

Katarzyna Czernek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki,
Katarzyna.czernek@ue.katowice.pl

INNOWACJE W TURYSTYCE MIEJSKIEJ ORAZ DETERMINANTY ICH ROZWOJU¹

Streszczenie: Jednym z kluczowych czynników warunkujących konkurencyjność miast są innowacje. W turystyce występują one jednak rzadziej niż w innych sektorach gospodarki. Wynika to przede wszystkim ze specyficznych cech turystyki, między innymi fragmentaryczności podaży turystycznej, sezonowości czy dominacji małych i średnich przedsiębiorstw. Celem artykułu jest wskazanie na specyficzne dla turystyki determinanty rozwoju i dyfuzji innowacji w turystyce miejskiej. Artykuł składa się z trzech punktów poprzedzonych wstępem. W pierwszym krótko przedstawiono pojęcie i dokonano typologii innowacji w sektorze turystycznym oraz wskazano, jaki ich rodzaj ma szczególne znaczenie dla rozwoju turystyki w miastach. W drugim omówiono trzy najważniejsze podejścia do analizy stymulant innowacyjności (Schumpeterowskie – podkreślające wagę przedsiębiorczości, Marshallowskie – wskazujące na rolę lokalizacji i powiązań sieciowych oraz popytowo-podażowe). Odnosząc się do tych podejść wskazano na cechy turystyki i sposób, w jaki osłabiają one lub uniemożliwiają występowanie określonych stymulant innowacji w turystyce miejskiej. W ostatnim punkcie zaprezentowano, w jaki sposób, biorąc pod uwagę specyfikę turystyki i wynikające z niej uwarunkowania, można umożliwić dyfuzję innowacji w miastach. Zasygnalizowano także kierunki przyszłych badań empirycznych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: innowacje, turystyka miejska, determinanty, bariery, cechy turystyki.

Klasyfikacja JEL: A1, D8, M2, L8, O1, O3, R1.

¹ Niniejsza publikacja powstała na podstawie badań sfinansowanych przez Narodowe Centrum Nauki na postawie decyzji nr: UMO-2012/07/D/HS4/00554.

INNOVATION IN URBAN TOURISM AND ITS DETERMINANTS

Abstract: Innovation is one of the key factors determining the competitiveness of cities. In tourism, however, it does not occur as often as in other sectors of the economy. This is mainly the result of specific features of tourism such as fragmentation in supply, seasonality and the predominance of small and medium-sized enterprises.

The aim of this article is to present the specific determinants for the development and diffusion of innovation in urban tourism. The article consists of three parts, preceded by an introduction. The first part presents a definition and typology of innovation in the tourism sector as well as the types of innovation important for the development of tourism in cities. In the second part the most important approaches for analysing innovation stimuli are discussed (Schumpeter's approach – stressing the role of entrepreneurship; Marshall's approach – emphasising the role of location and network links; and the supply and demand approach). In the light of these approaches, the features of tourism and the ways in which they may hamper innovation in urban tourism are presented. The last part shows how, taking into account the presented determinants, a diffusion of innovation in cities can be possible. The directions for future empirical research in this area are presented as well.

Keywords: innovation, city tourism, determinants, barriers, features of tourism.

Wstęp

W ostatnich latach innowacje coraz częściej stanowią przedmiot badań w odniesieniu do sektora turystyki [Keller 2006; Peters i Pikkemaat 2006]. Mimo to jednak zarówno rozważania teoretyczne, jak i empiryczne są podejmowane w tym temacie stosunkowo rzadko i często mają charakter fragmentaryczny. Do tej pory były one skoncentrowane głównie na takich aspektach, jak: rezultaty innowacji w turystyce [Hjalager 1997; Weiermair 2006], rola technologii informacyjnych w sektorze turystyki [Camisón i Monfort-Mir 2012; Jolly i Dimanche 2009], determinanty innowacyjności [Hjalager 2000; Richards i Carson 2006] – w szczególności wpływ cech rynku oraz przedsiębiorstw na różne rodzaje innowacji oraz na decyzje innowacyjne [Gallouj i Sundbo 1998; Hjalager 2002] – oraz rola przedsiębiorczości w innowacjach [Brunner-Sperdin i Peters 2004; Koh i Hatten 2002].

Istnieje jednak jeszcze wiele obszarów badawczych wymagających zgłębienia w odniesieniu do problematyki innowacji w turystyce. Wynika to przede wszystkim z tego, że prace poświęcone innowacjom skupiały się głównie na przemyśle wytwórczym [Hjalager 2010]. Rozwój sektora usług w gospodarce

oraz postęp technologiczny, głównie związany z rozwojem oprogramowania komputerowego w latach osiemdziesiątych XX wieku sprawił natomiast, że zaczęto rozpatrywać innowacje także w odniesieniu do usług [Miles 2005; OECD 2005].

Coombs i Miles [2000] wskazują, że trwający do lat osiemdziesiątych XX wieku brak postrzegania usług jako innowacyjnych stanowił pierwszą z czterech faz studiów nad innowacjami w sektorze usług. Drugą (lata dziewięćdziesiąte XX wieku) była faza tzw. podporządkowania lub asymilacji, gdy analiza innowacyjności w usługach zaczęła odgrywać coraz większe znaczenie na tle przemysłu wytwórczego. W trzeciej fazie można wyróżnić tzw. podejście autonomiczne, inaczej demarkacyjne, które podkreśla, że sektor usług ma specyficzne cechy (nienamacalność, nietrwałość, jednoczesność konsumpcji i świadczenia usługi, kluczowa rola czynnika ludzkiego i czynników organizacyjnych itp. [Hjalager 2002; Hall i Williams 2008]), które należy wziąć pod uwagę w analizie innowacji. Ostatnia – czwarta faza – stanowi podejście syntetyczne [Miles 2005], w którym podkreśla się, że obecne produkty mają więcej komponentów usług niż kiedyś i że innowacje różnią się w poszczególnych sektorach usług [Drejer 2004].

Także analiza innowacji w turystyce wymaga uwzględnienia specyficznych cech turystyki, jako sektora usługowego [Camisón i Monfort-Mir 2012]. Takie podejście – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym – jest ciągle stosunkowo ograniczone w pracach poświęconych innowacjom w turystyce [Coombs i Miles 2000; Drejer 2004]. Jest ono natomiast kluczowe ze względu na specyficzne cechy tego sektora, nierzadko utrudniające powstawanie i dyfuzję innowacji.

W literaturze są dostępne prace poświęcone określonym stymulantom innowacyjności. Reprezentują one trzy podejścia: popytowo-podażowe, w którym poszukuje się stymulantu innowacyjności w czynnikach wpływających na popyt i podaż, Schumpeterowskie – polegające na analizie przedsiębiorczości jako głównej siły sprawczej odpowiadającej za innowacje, oraz Marshallowskie – odnoszące się do innowacyjnych systemów terytorialnych, w tym do powiązań sieciowych i uwarunkowań lokalizacyjnych. Brakuje jednak pogłębionych rozważań na temat specyficznych dla sektora turystyki determinant w postaci czynników stymulujących, ale przede wszystkim także ograniczających rozwój i dyfuzję innowacji. Dotyczy to także obszarów miejskich. Celem artykułu jest zatem wskazanie na specyficzne dla turystyki determinanty rozwoju i dyfuzji innowacji w turystyce miejskiej. Determinanty te są omówione przy wykorzystaniu podejścia: popytowo-podażowego, Schumpeterowskiego oraz Marshallowskiego.

1. Pojęcie i typologia innowacji w turystyce

Najogólniej innowacje (z łac. *innovation* – odnowienie, odnowa) są nowymi i lepszymi niż stosowane do tej pory rozwiązaniami mającymi wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki życia ludzi [Fagerberg 2006, s. 1]. Mogą się one odnosić zarówno do nowych lub unowocześnionych produktów, procesów, rozwiązań technicznych i technologicznych, jak i w zakresie zarządzania.

Pojęcie „innowacji” jest blisko związane z „inwencją”, jednak oba terminy nie są tożsame [Schumpeter 1939]. Inwencje stanowią osiągnięcia naukowe i technologiczne, jednak bez ich zastosowania w praktyce. Innowacje natomiast umożliwiają praktyczne wykorzystanie rezultatów płynących z inwencji [Hjalager 1997]. Innowacje zatem są określeniem bardziej pragmatycznym i mogą dotyczyć także mniejszych adaptacji istniejących produktów i usług [Hjalager 2002].

Można wyróżnić wiele rodzajów innowacji. Jedną z najczęściej przytaczanych klasyfikacji jest podział według OECD [2005] – Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – na innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Innowacje produktowe polegają na wprowadzeniu na rynek nowego towaru lub usługi albo na znaczącym ulepszeniu oferowanych uprzednio towarów lub usług w odniesieniu do ich dotychczasowych cech i przeznaczenia. Z kolei innowacje procesowe oznaczają wprowadzenie nowych albo znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw. Innowacje marketingowe polegają natomiast na zastosowaniu nowej metody marketingowej, obejmującej zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym. Ostatni rodzaj – innowacje organizacyjne – odnoszą się do zastosowania nowej metody organizacji działalności biznesowej, nowej organizacji miejsc pracy lub relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Biorąc pod uwagę stopień i tempo zmian, innowacje produktowe i procesowe można podzielić dodatkowo na tzw. innowacje radykalne i inkrementalne [Damanpour 1991]. Pierwsze polegają na fundamentalnych zmianach w zakresie dostępnej wiedzy oraz istniejących praktyk w przedsiębiorstwie lub na danym obszarze (także turystycznym). Z kolei innowacje inkrementalne reprezentują marginalne zmiany dotychczasowej wiedzy oraz podejmowanych działań [Camisón i Monfort-Mir 2012]. Rezultaty badań nad innowacjami w turystyce pokazują, że najczęściej mają one charakter inkrementalny [Peters i Pikkemaat 2005].

Z myślą o turystyce, jako sektorze usług, Hjalager [1997] wyróżniła pięć następujących typów innowacji: produktowe, klasyczne innowacje procesowe-

we, innowacje procesowe w zakresie informacji, zarządzania oraz innowacje instytucjonalne. Innowacje produktowe oznaczają zmienione lub całkowicie nowe usługi/produkty związane na przykład z zakwaterowaniem, gastronomią czy transportem. Mogą stanowić je także programy lojalnościowe, organizacja wydarzeń bazujących na lokalnej tradycji, czy tworzenie nowych atrakcji dla turystów itp. Liczne przykłady tego typu innowacji w turystyce wymieniają między innymi Stamboulis i Skayannis [2003], większość z nich ma zastosowanie także w turystyce miejskiej.

Celem zaś klasycznych innowacji procesowych jest wdrożenie działań, w szczególności nowej lub ulepszonej technologii umożliwiającej poprawę efektywności funkcjonowania danego podmiotu, na przykład nowa technologia pozwalająca zaoszczędzić energię elektryczną lub zredukować zatrudnienie w przedsiębiorstwie turystycznym. Tego typu innowacje mogą być łączone z innowacjami produktowymi lub mogą być ich rezultatem. Dobrym ich przykładem w turystyce miejskiej są nowe technologie informacyjne i komunikacyjne (*Information and Communication Technology – ICT*). Są one często wykorzystywane w gastronomii [Rogers 2007] (poprzez automatyzację przy użyciu robotów, nowe metody przygotowania potraw, gotowanie z czujnikami kontroli itp.), w transporcie (na przykład na lotniskach), w miejskich punktach informacji turystycznej i innych obszarach działalności turystycznej [por. przykł. Yuan, Gretzel i Fesenmaier 2006].

Przy wykorzystaniu klasycznych innowacji procesowych powstają innowacje procesowe w zakresie informacji – kolejny z typów wymienionych przez Hjalager [1997]. Wykorzystywane są one między innymi w działalności promocyjnej przedsiębiorstwa turystycznego celem poprawy jego wizerunku (na przykład system monitoringu do kontroli jakości wdrożony przez obiekt hotelarski funkcjonujący na terenie danego miasta).

Z kolei innowacje w zakresie zarządzania koncentrują się na aspektach zarządzania przedsiębiorstwem lub obszarem turystycznym (w tym miastem), związanych z komunikacją z ludźmi. Tego rodzaju innowacje występują często w kombinacji z wprowadzaniem nowych produktów, usług oraz technologii produkcji. Przykładem są szkolenia dla personelu na temat działań zapewniających poszanowanie środowiska naturalnego. Inne liczne przykłady tego typu innowacji w turystyce przedstawiają w swoich pracach między innymi Buhalis i Law [2008]; Hall i Williams [2008]; Shaw i Williams [2009].

Innowacje instytucjonalne polegają na wdrożeniu nowych rozwiązań instytucjonalnych na poziomie wykraczającym poza jeden podmiot (na przykład przedsiębiorstwo). Tworzenie nowych, szeroko rozumianych instytucji może wpływać na działalność wielu przedsiębiorstw i na ich konsumentów. Przy-

kładem jest powołanie w mieście nowej organizacji, zajmującej się promocją turystyki, czy zmiana warunków otrzymania wsparcia finansowego dla działających w mieście przedsiębiorstw turystycznych (nowe instytucje kredytowe).

2. Czynniki stymulujące innowacyjność oraz cechy turystyki jako bariery innowacji

W literaturze dostępne są prace, w których analizuje się determinanty, w tym czynniki stymulujące rozwój i dyfuzję innowacji [por. przykł. Hjalager 2000; Richards i Carson 2006]. Ważny nurt tego rodzaju badań stanowią prace poświęcone roli wiedzy i jej dyfuzji w zapewnieniu wysokiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych. Na przykład Foss i Pedersen [2002] badają wpływ cech i postaw osobowych na dzielenie się wiedzą, a tym samym na innowacyjność. Z kolei Ardichvili, Page i Wentling [2003] analizują wpływ motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą na zachowania innowacyjne, a Scott i Ding [2008] badają znaczenie kultury organizacyjnej oraz ról przywódczych w tym zakresie. Moffett, McAdam i Parkinson [2003] analizują czynniki związane z właściwym „klimatem organizacyjnym” do dzielenia się wiedzą i jego znaczeniem dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeszcze inni autorzy – na przykład Malhotra i Majchrzak [2004] – analizują wpływ technologii na dzielenie się wiedzą.

Kolejny nurt badań nad czynnikami stymulującymi innowacyjność w turystyce stanowią prace poświęcone przywództwu oraz relacjom (głównie współpracy) między różnymi aktorami na obszarach turystycznych [Paget, Dimanche i Mounet 2010], a także rozważania dotyczące wpływu określonych cech danego rynku oraz przedsiębiorstw na decyzje innowacyjne i powstawanie różnych rodzajów innowacji [Gallouj i Sundbo 1998; Hjalager 2002].

Przywołani autorzy skupiają się w swoich rozważaniach na zróżnicowanych aspektach wpływających na innowacyjność, jednak najogólniej można stwierdzić, że każda z tych prac jest zbliżona do jednego z trzech podejść wskazujących na określony rodzaj stymulant innowacyjności [Hjalager 2010]. Pierwsze to podejście Schumpeterowskie [1939], w którym największy wkład do zmian innowacyjnych reprezentują przedsiębiorcy i ich zachowania przedsiębiorcze. Drugie stanowi tzw. paradygmat *push-pull*, gdzie innowacyjność jest efektem występujących w gospodarce czynników o charakterze popytowo-podażowym. Trzecie podejście, autorstwa Marshalla [1920], odnosi się do innowacyjnych systemów terytorialnych oraz powiązań sieciowych.

Analiza dotychczasowych badań empirycznych nad stymulantami innowacyjności każe stwierdzić, że wiele z tych stymulantów w ogóle nie występuje w sektorze turystyki lub występuje, lecz w ograniczonym zakresie. Często innowacyjność w sektorze turystycznym jest utrudniona, a wynika to ze specyficznych cech turystyki jako sektora gospodarki. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim: fragmentaryczność podaży turystycznej, sezonowość działalności gospodarczej, a co za tym idzie – zatrudnienia, bariery siły roboczej (między innymi niski stopień kwalifikacji pracowników, ich rotację, stosunkowo mały prestiż i niskie zarobki w turystyce), dominację tzw. wiedzy milczącej (nabywanej przez lata doświadczeń, trudnej do przekazania w formie pisemnej i do naśladowania), dominację małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), niepewność w prowadzeniu działalności gospodarczej, często wywołująca postawy adaptacyjne, a nie proaktywne, a także brak zaufania w kooperacji podmiotów tego sektora. Wskazane cechy utrudniają rozwój i dyfuzję innowacji – ograniczając lub uniemożliwiając występowanie określonych stymulantów innowacyjności wymienianych w ramach każdego z trzech podejść wykorzystywanych do ich. Dotyczy to także innowacji w turystyce miejskiej.

2.1. Determinanty innowacji w turystyce miejskiej w podejściu przedsiębiorczym według Schumpetera

Zdaniem Schumpetera [1939] kluczowym czynnikiem rozwoju innowacyjności jest przedsiębiorczość. Jej znaczenie dla innowacji w turystyce podkreślali między innymi Brunner-Sperdin i Peters [2004], Koh i Hatten [2002] oraz Hall i Williams [2008]. Przedsiębiorcy traktowani są tutaj jako tzw. kreatywni destruktorzy (*creative destructors*), którzy ze swoimi koncepcjami, produktami i pomysłami wyznaczają nowe standardy, a poprzez swoją innowacyjność zmieniają, czasem nawet radykalnie, gust i preferencje klientów.

Jednak pewne cechy turystyki utrudniają rozwój przedsiębiorczości, a tym samym także innowacyjność w tym sektorze. Wśród tych cech należy wymienić:

- dominację MŚP,
- bariery związane z kapitałem ludzkim i transferem wiedzy,
- sezonowość w turystyce.

Odnosząc się do pierwszej z wymienionych cech, badania wskazują, że zdolność innowacyjna jest pozytywnie i silnie powiązana z rozmiarami przedsiębiorstwa [Rogers 1983] oraz że innowacyjność jest domeną większych przedsiębiorstw. Innowacyjność MŚP jest ograniczona z kilku powodów.

Ograniczony rozmiar może być między innymi przeszkodą w osiągnięciu optymalnej wielkości innowacji, co często prowadzi do braku korzyści skali wpływających na efektywność inwestowania w badania rynkowe, nowe produkty i rozwój umiejętności [Peters i Pikkemaat 2006; Camisón i Monfort-Mir 2012]. Dla MŚP rezultaty badań muszą mieć bowiem naturę praktyczną, o ile mają zostać przez nie zaadaptowane. Wyjątkiem są na przykład konstelacje kooperacyjne (na przykład łańcuchy franchisingowe). Szerokie rozpowszechnienie tego typu sieciowych form organizacyjnych zwiększa rozmiar i elastyczność przedsiębiorstw turystycznych i powinno także zwiększać ich potencjał innowacyjny [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005]. Jednak tego rodzaju rezultaty nie są obserwowane w innowacjach rozpatrywanych według podejścia Schumpetera [1939], a wynikają raczej ze zdolności innowacyjnych nie samych przedsiębiorców turystycznych, lecz ich partnerów. Hjalager [1997] twierdzi, że nowe produkty i procesy są często wyłącznie rezultatem innowacyjnych wysiłków podjętych w innych branżach, na przykład przez dostawców (szerzej na ten temat w części dotyczącej popytowo-podażowych stymulantów innowacyjności), co tworzy opóźnienia w innowacjach w samym sektorze turystyki.

Co prawda, MŚP są w stanie szybciej niż duże przedsiębiorstwa zaaplikować nowe idee i przez to zdobyć przewagę konkurencyjną, jednak mają one raczej tendencję do naśladowania, gdy już upewniły się, że określone zmiany, na przykład nowe inwestycje, są dla nich opłacalne. Innowacje w organizacjach są bowiem bardzo złożonym i niepewnym procesem [Desouza i in. 2009]. Stymuluje to przedsiębiorstwa turystyczne do tworzenia głównie innowacji inkrementalnych, które bazując na dostępnej wiedzy w organizacji, minimalizują ryzyko nieopłacalności poprzez ograniczenie ryzyka popełnienia błędów. Tego rodzaju działania umożliwiają imitatorom przewagę nad faktycznymi innowatorami, a rezultaty dotychczasowych badań [Hjalager 2002; Peters i Pikkemaat 2005; Camisón i Monfort-Mir 2012] wskazują, że przedsiębiorcy turystyczni są głównie imitatorami i adaptatorami nowych pomysłów, aniżeli ich inicjatorami (tj. innowatorami). Ponadto obawy, że własne działania będą naśladowane przez innych, są dodatkowym czynnikiem zniechęcającym przedsiębiorstwa turystyczne do innowacji [Gallouj i Sundbo 1998; Hjalager 2002].

Nie bez znaczenia jest także to, że na obszarach turystycznych, w tym w ośrodkach miejskich, wszelkiego rodzaju innowacje są od razu zauważalne przez inne podmioty. Nie bazują one bowiem na wyszukanej technologii [Hall i Williams 2008] i nie da się ich chronić patentami, jak w innych sektorach. Stąd, jeśli przedsiębiorstwo turystyczne chce być liderem na rynku,

musi być nieustannie innowacyjne i musi się spodziewać, że ewentualne korzyści wynikające z tej innowacyjności będą szybko przechwycone przez innych uczestników gry rynkowej. Jest to tzw. problem „pasażera na gapę” (*free rider*), mający w turystyce istotne znaczenie [Hjalager 2002]. Niektórzy autorzy zauważają jednak, że łatwość naśladowania zachowań innych podmiotów w sektorze turystyki ma określone zalety. Na przykład Keller [2006] twierdzi, że imitacje są jednym z ważniejszych narzędzi rozpowszechniania innowacji w turystyce. Inni autorzy podkreślają natomiast, że istnieją pewne przeszkody w uczeniu się i imitacji przez obserwację. Wynikają one z tego, że wiele innowacji opartych na określonej jakości usług zależy od trudnej do skodyfikowania i przechwycenia wiedzy milczącej [Hall i Williams 2008], odgrywającej bardzo ważną rolę, zwłaszcza w MŚP, jakie dominują w sektorze turystyki.

Bariery związane właśnie z transferem wiedzy w turystyce, a także z kapitałem ludzkim stanowią kolejny czynnik utrudniający innowacyjność, wynikającą z przedsiębiorczości w tym sektorze. Teorie z zakresu zarządzania – a ściślej organizacji uczących się – wskazują, że wszyscy pracownicy odgrywają kluczową rolę w generowaniu, transferze i absorpcji wiedzy w danej organizacji oraz że każdy z nich musi się przyczyniać do procesu innowacji [Pfeffer 1994]. Autorzy tacy jak Nonaka [1985, 1988] oraz Davenport i Prusak [2000] twierdzą, że wiedza jest zdobywana przez ludzi i w aspekcie innowacji błędem jest zbyt silne podkreślanie technologii, kosztem kluczowego, w tym przypadku, czynnika ludzkiego. Według Valentine [1989] pracownicy przedsiębiorstw turystycznych muszą mieć odpowiednie zdolności: do obserwowania potencjalnych problemów i możliwości rozwoju, następnie do poszukiwania i oceniania możliwych rozwiązań z uwzględnieniem posiadanego potencjału oraz do projektowania przyszłych rozwiązań i ich modyfikacji.

Badania prowadzone w różnych krajach (na przykład w Wielkiej Brytanii, Norwegii czy Francji) wskazują jednak, że pracownikom MŚP turystycznych brakuje odpowiednich kompetencji, by sprawnie i skutecznie poszukiwać i wykorzystywać wiedzę, niezbędną do rozwoju innowacji [Hjalager 2002; Dosi 1988; Kvam i Streat 2010; Paget, Dimanche i Mounet 2010; Thomas 2012; Yang i Wan 2004]. Ma to kilka przyczyn. Po pierwsze, MŚP często cechują się oporem personelu przed zmianami i konserwatywną kulturą organizacyjną. Potwierdzeniem tego są różnice w gotowości do zmian i kulturze organizacyjnej między przedsiębiorstwami turystycznymi a przedsiębiorstwami usługowymi jako takimi [Camisón i Monfort-Mir 2012]. Po drugie, badania wskazują, że w większości krajów europejskich personel w sektorze turystycznym nie przechodzi odpowiedniego treningu, co utrudnia transfer

wiedzy [Richards 2001]. Po trzecie, jak podkreślają Bouncken i Pyo [2002], przyczyną problemów z zarządzaniem wiedzą w sektorze turystyki jest zbyt duża liczba niejasnych strategii z tym związanych oraz technik implementacji tych strategii. Potwierdza to także Yun [2004]. Uważa on, że przemysł hotelarski i turystyczny wolno dostosowują się do strategii zarządzania wiedzą, gdyż taka adaptacja wymaga określonych zdolności, takich jak analiza danych statystycznych czy wiedza o turystyce i zarządzaniu w hotelarstwie, których brakuje pracownikom sektora turystyki. Wynika to z kolejnej, czwartej już przyczyny problemów z zarządzaniem wiedzą w tym sektorze – mianowicie z faktu, że przedsiębiorcy często nie mają właściwego wykształcenia do prowadzenia działalności w turystyce. Często do jej otwarcia bardziej zachęca ich styl życia z tym związany niż prestiż, pieniądze i rozwój przypisywane karierze zawodowej [Getz i Carlsen 2005]. Może to być po części związane z kolejną przyczyną problemów sprawnego i skutecznego wykorzystywania wiedzy w tym sektorze – mianowicie, faktem, że turystyka wciąż jest postrzegana jako sektor relatywnie niskich zarobków i o stosunkowo niskim prestiżu, bez większych szans na karierę zawodową.

Sezonowość w turystyce stanowi trzeci czynnik ograniczający innowacyjność wynikającą z przedsiębiorczości w tym sektorze. Sezonowość działalności gospodarczej wymusza bowiem sezonowość zatrudnienia oraz powoduje wysoką rotację siły roboczej – zdecydowanie większą niż w innych gałęziach gospodarki. Wiąże się to z fluktuacją kadry i zatrudnianiem dużej części pracowników na krótkookresowe kontrakty, co dodatkowo pogarsza warunki pracy. Fluktuacja zatrudnionych może być sprzyjająca dla innowacji jedynie pod warunkiem, że występuje możliwość przejęcia nowych pomysłów [Levitt i March 1996], co jednak nie zawsze jest możliwe. Enz i Siguaw [2003] stwierdzili, że pomysły innowacyjne i najlepsze praktyki w przedsiębiorstwach hotelarskich sprowadzają się do kompetencji konkretnych osób. Niestety, gdy menedżerowie, którzy wnieśli kreatywne pomysły, opuszczają swoją pracę, wiele działań, które zainicjowali, nie jest kontynuowanych. Jak twierdzi Argote [1999], wiedza utrzymywana jest w trzech różnych systemach: w pamięci indywidualnej, organizacyjnych narzędziach i technologiach informacyjnych, a także w organizacyjnych strukturach i przepisach. Autor wskazuje, że gdy występuje wysoka rotacja pracowników i wiedza indywidualna nie zostaje w przedsiębiorstwie, odbija się to negatywnie na wszystkich trzech systemach gromadzenia tej wiedzy. Z kolei Yang i Wan [2004] twierdzą, że brak lub ograniczona możliwość wykorzystania wiedzy zdobytej w poprzednim miejscu pracy wynika między innymi z dużego zróżnicowania przedsiębiorstw w sektorze turystycznym. Nie bez znaczenia jest też wysoki stopień konsolidacji

poprzez fuzje czy przejęcia. Skutkuje to problemami w podtrzymaniu korzyści płynących z indywidualnego uczenia się w organizacji [Hallin i Marnburg 2008].

Yang i Wan [2004] na podstawie swoich badań w hotelarstwie (przykład Tajwanu) pokazali, że dzielenie się wiedzą i jej zdobywanie ma postać nieformalną, spontaniczną i że nie jest częścią hotelowej polityki i procedur. Wskazali oni także na inne niż wymienione do tej pory bariery dzielenia się wiedzą między pracownikami hoteli objętych badaniami. Były to między innymi obawy przełożonych o zbyt szybkie awansowanie podwładnych oraz brak otwartości na zmiany niezbędne do dzielenia się wiedzą z innymi. Wszystko to ogranicza występowanie czynników stymulujących zachowania przedsiębiorcze, prowadzące następnie do powstawania i rozwoju innowacji w turystyce miejskiej.

2.2. Determinanty innowacji w turystyce miejskiej w podejściu popytowo-podażowym

Kolejnym podejściem do analizy czynników stymulujących powstawanie i rozprzestrzenianie się innowacji jest tzw. paradygmat *push-pull*, związany z występowaniem określonych stymulantów innowacji po stronie popytowej i podażowej. Zgodnie z tym podejściem uznaje się, że przedsiębiorstwa są generalnie konserwatywne i jeśli nie muszą, to nie wdrażają innowacji. Istnieją jednak dwie główne strategie motywujące je do zmian [Hjalager 2002, s. 466]. Pierwszą jest strategia popychania (*push*). Składają się na nią nowe technologie i metody oferujące efektywne rozwiązania w procesie produkcji lub czyniące produkt bardziej atrakcyjnym dla konsumenta (reprezentują one stronę podażową rynku). Drugą jest strategia przyciągania (*pull*), wynikająca z indywidualnych zachowań konsumentów, w szczególności nacisków różnych ich grup (reprezentuje ona stronę popytową rynku).

Odnosząc się w pierwszej kolejności do strony podażowej, należy podkreślić stosunkowo duże znaczenie technologii dla procesów produkcji, świadczenia usług oraz mechanizmów dostaw w sektorze turystycznym. W badaniach nad wykorzystaniem technologii w innowacjach w turystyce (na przykład produktowych czy procesowych) dużą uwagę poświęca się sygnalizowanym już nowym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym (ICT). Cele tego typu innowacji są różne – od rozwoju produktu po marketing służący lepszej obsłudze klienta. Sektor turystyki stosunkowo szybko, zwłaszcza w miejskich ośrodkach turystycznych, zaadaptował innowacje technologiczne między innymi do [Miralles 2010]: wykonywania rutynowych zadań operacyjnych,

rozwoju usług z wykorzystaniem na przykład GPS (*Global Positioning System*) czy smartfonów, stosowania czystych technologii i budowania hoteli przyjaznych dla środowiska oraz w bezpośredniej obsłudze klienta.

Buhalis i Law [2008] wskazują nawet, że rozwój technologii i turystyki przez lata szły ze sobą w parze, a rozwój turystyki wręcz stymulował powstawanie i wykorzystywanie aplikacji ICT, które doprowadziły do zmian w organizacji przedsiębiorstw różnego typu, w tym także przedsiębiorstw turystycznych [Buhalis i Zoge 2007; Hall i Williams 2008]. Z kolei globalne systemy dystrybucji (*Global Distribution Systems* – GDS) umożliwiły funkcjonowanie wewnętrznych systemów rezerwacji dla agencji podróży na całym świecie – klienci mają bezpośredni dostęp do linii lotniczych, opłat związanych z podróżą, obiektów noclegowych, wypożyczalni samochodów i innych usług świadczonych w ramach wyjazdów turystycznych. Natomiast nowoczesne technologie wykorzystujące między innymi Internet i mobilne aplikacje umożliwiły rozwój wirtualnym agencjom podróży oraz pozwoliły na obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw [Buhalis i Law 2008].

Hall i Williams [2008] wskazują, że oprócz osiągnięć związanych z postępem technologicznym, stymulantami innowacji po stronie popytowej są także różnego rodzaju czynniki środowiskowe. W dobie globalizacji i dużej turbulentności otoczenia czynniki o charakterze demograficznym, społecznym, ekonomicznym, czy politycznym istotnie wpływają na zachowania i oczekiwania konsumentów, co przekłada się na konieczność elastycznego dostosowywania się podaży do zmian w popycie turystycznym. Tego rodzaju zmiany na rynku są wskazywane jako bezpośrednie lub pośrednie stymulanty innowacji w turystyce [Hall i Williams 2008; Stamboulis i Skayannis 2003].

Jedną z grup tych stymulant są na przykład zmiany demograficzne, wymagające bieżącego monitorowania oraz prognozowania potrzeb turystów. Stymuluje to określone rodzaje innowacji w turystyce miejskiej, między innymi innowacje produktowe. Na przykład trend starzejącego się społeczeństwa wymusił powstanie nowych produktów związanych ze zdrowiem (takich jak wellness & SPA funkcjonujące obecnie w licznych ośrodkach miejskich), a bogacenie się społeczeństwa zachęciło do tworzenia w przedsiębiorstwach i miastach turystycznych ofert spełniających oczekiwania segmentu zamożnych turystów (na przykład innowacje związane z wyposażeniem pokoi hotelowych w sprzęt wykorzystujący nowoczesną technologię).

Odnosząc się do drugiej grupy czynników reprezentujących stronę popytową, należy podkreślić, że ogromne znaczenie w zakresie przyswajania innowacji ma transfer wiedzy na linii ośrodki naukowe – przedsiębiorstwa turystyczne, a także tzw. narodowy system innowacji [Hjalager 2002], czyli

odpowiednia polityka i działania rządu, władz regionalnych i lokalnych, organizacji branżowych, instytucji szkolących personel, przedsiębiorstw koordynujących popyt i podaż itp. Wszystkie te podmioty odgrywają ważną rolę jako inspiratorzy nowych pomysłów [Hjalager 2002]. Zwłaszcza dotyczy to jednostek miejskich (najczęściej mających silne ośrodki naukowe czy organizacje branżowe i szkoleniowe). Relacje na linii przedsiębiorstwa turystyczne – ośrodki naukowe oraz relacje z innymi podmiotami tworzącymi innowacje, a także wspomniany „narodowy system innowacji” mogą cechować się jednak występowaniem barier utrudniających innowacyjność w turystyce miejskiej, na przykład ograniczając inwestycje w technologie [Jolly i Dimanche 2009; Camisón i Monfort-Mir 2012]. Bariery te ponownie mogą wynikać z pewnych specyficznych cech tego sektora [Hjalager 2006; Shaw i Williams 2009; Camisón i Monfort-Mir 2012]. Zaliczyć do nich należy w szczególności niską skłonność do rozwoju nowych technologii, głównie w mikroprzedsiębiorstwach, problemy z transferem wiedzy na linii przedsiębiorstwa turystyczne – ośrodki naukowe oraz bariery siły roboczej i heterogeniczność podaży turystycznej, z reguły prowadzącą do słabo zdefiniowanej standaryzacji usług.

Jak wcześniej wspomniano, dyfuzja innowacji wśród przedsiębiorstw turystycznych charakteryzuje się niską skłonnością do rozwoju nowych produktów i procesów, szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach [Weiermair i Peters 2002] (czyli przedsiębiorstwach zatrudniających mniej niż pięć osób). Dotyczy to głównie innowacji technologicznych, gdyż niewiele przedsiębiorstw turystycznych tworzy nowe technologie [Hjalager 2006; Camisón i Monfort-Mir, 2012]. Ze względu na wspomniane wcześniej ryzyko inwestycyjne (por. pkt 2.1) przedsiębiorcy preferują zakup technologii (u dostawców lub organizacji, które zarządzają infrastrukturą, usługami kulturowymi, promocją danego miejsca itp.) niż samodzielne ich wytwarzanie.

Ponadto kluczowe dla transferu wiedzy powiązania na linii przedsiębiorstwo – ośrodki naukowe są w sektorze turystycznym bardzo ograniczone, w porównaniu z innymi gałęziami gospodarki [Drejer 2004; Flikkema, Jansen i Van der Sluis 2007]. Xiao i Smith [2007] wskazują, że wiedza powinna być: wiarygodna dla potencjalnych użytkowników, możliwa do wykorzystania i przynosić oczekiwane korzyści. Stąd na przykład przedsiębiorstwa turystyczne i władze samorządowe w miastach, by działać innowacyjnie, powinny posiadać wiedzę między innymi o preferencjach turystów, strategiach planowania rozwoju turystyki czy o zarządzaniu itp. Tymczasem Xiao i Smith [2007] twierdzą, że badania naukowe są postrzegane przez praktyków jako mało znaczące, niepotrzebnie skomplikowane i komunikowane w nieprzystępny sposób. Wielu autorów potwierdza, że treść i forma wiedzy w sektorze

turystycznym nie jest zgodna z praktycznymi oczekiwaniami i wymaganiami [Cooper 2006; Pan, Scott i Laws 2006; Ruhanen 2008; Xiao i Smith 2007]. Potrzeby przedsiębiorców turystycznych w zakresie badań empirycznych nie są właściwie odzwierciedlone w programach badawczych [Pan, Scott i Laws 2006]. Przypisuje się to zupełnie innemu postrzeganiu wiedzy przez naukowców (mających wiedzę producentów) i praktyków (reprezentujących wiedzę użytkowników). Obie grupy skupiają się na innych aspektach wiedzy, innym sposobie jej prezentacji czy innych działaniach służących jej wykorzystaniu [Xiao i Smith 2007]. Wszelkie abstrakcyjne pomysły, sposoby interpretacji informacji lub konceptualizacja wiedzy o turystyce są pożądane przez praktyków z MŚP turystycznych, jednak jeśli mogą zostać natychmiast zaaplikowane [Xiao i Smith 2007]. Kluczową kwestią są tutaj nie tyle natychmiastowe efekty płynące ze zdobywania wiedzy, ile niezwłoczne dostrzeżenie jej znaczenia przez przedsiębiorców. Na przykład korzyści z inwestowania w wiedzę pojawiające się w dłuższym okresie (jak uczęszczanie w kursach) są co prawda dostrzegane przez praktyków, ale w większości przypadków łatwiej angażują się oni w zdobywanie wiedzy dającej oczekiwane rezultaty w krótszym czasie [Xiao i Smith 2007]. Podczas gdy praktycy podkreślają wiedzę praktyczną, wynikającą z doświadczenia, naukowcy mają tendencję do skupiania się na aspektach teoretycznych. Stanowi to jedną z ważniejszych przeszkód w planowaniu rozwoju turystyki, zwłaszcza we współpracy między obu sektorami [Ruhanen 2008]. Frechtling [2004] uznaje w związku z tym, że trudno znaleźć przykłady prac naukowych z zakresu turystyki, które istotnie wpłynęły na zarządzanie przedsiębiorstwami prywatnymi w tym sektorze. Na duży dysonans między nauką i praktyką w turystyce wskazują także Ruhanen [2008], Cooper [2006] oraz Jenkins [1999].

Wymienione problemy wynikają częściowo z tego, że mimo coraz większej liczby badań poświęconych wiedzy i innowacjom w usługach, większość skupia się na przemyśle wytwórczym i gałęziach przemysłu związanych z technologią, nie zaś na usługach turystycznych [Hjalager 2002; Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007]. Do innych przyczyn problemów z transferem wiedzy na linii nauka-praktyka można zaliczyć: ograniczone środki na badania, brak zrozumienia przez przedsiębiorców potrzeby komercjalizacji wyników badań [Ruhanen i Cooper 2004], brak wizji rozwoju turystyki (zarówno u praktyków, jak i teoretyków), oraz fakt, że turystyka stosunkowo od niedawna jest traktowana jako sektor przynoszący ekonomiczne korzyści dla gospodarki [Ruhanen i Cooper 2004].

Kolejnym czynnikiem utrudniającym powstawanie i dyfuzję innowacji w miastach jest heterogeniczność podaży turystycznej, z reguły prowadząca do

niewłaściwej i słabo zdefiniowanej standaryzacji usług. Relatywny brak standardów jakości w sektorze turystycznym, wynikający z dużej różnorodności podmiotów świadczących usługi turystyczne, może obniżyć transparentność oraz utrudnić rozwój innowacji. Sektor turystyczny ma różne systemy klasyfikacji w zakresie standardów w przedsiębiorstwach (na przykład w postaci liczby gwiazdek dla hoteli), jednak wiele z nich jest krytykowanych za zbyt słabe zdefiniowanie, w szczególności za to, że bardziej dotyczą udogodnień samych w sobie niż rzeczywistej jakości usług [Camisón i Monfort-Mir 2012].

Kolejne cechy sektora turystycznego, związane z barierami siły roboczej, zarówno ograniczają (w odniesieniu do innowacji nietechnologicznych), jak i stymulują (w przypadku innowacji technologicznych) działania innowacyjne w podejściu popytowo-podażowym. Odnosząc się do innowacji technologicznych, należy stwierdzić, że sektor turystyczny bazuje na zasobach ludzkich, które nie są w pełni wykwalifikowane. Niska produktywność była bowiem przez lata wyrównywana niższymi płacami, a racjonalizacja produkcji polegała na zastępowaniu droższego kapitału tańszą siłą roboczą. Zatem rosnący wzrost kosztów zatrudnienia stymulował pojawienie się procesów innowacyjnych, mających na celu generowanie oszczędności płynących z zastępowania siły roboczej nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi [Hjalager 2002]. Przykładem są automatyczne maszyny czyszczące wykorzystywane w hotelarstwie czy zastąpienie obsługi przez pracownika systemem komputerowym. Jednakże ograniczanie zatrudnienia wykształconego kapitału ludzkiego, które spowodowało rozwój innowacji technologicznych, przeszkadza w rozwoju innowacji niezwiązanych z nowoczesną technologią, ograniczając zdolność do przyciągnięcia wysoko wykwalifikowanego i zmotywowanego personelu w przedsiębiorstwach turystycznych (w przedsiębiorstwach tego typu zatrudnionych jest na przykład bardzo niewielu inżynierów pracujących w swym zawodzie) [Hjalager 2002].

2.3. Determinanty innowacji w turystyce miejskiej w podejściu Marshallowskich systemów innowacyjnych

Kolejne podejście do analizy czynników stymulujących powstawanie innowacji wywodzi się z Marshallowskiej koncepcji dystryktów przemysłowych [Marshall 1920]. Zgodnie z nią, gałęzie przemysłu są zakorzenione w określonej lokalizacji, a kompozycja zasobów w tej lokalizacji jest kluczowa dla rozwoju przedsiębiorstw oraz danego miejsca. Marshall [1920] zaobserwował, że dzięki sieciom społecznym i geograficznej bliskości podmiotów tworzących te sieci, wszelkiego rodzaju nowości są szybko rozpowszechniane i wdrażane.

Specyfika turystyki ponownie każe się zastanowić nad tym, czy i w jakim stopniu koncepcję Marshalla można wykorzystać w odniesieniu do obszarów turystycznych, w szczególności do analizy determinant innowacyjności w turystyce miejskiej.

W literaturze z zakresu turystyki często się podkreśla, że nawiązanie właściwych relacji między przedsiębiorstwami turystycznymi jest kluczowe dla transferu informacji, a następnie do innowacji. W ostatnich latach badania w tym zakresie są poświęcone strukturom i cechom systemów innowacji, w tym sieciom, aliansom czy klastrom w turystyce [Hall i Williams 2008; Hjalager 2010]. Analizuje się także tzw. zagregowaną innowacyjność, tj. wzrost gospodarczy dokonujący się w danej lokalizacji dzięki korzystnym warunkom do rozwoju innowacji [Hjalager 2010], takim jak struktura produkcyjna, edukacja, organizacja pracy, relacje z innymi przedsiębiorstwami, system finansowy, sieci, badania i rozwój itp. [Kvam i Streat 2010]. Gdy podmioty innowacyjne tworzą w danym regionie instytucjonalne *milieu*, w którym występują powiązania systemowe i interaktywna komunikacja między aktorami, można mówić o tzw. regionalnym systemie innowacji [Cooke i Morgan 1998].

Zainteresowanie tą problematyką nie dziwi, gdyż przedsiębiorstwa turystyczne są zakorzenione w różnych systemach innowacji zarówno w skali narodowej, jak i regionalnej czy lokalnej [Hall i Williams 2008]. W związku z tym innowacje w turystyce są nierozłącznie związane z danym terytorium, a specyficzne dla niego zasoby (kapitałowe, ludzkie, naturalne, instytucjonalne itp.), połączone w określony sposób i niemożliwe do odtworzenia w innym miejscu, są ważną determinantą innowacji występujących na danym terenie [Camisón i Monfort-Mir 2012].

Zasoby te są wykorzystywane dzięki specyficznym relacjom, będących podstawą budowania określonych struktur międzyorganizacyjnych [Kvam i Streat 2010]. Hjalager [2008] twierdzi, że kluczowe podmioty stymulujące systemy innowacji w turystyce często reprezentują sektor publiczny. Władze samorządowe tworzą bowiem odpowiedni klimat do rozwoju innowacji przez monitorowanie pojemności turystycznej, rozwój infrastruktury, inwestowanie w badania popytu, bezpośrednie tworzenie lub stymulowanie powstawania nowych struktur, na przykład partnerskich, oraz przez inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego (finansowanie szkoleń, warsztatów dla podmiotów zlokalizowanych na danym terenie).

Jednak także i w tym podejściu istnieje grupa specyficznych cech turystyki, utrudniająca powstawanie spójnych sieci terytorialnych. Należą do nich: niski poziom współpracy, wynikający między innymi z rozdrobnienia i przestrzennego oddalenia podmiotów podaży turystycznej, braku zaufania,

ograniczonych zdolności podmiotów legitymujących działania partnerskie, kosztów współpracy, dominacji wiedzy milczącej, barier siły roboczej oraz sezonowości w turystyce.

Weiermair i Peters [2002] podkreślają, że w sektorze turystycznym szanse dyfuzji innowacji i technologii są ograniczane przez brak lub ograniczoną kooperację z klientami i innymi dostawcami w łańcuchu wartości. Camisón i Monfort-Mir [2012] podzielają takie stanowisko, przytaczając dane empiryczne z Hiszpanii ukazujące niskie zaangażowanie w kooperację przedsiębiorstw turystycznych współpracujących w zakresie innowacji z innymi typami organizacji. Należy się zgodzić z autorami podkreślającymi, że brak takiej współpracy lub jej ograniczony zakres w turystyce jest zjawiskiem co najmniej paradoksalnym, biorąc pod uwagę zintegrowany charakter produktu turystycznego [Camisón i Monfort-Mir 2012; Hjalager 2002]. Jego natura wymaga bowiem zaangażowania wielu różnych podmiotów oraz dzielenia się wiedzą, celem poprawy atrakcyjności świadczonej oferty oraz uzyskania właściwego poziomu sprzedaży.

W ostatnich latach w literaturze pojawiło się wiele prac, których autorzy próbują wyjaśnić przyczyny występowania barier w kooperacji na obszarach turystycznych [Nordin 2003; Novelli, Schmitz i Spencer 2006; Hall i Williams 2008; Czernek 2013]. Ważną barierą współpracy, także w miastach, wynikającą ze specyfiki turystyki jest z pewnością wspomniane już rozdrobnienie podaży turystycznej [Cooper 2006]. Duża liczba oraz zróżnicowanie przedsiębiorstw turystycznych, a także nierzadkie oddalenie przestrzenne sprawia, że stosunkowo trudno ustalić wspólne cele w kooperacji prowadzącej do działań innowacyjnych. Na przykład te same inicjatywy kooperacyjne (na przykład akcje promocyjne oferujące zniżki na świadczone produkty i usługi) będą inaczej postrzegane przez reprezentantów różnych przedsiębiorstw (na przykład restauratorów oraz gestorów obiektów noclegowych, co może wynikać choćby z innej struktury kosztów stałych i zmiennych w tego typu przedsiębiorstwach) [Czernek 2012].

Współpracę utrudnia dodatkowo niski poziom zaufania między przedsiębiorcami turystycznymi, którzy często nie potrafią wyjść poza wąski sposób wzajemnego postrzegania się jako konkurencji i nie dostrzegają potrzeby współpracy w obszarach, w których dysponują komplementarnymi zasobami [Camisón i Monfort-Mir 2012; Hjalager 2002; Czernek 2012]. Niski poziom zaufania może mieć różne przyczyny. Wynikać może między innymi z braku dostrzegania potencjalnych korzyści współpracy przewyższających jej koszty (zaufanie oparte na ekonomicznej kalkulacji kosztów i korzyści), z niewłaściwej reputacji potencjalnych partnerów, z braku możliwości oceny

lub negatywnej oceny ich motywacji i kompetencji lub też z braku właściwej osoby legitymującej daną inicjatywę partnerską [Hall i Williams 2008; Zmysłony 2008]. Jak bowiem twierdzi Hjalager [2002], legitymizacja przez trzecią stronę jest konieczna między innymi ze względu na wspomniany wcześniej problem „pasażera na gapę”. Jednak zdolności podmiotów legitymujących inicjatywy partnerskie są często ograniczone, co potwierdziła na przykład analiza innowacji w sektorze turystycznym w Hiszpanii [Hjalager 2002].

Ponadto barierą współpracy służącej działaniom innowacyjnym jest także fakt, że MŚP, które dominują w sektorze turystyki, jeśli mają nawiązać kooperację, muszą dostrzegać jej wyraźne korzyści. Swoje zaangażowanie we współpracę – wymagającą udziału w spotkaniach struktur partnerskich, płacenia składek członkowskich, uczestniczeniu w działaniach zbiorowych itp. – MŚP postrzegają w kategoriach wyraźnych kosztów alternatywnych (kosztów utraconych korzyści wynikających z braku zaangażowania w tym czasie we własną działalność). To także utrudnia budowanie wspomnianego wcześniej zaufania opartego na ekonomicznej kalkulacji [Czernek 2012].

Jeszcze innym czynnikiem ograniczającym współpracę służącą innowacyjności na obszarach turystycznych jest dominacja wiedzy milczącej [Hjalager 2002]. Jak wcześniej sygnalizowano, jest to wiedza trudna do zapisu, zdobywana przez lata doświadczeń z prowadzenia określonego rodzaju działalności, którą podmioty nie chcą się dzielić z innymi, gdyż to ona umożliwia im pozostanie na rynku i zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Ponieważ kooperacja nieodłącznie jest związana z transferem wiedzy między partnerami, obawy o utratę wiedzy milczącej ograniczają ich skłonność do współdziałania [Czernek 2012]. Jest to kolejny czynnik utrudniający rozwój innowacyjnych systemów terytorialnych na obszarach turystycznych.

Wreszcie, po raz kolejny, należy wskazać na specyfikę kapitału ludzkiego zatrudnionego w sektorze turystycznym i jego wpływ na współpracę i innowacyjność w turystyce miejskiej. W literaturze podkreśla się, że ciągłe zmiany związane z powstawaniem nowych i zamykaniem dotychczasowych przedsiębiorstw turystycznych oraz z wysoką rotacją pracowników, wynikającą z sezonowości działalności, mogą utrudniać innowacyjność realizowaną poprzez różne formy współdziałania [Lafferty i van Fosgen 2001]. Rotacja zatrudnienia jest ważnym mechanizmem rozpowszechniania wiedzy (nazywanym *knowledge spillover*), zwłaszcza milczącej. Z drugiej strony jednak, wiedza niezbędna do kontynuowania współpracy, a co za tym idzie – innowacji, może ulec transferowi wraz z pracownikiem posiadającym tę wiedzę. Utrudnia to kontynuowanie dotychczas podjętych działań w ramach kooperacji oraz wymusza przyjęcie nowych ustaleń w zakresie współdziałania.

3. Podsumowanie – zalecenia dla przyszłych badań

Dokonany przegląd literatury pozwolił stwierdzić, że niezależnie od przyjętego podejścia wskazującego na określony rodzaj stymulant innowacyjności, specyficzne cechy turystyki utrudniają innowacje w tym sektorze, uniemożliwiając lub utrudniając występowanie określonych stymulant innowacyjności. W dużym stopniu pozwala to wyjaśnić przyczynę mniejszej – niż w innych gałęziach gospodarki – liczby innowacji w turystyce. Należy jednak pokreślić, że wnioski te dotyczą nie tylko innowacji w turystyce miejskiej, na której skupiono się w niniejszym artykule. Mają one także walor bardziej ogólny, odnosząc się do innowacyjności jako takiej, co ma swoje uzasadnienie w dość ograniczonych rozważaniach dostępnych w polskiej literaturze na temat innowacyjności w turystyce. Uwzględniając przedstawione uwarunkowania innowacyjności w sektorze turystyki, można wskazać działania, których podjęcie umożliwiłoby lub ułatwiło powstawanie i dyfuzję innowacji w miastach turystycznych. Należy także wskazać na kierunki przyszłych badań empirycznych w zakresie innowacji w sektorze turystycznym.

Odnosząc się do pierwszej z wymienionych kwestii, konieczne jest stosowanie odpowiedniej polityki innowacyjnej [Hjalager 2002], która uwzględniałaby przedstawione cechy sektora turystyki, takie jak: dominacja MŚP, fragmentaryczność działalności gospodarczej, brak zaufania, dominacja wiedzy milczącej, sezonowość działalności gospodarczej i sezonowość zatrudnienia. Konieczność uwzględnienia specyfiki usług, w tym turystyki, uzasadniają wyniki badań empirycznych, z których wynika, że innowacje w usługach bardzo różnią się od innowacji produktowych [Damanpour 1996]. Na przykład, jak twierdzą Christensen [2008] i Sundbo [1997], przedsiębiorstwa usługowe poszukują i zdobywają wiedzę potrzebną do innowacji w sposób bardziej kompleksowy i mniej sformalizowany niż przedsiębiorstwa produkcyjne. Flikkema i współautorzy [2007] mówią o tzw. innowacjach *ad hoc* i wyłaniających się (*emerging*), przez co wskazują, że w turystyce procesy poszukiwania innowacyjnych pomysłów często nie są dobrze zaplanowane i sformalizowane [Hjalager 2010].

Badania wskazują także, że różnice dostrzegane są między samą turystyką a innymi sektorami usługowymi [Camisón i Monfort-Mir 2012]. Innowacje w turystyce nie są bezpośrednim efektem procesu obejmującego kolejno: badania rynkowe, produkcję, a następnie komercjalizację wyników badań. Wynikają one raczej z kombinacji różnych czynników – innowacyjnych zdolności aktorów, ich umiejscowienia w przestrzeni, polityki publicznej, odpowiednich struktur i podmiotów zapewniających dyfuzję wiedzy itp.

Dlatego chcąc zapewnić innowacyjność w tym sektorze, należy z pewnością zadbać o odpowiedni transfer wiedzy na linii nauka – praktyka. W tym celu konieczne jest zadbanie między innymi o jasną komunikację środowiska nauki z praktykami (w sposób prosty, niezbyt wyszukany, na przykład poprzez udział w konferencjach, szkoleniach itp.), bezpośrednie odnoszenie celu badań do praktyki (aplikacyjność), odpowiednie kompetencje interpersonalne umożliwiające budowanie zaufania między obiema stronami, możliwości tworzenia wspólnych sieci powiązań (na przykład tworzenia i przynależności do wspólnych zrzeszeń) oraz zapewnienie większej przedsiębiorczości i aktywności ze strony środowiska nauki [Thomas 2012]. Prowadzenie badań powinno ponadto uwzględniać poglądy praktyków, którzy także powinni dostrzegać sens komercjalizacji wyników prowadzonych badań empirycznych. Efektywna komunikacja między praktykami i badaczami może się przyczynić do generowania użytecznej (bardziej aplikacyjnej) wiedzy wśród podmiotów działających w zakresie turystyki miejskiej.

Tworząc właściwą politykę innowacyjną należy także wziąć pod uwagę, że w turystyce, między innymi ze względu na dominację MŚP, najlepiej sprawdza się model „uczenia się przez działanie”. Po raz kolejny uzasadnia to konieczność zapewnienia regularnych interakcji różnych podmiotów. Kluczowe jest także podjęcie działań służących zachowaniu równowagi między współpracą i konkurencją, m.in. zadbanie o właściwe przywództwo oparte na lokalnym autorytecie i zaufaniu, czy poprzez uwzględnienie wagi problemu „pasażera na gapę” (na przykład podkreślając płynące ze współpracy korzyści zbiorowe, w rezultacie przekładające się na korzyści indywidualne, nawet jeśli nie są one jednakowe dla wszystkich).

Jak twierdzi Hjalager [2002], innowacje nie są tak charakterystyczne dla sektora turystyki, jak dla innych gałęzi gospodarki, na przykład transportu [Hall i Williams 2008], dlatego polityka innowacyjna w turystyce powinna się także skupić na czynnikach wpływających na pozostałe sektory gospodarki oraz na sektor publiczny, pełniący ważną rolę legitymizującego różne inicjatywy innowacyjne [Hjalager 2002].

W związku z przedstawioną specyfiką innowacji w turystyce konieczna jest także adaptacja nowych teorii i koncepcji w tym zakresie. Podkreślają to Cooper [2006], Shaw i Williams [2009] czy Hjalager [2010]. Umożliwiłoby to powstanie odrębnego podejścia do innowacji w usługach, a w szczególności w sektorze turystycznym.

Hjalager wskazuje na potrzebę prowadzenia badań, które

- uwzględniałyby specyfikę turystyki,
- umożliwiałyby porównania międzysektorowe,

- wykorzystywałyby dostępne dane statystyczne, na przykład w ramach CIS – European Community Innovation Surveys.

Zwraca on też uwagę na to, że są potrzebne badania ilościowe, jednak przy równoległej kontynuacji analiz jakościowych z wykorzystaniem metody studium przypadku. Badania te powinny obejmować między innymi takie obszary, jak [Hjalager 2010]: proces innowacji i jego przebieg (z uwzględnieniem rodzaju wymaganych innowacji), stymulanty innowacji i ich bariery, dyfuzja innowacji, rola przedsiębiorczości w innowacyjności, polityka innowacyjna i ocena innowacji, nauka a innowacje, a także nowe teorie i koncepcje innowacji w turystyce. Wskazane działania pozwoliłyby zwiększyć szanse na powstanie i rozwój innowacji w turystyce, także miejskiej, dostarczając tym samym korzystnych efektów społeczno-gospodarczych dla danego obszaru i funkcjonujących na jego terenie przedsiębiorstw turystycznych.

Bibliografia

- Ardichvili, A., Page, V., Wentling, T., 2003, *Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-sharing Communities of Practice*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 1, s. 64–77.
- Argote, L., 1999, *Organisational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers, Boston, USA.
- Bouncken, R., Pyo, S., 2002, *Achieving Competitiveness through Knowledge Management*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 3, no. 3/4, s. 1–4.
- Brunner-Sperdin, A., Peters M., 2004, *Importance and Measurement of Entrepreneurial Quality and Processes in Tourism*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 5, no. 1, s. 73–90.
- Buhalis, D., Zoge, M., 2007, *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*, w: Sigala, M., Mich, L., Murphy, J. (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer-Verlag, Wien, s. 481–492.
- Buhalis, D., Law, R., 2008, *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet – The State of eTourism Research*, *Tourism Management*, vol. 29, no. 4, s. 609–623.
- Camisón, C., Monfort-Mir, V.M., 2012, *Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-capabilities Perspectives*, *Tourism Management*, vol. 33, no. 4, s. 776–789.
- Christensen, J.L., 2008, *Innovation and Management in North Jutland Tourism Firms*, Paper for the RSA-workshop, November 28, Aalborg University, Department of Business Studies.

- Coombs, R., Miles, I., 2000, *Innovation, Measurement and Services: The New Problematique*, w: Metcalfe, J.S., Miles, I. (eds.), *Innovation Systems in the Service Economy*, Kluwer Academic Publishers, Boston, s. 85–103.
- Cooke, P., Morgan, K., 1998, *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Cooper, C., 2006, *Knowledge Transfer and Innovation among Attractions*, *Annals of Tourism Research*, vol. 33, no. 1, s. 47–64.
- Cooper, C., Jago, L.K., Carlsen, J., Ruhanen, Li, 2006, *Identification of Inhibitors and Facilitators to Research Adoption in the Tourism Sector*, Technical Report. Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism, Queensland.
- Czernek, K., 2012, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, PROKSENIA, Kraków.
- Czernek, K., 2013, *Determinants of Cooperation in a Tourist Region*, *Annals of Tourism Research*, vol. 40, no. 1, s. 83–104.
- Damanpour, F., 1991, *Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, s. 555–590.
- Damanpour, F., 1996, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, *Management Science*, vol. 42, no. 5, s. 693–716.
- Davenport, T.H., Prusak, L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Desouza, K.C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., et al., 2009, *Crafting Organizational Innovation Processes*, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, s. 6–33.
- Dosi, G., 1988, *The Nature of the Innovation Process*, w: red. Dosi, G., Freeman, G., Nelson, C., Silverberg, R., Soete, L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Sage Publications, London, s. 221–238.
- Drejer, I., 2004, *Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumperian Perspective*, *Research Policy*, vol. 33, no. 3, s. 551–562.
- Enz, C.A., Siguaw, J.A., 2003, *Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice*, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, no. 5/6, s. 115–123.
- Fagerberg, J., 2006, *Innovation: A Guide to the Literature*, w: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
- Frechtling, D.C., 2004, *Assessment of Tourism/hospitality Journals' Role in Knowledge Transfer: An Exploratory Study*, *Journal of Travel Research*, vol. 43, s. 100–107.
- Flikkema, M., Jansen, P., Van der Sluis, L., 2007, *Identifying Neo-schumpeterian Innovation in Service Firms*, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 16, no. 7, s. 541–558.
- Foss, N.J., Pedersen, T., 2002, *Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context*, *Journal of International Management*, vol. 8, no. 1, s. 49–67.

- Gallouj, F., Sundbo, J., 1998, *Innovation in Services in Seven European Countries*, Roskilde University, Roskilde.
- Getz, D., Carlsen, J., 2005, *Family Business in Tourism – State of the Art*, Annals of Tourism Research, vol. 32, no. 1, s. 237–258.
- Hall, C.M., Williams, A.M., 2008, *Tourism and Innovation*, Rutledge, London.
- Hallin, C.A., Marnburg, E.A., 2008, *Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research*, Tourism Management, vol. 29, no. 2, s. 366–381.
- Hjalager, A.M., 1997, *Innovation Patterns in Sustainable Tourism. An Analytical Typology*, Tourism Management, vol. 18, no. 1, s. 15–41.
- Hjalager, A.M., 2000, *Tourism Destinations and the Concept of Industrial Districts*, Tourism & Hospitality Research, vol. 2, no. 3, s. 199–213.
- Hjalager, A.M., 2002, *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, Tourism Management, vol. 23, no. 5, s. 465–474.
- Hjalager, A.M., 2006, *The Marriage between Welfare Services and Tourism: A Driving Force for Innovation?* w: Peters, M., Pikkemaat, B. (eds.), *Innovation in Hospitality and Tourism*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton NY, s. 7–30.
- Hjalager, A.M., 2010, *A Review of Innovation Research in Tourism*, Tourism Management, vol. 31, no. 1, s. 1–12.
- Howells, J., Tether, B., 2004, *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends. Final Report*, Commission of the European Communities, Brussels.
- Jenkins, C., 1999, *Tourism Academics and Tourism Practitioners: Bridging the Great Divide*, w: Pearce, D., Buttler, R. (eds.), *Contemporary Issues in Tourism Development*, Routledge, London, s. 52–63.
- Jolly, D., Dimanche, F., 2009, *Investing in Technology for Tourism Activities: Perspectives and Challenges*, Technovation, vol. 29, no. 9, s. 576–579.
- Keller, P., 2006, *Innovation and Tourism Policy*, w: *Innovation and Growth in Tourism*, OECD.
- Koh, K., Hatten, T., 2002, *The Tourism Entrepreneur: An Overlooked Player in Tourism Development Studies*, International Journal of Hospitality and Tourism Administration, vol. 3, no. 1, s. 21–48.
- Kvam, G.-T., Streat, E.P., 2010, *Innovation and Diffusion – Different Roles in Developing Nature-Based Tourism*, The Open Social Science Journal, vol. 3, s. 30–40.
- Lafferty, G., Fosgen, A. van, 2001, *Integrating the Tourism Industry. Problems and Strategies*, Tourism Management, vol. 22, no. 1, s. 11–19.
- Levitt, B., March, J.G., 1996, *Organizational Learning*, w: Cohen, M.D. Lee, S.S. (eds.), *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, s. 516–540.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., 2004, *Enabling Knowledge Creation in Far-flung Teams: Best Practices for IT Support and Knowledge Sharing*, Journal of Knowledge Management, vol. 8, no. 4, s. 75–88.
- Marshall, A., 1920, *Principles of Economics*, 8th ed., Macmillan, London.
- Miles, I., 2005, *Innovation in Services*, w: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

- Miralles, P., 2010, *Technological Innovation, a Challenge for the Hotel Sector*, UPGRADE: The European Journal for the Informatics professional, vol. 11, no. 2, s. 33–38.
- Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S., 2003, *An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications*, Journal of Knowledge Management, vol. 7, no. 3, s. 6–26.
- Nonaka, I., 1985, *The Essence of Failure: What can Management Learn from the Manner of Organization of Japanese Military Forces in the Pacific War?* Management Japan, vol. 18, no. 2, s. 21–27.
- Nonaka, I., 1988, *Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy*, Human Resource Management, vol. 27, no. 1, s. 45–62.
- Nordin, S., 2003, *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, ETOUR Utredningsserein Analysis och Statistik. European Tourism Research Institute, Östersund.
- Novelli, M., Schmitz, B., Spencer, T., 2006, *Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience*, Tourism Management, vol. 27, no. 6, s. 1141–1152.
- OECD, 2005, *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd ed., European Commission, Eurostat, OECD.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., Martínez-Ros, E., 2005, *Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands*, Tourism Management, vol. 26, no. 6, s. 851–865.
- Paget, E., Dimanche, F., Mounet, J.-P., 2010, *A Tourism Innovation Case. An Actor-Network Approach*, Annals of Tourism Research, vol. 37, no. 3, s. 828–847.
- Pan, G.W., Scott, N., Laws, E., 2006, *Understanding and Sharing Knowledge of New Tourism Markets: The Example of Australia's inbound Chinese Tourism*, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, vol. 7, no. 1/2, s. 99–116.
- Peters, M., Pikkemaat, B., 2005, *Innovation in Tourism*, Journal of Quality Assurance in Hosp & Tourism, vol. 6. no. 34, s. 1–6.
- Peters, M., Pikkemaat, B., 2006, *Innovation in Hospitality and Tourism*, Haworth, Binghamton, NY.
- Pfeffer, J., 1994, *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Richards, G., 2001, *Mobility in the European Tourism Sector the Role of Transparency and Recognition of Vocational Qualifications*, Cedefop Panorama Series, Luxemburg.
- Richards, F., Carson, D., 2006, *Foundations of Innovation: The Role of Local Government in the Production and Distribution of Knowledge in Regional Tourism Systems*, w: *Proceedings of the 2006 CAUTHE Conference*, CAUTHE, Melbourne, s. 607–621.
- Rogers, E.M., 1983, *Diffusion of Innovation*, 3rd ed., The Free Press, New York.
- Rogers, S., 2007, *Innovation in Food Service Technology and its Strategic Role*, International Journal of Hospitality Management, vol. 26, no. 4, s. 899–912.
- Ruhanen, L., 2008, *Progressing the Sustainability Debate: A Knowledge Management Approach to Sustainable Tourism Planning*, Current Issues in Tourism, vol. 11, no. 5, s. 429–455.

- Ruhanen, L., Cooper, C., 2004, *Applying a Knowledge Management Framework to Tourism Research*, *Tourism Recreation Research*, vol. 29, no. 1, s. 83–87.
- Schumpeter, J.A., 1939, *Business Cycles a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, London.
- Scott, N., Ding, P., 2008, *Management of Tourism Research Knowledge in Australia and China*, *Current Issues in Tourism*, vol. 11, no. 6, s. 514–528.
- Shaw, G., Williams, A., 2009, *Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda*, *Tourism Management*, vol. 30, no. 3, s. 325–335.
- Stamboulis, Y., Skayannis, P., 2003, *Innovation Strategies and Technology for Experience-based Tourism*, *Tourism Management*, vol. 24, no. 1, s. 35–43.
- Sundbo, J., 1997, *Management of Innovations in Services*, *The Service Industries Journal*, vol. 17, no. 3, s. 432–455.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F., 2007, *The Innovative Behavior of Tourism Firms – Comparative Studies of Denmark and Spain*, *Research Policy*, vol. 36, no. 1, s. 88–106.
- Thomas, R., 2012, *Business Elites, Universities and Knowledge Transfer in Tourism*, *Tourism Management*, vol. 33, no. 3, s. 553–561.
- Valentine, F., 1989, *When Companies Learn, Innovation and the Generation of Knowledge in Small and Mediumsized Danish Enterprises*, w: Borum, F. Kristiansen, Ph. (eds.), *Technological Innovations and Organizational Change. Danish Patterns of Knowledge, Network and Culture*, Nyt fra Samfundsvitenskaberne, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.
- Weiermair, K., 2006, *Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?* w: *Innovation and Growth in Tourism*, OECD, Paris, s. 53–69.
- Weiermair, K., Peters, M., 2002, *Innovation Behavior in Hospitality and Tourism: Problems and Prospects*, w: *Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability*, Fifth biennial conference, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- Xiao, H., Smith, S.L.J., 2007, *The Use of Tourism Knowledge. Research Propositions*, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 2, s. 3010–3033.
- Yang, H.-T., Wan, C.-S., 2004, *Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation*, *Tourism Management*, vol. 25, no. 5, s. 593–601.
- Yuan, Y.L., Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., 2006, *The Role of Information Technology Use in American Convention and Visitor Bureaus*, *Tourism Management*, vol. 27, no. 3, s. 326–341.
- Yun, D., 2004, *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, no. 4, s. 1064–1065.
- Zmyślony, P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.