

MARTA NAJDA-JANOSZKA

Zatrzymywanie wartości z innowacji przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne

<https://doi.org/10.33141/po.2013.07.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 7 (882), 2013, ss. 20-26
www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Kształtowanie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw turystycznych w oparciu o ich działalność innowacyjną to podstawa funkcjonowania w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy [Bednarczyk 2011, s. 65-74]. Przy czym studia literatury przedmiotu wskazują na niedostatek podstaw metodologicznych i fragmentaryczną eksplorację badawczą procesu innowacji w sferze biznesu turystycznego. Niewątpliwie w branży o niejednoznacznych granicach i skrajnie zróżnicowanym repertuarze działalności usługowych, które charakteryzują się odmiennymi procesami tworzenia wartości, wyjątkowo trudnym wyzwaniem jest opracowanie całościowo spójnej koncepcji badania procesu innowacji. W konsekwencji dyskusja naukowa dotycząca problematyki procesów innowacyjnych w turystyce zogniskowana jest wokół kwestii tworzenia i wdrażania innowacji, przy marginalizacji zagadnienia zatrzymywania wartości generowanej z innowacji [Najda-Janoszka, 2013a]. Tymczasem praktyka biznesu wskazuje, że tworzenie nowej wartości poprzez wdrażanie innowacji nie jest bynajmniej równoznaczne z generowaniem dochodu przez jej twórców [Afuah, 2009; Shenkar, 2010]. W przypadku turystyki wysoki zakres kodyfikacji nowej wiedzy, poprzez implementowanie w znacznym stopniu całościowych rozwiązań przygotowa-

nych przez dostawców, wdrażanie innowacji produktowych, marketingowych, łatwo obserwowalnych przez konkurentów w branży, sprawia, że efektywne zatrzymanie wartości z innowacji jest dla firm turystycznych szczególnie trudnym wyzwaniem [Najda-Janoszka, 2013a]. Zatem eksploracja niniejszej problematyki ma szczególne znaczenie poznawcze, biorąc pod uwagę niedostatek pogłębionych badań w tym obszarze. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych zakresu wykorzystania mechanizmów zabezpieczania strumieni wartości generowanych z wytwarzanej nowej wartości przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne (MMSPT).

Koncepcja badań

Biorąc pod uwagę dalece niesatysfakcjonujący poziom eksploracji naukowej problematyki innowacyjności w kontekście specyfiki branży turystycznej, zespół Katedry Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem profesor M. Bednarczyk przeprowadził w latach 2010-2013 badania (projekt nr N 115 321339 finansowany ze środków MNiSW), których celem była „analiza diagnostyczna i budowa podstaw zintegrowanego zarządzania innowacyjnym łańcuchem wartości turystyki (IŁWT) na poziomie regionalnym w Polsce” [Bednarczyk, 2013, s. 17].

Opracowana przez M. Bednarczyk autorska koncepcja IŁWT stanowi podstawę metodologiczną umożliwiającą odejście od praktyki implementowania w sferze usług modeli innowacji dostosowanych do specyfiki procesów tworzenia wartości w działalności produkcyjnej, przemysłowej. Wypracowany model badawczy to efekt spojrzenia przez pryzmat modelu przedsiębiorczości na sektor turystyczny i jego wewnętrzne (systemy zarządzania) i zewnętrzne (otoczenie lokalne i regionalne) źródła zdolności do innowacji [Bednarczyk, 2011, s. 65-74]. W przyjętym modelu „przenikają się trzy wymiary, a mianowicie sprawność zarządzania turystycznymi podmiotami gospodarczymi, jakość lokalnego otoczenia biznesu (otoczenia instytucjonalnego i społecznego) oraz lokalne platformy współpracy w celu najefektywniejszego wykorzystania efektu synergii” [Bednarczyk, 2013, s. 19]. Koncepcja IŁWT odzwierciedla procesowe podejście do innowacji, zgodnie z którym innowacja postrzegana jest jako długotrwały proces i systemowe zjawisko wynikające z ciągłej interakcji między różnymi aktorami i organizacjami [Fagerberg, 2011, s. 4]. Dlatego w przeprowadzonych badaniach zdefiniowano pięć grup kluczowych interesariuszy procesu innowacji w turystyce na poziomie regionu: mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMSPT), jednostki samorządu gospodarczego branży turystycznej, jednostki samorządu terytorialnego, klienci branży turystycznej, mieszkańcy gmin,

dla których turystyka stanowi istotny element życia gospodarczego.

W badaniach empirycznych przeprowadzonych w 2012 roku na terenie regionu południowego Polski (NUTS 1) zastosowano metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu techniki ankietowania. Celem zachowania ciągłości prowadzonego przez zespół KZT UJ pod kierownictwem M. Bednarczyk wieloletniego monitoringu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw turystycznych badania objęły MMSPT, prowadzące działalność turystyczną identyfikowaną w ramach HORECA. MMSPT dobrano według schematu losowania warstwowego z uwzględnieniem wag struktury (PKD, klasa wielkości, lokalizacja). Wylosowano 1069 podmiotów. W przypadku samorządów terytorialnych oraz organizacji turystycznych ankiety skierowano do wszystkich jednostek funkcyjnych na terenie badanego regionu, tj. do 384 jednostek samorządu terytorialnego oraz 170 organizacji turystycznych. Mieszkańców oraz klientów branży turystycznej objęto bezpośrednimi badaniami ankietowymi w miejscach o charakterze atrakcji turystycznych. Ankiety skierowano do 389 mieszkańców oraz 300 turystów. Zwrot prawidłowo wypełnionych ankiet ukształtował się następująco [Bednarczyk, 2013, s. 32]:

- ▶ 55 MMSPT,
- ▶ 275 jednostek samorządu terytorialnego,
- ▶ 11 jednostek samorządu gospodarczego,
- ▶ 300 klientów branży turystycznej,
- ▶ 389 przedstawicieli społeczności lokalnych.

Uzyskane licznosci stanowiły wynik wystarczający do przeprowadzenia analiz i wnioskowania zgodnie z założeniami metodologicznymi projektu badawczego. W niniejszym artykule przedstawiono problem zatrzymywania przez MMSPT wartości generowanej z innowacji, eksplorowany w przeprowadzonym projekcie badawczym przez M. Najda-Janoszka w ramach dwóch z dziewięciu zdefiniowanych zadań krytycznych IŁWT [Najda-Janoszka, 2013b, s. 58-95]:


1. Współpraca podmiotów lokalnego otoczenia biznesu turystycznego i MMSPT w kolejnych etapach pro-

cesu innowacyjnego (obszar synergii zewnętrznych i wewnętrznych źródeł zdolności do innowacji).

2. Osiąganie wymiernych wyników procesu innowacyjnego w postaci innowacji (obszar efektywności IŁWT).

W niniejszym opracowaniu przedstawiono analizę wyników ankiet uzyskanych od 55 MMSPT. W przeprowadzonych badaniach problemu zatrzymywania wartości z innowacji przez MMSPT zastosowano metody analizy statystycznej przy użyciu programu Statistica ver. 10. Do opisu rozkładów częstości odpowiedzi zastosowano tabele wielozdzielcze wraz z graficzną formą prezentacji w postaci skategoryzowanych histogramów i wykresów ramka wąsy wykorzystujących medianę i kwartale dla porównań wariantów odpowiedzi. W celu identyfikacji i oceny związków oraz współzależności między badanymi zmiennymi zastosowano metody analizy zjawisk jakościowych w postaci testu Chi-kwadrat Pearsona oraz współczynnika korelacji rang Spearmana.

Wyniki badań¹

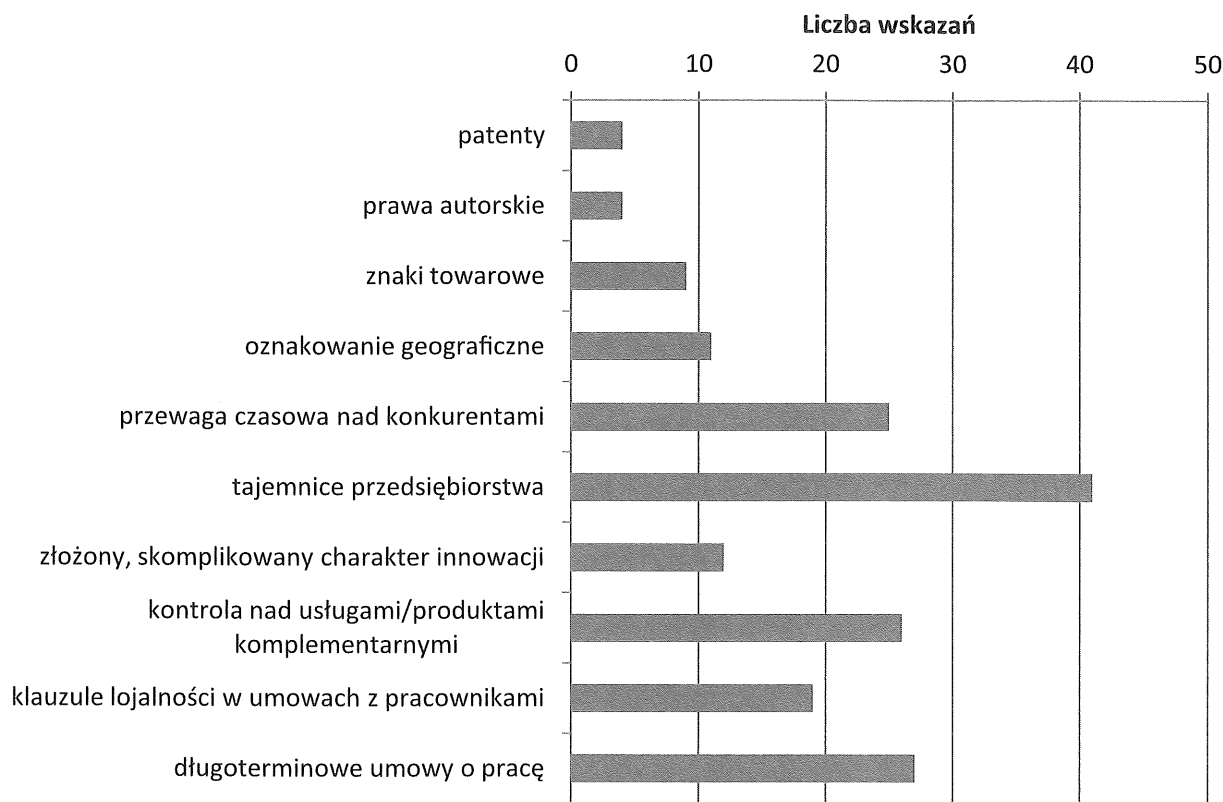
 worzenie i wdrażanie innowacji jest nierozzerwalnie związane z kwestią zatrzymywania wytworzonej wartości przez jej twórców. Przy czym, o ile nie jest bezwzględna regułą, że wartość z innowacji zatrzymuje innowator, to w przypadku współtworzenia innowacji przechwytywanie wartości następuje zgodnie z kształtującym się układem sił przetargowych, a nie poziomem wkładu poszczególnych kooperantów [Najda-Janoszka, 2011]. Zgodnie z literaturą przedmiotu ograniczone możliwości zatrzymywania wartości generowanej z wdrażanych innowacji zdecydowanie zniechęcają przedsiębiorców do podejmowania działalności innowacyjnej [Tece, 2002]. Uzyskane wyniki wskazują, że w badanej próbie brak możliwości ochrony nowych rozwiązań przed konkurentami stanowi jedną z podstawowych, najczęściej doświadczanych barier procesu innowacji. Bardziej dotkliwie odczuwany jest tylko niedostatek środków finansowych niezbędnych do wdrożenia innowacji. Badane przedsiębiorstwa nie tylko są świadome problemu zabezpieczenia

nowo wytworzonej wartości przed rywalami, lecz również doświadczają ograniczonej efektywności stosowanych rozwiązań. Zidentyfikowano statystycznie istotne zależności między poziomem aktywności kooperacyjnej badanych MMSPT a postrzeganą efektywnością stosowanych mechanizmów zatrzymywania strumieni wartości generowanych z innowacji. W sytuacji, gdy badane przedsiębiorstwa widzą niewielkie możliwości ochrony innowacji przed konkurentami, wówczas maleje ich skłonność do podejmowania współpracy z rywalami w fazie rozwoju nowych rozwiązań ($\text{Chi}^2 = 4,507033$, $\text{df} = 1$, $p = 0,03376$). Analogicznie, maleje chęć do kooperacji z klientami w trakcie wdrażania innowacji, gdyż przedsiębiorstwa obawiają się wycieku kluczowych informacji przed pełną komercjalizacją ($\text{Chi}^2 = 5,433154$, $\text{df} = 1$, $p = 0,01976$).

Najczęściej stosowanym instrumentem ochrony wartości generowanej z innowacji w badanej próbie MMSPT są tajemnice przedsiębiorstwa (por. rys. 1). To narzędzie uzyskało ponad 80% wskazań. Trzeba jednakże w tym miejscu przypomnieć, że pełne wykorzystanie potencjału ochronnego tajemnicy przedsiębiorstwa wymaga od danej firmy implementacji odpowiedniej polityki i systemu bezpieczeństwa informacji [How to manage..., 2012]. Zdefiniowanie wiedzy ściśle chronionej wraz z technikami zabezpieczającymi przed jej wyciekiem otwiera przed przedsiębiorstwem możliwość współdziałania z innymi podmiotami w obszarach nie naruszających strefy chronionej. Jednakże w przypadku małych podmiotów gospodarczych implementacja systemu bezpieczeństwa informacji jest zjawiskiem raczej rzadkim. Konsekwentnie w małych firmach zakres zastosowania tajemnicy przedsiębiorstwa nie jest precyzyjnie definiowany i często okazuje się, że wszystkie wewnętrzne procesy, informacje są objęte tajemnicą, co w praktyce ogranicza skuteczność tego narzędzia ochrony i możliwości podejmowania współpracy z innymi uczestnikami rynku [Kelli, Mets, Pisuke, Vasamäe, Väriv, 2010]. W związku z tym, że próbę badawczą tworzyły przede wszystkim mikro i małe przedsiębiorstwa, można przypuszczać, że zastosowanie tajemnicy przed-



Rys. 1. Narzędzia zatrzymywania wartości z innowacji



Źródło: opracowanie własne.

siębiorstwa nie zawsze było wsparte wdrożeniem kompleksowego systemu bezpieczeństwa informacji i pełnym zrozumieniem specyfiki tego instrumentu ochrony innowacji. Dość wymowna jest bowiem zidentyfikowana w badanej próbie zależność między wykorzystaniem tajemnicy przedsiębiorstwa a wdrażaniem innowacji produktowych, w odniesieniu do których skuteczność narzędzia jest w dużym stopniu ograniczona (por. tab. 1). Nie potwierdzono natomiast statystycznie istotnej zależności w przypadku innowacji procesowych, które nie zdradzają, w jaki sposób ich wyjątkowe cechy zostały uzyskane, nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów, a przez to mogą być bardziej efektywnie chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa. Ponadto uzyskane wyniki nie potwierdzają istnienia zależności stochastycznej między zastosowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, jako instrumentu ochrony wdrażanej innowacji, a aktywnością kooperacyjną badanych MMSPT.

Na drugim miejscu wśród wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa sposobów zatrzymywania wartości generowanych z innowacji znalazły się trzy instrumenty: przewaga czasowa nad konkurentami, kontrola nad usługami/produktami komplementarnymi, długoterminowe umowy o pracę (por. rys. 1). W stosunku do każdego z nich wskazania sięgały 50% udzielonych odpowiedzi. Biorąc pod uwagę, że według badań prezentowanych w literaturze przedmiotu przewaga czasowa uznawana jest za najbardziej efektywny sposób zatrzymywania wartości z innowacji [Fischer, 2011], wynik uzyskany w badanej próbie należy uznać za zadowalający, aczkolwiek pozostawiający pewien niedosyt. Przewaga czasowa oznacza szybsze od konkurentów wchodzenie na rynek z opracowanymi innowacjami. W związku z tym nie jest zaskoczeniem zidentyfikowana statystycznie istotna zależność między zastosowaniem tego narzędzia a wdrażaniem innowacji pro-

duktowych (por. tab. 1). W turystyce dyfuzja innowacji poprzez ich imitację jest stosunkowo szybka, dlatego maksymalizacja wartości generowanej z innowacji wymaga od MMSPT sprawnego i efektywnego wykorzystywania tymczasowej pozycji monopolisty w zakresie wdrożonego innowacyjnego rozwiązania, przy jednoczesnym podejmowaniu działań w zakresie rozwoju kolejnych nowych rozwiązań zanim konkurenci dokonają imitacji wdrożonych innowacji [Hjalager, 2002]. Zatem sięganie po przewagę czasową nad konkurentami wiąże się nieuchronnie z intensyfikacją i przyspieszeniem działań realizowanych w ramach ciągłego procesu innowacji. Ta logika postępowania znajduje odzwierciedlenie w zidentyfikowanej, statystycznie istotnej zależności pomiędzy aktywnością kooperacyjną w zakresie działalności innowacyjnej a posiadaną przez badane MMSPT przewagą czasową nad konkurentami ($\chi^2 = 11,53846$, $df = 1$, $p = 0,00068$). Okazuje się, że podejmowana

Tab. 1. Zależność między wykorzystaniem instrumentów ochrony innowacji a wdrażanymi innowacjami

Rodzaje instrumentów ochrony innowacji	Rodzaje innowacji			
	Produktowe	Procesowe	Marketingowe	Organizacyjne
Patenty	-	-	-	-
Prawa autorskie	-	-	-	-
Znaki towarowe	-	-	-	-
Oznaczenia geograficzne	-	-	Chi ² = 4,798026 df = 1 p = 0,02849	-
Przewaga czasowa nad konkurentami	Chi ² = 5,093555 df = 1 p = 0,02401	-	-	-
Tajemnice przedsiębiorstwa	Chi ² = 6,103649 df = 1 p = 0,02849	-	-	-
Złożony charakter innowacji	-	Chi ² = 5,469390 df = 1 p = 0,01935	Chi ² = 5,547653 df = 1 p = 0,01851	-
Kontrola nad usługami/produktami komplementarnymi	Chi ² = 8,846142 df = 1 p = 0,00294	Chi ² = 7,076281 df = 1 p = 0,00781	Chi ² = 5,435924 df = 1 p = 0,01973	-
Klauzule lojalności w umowach z pracownikami	-	-	-	-
Długoterminowe umowy o pracę	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

z klientami współpraca w celu generowania pomysłów na innowacje sprzyja osiągnięciu przewagi czasowej. Dzięki kooperacji badane przedsiębiorstwa mają możliwość szybszej identyfikacji szans rynkowych i formułowania propozycji ich realizacji zgodnych z oczekiwaniami odbiorców. Co bardziej interesujące, korzystanie z przewagi czasowej nad konkurentami nie oznacza dyskwalifikacji rywali z kategorii potencjalnych kooperantów w procesie innowacji. Wyniki wskazują bowiem, że podejmowanie współpracy z konkurentami w fazie rozwoju nowego pomysłu jest pozytywnie skorelowane z osiągnięciem przez badane przedsiębiorstwa przewagi czasowej (Chi² = 5,537143, df = 1, p = 0,02064). Przedsiębiorstwa korzystają z cennego wsparcia kompetencyjnego, organizacyjnego na etapie doskonalenia nowego

rozwiązania, by w fazie komercjalizacji zintensyfikować działania marketingowe zapewniające pozycję pioniera i maksymalizację eksploatacji rynkowej wdrożonej innowacji.

Chcąc zatrzymać wartość z innowacji, połowa badanych przedsiębiorstw podejmuje również działania zmierzające do zapewnienia im uprzywilejowanej pozycji względem dostępu do produktów i usług komplementarnych (por. rys. 1). Jest to słuszny kierunek działań, gdyż wzajemna współzależność produktów i usług w branży turystycznej w sposób szczególny potęguje znaczenie zasobów komplementarnych w zapewnieniu sukcesu rynkowego wdrażanej innowacji [Decelle, 2006, s. 88]. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że spośród wszystkich wskazywanych przez badane przedsiębiorstwa instru-

mentów ochrony wartości, posiadanie kontroli nad aktywami dopełniającymi ma najszerszy zakres zastosowania w odniesieniu do rodzajów wdrażanych innowacji (por. tab. 1). Kontrola nad produktami i usługami komplementarnymi wykorzystywana jest w przypadku innowacji produktowych, procesowych, jak również marketingowych. Ponadto badane MMSPT wykazują prawidłową konsekwencję w stosowaniu tego narzędzia ochrony wartości, gdyż decydując się na jego wykorzystanie, jednocześnie podejmują współpracę z dostawcami przy działaniach mających na celu kształtowanie i doskonalenie kompleksowych rozwiązań innowacyjnych (Chi² = 11,92425, df = 1, p = 0,00055).

Trzeci z instrumentów ochrony wartości z innowacji, który uzyskał 50% wskazań, to długoterminowe umowy



o pracę (por. rys. 1). Biorąc pod uwagę znacząco zróżnicowaną amplitudę poziomu aktywności gospodarczej przedsiębiorstw turystycznych w ciągu roku, która znajduje swoje odzwierciedlenie m.in. w obserwowanej rotacji zatrudnienia, uzyskane wyniki są dość zaskakujące. W literaturze przedmiotu dość często bowiem podkreśla się słabe strony polityki zatrudnienia w branży turystycznej, polegające przede wszystkim na zawieraniu umów głównie na czas określony i niskich stawkach płacy zasadniczej [Decelle, 2006, s. 100-101]. Można zatem przypuszczać, że długoterminowe umowy o pracę zawierane są z wybranymi pracownikami, kluczowymi z punktu widzenia specyfiki procesu innowacji w danym przedsiębiorstwie. Dodatkowo znaczna grupa badanych MMSPT sięga również po klauzule lojalności w umowach z pracownikami (por. rys. 1). Również ten sposób zabezpieczenia przed wyciekiem strategicznie istotnych informacji nie jest stosowany wobec wszystkich zatrudnionych. Ciekawe jest, że w badanej próbie nie zidentyfikowano statystycznie istotnych zależności między tymi instrumentami ochrony wartości z innowacji, które skierowane są bezpośrednio do pracowników, a rodzajami wdrażanych innowacji (por. tab. 1). Co więcej, ani długoterminowe umowy o pracę, ani klauzule lojalności w umowach z pracownikami nie wpływają w statystycznie istotny sposób na zwiększenie aktywności kooperacyjnej badanych MMSPT w procesie innowacji. Niemniej jednak istnieje płaszczyzna pozytywnego oddziaływania tych instrumentów. Wspomagają one bowiem proces zdobywania przez badane przed-

siębiorstwa doświadczenia w zakresie współdziałania z innymi podmiotami otoczenia biznesu, umożliwiając tym samym doskonalenie zdolności do kooperacji, które mogą być wykorzystane w różnych obszarach aktywności gospodarczej tych przedsiębiorstw, w tym działalności innowacyjnej (por. tab. 2).

Uzyskane wyniki wskazują, że tworzone nowe rozwiązania w dominującej większości nie cechuje wyrafinowany poziom złożoności (por. rys. 1). Jest to zbieżne z obserwacjami przedstawianymi w literaturze przedmiotu, w których podkreśla się raczej nieskomplikowany charakter innowacji tworzonych w turystyce [Hjalager, 2010; Camison, Monfort-Mir, 2012]. Niemniej jednak prawie jedna czwarta badanych przedsiębiorstw nadaje swoim innowacyjnym rozwiązaniom złożoną postać. Rzeczywiście, nie zawsze może być ona łatwo obserwowalna, gdyż w badanej próbie dotyczy innowacji procesowych i marketingowych (por. tab. 1). W odniesieniu do innowacji produktowych i organizacyjnych nie zidentyfikowano istnienia statystycznie istotnej zależności. Tworzenie skomplikowanych rozwiązań, których specyfika utrudnia konkurentom odczytanie związków przyczynowo-skutkowych (*causal ambiguity*), często przerasta możliwości realizacyjne małych podmiotów gospodarczych. Dlatego wdrażana złożona wartość stanowi z reguły dzieło wielu twórców. Potwierdzają to zidentyfikowane w badanej próbie statystycznie istotne zależności między złożonym charakterem innowacji a podejmowaniem przez badane MMSPT współpracy z dostawcami przy kształtowaniu struktury i funkcji nowego rozwiązania (Chi^2

= 5,851800, $\text{df} = 1$, $p = 0,01556$) oraz z klientami w trakcie jego komercjalizacji ($\text{Chi}^2 = 4,726994$, $\text{df} = 1$, $p = 0,02969$).

Zgodnie z przewidywaniami badane MMSPT w znikomym zakresie sięgają po ochronę patentową. Branża turystyczna nie wytwarza bowiem z zasady wynalazków technicznych nadających się do przemysłowego zastosowania [Camison, Monfort-Mir, 2012; Bednarczyk, 2006, s. 132]. Do najrzadziej wskazywanych narzędzi ochrony innowacji należą również prawa autorskie i znaki towarowe. W przypadku tych pierwszych brak większego zainteresowania nimi może być związany z niedoskonałością aktualnych rozwiązań w zakresie ochrony praw autorskich oraz faktem, że nie idea a sposób jej wyrażenia stanowi przedmiot ochrony, czego nie zawsze przedsiębiorcy są w pełni świadomi. Analogicznie, w przypadku znaku towarowego ochrona dotyczy graficznego, graficzno-słownego lub słownego oznakowania nowego produktu (np. logo), nie obejmuje natomiast istoty innowacji, co oznacza, że zatrzymywanie wartości z innowacji przy użyciu zastrzeżonego znaku towarowego polega de facto na budowaniu marki, renomy znaku towarowego [Jennewein, 2005]. Konsekwentnie strategia budowy renomy bez zastrzeżenia znaku towarowego naraża przedsiębiorstwo na ryzyko utraty swojej marki na rzecz konkurentów decydujących się stosować to samo oznakowanie. W badanej próbie aż 85% MMSPT potwierdziło wdrażanie innowacji produktowych, nie zidentyfikowano natomiast statystycznie istotnej zależności między implementacją tego typu innowacji, jak również pozostałych trzech, a stosowaniem znaków

Tab. 2. Zależność między długoterminowymi umowami o pracę, klauzulami lojalności a doświadczeniem kooperacji

Cechy	Chi ²	df	p
Długoterminowe umowy o pracę Doświadczenie kooperacyjne w zakresie rozwoju produktu/usługi	13,17974	3	0,00426
Długoterminowe umowy o pracę Doświadczenie kooperacyjne w zakresie dystrybucji	8,671394	3	0,03399
Klauzule lojalności w umowach z pracownikami Doświadczenie kooperacyjne w zakresie rozwoju produktu/usługi	11,72802	3	0,00838

towarowych w celu ich ochrony. Zatem odnotowany niski stopień wykorzystania znaków towarowych do ochrony wdrażanych innowacji może wynikać również dobrze z trudności proceduralnych (zapewnienie dostatecznych znamion odróżniających zgłaszany znak, weryfikacja w rejestrach znaków towarowych, czas oczekiwania na udzielenie prawa ochronnego itd.) i związanych z nimi kosztów, co z braku spójnej strategii budowy marki dla komercjalizowanych innowacji. Ponadto warto zwrócić uwagę, że w badanej próbie stopień wykorzystania znaków towarowych zapewniających ochronę innowacji prawami wyłącznymi jest porównywalny ze stopniem wykorzystania oznaczeń geograficznych, które stanowią przywilej wszystkich przedsiębiorców produkujących dany wyrób w regionie i spełniających określone wymogi (por. rys. 1). Przy czym uzyskane wyniki potwierdzają statystycznie istotną zależność między wdrażaniem innowacji marketingowych a stosowaniem przez badane przedsiębiorstwa oznaczeń geograficznych (por. tab. 1). W świetle przedstawionych wyżej komentarzy świadczy to o prawidłowym kierunku wykorzystania potencjału instrumentu zatrzymywania wartości z innowacji, jakim jest oznakowanie geograficzne, mimo że obserwowany poziom tej eksploatacji w badanej próbie nie jest zbyt wysoki.

W związku z tym, że dominująca większość badanych przedsiębiorstw wskazywała na eksploatację więcej niż jednego narzędzia zatrzymywania wartości z innowacji, postanowiono zweryfikować stopień wzajemnej współzależności stosowanych narzędzi. Na podstawie zidentyfikowanych statystycznie istotnych zależności można stwierdzić, że niektóre z narzędzi wykorzystywane są przez badane przedsiębiorstwa w sposób wyraźnie komplementarny. Tajemnice przedsiębiorstwa wspierane są kontrolą aktywów dopełniających ($\text{Chi}^2 = 3,877656$, $\text{df} = 1$, $p = 0,04893$) oraz długoterminowymi umowami z pracownikami ($\text{Chi}^2 = 10,54583$, $\text{df} = 1$, $p = 0,00116$), w których zawarte są klauzule lojalności ($\text{Chi}^2 = 7,485378$, $\text{df} = 1$, $p = 0,00622$). Wdrażając innowacje o złożonym charakterze, badane MMSPT dążą jednocześnie do zapewnienia preferencyjnego

dostępu do aktywów komplementarnych ($\text{Chi}^2 = 7,017544$, $\text{df} = 1$, $p = 0,00807$). Ta kontrola dostępu jest z kolei wspierana zawieraniem długoterminowych umów z pracownikami ($\text{Chi}^2 = 3,945250$, $\text{df} = 1$, $p = 0,04700$).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników można stwierdzić, że wśród badanych przedsiębiorstw turystycznych odnotowano raczej umiarkowany poziom aktywności na polu zabezpieczania strumieni wartości generowanych z wytwarzanej nowej wartości. Badania wskazały, że:

1. Najczęściej stosowanym narzędziem ochrony wartości generowanej z innowacji są tajemnice przedsiębiorstwa; sposób wykorzystania narzędzia budzi jednak wątpliwości co do pełnego zrozumienia specyfiki tego instrumentu; tajemnice przedsiębiorstwa stosowane są w odniesieniu do innowacji produktowych, w przypadku których efektywność narzędzia jest w dużym stopniu ograniczona, a nie innowacji procesowych, które nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów i mogą być przez to bardziej skutecznie chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa.
2. Wysoki poziom eksploatacji potencjału ochronnego odnotowano również w przypadku przewagi czasowej nad konkurentami, kontroli nad aktywami komplementarnymi oraz długoterminowymi umowami o pracę.
3. Spośród wszystkich wskazywanych przez badane przedsiębiorstwa instrumentów ochrony wartości posiadanie kontroli nad aktywami dopełniającymi ma najszerszy zakres zastosowania w odniesieniu do rodzajów wdrażanych innowacji; kontrola nad produktami i usługami komplementarnymi wykorzystywana jest w przypadku innowacji produktowych, procesowych, jak również marketingowych.
4. Uzyskane wyniki wskazują, że tworzone nowe rozwiązania w dominującej większości nie cechuje wyrafinowany poziom złożoności; jest to

zbieżne z obserwacjami przedstawianymi w literaturze przedmiotu, w których podkreśla się raczej nieskomplikowany charakter innowacji tworzonych w turystyce; niemniej jednak prawie jedna czwarta badanych przedsiębiorstw nadaje swoim innowacyjnym rozwiązaniom złożoną postać.

5. Zgodnie z przewidywaniami badane MMSPT w znikomym zakresie sięgają po ochronę patentową; branża turystyczna nie wytwarza bowiem z zasady wynalazków technicznych nadających się do przemysłowego zastosowania; do najrzadziej wskazywanych narzędzi ochrony innowacji należą również prawa autorskie i znaki towarowe.
6. Niektóre z narzędzi ochrony wartości z innowacji wykorzystywane są przez badane przedsiębiorstwa w sposób wyraźnie komplementarny; tajemnice przedsiębiorstwa wspierane są kontrolą aktywów dopełniających oraz długoterminowymi umowami z pracownikami, w których zawarte są klauzule lojalności; wdrażając innowacje o złożonym charakterze badane MMSPT dążą jednocześnie do zapewnienia preferencyjnego dostępu do aktywów komplementarnych; ta kontrola dostępu jest z kolei wspierana zawieraniem długoterminowych umów z pracownikami.
7. Stosunkowo często akcentowany jest problem braku możliwości skutecznej ochrony innowacji przed konkurentami, który w opinii badanych MMSPT stanowi istotną barierę procesu innowacji; oznacza to, że badane przedsiębiorstwa nie tylko są świadome problemu zabezpieczania nowo wytworzonej wartości przed rywalami, lecz również doświadczają ograniczonej efektywności stosowanych rozwiązań; ponadto występuje statystycznie istotna zależność między niedostateczną ochroną nowej wartości a poziomem aktywności kooperacyjnej badanych MMSPT.
8. Zidentyfikowane tendencje i zależności między aktywnością kooperacyjną badanych MMSPT w procesie innowacji, rodzajami wdrażanych innowacji i stosowanymi instrumentami ochrony wartości generowanej



z innowacji stanowią ważki argument dla postawionych tez o istotności problemu zabezpieczenia strumieni wartości generowanych z wdrażanych innowacji.

DR MARTA NAJDA-JANOSZKA

Katedra Zarządzania w Turystyce
Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

PRZYPIS

- ¹⁾ Wyniki badań przedstawione w artykule zostały opracowane przez M. Najda-Janoszka jako część raportu merytorycznego z badań zrealizowanych w ramach projektu nr N 115 321339 pod kierownictwem M. Bednarczyk finansowanego ze środków MNiSW [Najda-Janoszka, 2013b, s. 58-95].

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A., *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York 2009.
- [2] BEDNARCZYK M., *Czynniki konkurencyjności biznesu turystycznego w regionach – podstawy metodyczne badań*, w: M. BEDNARCZYK (red.), *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- [3] BEDNARCZYK M., *Podstawy metodyczne badań*, w: M. BEDNARCZYK (red.), *Zarządzanie innowacyjnym łańcuchem turystyki regionalnej*, nieopublikowany raport merytoryczny z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr N 115 321339, Kraków 2013.
- [4] BEDNARCZYK M. (red.), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [5] CAMISON C., MONFORT-MIR V.M., *Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-capabilities Perspectives*, „Management in Tourism” 2012, no. 33.
- [6] DECELLE X., *A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism*, w: OECD, *Innovation and Growth in Tourism*, Wyd. OECD, Paryż 2006.
- [7] FAGERBERG J., *Innovation: A Guide to Literature*, w: J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2011.
- [8] FISCHER T., *Managing Value Capture*, Gabler Verlag, Heidelberg 2011.
- [9] HJALAGER A.M., *A Review of Innovation Research in Tourism*, „Tourism Management” 2010, no. 31.
- [10] HJALAGER A.M., *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, „Tourism Management” 2002, no. 23.
- [11] *How to Manage Confidential Business Information*, European IPR Helpdesk 2012, http://www.protoneurope.org/download/How_to_manage_confidential_business_information.pdf.
- [12] JENNEWEIN K., *Intellectual Property Management*, Physica-Verlag, Heidelberg 2005.
- [13] KELLI A., METS T., PISUKE H., VASAMÄE E., VÄRV A., *Trade Secrets in the Intellectual Property Strategies of Entrepreneurs: The Estonian Experience*, „Review of Central and East European Law” 2010, no. 35.
- [14] NAJDA-JANOSZKA M., *Zatrzymywanie wartości w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 169.
- [15] NAJDA-JANOSZKA M. (a), *Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1.
- [16] NAJDA-JANOSZKA M. (b), *Współdziałanie małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych w procesie innowacji i ochrona wytwarzanej nowej wartości*, w: M. BEDNARCZYK (red.), *Zarządzanie innowacyjnym łańcuchem turystyki regionalnej*, nieopublikowany raport merytoryczny z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr N 115 321339, Kraków 2013.
- [17] TEECE D.J., *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, New York 2002.

APPROPRIATING VALUE FROM INNOVATION BY MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED TOURISM ENTERPRISES

SUMMARY

According to the literature, in the case of tourism the nature of implemented innovations makes it particularly challenging for tourist enterprises to effectively capture the value from innovations. Thus, the exploration of this issue is of a particular importance, given the lack of in-depth research in this area. This paper presents the results of empirical research concerning the scope of application of value appropriation mechanisms by micro, small and medium-sized tourism enterprises. The study was conducted in 2012 in southern Poland on a sample of 55 micro, small and medium-sized tourist enterprises classified according to HORECA.

Key words: innovation, tourism, value appropriation