelektualnego, a także udziału we wdrażaniu ich własnych pomysłów[23].

Innowacyjność i konkurencyjność w turystyce to umiejętność kreatywnego łączenia zasobów (walorów, infrastruktury, usług, wiedzy oraz zdolności współpracy). Ponadto umiejętność dzielenia odpowiedzialności, właściwego podziału zadań, pozyskiwanie odpowiedzialnych partnerów, a przede wszystkim rozpoznanie własnej roli w tworzeniu produktu turystycznego i wynikających z tego zadań (utrzymanie życia produktu).

Problemy innowacyjności firm sektora turystycznego są podobne w wielu krajach. Innowacje są tam albo rzadkie, albo (częściej) nieobecne[24]. Tymczasem branża turystyczna, jak każda inna, potrzebuje innowacji. Przyczyn niskiego poziomu innowacyjności w turystyce jest wiele, związanych głównie ze sferą zasobów ludzkich: niskim poziomem wykształcenia kadr, olbrzymią fluktuacją zatrudnienia, brakiem możliwości rozwoju zawodowego, sezonowością usług itp.

---

[21] B. Grzeganek-Więcek, *Innowacje…*, op. cit., s. 148–149.

[22] T. Pasterz, G. Kapusta, *Możliwości pozyskiwania środków na finansowanie innowacji* [w:] M. Makarski i wsp. (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 251–275.

[23] M. Majewska, P. Batar, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw z wyłącznym udziałem kapitału polskiego na tle przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1116, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 113–114.

[24] R. Kusa, *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2008, s. 380–386, http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P12_04%27%20InnowacyjnoscMalychPrzedsiebiorstwUslugowych.pdf (dostęp z dnia 08.08.2012).

Należy stwierdzić, że ocena potencjału turystyki w zakresie innowacyjności i konkurencyjności wymaga dokładnego przyjrzenia się specyficznym cechom turystyki, które mają istotny wpływ na jej charakter. Ocena dotychczasowych dokonań związanych z innowacjami w tej branży nie jest jednoznaczna, przy czym w dużym stopniu o specyfice innowacyjności decydują uwarunkowania zewnętrzne, które mają zasadniczo obiektywny charakter i do których podmioty obsługujące ruch turystyczny muszą się dostosować.

Niematerialny charakter produktu turystycznego (usługa) sprawia, że trudno jest przekonać klientów, że dana usługa jest nowatorska i nakłonić ich do płacenia „premii za innowacyjność".

Innowacje w turystyce mogą mieć miejsce w jednej kategorii lub w kombinacji kilku kategorii, takich jak:

- produkt innowacyjny,
- proces innowacyjny (*technologia*),
- zarządzanie innowacyjne,
- innowacje logistyczne, instytucjonalne oraz informatyczne i marketingowe.

Jesteśmy świadkami ogromnych zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat w sposobie działania przedsiębiorstw turystycznych, m.in. za sprawą Internetu.

Nie ulega wątpliwości, że innowacje odgrywają istotną rolę w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki, np. poprzez wdrażanie nowych technologii do produkcji, komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych czy uzyskanie i wykorzystanie patentów[25]. Należy jednak zaznaczyć, że te instrumenty znacznie łatwiej aplikować do praktyki produkcyjnej niż usługowej.

Poprzez innowacje może nastąpić poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych oraz wzrost produktywności, wydajności i jakości pracy. Odnosi się to również do lepszego przystosowania przedsiębiorstwa do otoczenia oraz podniesienia jakości wyrobów i konkurencyjności ich sprzedaży, zlikwidowania barier i aktywizacji zasobów przez zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania. Innowacyjność w odniesieniu do samych przedsiębiorstw, można określić jako zdolność i motywację firm do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.

Z licznych analiz i badań empirycznych wynika, że w rozwoju gospodarki coraz mniejsze znaczenie będą mieć dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego, w tym: niskie koszty pracy, dostępność tanich surowców i wiele innych czynników. Oznacza to, iż pojawia się konieczność poszukiwania przez organizacje usługowe nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, do których można zaliczyć aktualną wiedzę i zdefiniowane projekty innowacyjne oraz proces ciągłego doskonalenia biznesu.

W gospodarce polskiej zarysowuje się wyraźny trend pozyskiwania przez sektor usług coraz to silniejszej pozycji, co świadczy o jej nowoczesności. Widoczny jest także jego rosnący udział w generowaniu nowych miejsc pracy. Szczególnie dynamicznie wzrasta sektor usług rynkowych, a w tym i usług turystycznych. Relatywnie słabiej wzrasta wartość dodana w usługach nierynkowych, do których zaliczamy, m.in. administrację

[25] K. Gulda, *Czy ktoś widział innowacje w usługach?, „Innowacyjny Start"*, nr 2 (5) czerwiec 2007, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, http://www.innowacyjnystart.pl/Archiwum.aspx (dostęp z dnia 05.11.2010).

publiczną, ochronę zdrowia, edukację itd. Organizacje oparte na usługach wymagają mniej kapitału umożliwiającego rozpoczęcie działalności. Ich rozwój bazuje przede wszystkim na kompetencjach pracowników, ich zaufaniu i umiejętnościach interpersonalnych.

Wzrost zainteresowania różnorodnymi formami aktywności turystycznej i rekreacyjnej powoduje, że szczególnie rozwój turystyki i rekreacji determinować będą zachowania i inicjatywy przedsiębiorcze, podstawą których jest kreatywność i innowacyjność tak poszczególnych przedsiębiorców kreujących produkt turystyczny, jak i lokalnych oraz regionalnych władz samorządowych oraz instytucji wspierających działalność szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze turystycznym[26].

Innowacje w sektorze usług turystycznych stanowią podstawowy wyróżnik przedsiębiorczości i są jednocześnie procesem twórczej destrukcji, polegającym na zastępowaniu obecnych struktur nowymi, jakościowo lepszymi w kontekście perspektyw rozwoju społeczno-gospodarczego[27]. Kreowanie funkcji turystycznej, czyli tworzenie jej od podstaw lub rozwijanie już istniejącej, należy postrzegać jako skutek rynkowego zastosowania unikatowego dobra, dyfuzję innowacji w układzie branżowym i przestrzennym, uwolnienie bądź zagospodarowanie zasobów oraz odnowę dotychczasowych firm i sektorów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność związaną z turystyką jest struktura przedsiębiorstw obsługujących ruch turystyczny. W przypadku branży hotelarsko-gastronomicznej oraz biur podróży i atrakcji turystycznych w ogromnej części są to mikroprzedsiębiorstwa, ewentualnie przedsiębiorstwa małe i średnie, których właścicielami są osoby traktujące swoje zajęcie jako sposób na życie, a nie sposób na realizację ambicji i manifestację przedsiębiorczości[28].

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku dużych przedsiębiorstw, zwłaszcza jeśli działają w skali kraju lub skali ponadnarodowej. Mają one znacznie większe możliwości wypracowywania innowacyjnych rozwiązań, a ze względu na rozmiary działalności mogą uzyskiwać znaczne korzyści. Innowacje wprowadzane przez duże przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania, zwłaszcza gdy obejmują innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe, które nie mogą być powielone ze względu na dysponowanie unikalną, wewnątrzorganizacyjną wiedzą i zasobami. Ponadto jedynie duże przedsiębiorstwa mogą działać w warunkach oligopolu, który szczególnie sprzyja podejmowaniu innowacyjnych działań.

Należy podkreślić, że ścisły związek turystyki z określoną przestrzenią ma różnorodne konsekwencje, a unikalność danych miejsc, wynikająca z bogatych zasobów przyrodniczych i kulturowych oraz specyficznych działań marketingowych, umożliwia wykreowanie specyficznych produktów turystycznych. Jednak miejsca te są narażone na konkurencję nowych obszarów, często położonych w egzotycznych krajach i dysponujących przewagą z tytułu niskich cen sił wytwórczych oraz rozwiniętej współpracy. Uzależnienie turystyki od określonych cech środowiska ogranicza możliwość innowacji produktowych i stanowi zagrożenie dla już istniejącej oferty. Pod wpływem

[26] L. Kaliszczak, *Przedsiębiorczość w kreowaniu funkcji turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym* [w:] L. Kaliszczak (red.), *Turystyka i rekreacja w kreowaniu przedsiębiorczości – uwarunkowania i przejawy*, t. 1, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg 2011, s. 89–93.

[27] Ibidem, s. 89–93.

[28] E. Dziedzic, *Perspektywy…*, op. cit., s. 339–355.

urbanizacji turystycznej i zmian w innych dziedzinach gospodarki mogą zniknąć te cechy środowiska, które przyciągały odwiedzających. Zjawisko rozbudowy dużych i zróżnicowanych ośrodków turystycznych jest jednak często szansą dla innowacji, gdyż umożliwia osiąganie znacznych korzyści, dyfuzję innowacji, tworząc w rezultacie unikalną i trudną do naśladownictwa ofertę.

E. Dziedzic[29] na podstawie przeglądu literatury (w większości obcojęzycznej) w zakresie oceny dotychczasowych dokonań związanych z innowacjami w turystyce stwierdziła, że ocena ta jest niejednoznaczna. Część autorów wyraża opinię, że najważniejszym osiągnięciem w tej dziedzinie było przyjęcie tezy, że niektóre tereny sprzyjają rozwojowi turystyki, ale generalnie turystyka nie była związana z żadnymi przełomowymi dokonaniami w systemach gospodarczych. Inni autorzy byli mniej kategoryczni i wskazywali na rolę, jaką odegrały przedsiębiorstwa związane z turystyką w wykorzystaniu technologii informatycznych, przede wszystkim w dystrybucji, promocji i atrakcjach, oraz w wypracowaniu nowatorskich technik marketingowych (systemy lojalnościowe) i instytucjonalnych (franchising, systemy rezerwacyjne, systemy certyfikacji). Problem polega jednak na tym, że wymieniane osiągnięcia nie są kojarzone wyłącznie z turystyką.

W przewidywaniu rozwoju innowacji w sektorze turystycznym autorka stwierdza, że konkurencyjność turystyki, jako funkcji obszarów rozwiniętych gospodarczo, nie będzie możliwa do utrzymania bez podniesienia produktywności zaangażowanych czynników. Jak wskazują liczne badania empiryczne, jest to praktycznie niemożliwe bez innowacji, ponieważ zwiększanie jedynie nakładów inwestycyjnych w usługach hotelarskich i atrakcjach turystycznych przynosi mniejszy niż przeciętnie w gospodarce wzrost produktywności. Niektóre rozwinięte regiony turystyczne dysponują wypracowaną wcześniej unikalną ofertą, która umożliwia im konkurencję monopolistyczną i utrzymywanie wyższych cen. Trzeba jednak pamiętać, że przewaga z tego tytułu może się skończyć wraz ze zmianą preferencji nabywców. Ponadto, nawet utrzymywanie monopolistycznych cen nie oznacza, że zapewniają one wyższe wynagrodzenie czynników wytwórczych, niż inne rodzaje działalności gospodarczej prowadzonej na danym obszarze[30].

6. Systemy klastrowe i ich wpływ na rozwój innowacji

W polityce gospodarczej oraz polityce innowacji termin „klaster" oznacza geograficzną koncentrację działalności gospodarczej i innowacyjnej, czyli skupisko wzajemnie powiązanych firm i instytucji z określonej branży, które współpracują, a jednocześnie konkurują ze sobą. W takim rozumieniu klastry wspierają rozwój gospodarczy poprzez specjalizację regionów – skupianie się na działalności, w ramach której firmy uzyskują większą produktywność poprzez dostęp do zewnętrznych korzyści skali lub innej przewagi konkurencyjnej[31].

Zasadniczym celem polityki opartej o klastry jest trwałe podniesienie poziomu konkurencyjności lokalnej, regionalnej i narodowej gospodarki poprzez prowadzenie

[29] E. Dziedzic, *Perspektywy…*, op. cit., s. 339–355.
[30] Ibidem, s. 339–345.
[31] T. Trziszka, *Innowacje…*, op. cit., s. 240–255.

do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej[32]. Istotną rolę w procesie aktywizacji działań lokalnych przedsiębiorstw, organizacji oraz obszaru recepcji turystycznej oraz stymulowaniu rozwoju klastra mogą spełniać: samorządy lokalne, agencje rozwoju regionalnego, ośrodki akademickie, a także organizacje, których działalność wiąże się z propagowaniem innowacyjności w regionie[33]. To właśnie władze samorządowe są wiodącym lub znaczącym inwestorem turystycznym w regionie[34]. W znacznej mierze są również producentami oferty turystycznej regionu. Przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych często wchodzą w skład fundacji i stowarzyszeń turystycznych, których celem jest budowanie pozytywnego wizerunku turystycznego miasta i regionu, umacnianie jego rynkowej pozycji, a także stymulowanie działań prowadzących do jego rozwoju.

Szczególną uwagę należy zwrócić również na rolę lidera klastra, skupioną głównie na stworzeniu dogodnych warunków dla rozwoju jego działalności, poszukiwaniu dodatkowych funduszy na rozwój grona przedsiębiorczości, pozyskiwaniu nowych firm do współpracy, promocji klastra itp. Należy podkreślić istotną rolę otoczenia biznesowego w budowaniu struktur klastrowych, które stanowią: kapitał, infrastruktura i wiedza, obserwacje lokalnego popytu, regulacje prawne oraz zasięg klastra. Bardzo ważny jest aspekt innowacyjności, której poziom w przedsiębiorstwach, zrzeszonych w klastrach, stymulowany jest nie tylko poprzez zewnętrzne warunki konkurencyjne, ale również poprzez rywalizację w ramach klastra[35].

W 2006 r. UE przyjęła szeroko zakrojoną strategię innowacji, w której klastry uznano za jeden z dziewięciu priorytetów strategicznych skutecznej promocji innowacji. Przedsiębiorstwa oraz inne instytucje czy przedsięwzięcia muszą zabiegać o najlepszych współpracowników, bo tylko człowiek może odkrywać i wprowadzać nowości, a innowacyjna kultura musi być tworzona przez wszystkich pracowników, zarówno przez zarządzających daną firmą czy instytucją, jak i każdego jej pracownika. Chcąc wprowadzić innowacje, nie można opierać się tylko na tym, co już wiemy.

Innowacja jest pomysłem, który tworzy określoną wartość ekonomiczną, bez której nie byłoby innowacji. Podmiotem innowacji jest człowiek. Za innowacje uznaje się tylko te zmiany, które są rezultatem działalności człowieka; ludzie są twórcami i odbiorcami innowacji, a także uczestniczą w procesach transferu i dyfuzji innowacji. Przedmiotem innowacji są produkty, procesy produkcyjne oraz rozwiązania organizacyjne, zaś istotnymi cechami innowacji są nowość, ulepszanie, doskonalenie. Innowacje są wprowadzonymi pozytywnymi zmianami, są środowiskiem i narzędziem realizacji celów społecznych i ekonomicznych w skali przedsiębiorstwa, regionu i państwa[36].

Należy zaznaczyć, że problematyka tworzenia klastrów w branży turystycznej była przedmiotem analiz również w Strategii Rozwoju Turystyki dla Województwa

[32] T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4 (110), Warszawa 2002, s. 46–47.

[33] S. Dyrda-Maciałek, *Badanie marketingowych uwarunkowań funkcjonowania klastrów turystycznych*, praca doktorska pod kierunkiem prof. dr hab. E. Bojar, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2010 (maszynopis).

[34] P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 117.

[35] S. Dyrda-Maciałek, *Badanie…*, op. cit.

[36] J. Koch, *Jeszcze raz o innowacjach. Biuletyn Informacyjny High-Tech*., WCTT, 31, 2007, 4, s. 1–2.

Podkarpackiego na lata 2007–2013[37]. Idea tworzenia tego typu powiązań na rzecz rozwoju turystyki w województwie podkarpackim, w opinii autorów Strategii, ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia przekształcania regionu w „Bramę na Wschód". Jak stwierdzono, nie będzie to możliwe bez podjęcia ścisłej współpracy wewnątrz województwa, ale również poza jego granicami.

W tym celu zaproponowano dokonanie ogólnej identyfikacji występujących na terenie województwa podkarpackiego przedsiębiorców i innych podmiotów działających w sektorze turystyki, jak również mających pośredni wpływ na rozwój turystyki w regionie. Identyfikacja ta pozwoli określić potencjalne obszary wspólnych działań w sektorze turystyki. Koncepcja klastrów stwarza nowe możliwości współpracy i nowy wymiar konkurencyjności, głównie w zakresie kreowania nowych produktów turystycznych, promocji czy zarządzania konkretnymi produktami turystycznymi (ze szczególnym uwzględnieniem produktów o charakterze regionalnym i tradycyjnym). Współpracę w ramach poszczególnych klastrów należy rozszerzyć o podmioty i jednostki funkcjonujące na Ukrainie, Słowacji, tworząc w ten sposób transgraniczne klastry turystyczne.

Najbardziej efektywnym i wiarygodnym sposobem dotarcia do przedsiębiorców, którzy podjęli już próby wspólnego działania, jest nawiązanie współpracy z lokalnym samorządem lub organizacją zrzeszającą przedstawicieli biznesu w danym regionie. Liderem klastra może być:

- lokalny samorząd,
- agencja rozwoju regionalnego, ośrodek akademicki, jak również inna działająca w danym regionie instytucja,
- organizacja lub instytucja zrzeszająca przedstawicieli grup docelowych projektu, np. regionalna izba gospodarcza; organizacja zrzeszająca przedsiębiorców działających w danym regionie, organizacje pracodawców; krajowe lub regionalne izby rzemieślnicze,
- organizacja, która grupuje wokół siebie innowacyjne przedsiębiorstwa w regionie, tj. lokalne inkubatory przedsiębiorczości, izby handlowe, czy lokalne ośrodki wspierania biznesu,
- firma komercyjna, najczęściej lokalny lider na rynku, który aktywnie wpływa na tworzenie się sieci możliwych w danym rejonie powiązań wynikających, np. z tradycji produktowych[38].

Bardzo istotnym działaniem na rzecz funkcjonowania konkretnych klastrów turystycznych w województwie podkarpackim powinny być szkolenia w tym zakresie, dotyczące zwłaszcza:

- podniesienia wiedzy odnośnie zasad i praktyki współpracy,
- wytworzenia połączeń kooperacyjnych,
- modernizacji istniejących produktów turystycznych,
- tworzenia nowych produktów,
- zarządzania produktami,

[37] *Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2013*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa, październik 2006, s. 346–347.
[38] Ibidem, s. 346–347.

- promocji klastrów i ich produktów.

Dużą szansę w rozwoju innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych dostrzega się właśnie **w działaniach klasteringowych** – rozwój poprzez współpracę. Dobrym tego przykładem jest działalność gmin turystycznych w ramach Związku Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego (ZGTPD). Jest to nieliczny przykład współpracy samorządów terytorialnych, instytucji oraz lokalnej społeczności w zakresie rozwoju turystyki na obszarze o dużym bogactwie walorów turystycznych. W wyniku takiej współpracy następuje:

- koncentracja przestrzenna determinowana występowaniem walorów turystycznych,
- specjalizacja w określonej dziedzinie,
- równoczesna konkurencja i kooperacja oparta na jakości i innowacjach,
- integracja produktów finalnych (wsparcie władz terytorialnych, partnerstwo publiczno--prywatne, wsparcie sektora B+R).

Dobrym przykładem takiej transgranicznej współpracy, który należy promować i rozwijać, jest nowa (w skali kraju) inicjatywa powiatu bieszczadzkiego i zlokalizowanego po stronie ukraińskiej Starego Sambora[39]. Powołany do życia **Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny** powstał w ramach projektu „Polsko--ukraińska strategia rozwoju turystyki jako niezbędny element wspólnych przedsięwzięć", realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W obrębie klastra funkcjonują hotele, pensjonaty, ośrodki wypoczynkowe i gospodarstwa agroturystyczne oraz podmioty oferujące różnego rodzaju atrakcje turystyczne (parki narodowe i krajobrazowe, rezerwaty, szlaki turystyczne, zabytki, muzea, imprezy lokalne o różnym charakterze). Rolę lidera pełni Stowarzyszenie Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny (BTKT).

Zadaniem klastra jest propagowanie rozwoju turystyki na obszarze powiatu bieszczadzkiego (z gminami Czarna, Lutowiska i Ustrzyki Dolne) oraz po stronie ukraińskiej w rejonach starosamborskim i turczańskim, w zakresie podniesienia jakości usług oraz uatrakcyjnienia oferty podmiotów funkcjonujących w klastrze. Ma miejsce jednocześnie kooperacja i konkurowanie ze sobą przedsiębiorstw skupionych w klastrze, co pozwala na optymalne wykorzystanie możliwości rozwoju działalności przedsiębiorstw i szybszego dostosowania się do stale rosnących wymagań turystów.

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, w ramach pracy doktorskiej S. Dyrdy-Maciałek[40], pozwalają na stwierdzenie, że większość badanych (zarówno przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych, jak i podkarpackich gmin) byłaby zainteresowana funkcjonowaniem w potencjalnej turystycznej strukturze klastrowej. Większość z badanych przedstawicieli podmiotów samorządowych podkreślała, iż w ich opinii, na terenie gmin i powiatów, istnieją korzystne warunki do tworzenia struktur klastrowych. Wdrożenie koncepcji klasteringu na terenie województwa podkarpackiego, stworzyłoby realną szansę na rozwój turystyki i podniesienie konkurencyjności lokalnych podmiotów branży turystycznej. Wiąże się to z bogatymi walorami turystycznymi regionu, możliwością powoływania turystycznych podmiotów klastrowych, skupiających

[39] http://www.odkryjbieszczady.pl/index/aktualnosci.htm (dostęp z dnia 09.08.2012).
[40] S. Dyrda-Maciałek, *Badanie…*, op. cit.

przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki naukowo-badawcze, organizacje turystyczne oraz lokalne samorządy[41].

Świadomość dużej konkurencyjności klastrów może przyczynić się do wzmocnienia inicjatywy lokalnych firm i instytucji, zaangażowanych w działalność turystyczną i pośrednią, zaś właściwe funkcjonowanie klastrów transgranicznych może stać się przyczynkiem do otwarcia Podkarpacia na Wschód i Południe.

7. Elementy innowacyjności w mezoregionie Pogórza Dynowskiego – propozycje

W mezoregionie Pogórza Dynowskiego istnieją duże możliwości nawiązania współpracy na zasadach powiązań klastrowych, czego przykładem może być zawiązanie współpracy w ramach Związku Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego na rzecz rozwoju i promowania turystyki na obszarze sześciu gmin Związku.

W celu sprawnego i efektywnego współdziałania władz samorządowych oraz społeczności lokalnej należy uwzględnić:

1. Zastosowanie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w rozwoju turystyki poprzez:

- zintegrowanie różnych grup interesu wokół wspólnych celów (łączenie kapitału publicznego z prywatnym),
- udział lokalnych mieszkańców w planowaniu i rozwijaniu turystyki (za pośrednictwem samorządów terytorialnych i podmiotów z branży turystycznej),
- monitoring programów i planów rozwoju turystyki na Pogórzu Dynowskim.

2. Nowe podejście w zarządzaniu turystyką wiejską, a przede wszystkim agroturystyką, tj.:

- wyróżnienie gospodarstwa poprzez swoją oryginalność i niepowtarzalność (bogata oferta, gościnność, poczucie tożsamości z regionem, wykorzystanie tradycji i dziedzictwa),
- łatwość dotarcia do informacji w Internecie,
- zarządzanie gospodarstwem uwzględniające zasady nowego marketingu,
- innowacyjny charakter gospodarstwa (np. zintegrowany produkt),
- indywidualne podejście do turysty,
- ukształtowanie specyficznego wizerunku gospodarstwa (np. w zewnętrznym wyglądzie i wystroju oraz w charakterze oferty),
- integracja środowiska wiejskiego (np. poprzez komplementarność usług),
- właściwa komunikacja wewnątrz gospodarstwa, jak i z otoczeniem,
- interakcja turystyki i środowiska (przyjęcie strategii rozwoju zrównoważonego, o charakterze holistycznym, czyli rozwój zintegrowany z innymi dziedzinami życia (np. transport, gospodarka leśna i komunalna),
- rozwijanie aktywnych form turystyki i rekreacji, np. turystyka wodna, wędkowanie, turystyka konna, rowerowa, ekoturystyka,
- stworzenie oferty dla osób niepełnosprawnych,

[41] S. Dyrda-Maciałek, *Badanie...*, op. cit.

- rozwijanie i promowanie szlaków tematycznych (np. Szlak Architektury Drewnianej, ginących zawodów, turystyki kulturowej, kulinarnej),
- opracowanie koncepcji utworzenia ekomuzeum na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych mezoregionu.

Innowacja zakończy się pełnym sukcesem wówczas, gdy właściciel gospodarstwa zadba o stały dialog i „konsultacje" z rynkiem (m.in. poprzez intensywną promocję). Tworzenie nowych produktów w turystyce wiejskiej powinno być podporządkowane ogólnej strategii i wizji rozwoju wsi oraz stanowić jej istotną część.

Innowacyjność na rynku turystyki wiejskiej nie może być postrzegana tylko w aspekcie technicznym, ale również społecznym, kulturowym i funkcjonalnym.

Warto sięgnąć po lokalne czy regionalne tradycje. Każde miejsce ma jakąś swoją historię, opowieść, legendę, którą można efektywnie wykorzystać do tworzenia silnej marki danego obiektu, tj.:

- elementy tożsamości wizualnej, na którą składa się, m.in. nazwa obiektu i jego znak graficzny (logo),
- preferowanie specjalnych dań nawiązujących do kuchni regionalnej,
- aranżacja wnętrza obiektu zakwaterowania elementami nawiązującymi do lokalnej tradycji, wzornictwa ludowego itp.[42]

8. Podsumowanie

Problematyka innowacyjności rozpatrywana jest głównie w aspekcie działalności wytwórczej, tymczasem w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych dominującą rolę odgrywają w ostatnich latach usługi. Cechują się one olbrzymim zróżnicowaniem i dynamiką zmian, co sprawia, że są one w stanie coraz lepiej zaspokajać rosnące potrzeby klientów i stają się źródłem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa i władze samorządowe muszą więc tworzyć warunki, sprzyjając systematycznym poszukiwaniom innowacji, tworzeniu nowych wartości.

Przedstawiona w opracowaniu problematyka jest istotna dla każdego przedsiębiorstwa, instytucji i obszaru, aspirujących do bycia konkurencyjnym i nowoczesnym podmiotem gospodarki. W obecnych uwarunkowaniach wiąże się to przede wszystkim z gotowością na zmiany, ich akceptacją i wychodzeniem im naprzeciw, m.in. poprzez wdrażanie różnego typu innowacji. Konkurencyjność przedsiębiorstwa i innych instytucji oraz obszarów recepcji turystycznej opiera się na różnych przewagach, często związanych z jakością posiadanych zasobów, stąd istnieje potrzeba rozpoznania swojego potencjału, w jaki sposób można go wzbogacić lub rozwinąć, zarówno w odniesieniu do zasobów materialnych, jak i niematerialnych oraz rozeznać, które z nich mają wartość strategiczną. Rywalizujące ze sobą na rynku podmioty z reguły cechują się zróżnicowanymi wewnętrznymi potencjałami konkurencyjności, ale ostatecznie o zajęciu określonej pozycji rynkowej rozstrzygają przede wszystkim te zasoby, na których oparta jest przewaga

[42] D. Dryglas, *Innowacje produktowe turystyki uzdrowiskowej* [w:] J. Golba, K. Rymarczyk-Wajda (red.), *Innowacyjne kierunki rozwoju turystyki uzdrowiskowej i lecznictwa uzdrowiskowego: XVIII Kongres Uzdrowisk Polskich*, Muszyna 4–6 czerwca 2009 r. Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Krynica-Zdrój 2009.

konkurencyjna. Do takich zasobów z pewnością zaliczyć można elementy kształtujące potencjał innowacyjny, jako wyodrębniony obszar jego przewagi konkurencyjnej.

Wykorzystanie posiadanego potencjału turystycznego w dużej mierze zależy od:

- otwartości podmiotów świadczących usługi turystyczne na innowacje,
- zdolności do kreowania i promowania nowych, innowacyjnych oraz konkurencyjnych produktów i procesów.

W opinii B. Grzeganek-Więcek[43] współczesne innowacje czy modele działalności biznesowej, szczególnie w sferze usług, szybko się starzeją. Aby więc utrzymać się w czołówce liderów, instytucje i ich menedżerowie muszą ciągle wybiegać w przyszłość, gdyż koncentracja na teraźniejszości nie gwarantuje już rozwoju i konkurencyjnej pozycji na rynku. Zdaniem tej autorki jesteśmy świadkami powstawania „nowego" biznesu usługowego, gdyż „stare" nieadekwatne systemy upadają przez brak umiejętności adaptacyjnych i dostosowawczych do warunków funkcjonowania w XXI w. Współczesne organizacje usługowe, szczególnie w sektorze usług turystycznych, muszą zadbać o zaangażowanie zarządzania i innowacji dla tworzenia warunków ich rozwoju oraz długoterminowej obecności na rynku. Ten sektor gospodarki musi przede wszystkim posiadać zdolność organizacyjną do działania w różnych warunkach otoczenia, która wyraża się, m.in. poprzez: wiedzę, kreatywność, intuicję, inteligencję oraz pomysły, które są kluczowymi kompetencjami „trwałości" tej branży. Takie podejście wymaga jednak zrozumienia wielu kluczowych obszarów współczesnej rzeczywistości, w której organizacje sektora usług, w tym turystycznych muszą działać.

Rozwój innowacyjności jest zatem wynikiem oddziaływania wielu czynników. Do zewnętrznych należą, m.in.: postęp technologiczny, zmieniające się wymagania odbiorców, skracanie cyklu życia produktu i wzrastająca konkurencja. Wśród czynników wewnętrznych, które stymulują aktywność innowacyjną wymienić można: sposób zarządzania przedsiębiorstwem (bądź obszarem), w szczególności tworzenie nowoczesnej i perspektywicznej strategii rozwoju, wynik finansowy działań, wykształcenie zespołu zarządzającego, kierunek działalności oraz czas funkcjonowania na rynku[44].

Z kolei w zakresie promocji turystyki trzeba podejmować wspólne działania w regionach, gdyż działanie indywidualne jest mało efektywne. Należy łączyć posiadane zasoby wiedzy, kapitału, uprawnień administracyjnych, kreatywności oraz działać zgodnie z wyznaczoną strategią, a nie w formie przypadkowych inicjatyw[45]. Ponadto należy łączyć promocję lokalną (miasta, gminy, regionu) z promocją całościową kraju.

---

[43] B. Grzeganek-Więcek, *Innowacje…*, op. cit., s. 148–149.

[44] R. Kusa, *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2008, s. 380–386, http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P12_04%27%20InnowacyjnoscMalychPrzedsiebiorstwUslugowych.pdf (dostęp z dnia 8.08.2012).

[45] P. Zmyślony, *Promocja polskiej gospodarki*, *„Innowacyjni"*, nr 3, Biuletyn Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Innowacyjni, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 14–15, http://www.poig.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/INNOWACYJNI_03_2009.pdf (dostęp z dnia 11.10.2010).

Bibliografia

1. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002.
2. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
3. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
4. Dryglas D., *Innowacje produktowe turystyki uzdrowiskowej* [w:] J. Golba, K. Rymarczyk-Wajda (red.), *Innowacyjne kierunki rozwoju turystyki uzdrowiskowej i lecznictwa uzdrowiskowego*: XVIII Kongres Uzdrowisk Polskich, Muszyna 4–6 czerwca 2009 r. Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Krynica-Zdrój 2009.
5. Dziedzic E., *Perspektywy turystyki w warunkach rozwoju opartego o innowacje* [w:] *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, (red.) E. Dziedzic, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
6. Dyrda-Maciałek S., *Badanie marketingowych uwarunkowań funkcjonowania klastrów turystycznych*, praca doktorska pod kierunkiem prof. dr hab. E. Bojar, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2010 (maszynopis).
7. Gallouj F., *Innovation in services and the attendant old and new myths*, „Journal of Socio--Economics", nr 31, 2002.
8. Grzeganek-Więcek B., *Innowacje jako czynnik wspierający zarządzanie drugiej generacji w organizacjach świadczących usługi – na przykładzie organizacji turystycznych* [w:] *Zarządzanie XXI wieku. Nowe koncepcje zarządzania*, (red.) H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz, D. Owsiak, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
9. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, Wyd. RedHorse, Warszawa 2008.
10. Kaliszczak L., *Przedsiębiorczość w kreowaniu funkcji turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym* [w:] *Turystyka i rekreacja w kreowaniu przedsiębiorczości – uwarunkowania i przejawy* (red.) L. Kaliszczak, t. 1, Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2011.
11. Koch J., *Jeszcze raz o innowacjach*, Biuletyn Informacyjny High-Tech., WCTT, 31, 2007, 4.
12. Kurowska-Pysz J., *Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym* [w:] *Zarządzanie XXI wieku. Nowe koncepcje zarządzania*, (red.) H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz, D. Owsiak, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
13. Majewska M., Batar P., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw z wyłącznym udziałem kapitału polskiego na tle przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, (red.) A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1116, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
14. Pasterz T., Kapusta G., *Możliwości pozyskiwania środków na finansowanie innowacji* [w:] *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*, (red.) M. Makarski i wsp., Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
15. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
16. Świtalski W., *Innowacje a konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
17. Trziszka T., *Innowacje – szanse i bariery w aspekcie konkurencyjności polskiej gospodarki* [w:] *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, (red.) T. Sikora i M. Giemza, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

18. Zastępowski M., *Ocena składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w Polsce* [w:] *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, (red.) W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastępowski, Dom Organizatora, Toruń 2008.

Źródła internetowe:

1. Gulda K., *Czy ktoś widział innowacje w usługach?*, „Innowacyjny Start", nr 2 (5) czerwiec 2007, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, na podstawie: http://www.innowacyjnystart.pl/Archiwum.aspx
2. Kusa R., *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków 2008, s. 380–386, na podstawie: http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P12_04%27%20InnowacyjnoscMalychPrzedsiebiorstwUslugowych.pdf
3. Raport końcowy z badania pt. *Ocena stanu realizacji 1. I 2. Priorytetu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w połowie okresu programowania*, przygotowany przez EGO s.c., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
4. *Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2013*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa, październik 2006.
5. Zmyślony P., *Klaster szansą dla innowacyjności w turystyce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, na podstawie: http://www.rsi-wielkopolska.pl
6. Zmyślony P., *Promocja polskiej gospodarki*, „Innowacyjni", nr 3, Biuletyn Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Innowacyjni, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 14–15, http://www.poig.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/ INNO-WACYJNI_03_2009.pdf
7. http://www.odkryjbieszczady.pl/index/aktualnosci.htm