

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęśna</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Golebski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies .....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Elżbieta Szymańska**

Politechnika Białostocka

---

## INNOWACYJNOŚĆ PROCESOWA ORGANIZATORÓW TURYSTYKI W ŚWIETLE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

---

**Streszczenie:** Wśród ekonomistów toczy się dyskusja dotycząca definiowania oraz określania form i przejawów innowacyjności przedsiębiorstw usługowych. Niektórzy z badaczy stoją na stanowisku, że innowacja jest związana jedynie z wprowadzeniem na rynek radykalnych i niepowtarzalnych zmian, jak twierdzą R.W. Griffin [1996] i K. Meredyk [2007]. Większość opracowań podąża za myślą wypracowaną przez Eurostat i OECD, gdzie innowacją jest nie tylko nowość w sensie absolutnym, ale także „istotne ulepszenie” [Oslo Manual 2005], wpisując się tym samym w szerszy nurt tego pojęcia. Chociaż to ostatnie podejście jest bardziej powszechne, za najdonioślejsze należy uznać przede wszystkim innowacje o charakterze absolutnym (radykalnym). Celem artykułu jest próba wskazania takich innowacji w zakresie procesów zachodzących w biurach organizatorów turystyki oraz określenie najważniejszych czynników na nie wpływających. Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy i opierają się na dziewięciu wywiadach pogłębionych z użyciem kwestionariusza ankiety, zaś w części ilościowej na próbie  $n = 2994$  przedsiębiorstw spośród 3074 podmiotów zarejestrowanych w Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych [www.turystyka.gov.pl], do których w okresie od września 2011 do marca 2012 r. rozesłano drogą e-mailową kwestionariusze. Spośród tych przedsiębiorstw dokonano wyboru dziewięciu podmiotów, które w badanym okresie wprowadziły innowacje w zakresie procesów. Założono, że do obszaru innowacyjności procesowej należą innowacje organizacyjne, marketingowe oraz innowacje procesowe oparte na nowych technologiach.

**Słowa kluczowe:** innowacja, innowacja procesowa, organizator turystyki.

### 1. Wstęp

Obok tradycyjnie uznawanych za innowacje nowości technologicznych w literaturze ekonomicznej coraz częściej podnoszona jest problematyka innowacyjności nie technologicznej [Deshpande, Farley 2004; Knudsen, Roman 2004]. Równoległe toczy się dyskusja dotycząca definiowania oraz określania form i przejawów innowacyjności, przy czym istotna jest tu działalność innowacyjna przedsiębiorstw (głównie przedsiębiorstw produkcyjnych) [Tuominen i in. 2004; Perunovic, Christiansen 2006], ze szczególnym uwzględnieniem postępu technicznego i nakładów na B+R oraz ich roli w procesie innowacyjnym [Calantone i in. 2002; Garcia, Calantone 2002; Aw i in. 2011].

Niektórzy z badaczy stoją na stanowisku, że innowacja jest związana jedynie z wprowadzeniem na rynek radykalnych i niepowtarzalnych zmian [Griffin 1996, s. 661-663; Meredyk 2007, s. 24]. Większość współczesnych opracowań dotyczących innowacyjności w gospodarce podąża jednak za definicją Eurostatu i OECD [2005], gdzie innowacją „jest wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem” [Oslo Manual 2005]. Przychylając się do tego podejścia, należy jednak uznać, że najważniejsze są innowacje niepowtarzalne, określane jako innowacje o charakterze radykalnym.

Innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych poświęcono w literaturze niewiele miejsca. Próby analizy tego zjawiska, poza autorką [2009, 2013], podjęli się: N. Pender i R. Sharpley [2008], E. Dziedzic [2011], M. Jalinik [2008], A.-M. Hjalager [2010] oraz członkowie OECD [2008].

Celem artykułu jest próba wskazania innowacji radykalnych (niepowtarzalnych) w zakresie procesów zachodzących w biurach organizatorów turystyki oraz określenie najważniejszych czynników (determinant) wpływających na procesy innowacyjne tych przedsiębiorstw.

Obszarem badań jest rynek organizatorów turystyki, natomiast przedmiot badań stanowi innowacyjność procesowa tych podmiotów.

## 2. Istota innowacji procesowych w turystyce

Innowacje procesowe mogą dotyczyć procesów przebiegających w ramach przedsiębiorstwa oraz związków z bliższym lub dalszym otoczeniem. Innowacyjność procesową można wiązać z innowacjami technologicznymi i nietechnologicznymi. Innowacja procesowa w przedsiębiorstwie usługowym polega na wprowadzaniu procesu nowego albo znacząco ulepszającego świadczenie usług.

W badaniu procesu kreowania i wprowadzania innowacji procesowych organizatorów turystyki założono dwa podstawowe kierunki rozwoju tych innowacji: technologiczny i nietechnologiczny. Przy dokonywaniu klasyfikacji na innowacje produktowe i procesowe w biurach organizatorów turystyki założono, że do obszaru innowacyjności procesowej należą: innowacje organizacyjne, marketingowe oraz innowacje procesowe oparte na nowych technologiach.

Innowacje techniczne i technologiczne [GUS 2012] są wynikiem postępu naukowo-technicznego. Według J. Bogdaniuki [1998, s. 10], postęp naukowo-techniczny jest to strumień innowacji dokonanych w procesie cyklu rozwoju naukowo-technicznego. Innowacje technologiczne (oparte na nowych technologiach) mogą obejmować znaczące zmiany w technikach, wyposażeniu i oprogramowaniu. Innowacyjnością organizacyjną, zgodnie z nomenklaturą stosowaną w Unii Europejskiej, nazywamy „wprowadzenie nowej lub znaczącej zmiany w strukturze firmy lub metodach zarządzania, zmierzającej do podniesienia możliwości przyswajania wiedzy, jakości produktów lub usług albo wydajności pracy” [www.cso.ie].



Innowacje marketingowe mogą zachodzić w czterech obszarach: w obrębie produktów, cen, dystrybucji i promocji [Koszembar-Wilkik 2011, s. 32-33], przy czym marketing przedsiębiorstw rozumiany jest jako „wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub opakowania, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej” [Oslo Manual 2005, s. 115].

W literaturze naukowej dotyczącej innowacyjności organizatorów turystyki nie wyróżnia się czynników wpływających na poszczególne formy innowacyjności, chociaż należy założyć, że determinujące je czynniki mogą się różnić w sposób znaczący.

### 3. Dobór próby badawczej i zastosowana metodologia

Badania dotyczyły innowacji wprowadzonych w latach 2009-2011, zgodnie ze wskazaniami *Oslo Manual* [2005], w którym zaleca się, by innowacyjność przedsiębiorstw mierzyć w przedziale czasowym nie krótszym niż rok i nie dłuższym niż trzy lata. Za powyższym podręcznikiem przyjęto również, że zmiany o charakterze usługowym można uznać za innowacje tylko wówczas, gdy wywierają one pozytywny i dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Założono, że wpływ ten ma się przejawiać w wyniku finansowym przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy i opierają się na dziewięciu wywiadach pogłębionych z użyciem kwestionariusza ankiety, zaś w części ilościowej na próbie  $n = 2994$  przedsiębiorstw, spośród 3074 podmiotów zarejestrowanych w Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych [www.turystyka.gov.pl], do których w okresie od września 2011 do marca 2012 r. rozesłano drogą e-mailową kwestionariusze. Spośród tych przedsiębiorstw dokonano wyboru 9 podmiotów, które w badanym okresie wprowadziły innowacje w zakresie procesów.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech zasadniczych części (poza listem przewodnim i metryczką). W części pierwszej znalazły się propozycje innowacji (15), na które należało wskazać, określając ich zasięg (światowy, krajowy, regionalny, nowość dla firmy) oraz wpływ na wynik finansowy firmy (dodatni, ujemny lub brak wpływu). Do badań dobrano jedynie podmioty, które wskazały światowy (niepowtarzalny) charakter innowacji. Część druga składała się z propozycji zmiennych stymulujących procesy innowacyjne (40 zmiennych) badanych przedsiębiorstw, natomiast w części trzeciej znalazły się propozycje ograniczeń tego procesu (42 zmienne). Przy każdej zmiennej należało wskazać znaczenie danej zmiennej niezależnej dla omawianego procesu, w skali od 1 – brak wpływu/nie występuje, do 5 – znaczenie kluczowe (stymulanta) lub uniemożliwiające wprowadzenie innowacji (ograniczenie). Do kwestionariusza ankiety załączono wyjaśnienia i definicje użytych określeń opracowane na podstawie nomenklatury OECD, Urzędu Statystycznego i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Do badań wytypowano trzy innowacje związane z technologiami, a mianowicie: specjalistyczne oprogramowanie komputerowe stworzone na potrzeby jednego organizatora oraz jego agentów i klientów, voucher elektroniczny do wykorzystania w ramach rozliczeń z agentami – członkami organizacji branżowej oraz utwo-

rzenie interaktywnej strony internetowej wraz z nowatorskim systemem rezerwacji i rozliczania prowizyjnego dla sieci „ambasadorów”, „partnerów” oraz klientów.

W zakresie innowacyjności organizacyjnej wyłoniono kolejne trzy podmioty, które wprowadziły następujące innowacje:

- nowe metody w zasadach działania polegające na uruchomieniu działalności gospodarczej w charakterze organizatora turystyki, będąc równocześnie lokalną organizacją turystyczną, działającą w bliskiej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego,
- nowe metody polegające na nawiązaniu bliskiej współpracy z uczelnią wyższą (umowa o współpracy) i organizacjami pozarządowymi (PROT, LOT-y), na członkostwie w organizacji branżowej oraz na bezpośredniej współpracy z partnerami na wschodzie Europy,
- innowacyjne metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych, innowacyjne metody w zasadach działania i w zakresie stosunków z otoczeniem, co dotyczy dużej samodzielności oddziałów i nowych metod w sposobach działania, wprowadzenia nowego programu lojalnościowego, sponsoringu sportów i nowej struktury organizacyjnej.

Do analizy procesu innowacyjnego, którego wynikiem jest innowacja marketingowa, dobrano następujące innowacje:

- na innowacyjność pierwszego respondenta składa się wiele pomysłów marketingowych: „ambasadorzy” firmy na uczelniach, program partnerski, panel klienta, zdjęcia zamieszczane na bieżąco na witrynie zarówno przez organizatora, jak i przez klientów,
- połączenie oferty turystycznej z działalnością klubu sportowego i szkoły nauki języków obcych,
- utworzenie fanklubu biura, działającego we współpracy z dostawcami usług i klientami (w ramach fanklubu podejmowane są działania integrujące, również poza uczestnictwem i realizacją podstawowej oferty), a także wprowadzenie nowych metod w zakresie dystrybucji oferty i podejmowanie wspólnych działań integrujących, również poza uczestnictwem i realizacją podstawowej oferty.

Wszyscy respondenci wykazali w kwestionariuszu uzyskanie efektów finansowych, których przysporzyło im wprowadzenie danej innowacji.

#### **4. Prezentacja wyników badań**

Każde z wytypowanych przedsiębiorstw wskazało na zróżnicowane czynniki stymulujące proces innowacyjny oraz na ograniczenia, które ten proces utrudniają i hamują, co zostało przedstawione w dwóch tabelach. Zmienne dobrano na zasadzie wskazań respondentów, zamieszczając tu jedynie te z nich, które okazały się najbardziej istotne dla poszczególnych rodzajów innowacji. W tabeli 1. zaprezentowano najważniejsze zmienne niezależne stymulujące procesy innowacyjne, natomiast w tabeli 2. zmienne je ograniczające. Zmienne dobrano według ich ważności, zamieszczając

w tabelach jedynie te, które uzyskały ocenę (średnią z ocen: 4 i powyżej): bardzo ważna i kluczowa – dla stymulant oraz bardzo uciążliwa i uniemożliwiająca wprowadzenie innowacji – dla ograniczeń (barier).

**Tabela 1.** Zmienne niezależne (determinanty) stymulujące procesy innowacyjne organizatorów turystyki

Lp.	Nazwa zmiennej stymulującej	Średnie z ocen		
		Innowacja technologiczna	Innowacja organizacyjna	Innowacja marketingowa
Otoczenie ogólne (dalsze) – czynniki związane z wiedzą				
<b>Otoczenie operacyjne (bliższe) – czynniki związane z wiedzą</b>				
1	Członkostwo w pozarządowej organizacji branżowej		4,5	
2	Szkolenia organizowane przez instytucje zewnętrzne		5,0	
3	Komercyjne firmy doradcze			4,5
4	Badania rynkowe zlecone instytucji zewnętrznej	4,0	4,0	
5	Współpraca z samorządem lokalnym		4,0	
6	Współpraca z uczelniami wyższymi		4,0	5,0
<b>Otoczenie ogólne (dalsze) – czynniki rynkowe</b>				
<b>Otoczenie operacyjne (bliższe) – czynniki rynkowe</b>				
7	Klienci	4,3	4,5	5,0
8	Współpraca z firmami krajowymi o podobnym profilu działalności (z tej samej branży)		4,0	
9	Współpraca z firmami zagranicznymi o podobnym profilu działalności	4,0		
10	Współpraca z przedsiębiorstwami o odmiennym profilu działalności		4,0	
<b>Otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa</b>				
11	Zespół ludzi (specjalna komórka) powołany do spraw innowacji w przedsiębiorstwie		4,0	
12	Pomysły właściciela	5,0	4,7	4,7
13	Pomysły kadry menedżerskiej	4,0		
14	Pomysły pracowników		4,0	
15	Własne badania rynkowe	4,5	4,0	4,3
16	Szkolenia wewnętrzne (organizowane w ramach firmy)		4,0	
17	Informacje dostępne w sieci, do której należy przedsiębiorstwo	5,0	4,5	5,0

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 1. zaznaczono najważniejsze zmienne niezależne stymulujące procesy innowacyjne badanych przedsiębiorstw turystycznych. Zestawienie to pozwala wskazać pewne podobieństwa i różnice w tym zakresie. Przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na wiodącą rolę czynników pochodzących z otoczenia wewnętrznego przed-

siębiorstw, a wśród nich za najważniejsze należy uznać pomysły właściciela/zarządu lub przynależność do sieci, za bardzo ważne zaś – własne badania rynkowe.

**Tabela 2.** Zmienne niezależne (determinanty) ograniczające procesy innowacyjne organizatorów turystyki

Lp.	Nazwa zmiennej ograniczającej proces	Średnia z ocen		
		Innowacje technologiczne	Innowacje organizacyjne	Innowacje marketingowe
<b>Ograniczenia wewnętrzne związane z wiedzą i z kapitałem ludzkim</b>				
1	Niechęć pracowników do zmian w firmie	4,0		
2	Słabe przygotowanie pracowników (niewystarczająca wiedza, małe doświadczenie)		4,0	
<b>Ograniczenia wewnętrzne związane z kapitałem (trwałym i obrotowym)</b>				
<b>Ograniczenia zewnętrzne operacyjne (bliższe) związane z wiedzą i kapitałem ludzkim</b>				
3	Brak dostosowania programów nauczania do potrzeb branży	4,0	4,0	5,0
4	Brak odpowiednich badań naukowych		4,0	
<b>Ograniczenia zewnętrzne ogólne (dalsze) związane z wiedzą i z kapitałem ludzkim</b>				
5	Niezrozumiały język opracowań naukowych	4,0		
<b>Ograniczenia zewnętrzne operacyjne (bliższe) rynkowe</b>				
6	Trudności z uzyskaniem finansowania zewnętrznego			
7	Wysoki koszt innowacji		4,0	
8	Wysokie obciążenia podatkowe		4,0	
9	Wysokie koszty zatrudnienia	4,5		4,0
10	Wahania kursów walutowych	4,0	4,0	4,3
<b>Ograniczenia zewnętrzne ogólne (dalsze) rynkowe</b>				
11	Niskie dochody ludności		4,0	
12	Kryzys gospodarczy		4,5	
13	Inflacja		4,0	
<b>Ograniczenia zewnętrzne operacyjne (bliższe) instytucjonalne</b>				
14	Błędna polityka państwa w dziedzinie danych usług	4,0		5,0
15	Lekceważący stosunek władz lokalnych do działalności w danej branży		4,0	5,0
16	Przestarzałe i zbyt rygorystyczne w stosunku do pracodawców przepisy prawa pracy	4,0		
17	Biurokracja panująca w polskich urzędach	4,5		
18	Niestabilność przepisów ustawodawczych			5,0
<b>Ograniczenia zewnętrzne ogólne (dalsze) instytucjonalne</b>				
19	Lekceważący stosunek władz centralnych do danej branży	4,0		
<b>Ograniczenia zewnętrzne operacyjne (bliższe) infrastrukturalne</b>				
<b>Ograniczenia zewnętrzne ogólne (dalsze) środowiskowe</b>				

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Co do czynników endogenicznych, w procesie innowacyjnym widać dominującą rolę klientów, których udział jest bardzo ważny lub kluczowy dla każdej firmy. Na tym jednak kończą się podobieństwa. Wyraźnie widać, że innowacyjność organizacyjna wyróżnia się na tle pozostałych form pod względem liczby czynników wyko-

rzystywanych w procesie innowacyjnym, których wskazano 14 na tle 6 determinant zdiagnozowanych przy innowacyjności marketingowej i 7 dla innowacji technologicznych.

W tabeli 2. przedstawiono zmienne niezależne ograniczające procesy innowacyjne (bariery) w badanych przedsiębiorstwach.

Liczba wskazanych zmiennych w znaczny sposób ograniczających procesy innowacyjne badanych organizatorów turystyki jest nieco większa niż zmiennych stymulujących te procesy. Można zauważyć duże zróżnicowanie obszarów utrudniających innowacyjność. Należy przy tym zwrócić uwagę na znaczne rozbieżności występujące między poszczególnymi rodzajami innowacji. Najwięcej ograniczeń o dużym znaczeniu wskazano w przypadku innowacyjności organizacyjnej (10), jednakże w przypadku innowacji opartych na nowoczesnych technologiach zdiagnozowano tylko o jedną zmienną mniej (9), natomiast w przypadku innowacyjności marketingowej wskazano 6 tego typu ograniczeń, przy czym występowanie ograniczeń endogenicznych o charakterze ogólnym rynkowym ma bardzo duże znaczenie przy wprowadzaniu innowacji organizacyjnych. Natomiast ograniczenia zewnętrzne operacyjne (bliższe) instytucjonalne mają największe znaczenie dla organizatorów, którzy wprowadzili radykalne innowacje marketingowe, a w następnej kolejności dla firm wprowadzających innowacje oparte na nowych technologiach, natomiast przy radykalnych zmianach organizacyjnych bariery te nie odgrywają tak dużej roli. Ograniczenia uniemożliwiające wprowadzanie innowacji związane są z błędną polityką państwa w dziedzinie usług turystycznych oraz niedostosowaniem programów nauczania do potrzeb branży turystycznej.

## 5. Podsumowanie

Cel postawiony we wstępie artykułu, polegający na wskazaniu innowacji radykalnych w zakresie procesów zachodzących w biurach organizatorów turystyki oraz na określeniu najważniejszych czynników (determinant) wpływających na procesy innowacyjne, został zrealizowany. Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków o charakterze ogólnym:

- największe znaczenie we wprowadzaniu innowacji procesowych mają czynniki wewnętrzne, a wśród nich zarząd bądź właściciel przedsiębiorstwa, w następnej kolejności zaś przynależność do sieci;
- największa liczba zewnętrznych zmiennych (determinant) stymulujących innowacyjność procesową organizatorów turystyki znajduje się w bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa;
- pozostałe zmienne stymulujące innowacyjność badanych przedsiębiorstw mają mniejsze znaczenie, chociaż należy tu dostrzec bardzo dużą rolę klientów;
- respondenci wskazali na wiele zmiennych ograniczających lub wręcz uniemożliwiających innowacyjność procesową;

- większość ograniczeń znajduje się w bliższym otoczeniu, natomiast tylko nieznaczne z nich znajdują się w dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa;
- respondenci generalnie nie dostrzegają (poza dwoma wyjątkami) ograniczeń procesów innowacyjnych wewnątrz przedsiębiorstw.

Powyższe wyniki dowodzą, że można wskazać na różne determinanty innowacyjności procesowej organizatorów turystyki, przy czym respondenci wskazali na występowanie większej liczby ograniczeń (19) niż stymulatorów (17). W związku z tym przed praktykami stoi wyzwanie wzmocnienia (powielania, naśladowania?) czynników stymulujących procesy innowacyjne, przy równoczesnym ograniczaniu (niwelowaniu) istniejących barier.

## Literatura

- Aw B.Y., Roberts M.J., Xu D.Y., *R&D Investment, Exporting, and Productivity Dynamics*, „American Economic Review” 2011, vol. 101.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y., *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31.
- Deshpande R., Farley J.U., *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*, „International Journal of Research in Marketing” 2004, vol. 21.
- 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.
- Europejski Portal Integracji i Rozwoju <http://www.europejskiportal.eu/id04.html>, dostęp: 27.12.2012.
- Garcia R., Calantone R., *A critical look at the technological typology and innovativeness terminology: a literature review*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, vol. 19.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hjalager A.-M., *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management” 2010, vol. 31, (1).
- Informacje ze strony Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji, [http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=188&186=186&id\\_menu=186](http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=188&186=186&id_menu=186), dostęp: 29.06.2012.
- Innowacje w rozwoju turystyki*, red. M. Jalinik, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008.
- Knudsen H.K., Roman P.M., *Modeling the use of innovations in private treatment organizations: the use of absorptive capacity*, „Journal of Substance Abuse Treatment” 2004, vol. 26.
- Kozembar-Wilkik M., *Innowacje marketingowe – advertisement i advergamming w komunikacji z rynkiem*, „Nauka i Gospodarka” 2011, nr 2.
- Meredyk K., *Naturalna stopa wzrostu innowacyjności*, [w:] *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, red. E. Okoń-Horodyńska, A. Ozorkowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- Oslo Manual*, Eurostat/OECD, Paryż 2005.
- Perunovic Z., Christiansen T.B., *Exploring Danish innovative manufacturing performance*, „Technovation” 2006, vol. 26.
- Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008.
- Portal informacyjny Głównego Urzędu Statystycznego, [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-205.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-205.htm), dostęp: a 27.12.2012.
- Portal Innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, [http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter\\_86450.asp](http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_86450.asp), dostęp: 28.12.2012.

- Szymańska E., *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.
- Szymańska E., *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- Szymańska E., *Kooperencja przedsiębiorstw turystycznych na przykładzie Podlaskiego Oddziału Polskiej Izby Turystyki*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa Orgmasz*” 2010, nr 8 (727).
- Tourism in OECD Countries 2008 Trends and Policies*, OECD 2008.
- Tuominen M., Rajala A., Möller K., *How does adaptability drive firm innovativeness*, „*Journal of Business Research*” 2004, vol. 57.
- [www.cso.ie/releasespublications/documents/information](http://www.cso.ie/releasespublications/documents/information), dostęp: 19.01.2012.
- [www.turystyka.gov.pl](http://www.turystyka.gov.pl)
- Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, red. J. Bogdanienko, SGH, Warszawa 1998.

## PROCESS INNOVATIVENESS OF TOUR OPERATORS IN THE LIGHT OF QUALITATIVE SURVEYS

**Summary:** There is a debate underway among economists concerning the definition and determination of forms and manifestations of innovativeness of service enterprises. Some researchers hold the position that innovation is only related to the introduction of radical and inimitable changes on the market (as e.g. R.W. Griffin and K. Meredith believe). Most studies follow the concept worked out by Eurostat and OECD in which an innovation is not just a novelty in an absolute sense, but also *a significant improvement* [*Oslo Manual*, 2005], which represents a broader understanding of this term. The latter approach is more widely used, but innovations of absolute (radical) nature should primarily be considered more outstanding. The aim of the article is to try and indicate such innovations in the scope of processes unfolding at the offices of tour operators and to determine the most important factors which influence them. The surveys carried out were of qualitative nature and based on nine in-depth interviews made using a survey questionnaire and, in the quantitative part, they were based on the sample  $n = 2,994$  enterprises out of 3,074 entities entered into the Register of Tour Operators and Travel Agents, to which questionnaires were sent out by e-mail in the period from September 2011 to March 2012. Nine entities which had implemented process innovations in the period in question were selected from these enterprises. It was assumed that the area of process innovativeness comprised of organisational and marketing innovations and process innovations based on new technologies.

**Keywords:** innovation, process innovation, tour operator.