

## Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej

*Marta Najda-Janoszka\**

**Słowa kluczowe:** innowacje, turystyka, zatrzymywanie wartości

**Keywords:** innovations, tourism, value capturing

**Synopsis:** Kształtowanie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw turystycznych w oparciu o ich działalność innowacyjną to podstawa funkcjonowania w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy. Dyskusja naukowa wokół problematyki procesów innowacyjnych w turystyce jest przy tym zogniskowana wokół kwestii źródeł innowacji, ich kształtowania i wdrażania, podczas gdy zatrzymywanie wartości generowanej z innowacji znajduje marginalny wyraz w literaturze przedmiotu. A przecież warunkiem koniecznym do zapewnienia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego zdolność do zatrzymywania wartości. Zarówno teoria, jak i praktyka prezentuje szerokie spektrum zróżnicowanych mechanizmów zatrzymywania wartości z innowacji, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa turystyczne, przy czym nie wszystkie one w pełni odpowiadają specyfice działalności usługowej, jaka jest prowadzona w branży turystycznej. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano najczęściej stosowane mechanizmy, które mimo ograniczeń mogą stanowić znaczące wsparcie działań innowatora zmierzających do zatrzymania jak największej części wartości generowanej z innowacji.

### Wstęp

Zgodnie z literaturą przedmiotu niepewność otoczenia wyrażająca się w postaci kryzysów finansowych, gospodarczych i społecznych czy katastrof naturalnych może znacząco stymulować działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Obecny kryzys gospodarczy w sposób szczególny dotyka branżę turystyczną ze względu na jego globalny zasięg oraz fakt, iż bezpośrednio wpływa na skłonność ludzi do podróżowania poprzez pogorszenie ich sytuacji finansowej, zagrożenie utratą stanowisk pracy czy też ograniczanie wydatków firm na podróże służbowe. Według badań firmy A.D. Little dla przedsiębiorstw turystycznych innowacje stanowią jeden z czterech podstawowych sposobów na przetrwanie obecnego kryzysu gospodarczego, jak i dynamiczny rozwój w dłuższej perspektywie czasu [Tourism..., 2009]. Jednakże tworzenie nowej wartości poprzez wdrażanie innowacji nie jest równoznaczne z generowaniem dochodu przez jej twórców. Do realizacji zysku niezbędne jest bowiem zatrzymanie wykreowanej wartości w całości lub w części przewyższającej koszty poniesione w celu jej wytworzenia. To z kolei nie jest zadaniem łatwym, gdyż specyfika innowacji wdrażanych w branży turystycznej (innowacje pozyskiwane od dostawców, innowacje nie podlegające ochronie patentowej, innowacje produktowe podatne na imitację) sprawia, że zatrzymanie wartości z innowacji jest dla firm turystycznych szczególnie trudnym wyzwaniem. Dlatego w niniejszym artykule zawarto rozważania na temat możliwości i ograniczeń w zakresie skutecznego wykorzystania metod zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwa należące do branży turystycznej.

### Innowacje w turystyce

W literaturze przedmiotu brak jest ogólnie akceptowanej teorii innowacji, a w konsekwencji istnieje wiele zróżnicowanych definicji tego pojęcia. Większość definicji określa jednak innowację jako nową wartość, która znajduje praktyczne wykorzystanie. Identyfiko-

---

\* Dr Marta Najda-Janoszka, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

wanie innowacji jako nowej wartości rodzi pytanie o możliwą postać tej wartości. Według typologii zawartej w *Podręczniku Oslo* wyodrębnia się [*Podręcznik Oslo*, 2005, s. 48–49]:

- innowacje produktowe – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swych cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych,
- innowacje procesowe – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń oraz/lub oprogramowania,
- innowacje marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znacznymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu albo w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas,
- innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Warto podkreślić, iż zgodnie z *Podręcznikiem Oslo* minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby stworzona wartość była nowa dla danej firmy. Oznacza to, że pojęcie innowacji nie ogranicza się do pierwszego praktycznego wykorzystania danego rozwiązania, lecz ma zastosowanie również w stosunku do produktów, procesów i metod przyswojonych od innych podmiotów [*Podręcznik Oslo*, 2005, s. 48–49].

Powyzsza ogólna klasyfikacja nie jest jednak w pełni wyczerpująca w przypadku szczegółowej analizy zjawisk dotyczących innowacji w turystyce. Turystyka to branża o wyjątkowo wysokim wewnętrznym zróżnicowaniu działalności gospodarczej. Produkt turystyczny to *de facto* doświadczenie głęboko zakorzenione przestrzennie i kształtowane na bazie zaangażowania klienta-turysty, wiązki usług świadczonych przez różne podmioty branży turystycznej oraz walorów obszaru recepcji turystycznej [*Innovation...*, 2006, s. 88]. Konsekwentnie w turystyce nie zawsze możliwe jest dokonanie precyzyjnego podziału na produkty i procesy, a nierzadko produkt jest *de facto* procesem [Hjalager, 2002]. Dlatego w ramach literatury przedmiotu sformułowane zostały dodatkowe typologie innowacji dedykowane dla branży turystycznej.

Najbardziej znaną klasyfikację opracowała A.M. Hjalager na podstawie modelu Abernathy’ego i Clarka [Hjalager, 2002; *Innovation...*, 2006, s. 60–61]. Zgodnie z tą propozycją podział innowacji następuje nie w ujęciu technologicznym ale w dwuwymiarowej przestrzeni definiowanej przez istniejące powiązania między przedsiębiorstwami oraz wiedzę i kompetencje wykorzystywane w procesie tworzenia wartości (por. rys. 1). Rodzaje innowacji identyfikowane są na podstawie intensywności zmian przez nie wywoływanych w odniesieniu do wyznaczonych wymiarów, tzn. mogą powodować dezaktualizację wiedzy i/lub powiązań biznesowych bądź też je znacząco umacniać. Innowacje architektoniczne mają najszerszy zakres oddziaływania, wywołują zmiany nie tylko w granicach danej branży ale także poza nią, jak i w społeczeństwie, w którym nowa wartość ma być użytkowana. Najmniej rewolucyjną postać mają innowacje regularne o charakterze przyrostowym, których wyraźny wpływ na stan wiedzy i struktury współdziałania przedsiębiorstw obserwuje się w dłuższej perspektywie czasu. Natomiast pomiędzy tymi dwoma skrajnymi rodzajami innowacji występują innowacje radykalne i niszowe. Innowacje radykalne powodują dezaktualizację wiedzy i kompetencji, nie naruszając istniejących sieci powiązań biznesowych. Ten typ innowacji powstaje najczęściej na skutek zmian technologicznych wprowadzanych przez dostawców branży turystycznej. Tym samym innowacje „napędzane” przez dostawców (*supply-driven*) stanowią jeden z czterech rodzajów innowacji wdrażanych w turystyce. Z kolei innowacje niszowe powodują rekonfigurację istniejących powiązań biznesowych w ramach branży przy jednoczesnym utrzymaniu istniejącej bazy wiedzy i kompetencji. Sięganie do

innowacji niszowych jest według Hjalager bardzo charakterystyczne dla branży turystycznej. Tak sformułowany podział innowacji potwierdza szeroki zakres możliwych działań innowacyjnych w turystyce, które nie ograniczają się tylko do adaptacji nowych rozwiązań technologicznych wytworzonych poza sektorem.

Sięgając do systematyki zaproponowanej przez Hjalager należy uwzględnić fakt skracania się cyklu życia produktów i konsekwentnie dynamiczne zmiany innowacji należących do każdej z wyodrębnionych kategorii. Takie dynamiczne ujęcie innowacji w sferze usługowej prezentuje model odwrotnego cyklu R. Barrasa [Decelle, 2004, s. 92–93]. Według modelu najpierw występują inkrementalne innowacje procesowe zmierzające do usprawnienia świadczonych usług poprzez automatyzację działań wykonywanych przez pracowników. Następnie akumulacja wiedzy wraz z postępem technologicznym umożliwia wdrażanie innowacji procesowych o charakterze radykalnym, które służą doskonaleniu jakości usług. Trzeci etap cyklu oznacza zastosowanie technologii sieciowych do tworzenia innowacji produktowych wykorzystywanych w budowie strategii dyferencjacji.

Zatem z perspektywy teoretycznej w branży turystycznej tkwi znaczący potencjał zróżnicowanych działań innowacyjnych. Jednakże praktyka biznesu turystycznego świadczy o małym zakresie wykorzystania tego potencjału, przedstawiając stosunkowo wąskie spektrum aktywności innowacyjnej firm turystycznych. Według wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu tylko około 20% małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych wprowadza innowacje [Nordin, 2003, s. 29; Hjalager, 2010, s. 6–7]. W większości przypadków implementacja innowacji to faktycznie adoptowanie nowych rozwiązań technologicznych oferowanych przez dostawców w postaci technologii informacyjnej, sprzętu, wyposażenia służącego modernizacji obiektów [Camison, Monfort-Mir 2012, s. 982; Peters, Pikkemaat, 2006, s. 96–97; Halls, Williams, 2008, s. 4; Januszewska, 2009, s. 161]. Warto przy tym podkreślić, że w turystyce pojęcie nowości w kontekście działalności innowacyjnej kojarzone jest przede wszystkim z technologią informacyjną [Peters, Pikkemaat, 2006, s. 96–97]. Powszechność stosowania strategii inkorporacji technologicznych rozwiązań innowacyjnych potwierdza marginalny poziom inwestycji w zakresie badań i rozwoju w branży turystycznej [Camison, Monfort-Mir, 2012]. Według opinii właścicieli i pracowników firm turystycznych innowacje w turystyce nie należą bowiem do zakresu kompetencji specjalistów od badań i rozwoju [Sipe, Testa, 2009; Bednarczyk, 2006, s. 132].

Należy jednakże zwrócić uwagę na fakt, że specyfika i różnorodność działalności usługowej w turystyce sprawia, że pojęcie innowacji jest niejednoznaczne, nieczytelne dla podmiotów tworzących wartość w tej branży. Stosunkowo często występują bowiem problemy nie tylko z określeniem rodzaju innowacji, lecz również z odróżnieniem działań w zakresie doskonalenia procesu od działań typowo innowacyjnych [Sipe, Testa, 2009], co może prowadzić do błędnej identyfikacji i samooceny poziomu innowacyjności danego przedsiębiorstwa. Ponadto odmienna interpretacja pojęcia innowacji skutkuje rozbieżnością w uznawaniu zastosowanego rozwiązania w kategorii nowości na poziomie przedsiębiorstwa lub całego sektora turystycznego [Sipe, Testa, 2009].

Z punktu widzenia problematyki niniejszego artykułu dość znamienny jest również brak zainteresowania współpracą z konkurentami w zakresie działalności innowacyjnej [Peters, Pikkemaat, 2006, s. 96–97; Nordin, 2003, s. 29], mimo iż nader często stanowią oni źródło inspiracji kreowania innowacyjnych rozwiązań [Bednarczyk, 2006, s. 132; Wszendybył-Skulska, 2010, s. 622]. Przedsiębiorcy turystyczni nie dostrzegają potencjalnych korzyści wynikających ze współdziałania z konkurentami w procesie tworzenia i implementacji nowych wartości, ponieważ większość innowacji to imitacja najlepszych praktyk w zakresie marketingu (benchmarking) i gotowe rozwiązania pozyskiwane od dostawców [Januszewska, 2009, s. 161; Camison, Monfort-Mir, 2012, s. 784]. Sięganie po gotowe wzorce skutkuje standaryzacją wdrażanych rozwiązań, ich stosunkowo łatwą i szybką dyfuzją w ramach sektora, a tym samym powoduje ograniczenie możliwości zatrzymywania zysków z wdrożonej innowacji przez dane przedsiębiorstwo. Niniejszą konstatację potwierdzają wyniki badań,

według których nie można udowodnić jednoznacznie wpływu wdrożonych przez przedsiębiorstwa turystyczne innowacji na poziom ich dochodów [Peters, Pikkemaat, 2006, s. 96–97].

## Mechanizmy zatrzymywania wartości z innowacji

Specyfika innowacji wdrażanych w branży turystycznej (innowacje pozyskiwane od dostawców, innowacje produktowe nie podlegające ochronie patentowej, innowacje produktowe podatne na imitację) sprawia, że zatrzymanie wartości z innowacji jest dla firm turystycznych szczególnie trudnym wyzwaniem. Fakt, że wielu nowych pomysłów i koncepcji nie można skutecznie chronić instrumentarium prawnym [Camison, Monfort-Mir, 2012, s. 779], prowadzi do rozpowszechniania się w ramach sektora turystycznego efektu *gapowicza* (*free-rider*), kiedy to konkurenci korzystają z wypracowanych przez inne podmioty rozwiązań innowacyjnych nie ponosząc adekwatnych nakładów inwestycyjnych związanych z ich stworzeniem [Nordin, 2003, s. 31]. W efekcie w sektorze dominują przedsiębiorstwa imitujące i adoptujące nowe wartości, a nie oryginalni innowatorzy [Camison, Monfort-Mir, 2012, s. 782].

W związku z tym, że wdrażanie innowacji nie jest równoznaczne z generowaniem dochodu przez jej twórców, kwestią kluczową jest identyfikacja czynników warunkujących osiąganie zysków z innowacji, a następnie kształtowanie odpowiedniej strategii w zakresie zatrzymywania wartości. W ramach zarządzania strategicznego problematyka zatrzymywania wartości analizowana jest z dwóch perspektyw badawczych, a mianowicie podejścia zasobowego (*Resource Based View* – RBV) oraz koncepcji osiągania zysków z innowacji (*Profiting from Innovation* – PI). Wspólną oś stanowi konkurencja o wytworzoną wartość, przy czym ujęcie RBV ma bardziej uniwersalny, kompleksowy charakter, podczas gdy przedstawiciele PI koncentrują uwagę bezpośrednio na dźwigniach zatrzymywania wartości z innowacji technologicznych.

Zgodnie z RBV dane przedsiębiorstwo jest zdolne do tworzenia większej wartości od rywali, jeżeli posiada cenne i rzadkie zasoby lub ma do nich dostęp [Barney, 1991, s. 105–109]. Następnie poprzez mechanizm zatrzymywania wartości następuje przełożenie wykreowanej wartości na ponadprzeciętne wyniki działalności tego przedsiębiorstwa. Przy założeniu, że przedsiębiorstwo stanowi określone portfolio kluczowych kompetencji, w podejściu zasobowym przyjmuje się, że konkurencja między firmami odbywa się raczej na płaszczyźnie zasobów, generowanej na ich podstawie wartości, niż na płaszczyźnie produktów [Hamel, 1991, s. 83]. Z kolei rywalami w dążeniu do przechwycenia jak największej części tworzonej wartości są konkurenci, klienci oraz dostawcy. Nierzadko przy tym, szczególnie w branży turystycznej, wartość jest współtworzona przez wskazane podmioty, co powoduje zwiększenie złożoności problemu zatrzymywania wygenerowanej wartości [Najda-Janoszka, 2011]. Wyniki obserwacji współpracy wielostronnej wskazują, że dominujący udział we wspólnie tworzonej wartości niekoniecznie przekłada się na jej zatrzymanie w proporcjonalnym do wniesionego wkładu udziale [Afuah, 2009, s. 104; Henkel, Baldwin, 2009]. Głównym czynnikiem determinującym wielkość zatrzymywanej wartości jest siła przetargowa uczestników rywalizacji o wartość [Najda-Janoszka, 2011, s. 612–613]. Ta rywalizacja przebiega na dwóch równoległych płaszczyznach, tj. na rynku produktów oraz na rynku strategicznych czynników procesu tworzenia wartości [Fischer, 2011, s. 14–18]. W ramach pierwszego wymiaru rywalami danego przedsiębiorstwa są klienci i konkurenci, a siła przetargowa kształtowana jest na podstawie poziomu cenności posiadanych lub dostępnych zasobów oraz ich odporności na imitację i substytucję. Wskazane cechy zasobów nie zawsze wynikają z ich natury. Tylko w przypadku niektórych mechanizmów izolujące osadzone są w ramach ich specyfiki – np. złożoność, nieczytelność związków przyczynowo-skutkowych (*causal ambiguity*). Pozostałe zasoby muszą być wspierane dodatkowymi mechanizmami izolującymi takimi jak np. patenty, prawa autorskie, reputacja, koszty zmiany generowane u klienta [Fischer, 2011, s. 16]. W przypadku konkurencji o wartość na rynku strategicznych czynników

procesu tworzenia wartości rywalami dążącymi do przechwycenia wartości są dostawcy danego przedsiębiorstwa. Rozkład sił w ramach tej relacji zależy od poziomu mobilności oferowanych/pozyskiwanych zasobów oraz stopnia ich kompatybilności z posiadanym zestawem aktywów. Zasoby uznawane są za mobilne, jeżeli więcej niż jeden odbiorca jest zdolny do ich efektywnej eksploatacji [Fischer, 2011, s. 17–18]. Zatem im większe grono takich odbiorców, tym siła przetargowa dostawcy będzie większa, umożliwiając mu przechwytywanie wartości.

Ogólny, uniwersalny charakter podejścia zasobowego pozwala dostrzec złożoność problemu przechwytywania wartości, zróżnicowanie stron aktywnych w tej rywalizacji, jak i konieczność budowy zintegrowanej strategii zatrzymywania wartości uwzględniającej zastosowanie odpowiednich mechanizmów izolowania na dwóch równoległych płaszczyznach konkurowania o wartość. Druga z wymienionych perspektyw badawczych występujących w literaturze zarządzania strategicznego, tj. osiąganie zysków z innowacji, jest węższym ujęciem problematyki, zogniskowanym wokół jednego z aspektów wyróżnionych w ramach RBV, a mianowicie mechanizmów zatrzymywania wartości z innowacji technologicznych. Niemniej jednak węższe ujęcie umożliwia bardziej pogłębioną analizę efektywności poszczególnych mechanizmów, jak również weryfikację różnic i ograniczeń w ich skutecznym zastosowaniu. Fundamentem tej perspektywy badawczej jest koncepcja D.J. Teece'a, zgodnie z którą zatrzymywanie wartości z innowacji warunkują następujące czynniki [Teece, 2002, s. 24–28]:

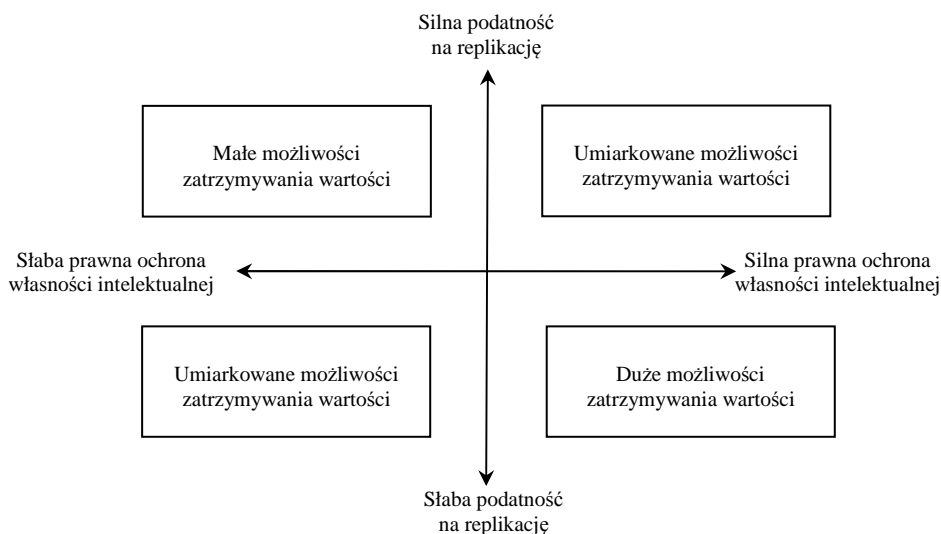
- podatność innowacji na replikację,
- zakres możliwej ochrony prawnej innowacji,
- aktywa i technologie komplementarne,
- przewaga czasowa.

Dane przedsiębiorstwo-innowator integruje niniejsze czynniki za pomocą posiadanych dynamicznych zdolności [Teece, 2002, s. 26–28]. Zdolności te wyrażają się umiejętnością wyuczucia i oceny nowych możliwości tworzenia wartości oraz rekonfigurowania i ochrony zasobów wiedzy, aktywów komplementarnych oraz technologii w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Teece, 2002, s. 26].

Podatność na replikację, rozumiana jako przemieszczenie kompetencji z jednej konkretnej sfery działalności przedsiębiorstwa do innej [Teece, 2002, s. 16], jest z punktu widzenia innowatora cechą bardzo potrzebną, a jednocześnie nie do końca w pełni pożądaną. Zdolność do replikacji umożliwia przedsiębiorstwu nie tylko geograficzną ekspansję, rozszerzenie linii produktów, ale jest również wyznacznikiem jego potencjału w zakresie uczenia się i doskonalenia [Teece, 2002, s. 18]. Przedsiębiorstwo bowiem nie może udoskonalać tego, czego w pełni nie rozumie. Replikacja wymaga kodyfikacji wiedzy, a ta jest możliwa tylko na skutek dogłębnego zrozumienia procesów [Teece, 2002, s. 18]. Druga strona medalu w przypadku podatności innowacji na replikację to zwiększone ryzyko imitacji, czyli skopiowania tego innowacyjnego rozwiązania przez konkurenta. Im wyższy jest zakres kodyfikacji wiedzy osadzonej w ramach innowacji, tym większe prawdopodobieństwo imitacji. Dlatego chcąc zachować korzyści płynące z możliwości replikacji, a jednocześnie ochronić innowację przed imitacją, przedsiębiorstwa sięgają po prawne narzędzia ochrony własności intelektualnej (rys. 2).

Zróżnicowany poziom ochrony prawnej wynika z faktu, że nie każda nowa wartość tworzona przez przedsiębiorstwo jest chroniona literą prawa, a prawne narzędzia ochrony charakteryzują się odmiennym poziomem skuteczności w odniesieniu do konkretnej innowacji wdrażanej w danej branży [Teece, 2002; Jennewein, 2005]. W opracowaniach poświęconych problemowi osiągania zysków z innowacji najczęściej analizowanym narzędziem prawnej ochrony innowacji jest patent. Wynika to z faktu, iż obiektami badawczymi w ramach tej literatury są przedsiębiorstwa należące do sektorów przemysłowych. W przypadku sfery usług, do której należy turystyka, wynikiem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rzadko są wynalazki techniczne nadające się do przemysłowego zastosowania [Hjalager, 2002].

Przedsiębiorstwa turystyczne mają więc niewielką szansę na zastosowanie ochrony patentowej dla wdrażanych innowacji. Dużo większe możliwości tkwią w takich instrumentach prawnych, jak prawa autorskie i pokrewne, tajemnice przedsiębiorstwa, znaki towarowe oraz oznakowania geograficzne [Creative..., 2006]. Również w ich przypadku występują pewne ograniczenia realnej skuteczności ochrony wartości generowanej z innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa turystyczne. Biorąc pod uwagę prawa autorskie, trzeba podkreślić, że przedmiotem ochrony nie są idee zawarte w danym utworze, ale sposób, w jaki dane idee są wyrażone [Creative..., 2006, s. 13]. Innowacje objęte prawami autorskimi są nośnikami wiedzy skodyfikowanej i przyjmują postać łatwo obserwowalną dla konkurentów. Tym samym treści i informacje zawarte w innowacjach w postaci przewodników turystycznych, informatorów, spotów reklamowych, zdjęć czy prezentacji treści na stronie internetowej stanowią szeroko dostępne źródło inspiracji analogicznych rozwiązań wdrażanych przez konkurentów. Stąd dyfuzja tego typu innowacji mimo prawnej ochrony jest w branży turystycznej bardzo szybka, co nie jest czynnikiem sprzyjającym efektywnemu zatrzymywaniu wartości z nich generowanej.



**Rys. 2.** Możliwości zatrzymywania wartości (*Appropriability regimes*)

Źródło: opracowanie na podstawie [Teece, 2002, s. 18–19].

Najbardziej korzystna sytuacja dla przedsiębiorstwa turystycznego występuje wtedy, gdy wdrażane innowacje nie zdradzają, w jaki sposób ich wyjątkowe cechy zostały uzyskane i można objąć je ochroną w ramach tajemnicy przedsiębiorstwa [Hall, Williams, 2008, s. 17]. Zgodnie z wynikami badań empirycznych tajemnica przedsiębiorstwa wykazuje większą skuteczność w zakresie zatrzymywania wartości z innowacji niż ochrona patentowa [Fischer, 2011, s. 29–30]. Tajemnica przedsiębiorstwa nie wymaga bowiem pełnej kodyfikacji wiedzy osadzonej w innowacjach ani jej ujawnienia (patent), a wiąże się z koniecznością wprowadzenia w firmie odpowiedniej polityki bezpieczeństwa informacji, minimalizującej ryzyko wycieku wiedzy. Niestety, w przypadku innowacji produktowych, marketingowych, efekt zastosowania tajemnicy przedsiębiorstwa rzadko jest satysfakcjonujący, gdyż te rodzaje innowacji są łatwo obserwowalne przez konkurentów, a przez to bardziej narażone na działania rywali w zakresie inżynierii wstecznej (*reverse engineering*).

Z kolei rozważając możliwość wykorzystania oznakowania geograficznego jako prawnej formy ochrony innowacji, należy mieć na uwadze odgórnie zdefiniowany charakter nowej wartości, jak również brak możliwości indywidualizacji ochrony. Oznakowanie geograficzne

jest bowiem dostępne dla grup wytwórców (podmiotu zbiorowego), a nie indywidualnych przedsiębiorców i każdemu oferentowi, którego produkt spełni warunki korzystania z oznakowania geograficznego, przysługuje prawo do jego używania w obrocie [Gawski, Matusiak, Nisztuk, Wilczarski, s. 72]. Aby zaspokoić potrzebę zachowania prawa wyłączności do wdrożonej innowacji, można dokonać rejestracji znaku towarowego, która wyposaża innowatora w wyłączne prawo użycia tego znaku celem identyfikacji swoich produktów na rynku. Jednakże w tym przypadku ochrona dotyczy tylko graficznego, graficzno-słownego oznakowania nowego produktu (np. logo), nie obejmuje natomiast istoty innowacji. Dlatego zatrzymywanie wartości z innowacji przy użyciu zastrzeżonego znaku towarowego polega *de facto* na budowaniu marki, swoistego rezerwuaru wartości tworzonej na podstawie bieżącej oferty i każdej kolejnej nowej idei czy koncepcji [Jennewein, 2005, s. 173]. Słuszność takiego kierunku działań potwierdzają wyniki badań, które wskazują na wyraźny związek między wdrażanymi innowacjami a poprawą wizerunku przedsiębiorstw turystycznych [Peters, Pikkemaat, 2006, s. 97].

Zgodnie z koncepcją D.J. Teece'a, gdy istnieją bardzo ograniczone możliwości zastosowania skutecznej prawnej ochrony dla innowacji podatnej na replikację, wówczas siła ciężkości w rywalizacji o wartość ulega przesunięciu w kierunku pozycji innowatora względem aktywów komplementarnych do wdrażanej innowacji [Teece, 2002]. Większość przedsiębiorstw nie dysponuje wszystkimi zasobami niezbędnymi do opracowania i zapewnienia efektywnej komercjalizacji nowej wartości. Dlatego chcąc zatrzymać wartość z innowacji, przedsiębiorstwa podejmują działania zmierzające do zapewnienia im dostępu do zasobów komplementarnych, który będzie korzystniejszy od tego, jakim dysponują konkurenci. Zasoby komplementarne w postaci np. kanałów dystrybucji, usług serwisowych nie rzadko stanowią czynnik decydujący o sukcesie komercjalizacji innowacji. W branży turystycznej jest to szczególnie widoczne, w związku z tym, że z punktu widzenia turysty produkty poszczególnych podmiotów sektora są wzajemnie komplementarne, a wśród wdrażanych innowacji dominują te, które oparte są na rozwiązaniach oferowanych przez dostawców [Hall, Williams, 2008, s. 4]. Ta współzależność podmiotów w tworzeniu doświadczenia turysty sprawia, że kształtowanie odpowiedniej pozycji strategicznej innowatora względem aktywów komplementarnych do wdrażanej innowacji jest w turystyce niezmiernie trudne, ale i niezbędne do zapewnienia sukcesu komercjalizacyjnego i zysków z wdrożonej innowacji.

Ostatni z uwzględnionych w koncepcji D.J. Teece'a czynnik warunkujący zatrzymywanie wartości z innowacji to przewaga czasowa innowatora. Wyniki badań potwierdzają, że dla 65% badanych przedsiębiorstw przewaga czasowa nad konkurentami stanowi bardzo istotny mechanizm ochrony innowacji [Jennewein, 2005, s. 180]. Co więcej, jest ona uznawana za najbardziej efektywny sposób zatrzymywania wartości z innowacji, skuteczniejszy od patentów, znaków towarowych, tajemnicy przedsiębiorstwa czy kontroli dostępu do aktywów komplementarnych [Fischer, 2011, s. 29–30]. Przewaga czasowa przedsiębiorstwa wynika z szybszego od konkurentów wejścia z innowacją na rynek. Innowatorzy korzystając z pozycji tymczasowego monopolisty, intensyfikują działania marketingowe, maksymalizując eksploatację rynkową innowacji, a jednocześnie podejmują działania w zakresie rozwoju kolejnych nowych rozwiązań zanim konkurenci dokonają imitacji wdrożonych innowacji [Jennewein, 2005, s. 180–181]. Dlatego przewaga czasowa ma tak duże znaczenie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach, które charakteryzuje krótki cykl życia technologii i produktów. Taką cechą wykazuje branża turystyczna, w której dyfuzja innowacji poprzez ich imitację jest stosunkowo szybka i przyczynia się do równie szybkiej erozji posiadanych przez innowatorów przewag konkurencyjnych [Nordin, 2003, s. 31]. Dzięki przewadze czasowej nad konkurentami przedsiębiorstwa turystyczne wdrażające innowacje mogą wzmocnić swoją zdolność do zatrzymywania wartości z innowacji, gdyż ta przewaga umożliwia [Fischer, 2011, s. 28]:

- wzmocnienie siły przetargowej wobec klientów przy ograniczonej konkurencji,
- zbudowanie pozycji strategicznej względem aktywów komplementarnych,

- generowanie kosztów zmiany po stronie klienta,
- przesunięcie na krzywej efektywności procesu uczenia się.

Oczywiście koncepcja D.J. Teece'a nie uwzględnia wszystkich możliwych i wykorzystywanych w praktyce biznesu mechanizmów zatrzymywania wartości z innowacji. Biorąc pod uwagę te najczęściej stosowane, wyżej wymienione mechanizmy należałoby uzupełnić o jeszcze jeden, polegający na zabezpieczeniu firmy przed wyciekami wiedzy poprzez zastosowanie długoterminowych umów o pracę z zatrudnionymi osobami [Jennewein, 2005, s. 176]. Wyniki badań potwierdzają, że szczegółowe dane na temat innowacji, takie jak rodzaj, funkcje, sposób wytworzenia, znajdują się w rękach rywali w przeciągu roku od momentu rozpoczęcia przez innowatora prac nad nowym rozwiązaniem [Mansfield, 1985]. Zidentyfikowane główne kanały wycieku kluczowych informacji to [Mansfield, 1985]:

- zmiany miejsca zatrudnienia pracowników w granicach branży,
- nieformalne sieci komunikacji między specjalistami z różnych firm,
- profesjonalne spotkania, szkolenia, seminaria,
- klienci i dostawcy zaangażowani w proces tworzenia innowacji.

Wspomniane wyniki badań dotyczą co prawda firm branż przemysłowych, jednak można przypuszczać, że w branży turystycznej rozmiary zjawiska są jeszcze większe, ze względu na specyfikę warunków zatrudnienia w takich firmach, związaną z dużą rotacją pracowników [Innovation..., 2006, s. 100–101]. Turystykę cechuje bowiem bardzo silna sezonowość, która znajduje odzwierciedlenie w zróżnicowanym poziomie aktywności gospodarczej przedsiębiorstw turystycznych w ciągu roku, czego efektem jest duża amplituda poziomu zapotrzebowania na kapitał w procesie tworzenia wartości. Dlatego wśród przedsiębiorstw turystycznych polityka zatrudnienia opiera się najczęściej na umowach na czas określony i niskich stawkach płacy zasadniczej [Innovation..., 2006, s. 101]. To rodzi konsekwencje nie tylko w odniesieniu do problemu wycieku informacji, który ogranicza możliwości zatrzymywania wartości z innowacji, lecz również na płaszczyźnie procesu tworzenia nowej wartości, gdyż pracownicy nie wykazują pełnego zaangażowania w proces innowacyjny, a częsta rotacja zatrudnienia uniemożliwia efektywne transmitowanie i przechwytywanie przez firmę wiedzy ukrytej posiadanej przez poszczególnych pracowników [Innovation..., 2006, s. 100–101]. Zatem wprowadzenie zmian w polityce zatrudnienia firm turystycznych daje szansę na zwielokrotniony efekt – zwiększenie tworzonej wartości i jej zatrzymanej części.

Identyfikacja i poznanie specyfiki poszczególnych mechanizmów zatrzymywania zysków z innowacji umożliwia w kolejnym etapie kształtowanie odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa turystycznego w zakresie zatrzymywania wartości poprzez dobór mechanizmów najbardziej skutecznych względem charakteru wdrażanej innowacji.

## Uwagi końcowe

Zarówno teoria, jak i praktyka prezentuje szerokie spektrum zróżnicowanych mechanizmów zatrzymywania wartości z innowacji, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa turystyczne. Nie wszystkie one w pełni odpowiadają specyfice działalności usługowej, jaka jest prowadzona w branży turystycznej. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano najczęściej stosowane mechanizmy, które mimo ograniczeń mogą stanowić znaczące wsparcie działań innowatora zmierzających do zatrzymania jak największej części wartości generowanej z innowacji. Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że niektóre z omówionych mechanizmów są wzajemnie komplementarne (np. znak towarowy i tajemnica przedsiębiorstwa), inne zaś wykazują istnienie relacji o charakterze substytucyjnym (np. patent i tajemnica przedsiębiorstwa). Dlatego w celu zniwelowania niedoskonałości poszczególnych mechanizmów przedsiębiorstwa turystyczne powinny tworzyć w ramach strategii zatrzymywania wartości spójne instrumentarium wzajemnie uzupełniających się metod, adekwatnych względem specyfiki wdrażanych innowacji i akceptowalnych z punktu widzenia obciążeń z nimi związanych (np. koszty rejestracji, opłaty, zmiany organizacyjne, procedury poufności). Kształtowaną strategię zatrzymywania wartości, a wraz z nią określoną



kompozycję mechanizmów powinna cechować elastyczność odpowiadająca wysokiej dynamice zmian zachodzących w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa turystycznego oraz jego otoczeniu. Realizacja takiej strategii nie jest zwykłą ekstrapolacją działań podejmowanych w ramach procesu tworzenia nowej wartości, gdyż wymaga całkiem innego rodzaju wiedzy i kompetencji [Pitelis, 2009, s. 23–24]. To pozwala zrozumieć, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa odnoszą większe sukcesy w tworzeniu wartości, a inne w jej zatrzymywaniu [Pitelis, 2009, s. 23–24].

### Bibliografia

1. Barney J., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” vol. 17, no. 1.
2. Bednarczyk M. (red.), (2006), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Camison C., Monfort-Mir V.M., (2012), *Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspectives*, „Management in Tourism” no. 33.
4. *Creative Expression. An Introduction to Copyright and Related Rights for Small and Medium-sized Enterprises*, (2006), WIPO Publication no. 918(E).
5. Fischer T., (2011), *Managing Value Capture*, Gabler Verlag, Heidelberg.
6. Hall C.M., Williams A.M., (2008), *Tourism and Innovation*, Routledge, New York.
7. Hamel G., (1991), *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” vol. 12.
8. Hjalager A.M., (2002), *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, „Tourism Management” no. 23.
9. Hjalager A.M., (2010), *A Review of Innovation Research in Tourism*, „Tourism Management” no. 31.
10. *Innovation and Growth in Tourism*, (2006), OECD, Paris.
11. Januszewska M., (2009), *Przesłanki kreowania innowacji w turystyce na szczeblu region*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Jennewein K., (2005), *Intellectual Property Management*, Physica-Verlag, Heidelberg.
13. Najda-Janoszka M., (2011), *Ochrona zasobów niematerialnych w sieciach kooperacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 650, Szczecin.
14. Nordin S., (2003), *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, European Tourism Research Institute Mid-Sweden University, Östersund.
15. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, (2005), OECD, EUROSTAT, Paris.
16. Peters M., Pikkemaat B., (2006), *Towards Measurement of Innovation. A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry*, [w:] M. Peters, B. Pikkemaat (eds.), *Innovation in Hospitality and Tourism*, Routledge, New York.
17. Pitelis Ch., (2009), *The Co-evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*, „Organization Studies” vol. 10, no. 30.
18. Wszendybył-Skulska E., (2010), *Źródła innowacyjności w turystyce*, „Acta Scientiarum Polonorum”, seria Oeconomia vol. 9, nr 4.

### Bibliografia elektroniczna

1. Gawski Z., Matusiak J.W., Nisztuk H., Wilczarski T., Praktyczne aspekty oraz korzyści z ochrony własności przemysłowej w działalności przedsiębiorstw, [online], <http://www.innowacyjnyprzedsiębiorca.pl/ksiazka1/322/ks/> [16.02.2012].
2. Sipe L.J., Testa M., (2009), *What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology*, International CHRIE Conference 2009, [online], <http://scholarworks.umass.edu/refereed/Sessions/Friday/22>, [16.02.2012].
3. Little A.D., *Tourism Industry in Turbulent Times*, (2009), [online], [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Tourism\\_industry\\_in\\_turbulent\\_times\\_01.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Tourism_industry_in_turbulent_times_01.pdf), [16.02.2012].

## Capturing value from innovation in tourism sector

### Summary

Developing and maintaining the competitive advantages of tourism enterprises based on their innovative activity is fundamental for successful functioning in the tourism economy based on knowledge. At the same time, the scientific discussion about innovation in tourism is focused on problems concerning sources of innovations, their design and implementation, while the issue of capturing value from innovation is lacking in the literature. It is surprising, giving that the ability of an enterprise to retain value is a necessary condition for enhancing its competitiveness. Both theory and practice present a wide range of different value capture mechanisms which could be used by the tourist enterprises. However, not all of those mechanisms are fully compatible with the specificities of service activities, provided in the tourism sector. This paper presents the most common mechanisms which, despite their limitations, may significantly support tourist enterprises in battles for value from the implemented innovations.