



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

**Barbara Kowalczyk**

**Wpływ relacji z użytkownikami na innowacyjność  
przedsiębiorstw hotelarskich**

**The influence of relationship with the users  
on innovativeness of hotel companies**

Praca doktorska

Promotor: prof. dr hab. Grzegorz Gołębowski, prof. zw. UEP

Promotor pomocniczy: dr Marcin Olszewski

Katedra Turystyki

Poznań 2017

**Wydział Gospodarki  
Międzynarodowej**  
al. Niepodległości 10,  
61-875 Poznań  
tel. + 48 61 856 92 55

wgm@ue.poznan.pl  
www.ue.poznan.pl

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>4</b>
<b>Rozdział I</b> .....	<b>14</b>
<b>Teoretyczne aspekty procesu innowacyjnego</b> .....	<b>14</b>
1.1. Miejsce innowacji w teorii nauk ekonomicznych .....	15
1.2. Innowacyjność i innowacje – konceptualizacja pojęć .....	22
1.3. Typologia innowacji.....	29
1.4. Istota innowacji usługowych .....	34
1.5. Modelowe ujęcie procesu innowacji.....	41
1.5.1. Podażowy model procesu innowacji .....	43
1.5.2. Popytowy model procesu innowacji.....	44
1.5.3. Powiązany model procesu innowacji .....	45
1.5.4. Zmodyfikowane modele interaktywne procesu innowacji.....	46
1.5.5. Model procesu innowacji czwartej i piątej generacji .....	48
1.5.6. Model innowacji otwartych.....	50
<b>Rozdział II</b> .....	<b>53</b>
<b>Wykorzystanie wiedzy użytkownika w działalności innowacyjnej</b> .....	<b>53</b>
2.1. Współpraca w zakresie innowacji .....	54
2.2. Potencjał wiedzy użytkownika .....	60
2.3. Istota innowacji z udziałem użytkownika na przykładzie koncepcji <i>User-Driven Innovation</i> .....	70
2.4. Narzędzia gromadzenia i przetwarzania wiedzy użytkowników .....	78
2.5. Uwarunkowania wykorzystania wiedzy użytkowników .....	82
<b>Rozdział III</b> .....	<b>89</b>
<b>Innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich – przesłanki teoretyczne i metodyczne</b> .....	<b>89</b>
3.1. Badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw hotelarskich .....	92
3.2. Znaczenie relacji z klientami w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich .....	106
3.3. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich związane z budowaniem relacji z klientami .....	111
3.4. Podejścia badawcze związane z pomiarem innowacyjności i zaangażowania użytkowników usług hotelarskich w działalność innowacyjną .....	117
3.4.1. Aspekty terminologiczne związane z użytkownikiem usług hotelarskich.....	118
3.4.2. Sposoby pomiaru innowacyjności oraz zaangażowania użytkownika z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich.....	122

<b>Rozdział IV .....</b>	<b>129</b>
<b>Metodyka badania innowacyjności i aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami .....</b>	<b>129</b>
4.1. Założenia badawcze .....	131
4.2. Metody badawcze i wielkość próby .....	134
4.3. Model strukturalny jako podstawowa metoda pomiaru i analizy.....	138
4.3.1. Operacjonalizacja zmiennych .....	139
4.3.2. Właściwości modelu strukturalnego .....	141
4.3.3. Konstrukcja modelu strukturalnego .....	146
<b>Rozdział V .....</b>	<b>155</b>
<b>Ocena wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami na ich innowacyjność – weryfikacja empiryczna.....</b>	<b>155</b>
5.1. Opis próby badawczej .....	156
5.2. Analiza opisowa i porównawcza .....	162
5.2.1. Innowacyjność badanych hoteli – poziom i zróżnicowanie .....	162
5.2.2. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich związane z budowaniem relacji z klientami – poziom i zróżnicowanie .....	170
5.3. Analiza zależności – weryfikacja hipotez.....	176
5.3.1. Ocena łącznego wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich sprzyjających budowaniu relacji z klientami na innowacyjność .....	177
5.3.2. Model strukturalny z oszacowanymi parametrami .....	178
5.3.3. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej zależnej – innowacyjność przedsiębiorstw .....	182
5.3.4. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – orientacja na klienta .....	182
5.3.5. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – zarządzanie wiedzą od klienta.....	186
5.3.6. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – zaangażowanie klienta .....	189
5.4. Wnioski z wyników badania polskich przedsiębiorstw hotelarskich w świetle dotychczasowych prac badawczych .....	192
<b>Zakończenie.....</b>	<b>200</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>209</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>230</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>231</b>
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>231</b>
<b>Aneks .....</b>	<b>232</b>

# Wstęp

**P**rzedsiębiorstwa, nawet te najmniejsze, znajdują się obecnie pod silną presją wdrażania innowacji, postrzeganych jako jeden z kluczowych czynników funkcjonowania i rozwoju firmy [Drucker 1995]. W zmieniających się warunkach ekonomicznych odniesienie sukcesu na rynku wymaga umiejętnego odkrywania źródeł przewagi konkurencyjnej. O ile w przeszłości o dominacji gospodarczej decydowały zasoby naturalne, o tyle współcześnie liczą się inne czynniki wzrostu – wiedza, technologie oraz innowacje [Piech 2009]. Przez wiele lat innowacje utożsamiane były z postępem technicznym i rozwojem przedsiębiorstw produkcyjnych. Wraz ze wzrostem znaczenia usług, innowacyjnych rozwiązań poszukuje się także na rynku przedsiębiorstw usługowych.

Przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie postrzegane są za jedne z najdynamiczniej rozwijających się w sektorze usług. Stanowią istotny element globalnego rynku turystycznego [Milewska i Włodarczyk 2009]. Także polski rynek usług noclegowych rozwija się dynamicznie. Na przestrzeni ostatniej dekady nastąpił prawie dwukrotny wzrost liczby hoteli w Polsce, które w 2015 roku stanowiły 23,1% wszystkich obiektów świadczących usługi noclegowe [GUS 2016a]. O dynamice rozwoju polskiego sektora hotelarskiego świadczy również intensywny w okresie 2004–2015 wzrost udziału noclegów udzielonych przez ten rodzaj obiektów w stosunku do ogółu noclegów udzielonych we wszystkich obiektach turystycznych. Na początku tego okresu – w 2004 roku indeks noclegów świadczonych w hotelach wynosił nieco ponad 31%, podczas gdy w 2015 roku jego wartość osiągnęła prawie 46% [GUS 2016a].

Działalność innowacyjna w gospodarce turystycznej ma szczególne znaczenie ze względu na niestabilne warunki ekonomiczne [Gołembski i Bednarska 2012]. W sytuacji intensywnego konkurowania istotne jest przystosowanie działalności gospodarczej do potrzeb klienta w taki sposób, aby zapewnić i utrzymać odpowiedni udział w popycie [Middleton 1996]. Jednym ze sposobów uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku usług hotelarskich jest kreowanie nowych

wartości dla klientów poprzez działalność innowacyjną. Wymaga to zdobywania wiedzy na temat kierunków oraz siły zmian w zachowaniu nabywców, którzy spodziewają się, że korzyści, jakie otrzymają w procesie konsumpcji usług hotelarskich, spełnią ich oczekiwania, a nawet je przekroczą [Mruk 2008]. Rynek hotelarski utożsamiany jest z rynkiem nabywcy. Działalność obiektów hotelarskich nie ogranicza się tym samym do spełniania podstawowych potrzeb klientów, ale stanowi obecnie nieustanny proces zdobywania jego zainteresowania. Stąd tak istotna jest zdolność przedsiębiorstw do pozyskiwania, niezbędnych w działalności innowacyjnej, zasobów wiedzy. Przedsiębiorstwa hotelarskie podążające za zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, coraz częściej różnicują źródła innowacji, poszukując wiedzy poza swoją organizacją. Podejście to wpisuje się w ogólnościowy trend budowania pozycji rynkowej w oparciu o model innowacji otwartych, którego twórcą jest Chesbrough [2003a, 2003b]. Coraz większa koncentracja przedsiębiorstwa na potrzebach i wymaganiach klienta sprawia, że przestaje być on uczestnikiem transakcji kupna – sprzedaży, a staje się podmiotem kształtującym ofertę i mającym swój udział w tworzeniu innowacji. Z tej perspektywy konsumenta „charakteryzującego się większym zasobem kompetencji i wiedzy na temat produktu” określa się mianem prosumenta [Nieżgoda 2014, s. 77]. Kategoria prosumenta jest bliska znaczeniu pojęcia użytkownika. Rosnące znaczenie użytkowników dla rozwoju produktów jako pierwszy zauważył Von Hippel [1976]. Zaobserwował, że użytkownicy szybciej niż inni dostrzegają potrzebę udoskonalania lub wprowadzania nowych rozwiązań, wnoszących nowe wartości. Opierając się na wynikach badań Von Hippela [1990], opracowano koncepcję *User-Driven Innovation (UDI)*, która zwraca uwagę na wykorzystywanie w działalności innowacyjnej informacji pochodzących od użytkowników [Flowers i in. 2010]. Uwaga badaczy [m.in. Reichwald i Piller 2003; Franke i Piller 2004; Prahalad i Ramaswamy 2004; Salter i Laursen 2006; Steiner i in. 2009] kieruje się wyraźnie ku zagadnieniu zaangażowania użytkownika w procesy innowacyjne, w których niezbędne jest poznawanie jawnych i ukrytych wymagań oraz oczekiwań nabywcy produktów i usług.

Preferencje klientów są jednym z kluczowych elementów procesu innowacji i nadają kierunek badań prowadzonych także w obszarze usług hotelarskich [Hall

i Williams 2008]. Mimo coraz większego znaczenia problematyki innowacji w hotelarstwie, badania empiryczne stanowią rzadkość w tym sektorze [Hjalager 2010]. Najczęściej badacze skupiają się na efektach i potencjalnych korzyściach osiąganych dzięki innowacjom [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Ottenbacher 2007; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Tajeddini 2010; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Niektóre prace badawcze podkreślają znaczenie zarządzania wiedzą i transferu wiedzy, udowadniając, że są one jednym z kluczowych czynników decydujących o innowacyjności w tym sektorze [Sørensen 2004; Enz, Canina i Walsh 2006; Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Ponadto, badania łączą także innowacyjność z rozwojem nowoczesnych technologii i wykwalifikowanym personelem [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009].

W dotychczasowych pracach badawczych tematyce wykorzystania relacji przedsiębiorstw hotelarskich z użytkownikami do podnoszenia innowacyjności poświęcano niewiele uwagi. Zaangażowanie użytkowników analizowano przede wszystkim w kontekście orientacji przedsiębiorstwa na klienta [Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Nielicznych przykładów empirycznych dostarczają także polskie badania, zgodnie z którymi przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe oraz inne usługi liczą się z wiedzą klientów podczas tworzenia innowacji [Januszewska i Nawrocka 2010; Brojak-Trzaskowska 2012; Najda-Janoszka 2014]. Inne odnoszą się do znaczenia relacji przedsiębiorstw hotelarskich z klientami [Nieżgoda 2013a; Niezgoda 2013b; Niezgoda 2014; Marciszewska 2014; Górską-Warsewicz 2014] oraz wykorzystywania nowych narzędzi marketingu w celu pozyskania nowych klientów [Michalska-Dudek i Rapacz 2008; Marciszewska 2014]. Jednakże wiedza pochodząca z dotychczasowych badań empirycznych jest fragmentaryczna, oparta często na studiach przypadku. Istniejąca luka poznawcza oraz coraz większe znaczenie innowacji w sektorze usług stanowią główne motywy wyboru problematyki badawczej.

Praca ma charakter poznawczy i empiryczny. W rozprawie sformułowano następujący problem naukowy: jaka jest rola relacji z użytkownikami usług w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich?

W toku rozwiązywania problemu głównego postawiono także cztery pytania szczegółowe:

1. W jakiej formie przedsiębiorstwa hotelarskie wykorzystują wiedzę pochodzącą od użytkowników usług w działalności innowacyjnej?
2. Czy i w jaki sposób przedsiębiorstwa hotelarskie komunikują się z użytkownikami usług w celu podnoszenia innowacyjności?
3. Jakiego rodzaju działania i narzędzia umożliwiają zarządzanie wiedzą od użytkowników usług?
4. Jaki jest poziom zaangażowania użytkowników usług w działalność innowacyjną przedsiębiorstw hotelarskich?

**Celem pracy** jest identyfikacja możliwości wykorzystania relacji z użytkownikami do podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Dla osiągnięcia celu przyjęto do wykonania następujące zadania badawcze:

1. Umieszczenie innowacji w teoriach nauk ekonomicznych.
2. Uporządkowanie pojęć związanych z innowacyjnością i innowacjami oraz charakterystyka modelu procesu innowacyjnego.
3. Charakterystyka działalności innowacyjnej opartej na zewnętrznych źródłach informacji – wykorzystanie potencjału użytkownika.
4. Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu budowania relacji z użytkownikami.
5. Opracowanie metody pomiaru innowacyjności i aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami.
6. Ocena wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami na ich innowacyjność.

Kolejność ustalonych zadań badawczych jest zgodna ze strukturą pracy. Pierwsze cztery zadania mają charakter teoretyczny. Zadania badawcze: nr 1 i nr 2

zrealizowane zostały w rozdziale pierwszym. Realizacja zadania nr 3 była celem rozdziału drugiego. W rozdziale trzecim starano się zrealizować zadanie nr 4, a w rozdziale czwartym – zadanie nr 5. Ostatnie zadanie nr 6 przedstawione zostało w rozdziale piątym.

**Podstawowa hipoteza**, której prawdziwość zostanie poddana weryfikacji brzmi: im większa jest aktywność przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami, tym większa jest ich innowacyjność.

W warunkach wysokiej konkurencji rozpoznanie jawnych i ukrytych potrzeb nabywców jest istotne w celu formułowania atrakcyjnej i wyróżniającej się oferty hotelu [Kachniewska 2014a]. Sukces innowacyjny oparty na relacji z użytkownikami zależy w dużym stopniu od otwartości przedsiębiorstwa na zmiany w podejściu do procesu innowacji. Wymaga to również pewnej gotowości przedsiębiorstw, które muszą wykazywać się umiejętnością identyfikowania, pozyskiwania i transferowania wiedzy uzyskanej z rynkowych źródeł informacji [Hjalager 2010]. Dotychczasowe prace teoretyczne i empiryczne [m.in. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Kachniewska 2009; Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013; Najda-Janoszka 2014] wskazują, że przedsiębiorstwa hotelarskie, których działalność wyznacza priorytetowe traktowanie klienta i jego potrzeb, podejmują różnego rodzaju aktywności warunkujące poziom innowacyjności.

Wspominana aktywność (działalność) przedsiębiorstwa sprzyjająca relacjom z klientami została zdefiniowana za pomocą trzech czynników (zmiennych niezależnych): orientacji przedsiębiorstwa na klienta; zarządzania wiedzą od klienta; zaangażowania klienta w działalność innowacyjną. Na tej podstawie sformułowano trzy hipotezy szczegółowe opisujące zależności, które mogą oddziaływać na zmienną zależną określoną jako poziom innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich:

**H1:** Im większa orientacja przedsiębiorstwa na utrzymywanie relacji z klientami, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.



**H2:** Im większy zakres narzędzi i umiejętności umożliwiających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie (procedury, wykorzystanie technologii informatycznych, zaangażowanie oraz umiejętności pracowników), tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

**H3:** Im większa otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

**Hipoteza pierwsza** wskazuje na istotną cechę przedsiębiorstwa wykorzystującego relacje z użytkownikami w podnoszeniu innowacyjności – orientację na klienta oraz umiejętności niezbędne do budowania relacji z klientem w celu włączania go w procesy innowacyjne. Wyniki badań dowodzą, iż zachowania konsumentów wymuszają odpowiednie zmiany w podaży turystycznej [Niezgoda 2014]. Klient i jego informacje stały się kluczowym zasobem w działaniach umożliwiających powstawanie innowacji [Griseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Co więcej, niektóre badania wskazują, że jest to najczęściej angażowany partner do współpracy w tworzeniu innowacji [Najda-Janoszka 2014].

**Hipoteza druga** związana jest z umiejętnościami przedsiębiorstwa w pozyskiwaniu pożądaných informacji oraz odpowiednim zarządzaniem wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa. Dotychczasowe badania potwierdzają, że wiedza i sposób jej zarządzania mogą prowadzić do sukcesu rynkowego w obszarze innowacji [Sørensen 2004; Batorski 2014; Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Umiejętność przetwarzania wiedzy wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku usług hotelarskich [Enz, Canina i Walsh 2006]. Jednak długotrwałe budowanie relacji z klientami oraz przetwarzanie udostępnionej przez nich wiedzy wymaga działań w obszarze: procesu zarządzania wiedzą [López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-López 2011; Batorski 2014; Nives, Quintana i Osorio 2014], zarządzania zasobami ludzkimi [Orfila-Sintes, Crespi-Clader i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009] oraz wykorzystania zasobów technologicznych [Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007; Aldebert, Dang i Longhi 2011].

**Hipoteza trzecia** wskazuje na otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie się użytkowników w procesy innowacyjne. Przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują

źródeł innowacji poza swoją organizacją. W odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich, informacje pozyskiwane z rynku (w szczególności od klientów) mają większe znaczenie niż wiedza z innych źródeł. Polskie wyniki badań [Najda-Janoszka 2014; Niezgoda 2014] wskazują, iż przedsiębiorstwa turystyczne, w tym hotelarskie cenią sobie wiedzę klientów w szczególności na etapie powstawania pomysłu innowacyjnego. Tym samym szanse na opracowanie nowych rozwiązań rosną wraz z zaangażowaniem klientów w procesy innowacyjne [Orfila-Sintes i Mattsson 2009].

Osiągnięciu celu rozprawy oraz realizacji zadań badawczych podporządkowane zostały podstawowe zakresy pracy. Zakres podmiotowy wynika z tematu pracy i obejmuje działalność całorocznych hoteli świadczących szeroki zakres usług związanych z pobytem gości. Zakres przedmiotowy rozważań stanowią zasoby wiedzy badanych przedsiębiorstw w obszarze prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej i wykorzystania relacji z użytkownikami w procesach innowacyjnych. Zakres przestrzenny pracy w warstwie teoretycznej dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki wolnorynkowej, ze szczególnym uwzględnieniem neoklasycznego nurtu ekonomii. Z kolei część empiryczna obejmuje działalność hoteli prowadzoną w latach 2012–2014 i dotyczy hoteli całorocznych, świadczących szeroki zakres usług związanych z pobytem gości w Polsce.

Rozwiązanie podjętego w rozprawie problemu wymagało studiów teoretycznych i empirycznych. Podstawą teoretycznych rozważań jest literatura polskojęzyczna i angielskojęzyczna z zakresu ekonomii innowacji, ekonomii przedsiębiorstw hotelarskich, organizacji i zarządzania. Dokonano przeglądu wybranych polskich oraz anglojęzycznych zwartych i ciągłych wydawnictw, poruszających tematykę innowacyjności przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie. Łącznie wykorzystano 367 pozycji, w tym 202 anglojęzycznych. W pracy wykorzystano zarówno opracowania zwarte, jak i artykuły z czasopism naukowych oraz inne źródła, np. akty prawne i zasoby Internetu. W celu sformułowania wniosków w tej części postępowania badawczego zastosowano analizę literatury przedmiotu, analizę opisową i porównawczą oraz rozumowanie dedukcyjne.

Badanie empiryczne miało formę badań sondażowych i zostało przeprowadzone w ostatnim kwartale 2015 roku. Na populację generalną składało się 2.631 całorocznych hoteli. Badaniem objęto łącznie 400 polskich obiektów, w tym 326 hoteli działających poza strukturą międzynarodowych sieci hotelowych i 74 obiekty należące do takich sieci. Ze względu na niską liczebność w populacji, w przypadku ostatniej kategorii dokonano tzw. nadreprezentacji danych. Dobór miał charakter losowy i nieproporcjonalny, dzięki temu możliwe było wnioskowanie dla całej populacji [Bryman 2008; Szreder 2010b]. Respondentami badania były osoby zarządzające hotelami lub wyznaczeni pracownicy szczebla kierowniczego. Operat badania stanowiła baza teleadresowa Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich administrowana przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. W każdym z wylosowanych obiektów zrealizowany został jeden wywiad techniką CAWI lub CATI. Hotele sieciowe (należące do międzynarodowych struktur), stanowiące 18,5% badanych obiektów, reprezentowane były przez następujące sieci: Accor/Orbis, Best Western, Hilton, Rezidor, Starwood, Louvre Hotels Group, IHG, B&B, Vienna International, Mamaison, IBB Hotels, NH Hotels, Scandic.

Podstawową metodą pomiaru i analizy wyników badania jest model strukturalny, określany również modelem równań strukturalnych (SEM). O wyborze tej metody zdecydowała złożoność problemu badawczego oraz potrzeba kwantyfikowania dużej liczby zmiennych. Wykorzystana metoda umożliwia pokazanie wieloaspektowej budowy zależności pomiędzy zmiennymi oraz poznanie charakteru tych zależności (korelacyjnych i przyczynowo-skutkowych). Model przyjmuje postać wykresu ścieżkowego z czterema zmiennymi, którym odpowiadają cztery czynniki. Pierwszy z nich określa zmienną zależną – innowacyjność przedsiębiorstw. Kolejne trzy określają zmienne niezależne: orientację na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta oraz zaangażowanie klienta. Model umożliwia estymację kierunku i siły wpływu trzech zmiennych niezależnych na zmienną zależną – innowacyjność.

Dodatkową techniką weryfikacji analizowanych zależności jest regresja liniowa, która modeluje badane zależności oraz dostarcza informacji o współczynniku determinacji zmiennych, wskazując jaki procent zmienności zmiennej zależnej (innowacyjności) został wyjaśniony za pomocą predyktorów tej zmiennej.

Regresję wykorzystano także do obliczenia łącznego wpływu wszystkich badanych aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami na innowacyjność. W tym celu skonstruowano wielowymiarowy czynnik składający się ze wszystkich analizowanych aktywności przedsiębiorstw, który przejawiał się w orientacji na klienta, zarządzaniu wiedzą od klienta i zaangażowaniu klienta w procesy innowacyjne.

Realizacji wyznaczonych zadań badawczych podporządkowano układ rozprawy. Praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Całość uzupełniają spisy literatury, a także tabel, wykresów i rysunków zamieszczonych w pracy. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny. W rozdziale czwartym opisano metodykę badania. Ostatni rozdział ma charakter empiryczny – przedstawiono w nim wyniki badania.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do istoty współczesnych innowacji. W pierwszej kolejności omówiono miejsce innowacji w teorii nauk ekonomicznych. Następnie przedstawiono: złożoność teorii innowacji oraz czynniki determinujące zmiany w postrzeganiu procesu innowacji. Szczególną uwagę poświęcono omówieniu istoty innowacji w usługach. W rozdziale przedstawiono także charakterystykę modelu procesu innowacyjnego, który podlega zmianom od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku.

Rozdział drugi przedstawia charakterystykę działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, które są otwarte na rynkowe źródła informacji. W tym celu omówiona została rola i potencjał wiedzy klienta w procesach innowacyjnych, który z tej perspektywy staje się użytkownikiem. Na podstawie przeglądu literatury określono etapy angażowania się użytkowników w działalność innowacyjną, jak również wskazano na sposoby gromadzenia danych od użytkowników. Dodatkowo, omówiono uwarunkowania wykorzystania potencjału użytkownika w tworzeniu innowacji.

Rozdział trzeci podporządkowany został przeglądowi dotychczasowych prac badawczych w obszarze innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Jego podstawowym celem była identyfikacja szeregu działań, które podejmuje

przedsiębiorstwo angażujące się we współpracę z klientami i wykorzystujące ich wiedzę w procesach innowacyjnych. Na podstawie analizy dotychczasowego dorobku naukowego w obszarze innowacji zidentyfikowane zostały trzy kluczowe czynniki: orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta oraz zaangażowanie klienta w działania innowacyjne, które znalazły swoje odzwierciedlenie w empirycznej części badania. Ocena wpływu aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami na konkurencyjność przedsiębiorstw wymagała poszukiwania metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa, a także orientacji na klienta, zarządzania wiedzą od klienta oraz zaangażowania klienta w działania innowacyjne. W rozdziale tym przybliżone zostały metody, które mogą służyć pomiarowi tego rodzaju zjawisk.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Jego przedmiotem jest omówienie pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich i aktywności przedsiębiorstw w budowaniu relacji z użytkownikami. W tym celu skonstruowano trzy czynniki (orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta oraz zaangażowanie klienta w działania innowacyjne), które określono jako zmienne niezależne, a których wpływ na innowacyjność (zmienną zależną) zweryfikowano za pomocą modelu strukturalnego oraz regresji liniowej. W celu weryfikacji empirycznej łącznego wpływu wszystkich badanych aktywności na innowacyjność opracowano wielowymiarowy czynnik odnoszący się do wszystkich analizowanych działań, które podejmuje przedsiębiorstwo zorientowane na relacje z klientami.

Rozdział piąty stanowi poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich budujących relacje z klientami. Zgodnie z przyjętą metodyką dokonano próby zweryfikowania sformułowanych hipotez. Dodatkowo, przedstawiono porównanie poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw ze względu na przynależność do międzynarodowych sieci hotelowych, wielkość badanych obiektów oraz ich standard. Rozdział kończy się analizą wniosków z badania w świetle dotychczasowych prac badawczych traktujących o innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich.

Zakończenie zawiera wnioski z całości prowadzonych badań, a także sugestie kierunków dalszych badań nad problematyką relacji z użytkownikami w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw hotelarskich.

# Teoretyczne aspekty procesu innowacyjnego

**W**skali makroekonomicznej innowacje postrzegane są jako jeden z czynników wzrostu gospodarczego. W skali mikroekonomicznej przypisuje się im rolę katalizatora rozwoju przedsiębiorstw, mającego zapewnić podmiotom gospodarczym wysoką konkurencyjność na rynku. Pojęcie innowacji jest obecne w teorii nauk ekonomicznych od kilkudziesięciu lat. Trudno jest jednak uznać jego interpretację za jednoznaczną, gdyż wraz z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu społeczno-ekonomicznym przedsiębiorstw, zagadnienie to ewoluowało. W ostatnich kilkudziesięciu latach przekształceniom ulegał również model innowacji od tzw. liniowego modelu – podażowego i popytowego w kierunku modelu interaktywnego. Drucker [1994, s. 43] twierdził, że *„nie potrafimy jeszcze opracowywać teorii innowacji (...). Wiemy już jednak dostatecznie wiele, by móc stwierdzić, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szansę ich powodzenia oraz ryzyko w przypadku niepowodzenia”*. Poszukiwaniu nowych źródeł wiedzy w procesie innowacyjnym towarzyszył rozwój kolejnych koncepcji innowacji.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do istoty współczesnych innowacji. W pierwszej kolejności omówione zostało miejsce innowacji w teorii nauk ekonomicznych. Następnie przedstawione zostały: złożoność teorii innowacji oraz czynniki determinujące zmiany w postrzeganiu procesu innowacji. Szczególna uwaga została poświęcona istocie innowacji usługowych, które w kolejnych rozdziałach poddawano przekrojowej analizie.

## 1.1. Miejsce innowacji w teorii nauk ekonomicznych

Teoria ekonomiczna służy identyfikacji prawidłowości zagadnień związanych z funkcjonowaniem gospodarki i jej rozwojem [Schumpeter 1960, s. 145]. Swoim zakresem obejmuje zarówno ujęcie makroekonomiczne, jak i mikroekonomiczne. Temu pierwszemu podlega analiza funkcjonowania gospodarek narodowych, natomiast w ujęciu mikroekonomicznym mieszczą się zasady i warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych [Bartkowiak 2010]. W centrum rozważań od wielu lat pozostaje wpływ postępu technicznego, a obecnie również postępu technologicznego, na funkcjonowanie gospodarki, które mogą mieć charakter endogeniczny, jak i egzogeniczny. Zainteresowanie nauki innowacjami spowodowane było zmianą myślenia o czynnikach wpływających na wzrost, tym samym przyczyniających się do rozwoju społecznego i gospodarczego. W ekonomii przyjmuje się, że czynniki wzrostu są narzędziem do osiągnięcia rozwoju gospodarczego [Piech 2009, s. 160]. Z tego powodu początkowo problematykę innowacyjną rozpatrywano na poziomie makroekonomicznym, badając wpływ postępu technicznego na wzrost gospodarczy. Na gruncie klasycznej ekonomii innowacje nie pojawiają się w bezpośrednim odniesieniu. Przedstawiciele tego nurtu (m. in. Smith, Say, Mill, Ricardo) uważali, że czynnikami produkcji są: kapitał, ziemia i praca. Model klasyczny analizował zjawiska długookresowe, dlatego koncentrował się na stronie podażowej. Do takiego poglądu przyczynił się Say [1960] – twórca tzw. prawa rynków, zgodnie z którym podaź tworzy popyt w równej wielkości<sup>1</sup>. Z tym założeniem zgadzali się między innymi Ricardo [1957] oraz Mill [1965–1966]. W późniejszym okresie (w latach trzydziestych ubiegłego wieku) skrytykował go jednak Keynes [1956] – twórca tzw. nowej teorii ekonomicznej, który zalecał postrzeganie gospodarki w krótkookresowej perspektywie zarówno od strony podażowej, jak i popytowej, ze szczególnym naciskiem na ten drugi obszar [Bartkowiak 2003]. O wpływie innowacji (rozumianych jednak jako wynalazki) na podział i wydajność pracy pisał Smith [1954], z kolei na wydajność ziemi i akumulację kapitału – Ricardo

---

<sup>1</sup> Przedstawiciele ekonomii klasycznej zakładali analizowanie tylko podażowej strony rynku. Na tej podstawie przyjmowano, że w procesie wytwórczym powstaje produkt (czyli podaź), jak i wynagrodzenie czynników wytwórczych (czyli pracy, kapitału i ziemi). Na wynagrodzenie składają się płace, zyski i renty gruntowe, które przekształcają się w popyt na produkt [Bartkowiak 2003].

[1957]. Pierwszy z nich zajmował się analizą podziału pracy w gospodarce, którą traktował jako jedną z sił determinujących bogactwo kraju. Smith [1954, s. 157] twierdził, że narastający podział pracy inicjuje powstawanie nowych wynalazków, a nawet wpływa na wynalazczość. Diagnozował on sytuację, w której robotnik poświęcający wiele czasu na pracę, poszukuje rozwiązań usprawniających wykonywaną przez niego pracę. Według Smitha to właśnie postęp techniczny, wynikający z podziału pracy, może przyspieszać ogólny wzrost. Pogląd ten wynikał z postrzegania wynalazków (odnoszących się głównie do maszyn i urządzeń), jako rozwiązań ułatwiających pracę i podnoszących jej efektywność poprzez wytworzenie towarów przy mniejszych nakładach siły roboczej. Jego poglądy rozszerzył Ricardo [1957], który zauważył, że ziemia jako zasób jest stała pod względem podaży, ale nie może wzrastać w nieskończoność. Dlatego wspomniany przedstawiciel ekonomii klasycznej dostrzegał potrzebę innowacji oszczędzających ziemię. Tym samym, postęp techniczny podnosił wydajność pracy i wpływał na jakość wspomnianego czynnika produkcji. Ricardo [1957] tłumaczył stagnację gospodarki rynkowej spadkiem produktywności ziemi, roztaczając pesymistyczną wizję rozwoju. Z tego powodu w postępie technicznym widział on szansę na poprawę kondycji gospodarki. Jednakże zarówno dla Smitha jak i Ricardo, innowacyjność i postęp techniczny nie były ważnymi wyznacznikami ewolucji gospodarczej. Innowacje zyskały na znaczeniu w poglądach przedstawianych przez Milla [1965–1966]. Uważał on, że postęp techniczny może przysłużyć się gospodarce i zapobiec wyczerpywaniu się zasobów [Raczko 2002, s. 291]. Zwracał także uwagę na aspekt oryginalności wynalazków, które mogą umożliwiać nie tylko tańszą produkcję dóbr, ale także przyczyniać się do poprawy życia niektórych grup społecznych. O korzyściach wynikających z zastosowania innowacji pisał również inny przedstawiciel nurtu ekonomii klasycznej – Say [1960]. Jedną z nich jest powstawanie nowych miejsc pracy dzięki tworzeniu wynalazków, które ktoś musi skonstruować. Co więcej, są to miejsca pracy, które do tej pory nie istniały. Say zwrócił także uwagę na korzyści innowacji, odczuwane przez konsumentów, takie jak niższa cena czy lepsza jakość wyrobów. Utożsamiane z postępowaniem technicznym innowacje zostały po raz pierwszy zdefiniowane przez uznawanego za przedstawiciela ekonomii instytucjonalnej – Schumpetera [1960],



który jako pierwszy docenił ich kluczowe znaczenie w gospodarce<sup>2</sup>. Według Schumpetera [1960] innowacje to wprowadzenie nowego towaru, nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu. Tym samym precyzyjnie definiował innowacje, silnie podkreślając ich pierwsze zastosowanie na rynku. Dodatkowo, uznawany za prekursora teorii innowacji Schumpeter rozgraniczył znaczeniowo pojęcie innowacja i wynalazek, twierdząc, że duża liczba wynalazków nie stanie się innowacjami, nie będąc wprowadzonymi do produkcji [Carter i Williams 1958]. Rozróżniał tym samym wynalazki, traktując je jako odkrycia techniczne i innowacje, czyli praktyczne zastosowanie wynalazków. Podkreślał, że powstawanie nowych maszyn prowadzi do tworzenia nowych miejsc pracy. Podstawą poglądów Schumpetera była teza, że to przedsiębiorca jest podmiotem, który wprowadza do praktyki wynalazki i odkrycia [Bartkowiak 2003]. Uznawał także, że taki typ przedsiębiorcy wykazuje się zaangażowaniem, pasją i wolą zwyciężania, a odnoszenie sukcesów dzięki wdrożeniom pozwala mu osiągać przewagę nad innymi [Schumpeter 1960]. Schumpeterowskie spojrzenie na przedsiębiorcę wskazuje na powiązanie innowacyjności z przedsiębiorczością, która polega na uruchamianiu procesów wytwórczych niosących znamiona nowych kombinacji, czyli innowacji. Warto podkreślić, iż Schumpeter [1960, s. 16] potrafił połączyć podażowe ujęcie działalności gospodarczej ze stroną popytową pisząc, że „produkcja postępuje w ślad za potrzebami, jest przez nie jak gdyby holowana”. Doceniał tym samym rolę popytu w procesach innowacyjnych. Poglądy Schumpetera na temat innowacji nie były obszarem szczególnej uwagi wśród ówczesnych ekonomistów. Wzrost zainteresowania innowacjami nastąpił dopiero w drugiej połowie dwudziestego wieku i był wywołany przez zmiany sposobu myślenia o czynnikach wzrostu i rozwoju gospodarczym<sup>3</sup>. Modele powstające w nurcie klasycznej myśli ekonomicznej ulegały

---

<sup>2</sup> Instytucjonalizm jest luźnym nurtem w ekonomii. Zalicza się do niego tych autorów, których nie można przypisać do nurtu klasycznego-neoklasycznego lub szkoły keynesowskiej. Schumpetera uznaje się za przedstawiciela instytucjonalizmu, ale uważa się go także za ekonomistę niezależnego [Bartkowiak 2003, s. 149].

<sup>3</sup> O znaczeniu innowacji technicznych w rozwoju gospodarczym pisali także inni przedstawiciele ekonomii instytucjonalno-ewolucyjnej. Ich poglądy reprezentował w szczególności Veblen [1994], który krytykował twórców klasycznej myśli ekonomicznej za statyczność przedstawianego modelu rozwoju gospodarczego [Bartkowiak 2003]. Twierdził on, że instytucje powinny podążać za zmianami technicznymi oraz społeczno-ekonomicznymi.

przemianom, w ich efekcie wyłoniły się neoklasyczne modele wzrostu. Jednym z przedstawicieli szkoły neoklasycznej był Marshall [1925], prowadzący badania nad przemysłem, na podstawie których wprowadził czwarty czynnik produkcji – organizację. Jedno z założeń jego teorii dotyczyło koncentracji przemysłu w przestrzeni geograficznej, która umożliwiała wymianę pomysłów i sprzyjała zastosowaniu nowatorskich rozwiązań w procesie produkcji [Gust-Bardon 2012]. Marshall, podobnie jak Schumpeter, podkreślał znaczenie przedsiębiorczości dla osiągnięcia wzrostu gospodarczego, którą cechuje organizacja i zarządzanie, podejmowanie ryzyka oraz innowacje. Poglądy Marshalla rozszerzył Solow [1956]<sup>4</sup>, który był twórcą jednego z neoklasycznych modeli wzrostu gospodarczego. Problematyka innowacji wśród przedstawicieli szkoły neoklasycznej również odnosiła się przede wszystkim do postępu technicznego. Wspomniany Solow w swoich rozważaniach [1956] uwzględniał sugestie Schumpetera związane z analizą postępu technicznego, który zasila pracę. Uznał on [Solow 1956, s. 65–94], że na wzrost gospodarczy oddziałują trzy czynniki: wiedza, akumulacja kapitału i nakłady pracy. Wiedza wiązała się z wydajnością pracy, którą determinowało wykorzystywanie nowych technologii. W modelu Solowa wzrost gospodarki następować mógł dzięki zmianom wynikającym z postępu technicznego, który zapewniał efekt długookresowy. W tym kontekście postęp techniczny stawał się główną siłą napędową gospodarki, ale według Solowa nie był wynikiem działań – miał egzogeniczne pochodzenie. Modele neoklasyczne wystarczająco dobrze opisywały dwa czynniki wzrostu: pracę i kapitał. Technologie i technika nie uzyskały natomiast znaczącego wyjaśnienia. W kolejnych latach rozwijano model Solowa, lecz zainteresowanie takim podejściem skończyło się wraz z odrzuceniem twierdzenia o egzogenicznym charakterze postępu technicznego i pojawieniem się tzw. endogenicznej teorii wzrostu. Postęp techniczny zyskał na jeszcze większym znaczeniu i postrzegany był jako czynnik endogeniczny wynikający z różnych elementów wewnętrznych (przykładowo jako efekt działalności badawczej). Na skutek tej zmiany, neoklasyczne założenia ustąpiły miejsca nowym koncepcjom, określanym jako nowe teorie wzrostu. Jako pierwszy badania nad tego typu modelami podjął Arrow [1962], następnie rozwijał je Romer [1986] i Lucas

---

<sup>4</sup> Model ten zwany jest również jako model Solowa-Swana [Piech 2009].

[1988]. Podstawowym elementem endogenicznej teorii jest traktowanie pracowników jako zdolnych do kreowania zmian w procesach produkcji, tym samym ich działanie może przekładać się na wzrost produktywności. Wspomniany Arrow [1962] wnioskował, że nabywanie wiedzy odbywa się przez praktykę (z ang. *learning by doing*). Twierdził on, że doświadczenia zdobywane przez pracowników przekładają się na produktywność przedsiębiorstw. Ponadto, wiedzę traktował jako dobro publiczne, z którego podmioty gospodarcze mogą korzystać bez ograniczeń. W modelu Lucasa [1988] kapitał ludzki był doceniany jeszcze bardziej. Znaczenie zyskał ogólny poziom umiejętności pracowników, który został wprowadzony do modelu jako osobny czynnik wzrostu gospodarczego. Z kolei Romer [1986] zakładał, że akumulacja kapitału wywołuje zmiany techniczne, a kluczowym czynnikiem, który miał wyjaśniać wzrost gospodarczy był sektor badawczo-rozwojowy, odpowiedzialny za tworzenie wiedzy. W przeciwieństwie do modelu Solowa, Romer uznał, że wiedza naukowo-techniczna nie jest wyłącznie dobrem publicznym, wręcz przeciwnie – może być dobrem oferowanym przez podmioty prywatne oraz ograniczonym do wykorzystania. Twierdził [Romer 1986, s. 1003], że wiedza „nie może być idealnie chroniona i trzymana w sekrecie”. Zgodnie z podejściem Romera [1990] wytwarzana w gospodarce wiedza dostarcza innym branżom nowych technologii, a pracownicy są jej kluczowym nośnikiem. Innowacje powstają w podmiotach gospodarczych, które za ich pomocą optymalizują swoją działalność. Powstawanie innowacji jest związane z racjonalizacją działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa oraz wynika z nasilającej się konkurencji. W modelu Romera [1990] technologie oraz zmiany techniczne mają więc duże znaczenie, gdyż są wytwarzane w ramach całej gospodarki. Tempo wzrostu gospodarczego zależy wręcz od poziomu nakładów w nowe technologie oraz prace badawcze. Ponadto, nowe technologie są tak samo wytwarzane jak pozostałe czynniki wytwórcze: kapitał i praca. Kolejne modele wpisujące się w nurt endogenicznego wzrostu uwzględniały technologie oraz kapitał ludzki rozumiany jako umiejętności i wiedzę, która sprawia, że pracownicy stają się coraz bardziej produktywni. Wspólną cechą endogenicznego podejścia była kluczowa rola kapitału ludzkiego, traktowanego jako skumulowaną wiedzę, kwalifikację oraz umiejętności zawodowe, która powoduje, że wzrost gospodarczy determinują zmiany jakościowe, a nie ilościowe w podaży pracy [Żelazny 2006]. Wraz z pracami Krugmana

[1994] ekonomiści w jeszcze większym stopniu podkreślali znaczenie innowacji w utrzymaniu wysokiego wzrostu gospodarczego. Na znaczeniu zyskały nakłady na działalność badawczo-rozwojową uznawane jako miernik podnoszący poziom nauki i wiedzy, a obecnie postrzegane jako jeden z najbardziej istotnych czynników wysokorozwiniętych gospodarek [Atkinson i Correa 2007]. Klasyczne ujęcie innowacji opracowane przez Schumpetera ustąpiło miejsca nowym koncepcjom. Wraz ze zmniejszającą się przewagą gospodarczą przemysłu na rzecz sektora usług, rozszerzeniu ulegał zakres przedmiotowy innowacji, wykraczający daleko poza sferę techniki [Janasz i Kozioł 2007]. Romer [1990] zwrócił uwagę, że procesy innowacyjne są wzmacniane przez ochronę powstałej wiedzy, co pozwala na zachowanie zysków z innowacji. Ten pogląd nie traci na swojej aktualności. Jednocześnie obserwuje się rosnące znaczenie otwartego modelu procesów innowacyjnych, które pozwala na szeroką dyfuzję niezastrzeżonej przez przedsiębiorstwo wiedzy. Nadal jednak zarówno wiedza, jak i postęp technologiczny nie zostały konstytutywnie ujęte w modelach wzrostu gospodarczego [Piech 2009]. Technologie są ujmowane jako część ogólniejszego pojęcia – wiedzy, z kolei pojęcie wiedzy obejmuje również swoim zakresem edukację. Wiedza oraz nakłady zawsze stanowiły nienamacalne elementy procesu produkcyjnego. Jednakże o ile w klasycznych i neoklasycznych teoriach wzrostu zasoby te były wykorzystywane do podnoszenia efektywności działalności produkcyjnej, o tyle w realiach obecnej gospodarki – wykraczają poza sferę produkcyjną i stanowią o wytwarzaniu dóbr informacyjnych, usługowych oraz innych dóbr opartych na wiedzy [Drucker 1999, s. 25–47]. Tym samym obecnie gospodarkę postrzega się przede wszystkim przez pryzmat wiedzy, podążając za opracowaniami organizacji międzynarodowych OECD<sup>5</sup> czy Banku Światowego [Orłowski 2000]. Wiedza jest uznawana za jeden z najważniejszych stymulantów procesu transformacji prowadzącego do powstania tzw. „nowej gospodarki”, która jest oparta na zasobie wiedzy [OECD 1996; Freeman 2001]. Może być rozumiana zarówno jako czynnik wzrostu, ale także jako produkt. Może być dobrem ekonomicznym, ale również stanowić przedmiot obrotu rynkowego. Jednakże, w dalszym ciągu brakuje teorii pomiaru samej wiedzy [Godin 2004]. Aghion i Howitt [1998, s. 435] zauważyli, że nie

---

<sup>5</sup> OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (z ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*).

ma żadnych zaakceptowanych empirycznych mierników zasobu wiedzy technicznej i kapitału ludzkiego. Z perspektywy makroekonomicznej uchwycenie wpływu postępu technologicznego i dyfuzji wiedzy na gospodarkę jest bardzo trudne. Kieruje to uwagę ku instrumentom, mechanizmom i podmiotom prowadzącym działania w obszarze innowacji. W procesach innowacyjnych uczestniczy coraz częściej wiele podmiotów, stąd pojawiła się koncepcja tzw. systemów innowacji, utożsamianych z siecią instytucji, zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego, których działania oraz relacje mają przyczyniać się do usprawniania procesów innowacyjnych [Freeman 2001]. Zasadnicze znaczenie dla wzrostu innowacyjności ma według tej koncepcji otoczenie instytucjonalne sprzyjające tworzeniu zależności między wieloma podmiotami. Założenia systemu innowacji jako pierwszy przedstawił Freeman [1987], ale znalazła ona także innych zwolenników [m.in. Lundvall 1992; Edquist 1997]. Lundvall i Edquist twierdzili, że narodowy system innowacyjny jest tworzony przez „instytucje i struktury ekonomiczne kształtujące tempo i kierunki przemian technologicznych w społeczeństwie” [Filipetti i Archibugi 2011, s. 180]. Obok występowania instytucji wspomagających procesy innowacji w przedsiębiorstwie zwolennicy koncepcji systemów innowacyjnych podkreślają także znaczenie zasobów produkcji – ich występowania, struktury, poziomu zaawansowania, jakości. Z przedstawionych założeń wynika, że narodowe systemy innowacji charakteryzują się złożonością i przenikaniem się zależności między różnego rodzaju podmiotami. Wiedza traktowana obecnie jako zasób (przynajmniej w krajach o wysokorozwiniętej gospodarce) prowadzi do wniosku, że dla rozwoju gospodarczego niezbędne jest współdziałanie ze sobą przedsiębiorstw, instytucji naukowych, edukacyjnych oraz władza państwa wspomagających kształtowanie innowacji. Jednakże powstała koncepcja gospodarki opartej na wiedzy wydaje się uwzględniać ten zakres w wystarczającym stopniu [Piech 2009, s. 221–222]. Pomijając brak ugruntowanej teorii w zakresie gospodarki opartej na wiedzy, pytania o to, co należy zrobić, by przesuwać granice rozwoju oraz w jaki sposób prowadzić politykę gospodarczą mającą na celu postęp technologiczny wciąż nie tracą na swojej aktualności.

W polskiej literaturze ekonomicznej do 1989 roku innowacje rozpatrywane były przede wszystkim w aspekcie technicznym. Aspekt ekonomiczny zajmował

w gospodarce drugorzędne znaczenie. Wynikało to przede wszystkim z obowiązującego systemu gospodarczego – gospodarki planowanej centralnie. Badania nad tym zagadnieniem zaczęły się rozwijać pod koniec lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku. Wśród polskich badaczy zajmujących się tą tematyką należy wymienić między innymi: Pietrasińskiego [1971], Wandelta [1972], Sprucha [1976], Białonia [1976], Fiedora [1979], Kasprzyka [1980], Pasiecznego i Więckowskiego [1981], Czupiała [1988]. Po 1989 roku w badaniach nad innowacjami zaczął dominować aspekt ekonomiczny, na który zwracali uwagę między innymi: Pomykalski [2001a, 2001b], Grudzewski i Hejduk [2004], Łobejko [2008], Marciniak [2010].

Podsumowując, przez wiele lat ekonomiści koncentrowali się na dwóch czynnikach wzrostu: kapitale i pracy. Działalność innowacyjna w klasycznej ekonomii wiązała się z ulepszaniem technik produkcji i była identyfikowana przede wszystkim

z podziałem oraz efektywnością pracy. Inni, poszukujący teorii mających swoje źródło w empirii, zaczęli doceniać również innowacje i związany z nimi postęp techniczny. Bez względu na różne teorie wyjaśniające mechanizmy rozwoju gospodarczego, u jego podstaw leży produktywność, a w grupie czynników ją kreujących wymienia się: wyposażenie w środki trwałe, kapitał ludzki, innowacje i konkurencyjne otoczenie [Blake, Sinclair i Campos Soria 2006]. Obecnie warunkiem podnoszenia produktywności w gospodarce stała się umiejętność właściwego sterowania procesami produkcji w celu obniżania kosztów, umiejętność zdobywania istotnego udziału w rynku i jego wykorzystania oraz umiejętność wykreowania produktów posiadających unikalną wartość użytkową dla klientów i utrzymanie jej w dłuższym czasie [Dziedzic 2011, s. 345]. Kluczowym zasobem dla tak pojmowanej produktywności stały się przedsiębiorstwa i ich zdolność do tworzenia innowacji, których problematyka została przybliżona w kolejnym podrozdziale.

## **1.2. Innowacyjność i innowacje – konceptualizacja pojęć**

Z perspektywy przedsiębiorstw innowacyjność traktuje się jako szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku, która oznacza osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle

wyników osiągniętych przez konkurentów [Stankiewicz 2000, s. 79]. Ten aspekt sprawia, że innowacyjność pojmowana jest w literaturze przedmiotu najczęściej jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania innowacji oraz umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych [OECD 2005]<sup>6</sup>.

Podobną definicję innowacyjności wykorzystuje do celów sprawozdawczych Główny Urząd Statystyczny, określający innowacyjność jako zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków [GUS 2012, s. 7]. Z perspektywy nauk ekonomicznych, innowacyjność to przede wszystkim zdolność organizacji (przedsiębiorstw) do twórczego, ciągłego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji [Bogdanienko 2004; Link i Siegel 2007; Freeman 2008]. Definiowanie innowacyjności w oparciu o zdolność do niezmiennego i chronicznego tworzenia innowacji cechuje między innymi Pomykalskiego [2001a, s. 18], który charakteryzuje to pojęcie jako zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Podobnie jak Pomykalski, również Sosnowska [2002, s. 7–14] określa innowacyjność jako zdolność do permanentnego generowania i realizowania innowacji, wskazując ponadto, iż muszą one znajdować uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności w skali globalnej.

Zdolność oznacza posiadanie niezbędnego potencjału, wymaganego do rozwoju innowacji. Zdaniem Adamkiewicz-Drwiłło [2002, s. 200] pod pojęciem innowacyjności rozumie się zespół cech i właściwości psychicznych człowieka lub grup ludzkich wyrażających się pozytywnym nastawieniem do nowości, zdolnością przyswajania nowości albo nawet zdolnością ich tworzenia. Z kolei, związek innowacyjności z kreatywnością podkreślał w swej definicji Altschuller [1986], który dostrzegał w innowacji konieczność zachodzenia procesów twórczych. Innowacyjność określał jako zdolność przekształcania kreatywności w rzeczywistość. Przejawem tego

---

<sup>6</sup> Podręcznik *Oslo Manual* – określa zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji oraz pomiaru działalności naukowej i technicznej prowadzonej przez OECD i Eurostat, pełniący rolę urzędu statystycznego w Unii Europejskiej.

jest innowacja będąca zbiorem umiejętności przedsiębiorcy, odmiennym sposobem organizowania i syntezy wiedzy, postrzegania świata i tworzenia nowych idei perspektyw, reakcji i produktów [Klink i Roszko 2010, s. 3]. Ukierunkowanie na nowe pomysły oraz kreowanie nowych rynków podkreślał Schumpeter [1960, s. 104], rozróżniając wśród przedsiębiorców dwie kategorie ludzi: imitatorów, którzy podejmują znane już działania oraz innowatorów, których cechuje poszukiwanie nowości. Ważnym elementem tego zagadnienia jest także poszukiwanie i zdobywanie zasobów oraz umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach. W procesie innowacyjnym w skali mikro efektywne zarządzanie oznacza optymalne wykorzystanie zasobów organizacji. Poglądy Schumpetera są o tyle ciekawe, gdyż podkreślają powiązanie innowacyjności z przedsiębiorczością. Na taki związek wskazują również polscy ekonomiści, między nimi Pomykało [1995], jak również Golińska-Pieszyńska [2010, s. 40], dla których innowacyjność to działalność ukierunkowana na poszukiwanie nadzwyczajnego zysku. Z kolei dla Druckera [1992, s. 271] istotą innowacji jest poszukiwanie zmian oraz reagowanie na nie. Natomiast istota przedsiębiorczości polega według niego na „(...) *współzależności działań przedsiębiorczych i innowacyjnych za pomocą których zmierza się do sukcesu*”. Pogłębiając to zagadnienie Drucker [1992, s. 271] twierdził również, iż „*innowacje i przedsiębiorczość nie zmieniają wszystkiego od podstaw, lecz wprowadzają zmiany krok po kroku - w wyrobie, sposobie postępowania, usłudze publicznej, nie są planowane, koncentrują się na takiej czy innej okazji i potrzebie, są wprowadzane warunkowo i znikają, jeżeli nie przyniosą oczekiwanych i potrzebnych wyników*”. Tym samym stworzenie w organizacji optymalnych warunków zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia działań innowacyjnych.

W literaturze eksponowany jest również inny istotny czynnik determinujący innowacyjność – otoczenie przedsiębiorstwa<sup>7</sup> [Aydalot 1986; Perrin 1992; Maillat 2002; Chądzyński i in. 2007; Golińska-Pieszyńska 2010]. Badania nad innowacyjnym

---

<sup>7</sup> Otoczenie przedsiębiorstwa rozumiane jest jako środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Może być ono bliższe, zwane mikrootoczeniem, w którym działają dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci, grupy społeczne. Dla określenia tego rodzaju otoczenia przyjmuje się model obrazujący strukturę branży opracowany przez Portera [1992]. Przedsiębiorstwa funkcjonują również w otoczeniu makroekonomicznym, które warunkują między innymi czynniki ekonomiczne, prawne, organizacyjne, kulturowe, demograficzne [Jasiński 1992; Pomykański 2001].



środowiskiem przedsiębiorczości zainicjował, na początku lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku, Aydalot [1986]. W jego opinii środowisko stanowi interakcję podmiotów w celu kumulowania interdyscyplinarnej wiedzy. Przedsiębiorstwo powinno wchodzić w interakcje z otoczeniem i wykorzystywać relacje z innymi podmiotami. Tym samym innowacje związane są z lokalnym środowiskiem przedsiębiorstwa. Kolejne rozważania prowadził Maillat [2002, s. 11], postrzegając środowisko innowacyjne jako organizację terytorialną, w której inicjowane są innowacje<sup>8</sup>. Obecnie, innowacyjność przedsiębiorstw zależy coraz bardziej od powiązań z innymi podmiotami generującymi wiedzę i innowacje [Golińska-Pieszyńska 2010, s. 25]. Przedsiębiorstwo, aby być innowacyjne, coraz częściej potrzebuje wsparcia własnych zasobów i kooperacji z innymi podmiotami rynku. Dążenie przedsiębiorstw do ograniczania niepewności w działaniach biznesowych oraz ograniczenia ryzyka związanego z taką działalnością prowadzi je do podejmowania współpracy innowacyjnej z jego otoczeniem. W istocie powyższy sposób definiowania środowiska innowacyjnego, sprowadza się do dwóch istotnych czynników: lokalizacji oraz współpracy z innymi podmiotami. Wskazuje na to przykładowo Łobejko [2008, s. 58–76] oraz Jasiński [2008, s. 78–87].

Przytoczone powyżej definicje innowacyjności pozwalają dostrzec, że najczęściej innowacyjność utożsamiana jest ze zdolnością podmiotów do kreowania i wdrażania innowacji. To pojęcie wiąże się także z innym zagadnieniem – działalnością innowacyjną. Oznacza ona podejmowanie działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów i procesów. Przy czym wyroby i procesy powinny być nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa [GUS 2012]. W ten sposób ocenie podlega potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, którego poziom określają nakłady przeznaczane na działalność innowacyjną. W praktyce spotyka się jednak najczęściej z oceną rezultatów powstających w wyniku działań innowacyjnych [Bal-Woźniak 2012]. Podsumowując, wydaje się, że zagadnienie innowacyjności należy postrzegać kompleksowo. Z tego powodu w pracy przyjęto

---

<sup>8</sup> W porównaniu do Maillat, Perrin definiuje środowisko innowacyjne jako wyodrębniony terytorialnie zespół [Beńko 1993, s. 24–25].

definicję innowacyjności rozumianą jako działalność oznaczająca proces gromadzenia i przetwarzania informacji w celu dokonywania zmian w ofercie i wprowadzania na rynek innowacji, które warunkują sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Innowacje powstają dzięki zaangażowaniu wielu zasobów (kapitału ludzkiego, infrastruktury, technologii). Aby zrozumieć ich istotę, należy przytoczyć interpretację Schumpetera, który na początku dwudziestego wieku zdefiniował to pojęcie jako pierwszy. Schumpeter rozumiał innowacje jako wprowadzanie na rynek nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków zbytu. Szczegółowo określał innowacje jako [1960, s. 60]:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie dotychczas istniejących;
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku;
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów;
- zastosowanie nowych produktów lub półfabrykatów;
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Definicję wprowadzoną przez Schumpetera określa się mianem klasycznej definicji innowacji. Jednakże należy zwrócić uwagę, iż jej zakres odnosi się przede wszystkim do innowacji o charakterze zmian technicznych<sup>9</sup>. Jest to związane z postrzeganiem innowacji jako rozwiązań wynikających z postępu technicznego<sup>10</sup> o różnej skali. Schumpeter dostrzegał zmiany o charakterze radykalnym lub przełomowym<sup>11</sup>, ale innowacją mogło być również wiele małych zmian<sup>12</sup>. Charakter innowacji, wykraczający poza zmiany techniczne<sup>13</sup>, zauważył natomiast Drucker [1994, s. 39]

---

<sup>9</sup> Zjawisko to jest powiązane z modelem innowacji tzw. *technology push*, wprowadzonym do ekonomii z początkiem lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku, który był ukierunkowany na tworzenie innowacji technicznych (szerzej – podrozdział 1.5).

<sup>10</sup> Schumpeter posługiwał się w swoich rozważaniach pojęciem innowacji oraz imitacji (oznaczającej dalsze zastosowanie wynalazku w praktyce). Jednakże tylko pierwsze zastosowanie wynalazku posiadało według niego pierwiastek oryginalności. Aspekt nowości podkreślali również Kuznets [1959], Mansfield [1968], Freeman [1982].

<sup>11</sup> Klasyczna ekonomia obejmowała przede wszystkim czynniki wytwórcze: ziemia, kapitał, produkcja, nie biorąc pod uwagę istotnych, dla rozwoju i konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, czynników: jak wiedza i informacja.

<sup>12</sup> Typologia innowacji stanowi przedmiot rozważań podrozdziału 1.3.

<sup>13</sup> Szerokie zastosowanie innowacji nie ogranicza się tylko do innowacji o charakterze technicznym (produkcyjnym), ale jest także pojęciem ekonomicznym, społecznym.

określając je jako „specyficzne narzędzie przedsiębiorczości”. Tym samym, innowacją mogą być „zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta czy zmiany w organizacji i metodach zarządzania” [Drucker 1994, s. 59]. Z jego poglądami zgadza się Porter [1990, s. 45], który rozszerzył pojęcie innowacji o „ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy, co może się ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, do nowych form dystrybucji czy nowych koncepcji zarządzania”. Także organizacja OECD [2005, s. 46] szeroko definiuje innowacje jako wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej, lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych.

Uzasadnieniem dla kreowania innowacji i podejmowania działalności innowacyjnej jest osiąganie zysku, wzrost udziałów w rynku, rozwój gospodarek oraz przedsiębiorstw, wzrost ich konkurencyjności. O ile perspektywa makroekonomiczna wyznacza ramy dla wzrostu gospodarczego, o tyle przechwycenie ekonomicznych korzyści uzyskanych z ulepszenia produktów lub wdrożenia nowości następuje w przedsiębiorstwach. Efekt ekonomiczny podkreślają między innymi Urabe [1988, s. 3], Niedzielski [2003, s. 25]<sup>14</sup>, twierdzący, że innowacje to celowe i zorganizowane działanie przedsiębiorców poszukujących praktycznego zastosowania różnych nowych rozwiązań w celu osiągnięcia pozytywnych efektów ekonomicznych, lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów i efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów. W długiej perspektywie czasu, niezbędne jest również posiadanie wiedzy na temat kierunków oraz siły zmian w zachowaniu nabywców [Mruk 2008, s. 25]. Zarówno Schumpeter [1960], jak i Drucker [1992] twierdzili, iż innowacje w sektorze gospodarki obejmują dobra i usługi oraz działania mające na celu doprowadzenie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Poglądy te podziela również Sosnowska [2002], postrzegając innowacje jako takie dobra i usługi, które znajdują uznanie u odbiorców.

Innowacje są uznawane za najbardziej skuteczny środek zdobywania, utrzymywania i wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku [Strużycki i Bojewska

---

<sup>14</sup> Na ten aspekt wskazują również Pomykało [1995] i Golińska-Pieszyńska [2010].

2011, s. 18]. Stąd, źródłem przewagi dla konkurencyjnego przedsiębiorstwa jest realizacja przedsięwzięć innowacyjnych. Przewagę konkurencyjną należy rozpatrywać jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności (czyli ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji), umożliwiających generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej [Stankiewicz 2000]. Tym samym przedsiębiorstwo zdolne do tworzenia i wdrażania innowacji, akceptowanych przez konsumentów zdobywa przewagę na rynku [Strużycki i Bojewska 2011, s. 22].

Studia literaturowe pozwalają wysunąć wniosek, iż podejmowanie działalności innowacyjnej nie jest prostym zadaniem. Niezbędne do podejmowania tego rodzaju działalności są umiejętności i wiedza oraz wykształcone normy i zasady organizacji takiego procesu w przedsiębiorstwie. Wiedza, kreatywność oraz efektywne wykorzystanie informacji stanowią współczesne atrybuty przedsiębiorstwa dążącego do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Janasz i inni [2002, s. 33] zwracają uwagę, iż współczesne przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na elastyczność działania w kontekście potrzeb rynku. Zidentyfikowane czynniki determinujące prowadzenie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach pozwalają na sformułowanie definicji przedsiębiorstwa zorientowanego na innowacje. W rozprawie, pojęcie to rozumiane jest jako chęć i zdolność do ciągłego obmyślania i podejmowania prób rozwiązywania zaistniałych problemów w nowy, z założenia skuteczniejszy sposób. Mówiąc o przedsiębiorstwie innowacyjnym wymienia się takie jego cechy, jak: kreatywność, zdolność do ciągłego tworzenia innowacji, umiejętność tworzenia i wykorzystywania innowacyjnego potencjału, perspektywiczne myślenie, zdolność do przewidywania przyszłości, posiadanie kluczowych kompetencji, dysponowanie zasobem pracowników-nowatorów, odpowiedni zakres informacji o rynku, klientach, innych warunkach działania [Sosnowska 2003, s. 11-12].

Podsumowując, przytoczone definicje innowacji, innowacyjności oraz działalności innowacyjnej świadczą o tym, iż zakres tych pojęć wciąż podlega modyfikacjom i nie został do końca usystematyzowany. Ich istotę i zakres pojęciowy w opiniach różnych autorów trafnie podsumował Baruk [2001], wskazując na następujące wspólne ich cechy:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie, która musi znaleźć praktyczne zastosowanie;
- przedmiotem zmian są wyroby, usługi, procesy, organizacja, metody zarządzania, rynek, a ich następstwem powinny być określone korzyści ekonomiczne, społeczne, techniczne;
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji oraz nośnikiem postępu technicznego i technologicznego;
- wymagają określonych zasobów wiedzy technicznej, rynkowej, ekonomicznej, socjologicznej i psychologicznej.

Z przedstawionych definicji wynika, że istnieją dwa podstawowe ujęcia innowacji. Pierwsze z nich podkreśla rzeczowy charakter innowacji, wyodrębniając jej odpowiednią formę. Drugie ujęcie traktuje innowacje kompleksowo – jako proces od projektowania i tworzenia do wdrożenia. Ewolucja pojęcia innowacji, uwarunkowana przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki, którą napędza wykorzystanie wiedzy oraz nowych technologii, spowodowała poszerzenie definicji o nowe jej rodzaje, które zostały omówione w kolejnym podrozdziale.

### 1.3. Typologia innowacji

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele klasyfikacji innowacji. Innowacje mogą mieć różnorodny wymiar i charakter. Podstawowym podziałem innowacji jest klasyfikacja zaproponowana w Podręczniku *Oslo Manual*, która wyróżnia cztery podstawowe ich rodzaje ze względu na obszar zastosowania [OECD 2005, s. 47–52]:

- innowacje produktowe;
- innowacje procesowe;
- innowacje marketingowe;
- innowacje organizacyjne.

**Innowacja produktowa** oznacza wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Innowacje te

dotyczą więc tworzenia nowych produktów (dóbr i usług), jak i dokonywania zmian w produktach już istniejących na rynku. W szczególności, zmiany te mogą polegać na wykorzystaniu nowych surowców, modyfikowaniu i tworzeniu nowej funkcjonalności określonego produktu (sposób użytkowania, komfort użytkowania), jak również na udoskonaleniu innych jego cech. Tego typu innowacje mogą być powiązane również ze zmianami technologicznymi i opierać się na połączeniu technologii już istniejących lub też wykorzystaniu nowej wiedzy [Knosala i in. 2014, s. 22].

**Innowacja procesowa** oznacza zastosowanie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Zmiany te mają przede wszystkim charakter techniczny. W takim przypadku dotyczą najczęściej modyfikacji w stosowanej technice czy wykorzystywanym oprogramowaniu i polegają przykładowo na modyfikacji linii produkcyjnej, wykorzystywaniu narzędzi informatycznych w procesie projektowania nowych dóbr i usług. Z kolei ulepszone metody dystrybucji uwzględniają zmiany w obszarze rozwiązań logistycznych (przykładowo – nowych metod i narzędzi zaopatrywania w materiały, dostarczania produktów do odbiorcy).

Innowacje produktowe i procesowe mogą mieć charakter techniczny (tłumaczony również jako technologiczny)<sup>15</sup>. Podręcznik *Oslo Manual* [OECD 2005] określa takie połączenie jako: *Technological Product and Process Innovation*. Metodologia ta zakłada, iż innowacja techniczna ma miejsce wtedy, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek lub gdy ulepszony proces zostaje zastosowany w produkcji. Nowość jest postrzegana przez pryzmat przedsiębiorstwa, który zgodnie z metodyką OECD wskazuje na zasięg oddziaływania innowacji. Stosowanie takiego podejścia do innowacji, wskazuje na różnorodną skalę ich tworzenia: światową, krajową, rynkową a nawet branżową – będące obszarem działania przedsiębiorstwa.

**Innowacje marketingowe** oznaczają stosowanie nowych metod marketingowych, wpływających znacząco na projektowanie produktu, opakowania, dystrybucję,

---

<sup>15</sup> Innowacje techniczne obejmują zarówno produkty, jak i procesy (nowe lub ulepszone). W polskiej literaturze często zamiennie stosowany jest termin innowacji technologicznych. Wynikać to może m.in. z przyjętego w polskich pracach tłumaczenia angielskiego terminu *technological innovation* jako innowacji technologicznych w miejsce innowacji technicznych. Według Encyklopedii Powszechnej PWN angielski termin *technology* odpowiada pojęciowo polskiemu terminowi technika.

promocję i cenę. Tym samym, definicja ta wskazuje, iż wykorzystywane wcześniej przez przedsiębiorstwa instrumenty marketingowe nie mogą zostać uznane za innowacyjne [Knosala i in. 2014, s. 22]. Celem innowacji marketingowych jest wprowadzanie produktów (dóbr i usług) odpowiadających na potrzeby klienta. Prowadzą one do otwarcia nowych rynków, wykreowania wyższej pozycji produktu na rynku, a następnie przyczyniają się do wzrostu sprzedaży tych produktów.

**Innowacje organizacyjne** odnoszą się do udoskonalania dotychczasowych lub wprowadzania nowych zmian w metodach organizacyjnych. Zmiany te mogą polegać na wprowadzeniu istotnych modyfikacji w strukturach organizacyjnych, wprowadzeniu nowych lub ulepszonych technik zarządzania i strategii. Celem innowacji organizacyjnych jest obniżenie kosztów organizacyjnych przedsiębiorstw, poprawy jego wydajności i zdobycie dostępu do nieodkrytych zasobów [Niedzielski i Łobacz 2011, s. 43].

Innowacje marketingowe i organizacyjne opisywane są w literaturze przedmiotu jako innowacje o charakterze nietechnicznym [Łapiński 2010]. Z takim podejściem koresponduje również metodyka OECD, zgodnie z którą zakłada się że nie każda innowacja ma charakter techniczny. Innowacje mogą również dotyczyć działań redefiniujących sposoby pracy i relacje przedsiębiorstw z otoczeniem. Obejmują one głównie innowacje organizacyjne i marketingowe (np. wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania, wdrażanie istotnie zmienionych struktur organizacyjnych, wdrażanie nowych lub istotnie zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa). Wyniki niektórych badań [Wietze van der Aa i Elfring 2002; Miozzo i Miles 2003; Hipp i Grupp 2005] potwierdzają, że innowacje marketingowe i organizacyjne mają coraz większe znaczenie dla działalności przedsiębiorstw. W szczególności dotyczy to sektora usług<sup>16</sup>, w którym innowacje były traktowane jako wtórne w stosunku do rozwiązań powstających w produkcji, a coraz częściej są wynikiem zmian wykraczających poza technikę lub technologię [Gallouj i Weinstein 1997; De Jong i in. 2003; Niedzielski, Rychlik i Markiewicz 2008].

---

<sup>16</sup> Istota innowacji w sektorze usług jest przedmiotem rozważań prowadzonych w kolejnym podrozdziale.

Obok klasyfikacji innowacji według obszaru ich zastosowania, można dokonać podziału innowacji również ze względu na takie kryteria, jak:

- zakres wprowadzanych zmian;
- kryterium nowości;
- źródło pochodzenia innowacji.

Klasyfikacja innowacji według zakresu wywołanych przez nich zmian dzieli je na innowacje o charakterze przełomowym i usprawniającym. Jeżeli innowacja utożsamiana jest z dużą, rewolucyjną zmianą, wówczas określana jest mianem innowacji **radikalnej**. Ten rodzaj innowacji wiąże się z przełomowym odkryciem [Brzeziński 2001, s. 33]. Z uwagi na to, że innowacje radykalne obarczone są także dużym ryzykiem i długotrwałymi badaniami, a proces innowacyjny jest w tym przypadku bardzo kosztowny – ich występowanie jest rzadkie. W przeciwieństwie do innowacji radykalnych, **innowacje usprawniające** (modyfikujące)<sup>17</sup> spotyka się w praktyce znacznie częściej [Freeman 1986]. Bazują one na istniejących zasobach wiedzy i techniki, a ich celem jest wprowadzanie niewielkich zmian. O ile innowacje przełomowe prowadzą do zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o tyle innowacje usprawniające mają za zadanie utrzymać zdobytą przewagę konkurencyjną [Łobejko 2015]. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do wielowymiarowej działalności innowacyjnej. Oznacza to tworzenie zarówno innowacji radykalnych, jak i usprawniających. Działalność ta wynika z postrzegania innowacji w szerszym, niż aspekt techniczny, wymiarze. Sukces rynkowy uzyskuje przedsiębiorstwo, które pracuje nad innowacjami radykalnymi i przyrostowymi w tym samym czasie [Łobejko 2015]. Ponadto, działalność innowacyjna powinna podążać jednocześnie za zmianami modelu biznesowego: „*przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy dla tworzenia innowacji łączą zmiany technologii ze zmianami modelu biznesowego*” [Davila in. 2006, s. 31].

**Kryterium nowości** odnosi się do perspektywy postrzegania innowacji<sup>18</sup> i jest ono związane z pierwszym zastosowaniem rozwiązania technicznego. Na ten aspekt jako pierwszy zwrócił uwagę Schumpeter, dla którego pierwiastek oryginalności

---

<sup>17</sup> W literaturze spotyka się również określenie innowacji przyrostowej.

<sup>18</sup> Knosala i inni [2014, s. 23] wśród innowacji klasyfikowanych ze względu na stopień ich nowości zaliczają również innowacje przyrostowe i radykalne.



zachowywało tylko pierwsze zastosowanie wynalazku. Kolejne wykorzystanie nosiło znamiona imitacji. Zwolennikami takiego ujęcia innowacji byli także: Kuznets [1959], Mansfield [1968], Freeman [1982]. Obecnie innowacja nie jest postrzegana tylko i wyłącznie jako nowość wprowadzana na skalę światową<sup>19</sup> [O'Sullivan i Dooley 2009], ale coraz częściej perspektywa odnosi się do skali kraju lub nawet obszaru, który oznacza nowość dla samego przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Kolter [1994, s. 322] potwierdza te obserwacje twierdząc, że „*innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi i pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy*”. Innowacje są charakteryzowane jako zmiany, które mogą być wdrożone w innych branżach a nawet krajach, ale stanowią również innowacje dla przedsiębiorstw, które wdrażają je po raz pierwszy (mimo wykorzystania takich innowacji przez inne podmioty gospodarcze). W tym przypadku, innowacje te określa się mianem **imitacyjnych**, które funkcjonują obok innowacji definiowanych w literaturze jako **oryginalne** [Janasz 2003]. Obserwując dynamiczne zmiany w procesach gospodarczych oraz poszukiwanie przewag konkurencyjnych w różnorodnych obszarach, przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania mające na celu ochronę oryginalnych i przełomowych wyników (np. w postaci patentu), jak również ochronę powstałej wiedzy, wykorzystując w tym celu tzw. prawo ochrony własności intelektualnej [Jelinek i Markham 2007; Giuliani i Arza 2008]. Przedsiębiorstwa podejmują działalność w obszarze ochrony praw własności do wyników badań ze względu na możliwość osiągnięcia korzyści finansowych oraz w celu zapobiegania szybkiej dyfuzji wiedzy.

Innym wymiarem innowacji, jest klasyfikacja według źródeł pochodzenia innowacji. Na tej podstawie następuje podział innowacji na **zamknięte** i **otwarte**. Rozróżnienie innowacji ze względu na źródło ich pochodzenia wywodzi się z zastosowanego podejścia i systemu, w którym takie innowacje powstają. Innowacje zamknięte są rezultatem działalności przedsiębiorstw tworzących innowacje tylko wewnątrz jego struktury oraz wykorzystujących w tym zakresie wewnętrzne zasoby. Z kolei,

---

<sup>19</sup> Współcześnie, najnowsze definicje innowacji wskazują, iż „innowacją jest proces wprowadzania dużych i małych zmian, radykalnych i stopniowych w produktach, procesach u usługach. Rezultatem tych zmian jest wprowadzenie czegoś nowego do organizacji” [por. O'Sullivan i Dooley 2009].

<sup>20</sup> Definicja OECD sformułowana w podręczniku *Oslo Manual* podąża za zmianą perspektywy innowacji.

innowacje otwarte mają miejsce w przedsiębiorstwach, które pozyskują wiedzę i zasoby nie tylko z wewnętrznych komórek przedsiębiorstwa, ale również z różnorodnych źródeł zewnętrznych. Wynika to z potrzeby poszukiwania form zwiększających skuteczność i efektywność procesów innowacyjnych poza strukturą przedsiębiorstw [Chesbrough 2003a; Chesbrough 2003b]. Model procesu innowacji i jego ewolucja (będący jednocześnie modelem działalności biznesowej) w ujęciu systemowym stanowi przedmiot rozważań podrozdziału 1.5.

#### **1.4. Istota innowacji usługowych**

Odrębnym zagadnieniem w teorii innowacji są nowatorskie rozwiązania powstające nie tylko w sektorze przemysłowym, ale również usługowym. Innowacje spotykane w tym pierwszym obszarze działalności przedsiębiorstw kojarzone są przede wszystkim z pojawieniem się nowego lub udoskonalonego wyboru i różnią się od tych, występujących w sektorze usługowym. W kontekście pomiaru innowacji rozróżnienie tych dwóch sektorów nastąpiło dopiero w trzeciej edycji podręcznika *Oslo Manual* opublikowanego w 2005 roku. Określone zostały cechy wyróżniające innowacje usługowe, które są „efektem procesu zmian lub samym procesem związanym z produktem, charakteryzującym się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu pomiędzy świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych, wysokim wkładem czynnika ludzkiego” [OECD 2005].

Innowacje usługowe przez dłuższy czas traktowane były jako wtórne w stosunku do rozwiązań powstających w produkcji. Utrwalany do lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku paradygmat innowacji technicznych ulegał jednak zmianom [Niedzielski i Rychlik 2007]. Znaczenie usług w procesach innowacyjnych nie jest obecnie przypisywane do roli odbiorcy innowacji pozyskiwanych z przemysłu<sup>21</sup>, a nawet obserwuje się przenikanie działalności sektora produkcyjnego i usługowego, o którym pisze między innymi Howells [2000]. Zjawisko to odzwierciedlają badania, które pokazują, że innowacje usługowe nie tylko opierają się na rozwiązaniach technicznych i technologicznych, ale te dwa obszary są często

---

<sup>21</sup> O takiej roli pisali między innymi Pavitt [1984] i Barras [1986], którzy podkreślali zależność innowacji w usługach od innowacji pochodzących z działalności produkcyjnej.

od siebie zależne [por. Ewangelista i Sirilli 1995; OECD 2005]. Co więcej, usługi nie są pozbawione zmian o charakterze innowacyjnym. W coraz większym stopniu nie tylko korzystają z osiągnięć naukowo-technicznych, ale także uczestniczą w ich tworzeniu.

Bardzo trudno doszukać się w literaturze ekonomicznej jednoznacznego zdefiniowania pojęcia usług<sup>22</sup>. Z ekonomicznego punktu widzenia przyjmuje się, że usługi stanowią działalność wykonywaną przez podmioty gospodarcze, której efektem nie są przedmioty materialne. W tym znaczeniu usługi są najczęściej traktowane jako produkt niematerialny i nietrwały, szczególny rodzaj wartości użytkowej, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej [Rosa 2015]. Według Grönroos'a [1990, s. 26–27] usługa jest działaniem lub grupą działań o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które zwykle mają miejsce podczas interakcji między klientem a przedstawicielem usługodawcy lub klientem fizycznym a otoczeniem – systemem usługodawcy. Autor tej definicji podkreślał również, że usługi są dostarczane jako rozwiązania problemów klienta. Tym samym występuje wysoki stopień interakcji przedsiębiorstw usługowych z klientami, którzy stanowią źródło wielkości popytu [Gilmore 2013]. Z drugiej strony klienci wytwarzają niepewność co do jej świadczenia, jak również co do oferowanej jakości i stopnia zaspokojenia ich potrzeb. To z kolei powodowane jest nietrwałością usług, których nie można magazynować [Gilmore 2013]. Z nietrwałością usług związane są także: rozmieszczenie popytu i podaży na określone usługi, które może być uwarunkowane warunkami naturalnymi, położeniem geograficznym, warunkami klimatycznymi. Dodatkowo, z tym czynnikiem powiązane jest również zjawisko sezonowości, na które podatne są zarówno popyt, jak i podaż. Usługi charakteryzuje także podatność na elastyczność popytu. Brak możliwości magazynowania usług sprawia, że przedsiębiorcy zmagają się z dylematem, jak obsługiwać klientów w okresie zwiększonego popytu. Wysoka elastyczność popytu występuje w usługach turystycznych, bankowych, czy budowlanych, niska natomiast – dotyczy usług transportowych [Rosa 2015]. W warunkach zmienności popytu, w szczególności

---

<sup>22</sup> Dyskusję terminologiczną można śledzić zarówno w pracach autorów zagranicznych [por. Kotler i Bloom 1984; Grönroos 1990; Daniels 1993; Hill 1997; De Jong i in. 2003], jak i w pracach polskich autorów, między innymi: Styś i Olearnik [1985], Daszkowskiej [1998], Rogozińskiego [2000], Flejterskiego i in. [2005], Ilnickiego [2009].

w okresie mniejszego zapotrzebowania, wielu dostawców korzysta z elastyczności cenowej popytu, polegającej przykładowo na oferowaniu usług w obniżonych cenach lub ograniczenie dostępności personelu – dzięki czemu obniża się koszty związane z utrzymywaniem nieproduktywnego personelu [Sasser 1976].

W porównaniu do innowacji powstających w sektorze produkcji, działalność usługowa wymaga odmiennego podejścia, które wynika nie tylko z niematerialnego charakteru usług, ale również z potrzeby bezpośredniego kontaktu pomiędzy świadczącym usługę a klientem, zaangażowania i wkładu czynnika ludzkiego w tworzenie i świadczenie usługi oraz niejednorodności procesu jej świadczenia [Krupper 2001, s. 12]. Wskazane cechy wpływają na postrzeganie działalności innowacyjnej w tym sektorze. Innowację usługową można rozumieć jako efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem [Krupper 2001; Gancarczyk 2014]. Innowacją może być tym samym nowa usługa, nowy sposób jej świadczenia lub nowy sposób organizacji w usługach. Innowacyjna zmiana nie ma jednorodnego charakteru. Innowacja w usługach poza nowym pomysłem jest kombinacją kilku elementów związanych z wprowadzeniem nowego sposobu dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości [Niedzielski, Rychlik, Markiewicz 2008]. Na zróżnicowanie charakteru usług zwraca uwagę Den Hertog [2002], wyróżniając cztery aspekty innowacyjnych działań w obszarze usług:

- nowa koncepcja usługi;
- nowa płaszczyzna współpracy z klientem;
- nowy system dostarczania usług;
- zastosowanie nowych technologii.

Z powyższego podziału wynika, że atrybutem innowacji usługowych jest (podobnie, jak w przypadku innowacji przypisanych sektorowi produkcyjnemu) nowatorstwo. Innowacje nie obejmują tym samym niewielkich zmian wynikających z rutynowych aktualizacji lub modernizacji, dostosowania produktu do potrzeb jednego klienta, które nie obejmuje znacząco odmiennych cech w porównaniu do usług świadczonych innym klientom.

**Nowa koncepcja usług** polega na stworzeniu nowego typu usługi uwzględniając jej niematerialny charakter. Niematerialność usług sprawia, że jej istota jest nieuchwytna. Nowa koncepcja usług oznaczać może nowe podejście do tego problemu. Przykładem innowacji tego typu jest stworzenie sieci sklepów firmowych, które przyczyniły się do stworzenia nowego stylu robienia zakupów.

**Nowa płaszczyzna współpracy z klientem** oznacza nowy sposób komunikacji z klientem lub nowy sposób oferowania usług tej grupie odbiorców. Odbywać się to może przykładowo dzięki wykorzystaniu technologii informatycznych służących dystrybucji lub funkcjonowaniu portali umożliwiających nawiązanie relacji z klientem, zastępujących bezpośrednie kontakty. Interakcja z klientem jest także ważnym źródłem innowacji.

**Nowy system dostarczania usług** – odnosi się do płaszczyzny współpracy z klientem, ale wynika z organizacyjnych uwarunkowań. Niezbędne jest tym samym zaistnienie przedsiębiorstwie zmian o charakterze organizacyjnym i logistycznym. Przykładem nowych sposobów dostarczania usług jest system zakupów dostarczanych do klienta, handel elektroniczny (z ang. *e-commerce*).

W tym aspekcie istotny jest również czynnik technologiczny oznaczający **zastosowanie nowych technologii**. Rozwój technologii komunikacyjno-informatycznych pozwala na ich wykorzystanie do tworzenia zarówno nowych usług, jak i sposobu ich dystrybucji. Niektóre badania [m.in. Licht i Moch 1997] wskazują, że szczególne znaczenie dla rozwoju firm usługowych mają technologie wspierające komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa (przykładowo systemy zarządzania informacją) oraz technologie wspomagające kontakt między firmą a klientami (przykładowo wykorzystanie stron internetowych do promocji i kontaktów z klientami). Inne rozwiązania technologiczne wspierające rozwój usług to bazy danych oraz systemy zarządzania danymi, umożliwiające analizę zachowań klientów i ich preferencji oraz systemy służące do obsługi klienta i sprzedaży usług.

Innowacje usługowe mają odmienny charakter od ich odpowiedników powstających w produkcji. Nowa lub znacząca ulepszona usługa wiąże się z poszukiwaniem rozwiązań we wszystkich wymienionych aspektach: tworzeniu

nowej koncepcji, nowych sposobów dystrybucji oraz form interakcji z klientem, nowego sposobu organizacji pracy oraz wykorzystania rozwiązań technologicznych. Podstawowe różnice wynikają z niematerialności usług, dlatego są one odmienne w stosunku do tych innowacji, które powstają w trakcie produkcji (por. tabela 1).

**Tabela 1. Cechy systemowe produkcji i usług oraz znaczenie innowacji w obu sektorach**

<b>cecha</b>	<b>produkcja</b>	<b>usługi</b>
<b>charakterystyka produktu/innowacji produktowej</b>	materialny, łatwy do przechowywania	niematerialny, brak możliwości przechowywania
<b>prawa własności intelektualnej</b>	silna ochrona, najczęściej w formie patentu	słaba ochrona, najczęściej w oparciu o prawa autorskie
<b>źródła innowacji</b>	wewnętrzne, rzadziej niż w usługach wykorzystywane zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne	zewnętrzne (informacje pozyskiwane na zewnątrz przedsiębiorstwa), kluczowa rola personelu w kontaktach z klientami, częściej wykorzystywany otwarty system innowacji
<b>długość cyklu innowacji</b>	krótki	długi (z wyjątkiem usług informatycznych)
<b>zakres przestrzenny innowacji</b>	krajowy - międzynarodowy	regionalny – krajowy – międzynarodowy
<b>innowacja produktowa</b>	materialny wymiar innowacji, istnieje możliwość przechowywania	wartość dla klienta, ale bez możliwości przechowywania, zwykle kroczący charakter zmian
<b>innowacja procesowa</b>	zasadniczo brak wpływu klienta na proces	uwzględnia aktywną rolę klienta, trudne do rozdzielenia od innowacji produktowej
<b>innowacja marketingowa</b>	stosunkowo łatwo odróżnialne od innowacji organizacyjnych, występują rzadziej niż innowacje produktowe i procesowe	trudniejsze niż w przemyśle rozróżnienie innowacji marketingowych i organizacyjnych, częściej występują niż innowacje produktowe i procesowe
<b>innowacja organizacyjna</b>	występują rzadziej niż innowacje produktowe i procesowe	dominują nad innowacjami produktowymi i procesowymi

Źródło: [Howells 2000; Wiśniewska 2013].

Zgodnie z informacjami przedstawionymi w tabeli 1 ekspansja rynkowa innowacji usługowych ma często miejsce na poziomie regionalnym, podczas gdy w sektorze produkcyjnym, funkcjonują one od początku na rynku krajowym. Zdaniem Tokarz [2009] sektory te różnią się również długością cyklu innowacji i złożonością procesu, o czym wspomina również Howells [2000].

Z perspektywy przedmiotu innowacji w sektorze usługowym częściej niż w sektorze produkcyjnym występują innowacje o charakterze marketingowym czy organizacyjnym. Innowacje produktowe wdrażane są jako nowe lub udoskonalone usługi. Pojawiają się także innowacje o charakterze procesowym, ale przyjmują one inną formę niż w działalności produkcyjnej [Niedzielski, Rychlik i Markiewicz 2008]. Przejawy działalności innowacyjnej w obszarze produkcyjnym i usługowym przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Przejawy działalności innowacyjnej w sektorze produkcji i usług**

innowacje w sektorze produkcji	innowacje w sektorze usług
nowy lub udoskonalony produkt zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów	nowa lub udoskonalona usługa wykorzystanie nowych narzędzi, surowców
nowa technologia produkcji	nowy sposób świadczenia usług
nowy sposób oferowania produktu klientom nowy sposób zakupu surowców i półfabrykatów otwarcie nowego rynku	nowy sposób oferowania usługi klientom (współpracy z klientem) nowy sposób zaopatrzenia w narzędzia i surowce wejście na nowy rynek
nowy sposób finansowania, pozyskiwania kapitału	nowy sposób finansowania, pozyskiwania kapitału
nowy sposób organizacji łańcuchów logistycznych nowe formy dystrybucji	nowy sposób organizacji łańcuchów logistycznych nowe formy dystrybucji

Źródło: [Niedzielski i Rychlik 2007].

Dodatkowo, jak zauważa Den Hertog [2002] w usługach można dostrzec również innowacje oparte o rozwiązania techniczne lub technologiczne, które wspomagają powstawanie innowacji generowanych w działalności usługowej lub dzięki którym innowacje w tym sektorze mogą mieć miejsce. Na tej podstawie uznaje się, że

w sektorze usług częściej mogą występować innowacje o niskim stopniu nowatorstwa, będące raczej adaptacją istniejącej usługi lub zastępowaniem jej nową usługą. Istotna różnica zachodzi również w źródłach pozyskiwania wiedzy. O ile innowacje techniczne mają swoje źródło w prowadzonych badaniach rozwojowych, o tyle innowacje usługowe opierają się na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz, przykładowo od klientów. Z tego powodu, cechą charakterystyczną tego sektora jest inwestowanie w pracowników oraz podnoszenie ich poziomu wiedzy i kwalifikacji. Dlatego też duży nacisk położony jest na szkolenia kadry oraz pozyskiwanie nowej wiedzy.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne klasyfikacje innowacji usługowych. Jedną z najbardziej ogólnych jest podział innowacji ze względu na zakres ich innowacyjności. Kryterium to pozwala wyróżnić innowacje radykalne, obejmujące kompleksowe zmiany w działalności usługowej oraz innowacje inkrementalne (czyli przyrostowe) o mniejszym zasięgu [Gallouj i Weinstein 1997]. Innowacje w usługach klasyfikuje się także ze względu na źródło ich powstawania. De Jong i inni [2003] wyróżniają następujące ich rodzaje:

- inicjowane przez dostawców;
- inicjowane przez same firmy usługowe;
- inicjowane przez klienta, które są odpowiedzią na jego sprecyzowane potrzeby;
- inicjowane przez usługi (przykładowo w formule B2B - z ang. *business to business*);
- paradygmatyczne – innowacje o charakterze kompleksowym, w których udział biorą dostawcy, klienci, jak i same firmy usługowe.

Podział innowacji usługowych według inicjatora innowacji jest odpowiedzią na poszukiwanie źródeł innowacji w tego rodzaju działalności przedsiębiorstw, dla których wiedza klienta jest jednym z istotniejszych źródeł informacji o innowacjach.

Podsumowując, sektor, w którym powstają innowacje wpływa na ich charakter oraz typ. Innowacje usługowe mają inny wymiar niż te, powstające w przemyśle. Działalność innowacyjna była kojarzona przez wiele lat z sektorem



produkcji. Jednakże innowacje mogą powstawać również w sektorze usługowym [PARP 2012d]. Mimo, że innowacje usługowe traktuje się jako innowacje o charakterze niewielkich zmian oraz łatwiejszych do naśladowania innowacji [Atuahene-Gima 1996; Hipp i Grupp 2005; Riedl i in. 2008; Gallouj i Savona 2009] mają one coraz większe znaczenie dla gospodarek [Windrum i Garcia-Goni 2008; Rudawska 2009; PARP 2011]. Dużo większe znaczenie w procesach innowacyjnych usług niż w produkcji mają zasoby ludzkie, które z powodu niższych kwalifikacji mogą stanowić jednocześnie barierę w rozwoju innowacyjności usług [Sirilli i Ewangelista 1998; Niedzielski i Rychlik 2007; PARP 2012d; Morrar 2014]. Uchwycenie innowacji w sektorze usług nie jest prostym zadaniem, a innowacyjność w tym sektorze nie jest taka oczywista, jednakże innowacja jako coś nietypowego, nierozpoznanego może pojawić się zarówno w obszarze produktów materialnych i technologii, jak i w sferze usług. To przekonanie spowodowało, że zmianom ulegał model procesu innowacji, stanowiący przedmiot rozważań prowadzonych w kolejnym podrozdziale.

### **1.5. Modelowe ujęcie procesu innowacji**

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw koncentrowała się przez wiele lat wokół zmian o charakterze technicznym (procesowym lub produktowym), często powstających jako wynik prac badawczo-rozwojowych (B+R) [por. Solow 1956; Schumpeter 1960; Say 1960]. Innowacjom, odnoszącym się do rozwiązań usprawniających metody zarządzania lub wprowadzania dóbr i usług na rynek, wykraczającym poza aspekty techniczne, nie poświęcano zbyt wiele uwagi<sup>23</sup>. Zyskały one na znaczeniu wraz ze zmieniającym się modelem procesu innowacji, który oznacza drogę innowacji od pomysłu, poprzez etap badań i testów, aż do podjęcia decyzji o ich wdrożeniu do produkcji [Pomykański 2001b].

Zmiany zachodzące w procesach innowacyjnych, zmiany zachodzące w modelu funkcjonowania przedsiębiorstw, przemiany zachodzące w strukturze

---

<sup>23</sup> Na ten aspekt zwrócili uwagę autorzy Podręcznika *Oslo Manual*. Jednakże dopiero jego trzecia wersja (wydana w roku 2005) zawierająca proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych z zakresu innowacji, uwzględniła problematykę innowacji nietechnicznych, wskazując na potrzebę odzwierciedlenia procesów innowacji w różnych sektorach gospodarki.

gospodarki oraz w jej poszczególnych branżach wpływały na rozwój modeli ilustrujących przebieg procesów innowacyjnych [Kozioł 2007]. Procesy te stały się obiektem badań Rothwella [1994], który opisał pięć modeli realizacji procesów innowacji (tzw. modele 1-5 generacji) odpowiadające na zmieniającą się sytuację gospodarczą, poczynając od lat pięćdziesiątych dwudziestego wieku.

Podstawowy model (pierwszej generacji) charakteryzujący kształtowanie innowacji (w ujęciu działalności ekonomicznej przedsiębiorstw) jaki wyróżnia Rothwell uwzględnia w procesach innowacji czynniki podażowe (tzw. *technology push*). Kolejny model podkreśla znaczenie czynników popytowych (tzw. *market-pull*). Z kolei w modelu trzeciej generacji Rothwell dostrzeżono potrzebę połączenia obu podejść, tworząc tzw. podażowo-popytowy model. Czwarty model procesu innowacji uwzględnia uczestnictwo poszczególnych działów przedsiębiorstwa w procesach innowacji, nadając tym procesom interaktywny charakter. Model czwartej generacji zdefiniowany został w literaturze jako model zintegrowany lub sieciowy [Stawasz 1999, s. 27–30]. Z kolei ostatni, piąty, model procesu innowacji zakłada ścisłe powiązanie innowacji z konsumentami oraz podkreśla ciągłość dokonywania zmian w przedsiębiorstwach (por. tabela 3).

**Tabela 3. Pięć generacji modelu procesu innowacji według Rothwella**

generacja	podstawowe cechy
<b>pierwsza</b>	model podażowy – prosty model liniowy
<b>druga</b>	model popytowy – prosty model liniowy
<b>trzecia</b>	model podażowo-popytowy (model powiązany), zakładający interakcję różnych elementów oraz sprzężenia zwrotne informacji
<b>czwarta</b>	model równoległy, integracja wewnątrz firmy oraz współpraca z dostawcami i odbiorcami, nacisk położony na powiązania i alianse
<b>piąta</b>	system zintegrowany oparty na sieciowych powiązaniach: elastyczny, oparty na systemie odpowiedzi powiązanej z konsumentem, innowacja ciągła

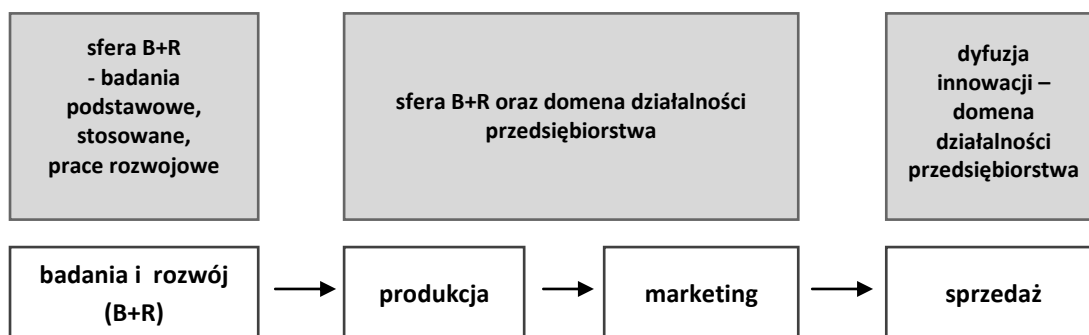
Źródło: [Rothwell 1994].

Poniżej scharakteryzowane zostały podstawowe modele przebiegu procesów innowacji od modelu podażowego po model zintegrowany.

### 1.5.1. Podażowy model procesu innowacji

Model pierwszej generacji, zwany jest również modelem podażowym (tzw. *technology push*). W takim procesie innowacje powstają w sferze badawczo-rozwojowej i wynikają z prowadzonych badań, które mogą przybierać formę badań podstawowych<sup>24</sup>, badań stosowanych<sup>25</sup> oraz prac rozwojowych<sup>26</sup> [Ustawa o zasadach finansowania nauki z 30 kwietnia 2010]. Celem działalności badawczo-rozwojowej jest dokonywanie odkryć i nowych wynalazków. Odkrycie naukowe przechodzi następnie szereg etapów, mających na celu rozwój produktu, który w końcowej fazie powinien zostać wprowadzony na rynek. Takie podejście znajduje uargumentowanie w Schumpeterowskiej teorii innowacji, która wskazywała na istotną zależność – wynalazki tworzone były najczęściej w innej sferze niż podejmowanie działalności innowacyjnej, a rezultatem tych działań było zastosowanie wyniku w praktyce [Francik 2003, s. 32]. Tym samym działalność naukową i badawczą postrzega się jako niezbędne prace odkrywcze, poprzedzające innowacje. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową traktowane są jako inwestycje mające na celu wzrost produktywności przedsiębiorstw. Podażowy model (pierwszej generacji) realizacji procesów innowacyjnych zaproponowany przez Rothwella przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 1. Podażowy model procesu innowacji



Źródło: [Rothwell i Gardiner 1983].

<sup>24</sup> **Badania podstawowe** - oryginalne prace badawcze eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na bezpośrednie praktyczne zastosowanie lub użytkowanie.

<sup>25</sup> **Badania stosowane** - prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, zorientowane przede wszystkim na zastosowanie w praktyce.

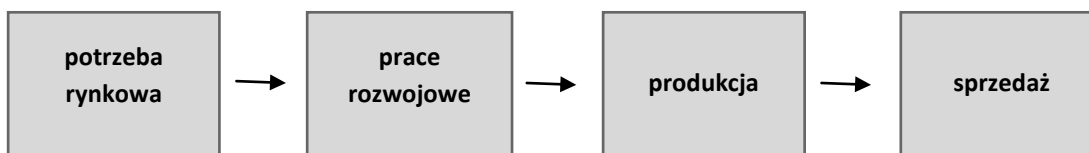
<sup>26</sup> **Prace badawczo – rozwojowe (B+R)** - to nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów i usług.

Powyższy model ma charakter liniowy i w literaturze przedmiotu bywa określany również jako model innowacji „pchanej” przez naukę [Jasiński 1992, s. 13]. Janasz [2002, s. 20] zwraca uwagę na to, że warunkiem powodzenia tego modelu było bieżące podążanie za rozwojem badań podstawowych i podejmowanie działań w celu utrzymania potencjału badawczo-rozwojowego. Model ten dominował w teorii do połowy lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku. Podażowej koncepcji innowacji przeciwstawiany był popytowy model przebiegu procesów innowacji, którego głównym założeniem jest obserwacja, iż innowacje powinny odnajdywać swoich odbiorców na rynku [Knosala i in. 2014, s. 42].

### 1.5.2. Popytowy model procesu innowacji

Dostrzeganie potrzeb rynku w procesie innowacji stanowiło podstawowe założenie modelu tzw. drugiej generacji. Celem modelu było powiązanie innowacji ze zjawiskami ekonomicznymi. Tym samym zauważono, że istnieje określony popyt na badania naukowe (z ang. *market-pull*). Schmookler [1966] twierdził, iż wiedzę i jej powstawanie kształtuje popyt wyrażający się na rynku<sup>27</sup>. Ten rodzaj modelu określony został w literaturze również jako model innowacji stymulowanych przez rynek. Charakteryzuje się przede wszystkim powiązaniem innowacji z potrzebami klienta, który decyduje o sukcesie rynkowym produktu. Innowacja coraz częściej pojawia się pod wpływem zapotrzebowania na rynku [Kozioł 2007]. Oznacza to umiejętne dostrzeganie nowych potrzeb rynkowych i konfrontowania ich z możliwościami technologicznymi i produkcyjnymi przedsiębiorstwa (por. rysunek 2).

**Rysunek 2. Popytowy model procesu innowacji**



Źródło: [Rothwell i Gardiner 1983].

Innowacje powstające w oparciu o popytowy model innowacji są odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, rozwój marketingu i koncepcji zarządzania jakością w celu

<sup>27</sup> Udowodnił, iż zmiany techniczne zależą od popytu na wynalazki.

spełniania wymogów klientów. Rynek i sygnały z niego płynące stawały się źródłem inspiracji do podejmowania działań przez sektor badawczo-rozwojowy. Model ten przeważał w rozważaniach teoretycznych na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku.

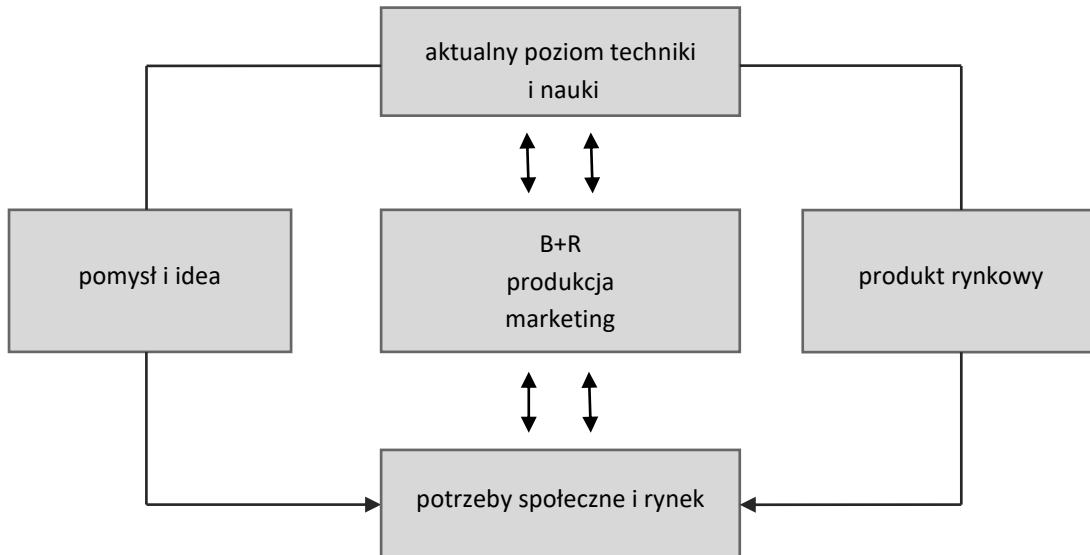
Zarówno model podażyowy, jak i model popytowy, mające charakter liniowy, nie odzwierciedlały w pełni procesów innowacji. Potrzeby rynkowe poniekąd nadają kierunek i poszukiwanie rozwiązań. Jednakże nie prowadzą one do zmian rewolucyjnych [Nemet 2009, s. 700–701]. Dlatego też w kolejnym modelu ilustrującym przebieg procesów innowacji uwzględnione zostały występujące w tym procesie tzw. sprzężenia pomiędzy nauką, techniką a produkcją. W wyniku prowadzonych badań powstał model o charakterze popytowo-podażowym (tzw. model powiązany i interaktywny).

### **1.5.3. Powiązany model procesu innowacji**

Odejściem od przedstawiania innowacji w uproszczonej formie modelu liniowego jest model powiązany (tzw. interaktywny). Przesłanką dla takiego podejścia była obserwacja, iż cechą innowacji jest interakcja i jej przebieg nie jest jednokierunkowy. Jej istotą jest proces kumulacyjnego zdobywania wiedzy, który w większej części pozostaje poza formalnymi działaniami badawczo-rozwojowymi [Janasz 2003, s. 105–106]. Model ten potwierdza, iż nie tylko działalność badawczo-rozwojowa wywiera wpływ na proces innowacyjny, ale występuje także zjawisko odwrotne – działalność innowacyjna jest kształtowana przez proces innowacyjny. Oznacza to, że aby innowacja została wdrożona z sukcesem na poszczególnych etapach jej powstawania, istnieje konieczność powrotu do etapów wcześniejszych. Następują liczne sprzężenia zwrotne między poszczególnymi etapami w okresie powstawania i wprowadzania innowacji na rynek. Innowacja jest efektem procesów zachodzących w firmie oraz w interakcji z jej otoczeniem naukowym, technologicznym, rynkowym [Penc 1999]. Przedsiębiorstwo opierające się na modelu interaktywnym, rozpoznaje potrzeby rynku i weryfikuje jednocześnie swoje możliwości technologiczne. Nowy system rozwoju innowacji powstał w oparciu o świadomość zaangażowania w proces innowacyjny możliwie jak największych

środków, zasobów i włączania do tego procesu innych organizacji działających w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw (por. rysunek 3).

**Rysunek 3. Interaktywny model procesu innowacji**



Źródło: [Rothwell 1994, s. 41].

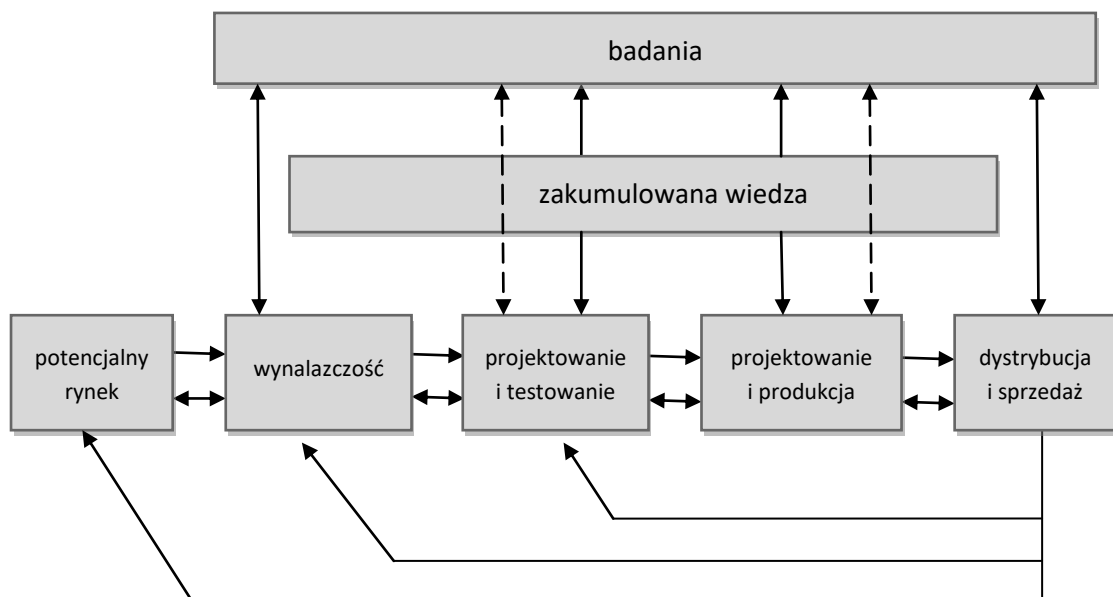
Istotą interaktywnego modelu innowacji jest to, że łączy on w sobie podejście podażowe z podejściem popytowym, a sfera badawczo-rozwojowa jest integralną częścią procesu innowacyjnego. Rezultatem takiego podejścia jest stworzenie powiązań między poziomami: badawczym, produkcyjnym i marketingowym w przedsiębiorstwie. Synteza ta powstała w wyniku postępujących przemian gospodarczych. Wątpliwą kwestią jest odpowiedź na pytanie, który z czynników (podażowy czy popytowy) ma większe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i zmian technologicznych [Janasz 2003]. Do lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku zmiany techniczne, rozwój technologii i przemiany struktury gospodarki oraz jej branż były źródłem powstawania kolejnych teorii rozwoju innowacyjności. W szczególności wraz z rozwojem i znaczeniem sektora usług, procesy innowacji ulegały zmianom. Powstawały modele tzw. czwartej i piątej generacji zidentyfikowane nie tylko przez Rothwella, ale również przez Kline'a i Rosenberga [1986], Zimana [1991].

#### **1.5.4. Zmodyfikowane modele interaktywne procesu innowacji**

W latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku uwaga została skoncentrowana w szczególności na rozwoju badań marketingowych. Wynikało to

z obserwacji, iż rynek (strona popytowa) odgrywa w procesie innowacji dużą rolę. Kline oraz Rosenberg [1986] zaproponowali koncepcję procesu innowacyjnego opartego na tzw. „związanym łańcuchu procesu innowacji”. Model ten uznaje, że jednym z ważnych czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest zakumulowana wiedza. Zakładano również, iż dla sukcesu innowacyjnego konieczne jest ciągłe oddziaływanie i sprzężenia zwrotne zachodzące szczególnie pomiędzy etapem marketingu oraz etapem opracowania wynalazku (projektowania). Model przedstawia działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek. W konstrukcji modelu zwrócono uwagę, że sam proces innowacyjny wymaga elastyczności i możliwości dostosowania się do potrzeb rynku na każdym z etapów.

**Rysunek 4. Model procesu innowacji tzw. związanego łańcucha**



Źródło: [Stawasz 1999, s. 28] przy wykorzystaniu założeń Kline’a i Rosenberga [1986].

Model „związanego łańcucha” scharakteryzowany powyżej przedstawia proces innowacyjny złożony z wielu elementów. Najistotniejszym z nich jest zakumulowana wiedza powstająca w wyniku interakcyjnego oddziaływania nauki, techniki, produkcji i rynku. Model ten zapewnia elastyczność działań pozwalając dotrzeć do zgromadzonej wiedzy na każdym etapie procesu innowacyjnego. Kluczowym zadaniem tego mechanizmu jest umiejętność korzystania z wiedzy, która pochodzi zarówno z zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i zasobów zewnętrznych. Model ten różni się od innych ujęć teoretycznych innowacji możliwością pomijania

etapu prowadzenia kosztownych i czasochłonnych badań, jeżeli nie są one niezbędne we wdrażaniu innowacji.

#### **1.5.5. Model procesu innowacji czwartej i piątej generacji**

Model interaktywny został poddany licznym modyfikacjom [por. Kline i Rosenberg 1986; Ziman 1990]. Funkcjonujący od połowy lat osiemdziesiątych do połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku tzw. model czwartej generacji wynikał przede wszystkim z przyspieszonego rozwoju cywilizacyjnego oraz wzrostu zapotrzebowania na kapitał [Knosala 2014, s. 43]. Środki finansowe stały się bowiem jednym z najpoważniejszych ograniczeń w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Ponadto, coraz częściej przedsiębiorstwa podejmowały współpracę w ramach aliansów strategicznych, które umożliwiły wspólne prace nad innowacjami. Aby współpraca mogła zaistnieć, niezbędna jest komunikacja między zaangażowanymi w procesy innowacyjne działami wewnątrz przedsiębiorstwa (odpowiedzialnymi za marketing, badania, rozwój produktu, projektowanie produkcji, wytwarzanie), jak również z podmiotami zewnętrznymi (przykładowo współpraca z dostawcami, odbiorcami produktów i usług). W modelu zintegrowanym istotny jest wkład wnoszony przez współpracujące ze sobą podmioty, które w ten sposób tworzą konkurencyjne produkty. W rezultacie proces innowacyjny postrzegany jest jako zintegrowany mechanizm, angażujący wiele podmiotów i wspomagany przez systemy technologii informacyjnych, które umożliwiają szybką i sprawną komunikację oraz wymianę informacji w przedsiębiorstwie, jak i poza nim.

Model procesu innowacji piątej generacji zyskał charakter modelu zintegrowanego lub sieciowego [Rothwell 1994; Stawasz 1999; Pomykański 2001a; Janasz 2003]. W jeszcze większym stopniu obejmował on możliwość współpracy przedsiębiorstw z innymi podmiotami oraz klientami. Proces innowacyjny skonstruowany został w tym przypadku w taki sposób, by następowała integracja wewnątrz firmy oraz współpraca z dostawcami i odbiorcami, przy uwzględnieniu jednocześnie powiązań z innymi uczestnikami rynku [Knosala i in. 2014, s. 45]. W procesie innowacji piątej generacji za istotne uznaje się wykorzystanie zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i tych pozyskiwanych z zewnątrz. Tym samym



model ewoluował w kierunku otwartego podejścia do innowacji, umożliwiając zaangażowanie klientów i użytkowników produktów i usług w procesy innowacyjne.

Obecnie wdrażany model procesu innowacji podkreśla znaczenie trzech istotnych czynników:

- relacji przedsiębiorstwa z jego najbliższym otoczeniem (dostawcy, partnerzy biznesowi, klienci, użytkownicy), zapewniających dostęp do informacji o popycie i warunkach rynkowych;
- poszukiwania i monitorowania nowych rozwiązań (w tym technologicznych) w odniesieniu do realizowanych własnych badań przedsiębiorstwa oraz nawiązywania współpracy rozumianej jako podejmowanie partnerskich działań badawczych nad rozwojem nowych produktów i usług;
- poszukiwania nowych nabywców, nowych potencjalnych rynków zbytu, identyfikacji zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym.

Obok umiejętności pozyskiwania wiedzy z otoczenia podkreśla się także wewnętrzny potencjał przedsiębiorstw do tworzenia innowacji. Na potencjał ten składają się między innymi: zasoby ludzkie (pracownicy), zasoby finansowe, zasoby informacyjne, rzeczowe, produktowe oraz umiejętności w pozyskiwaniu wiedzy [Teece, Pisano i Shuen 1994; Dogson 2000].

Rozwój modeli procesu innowacji dowodzi, że obecnie liczą się:

- interakcje i powiązania między różnymi uczestnikami rynku;
- zróżnicowane źródła pochodzenia innowacji (wewnętrzne i zewnętrzne);
- powiązania o charakterze sieciowym (powiązania działań wielu podmiotów, współpraca z innymi podmiotami lub organizacjami, współpraca z klientami, współpraca z dostawcami), które wspomagają systemy technologii komunikacyjnych;
- poszukiwanie innowacji poza wymiarem technicznym.

Wraz ze wzrostem dostępności wiedzy, rozwoju komunikacji internetowej, potrzeby wykorzystywania informacji ze źródeł zlokalizowanych poza przedsiębiorstwem, nastąpiła zmiana postrzegania procesu innowacyjnego w kierunku systemu

opierającego się na innowacjach otwartych (z ang. *open innovation*), które zostały omówione w następnej kolejności.

#### **1.5.6. Model innowacji otwartych**

Koncepcja innowacji otwartych analizowana jest w literaturze z kilku perspektyw. Jednym z głównych nurtów rozpatrywanych naukowo jest charakterystyka podstawowych cech innowacji otwartych wraz z empiryczną weryfikacją założeń leżących u podstaw tej koncepcji [Chesbrough 2003a, 2003b; West i Gallagher 2006; Vanhaverbeke i de Vrande 2008; Gassman i in. 2010]. System otwartych innowacji przedstawiany jest również jako model działalności biznesowej [Chesbrough 2003a; Chesbrough 2007; Gasmanni in. 2010]. Inne prace przedstawiają czynniki warunkujące powstawanie innowacji w otwartym systemie, poruszają także problematykę związaną z zarządzaniem i przywództwem w organizacjach, które prowadzą otwartą działalność innowacyjną [Vanhaverbeke i De Vrande 2008; Pangsy-Kania 2008].

Istotą modelu innowacji otwartych jest zmiana podejścia do procesu zarządzania innowacjami z systemu zamkniętego w kierunku systemu otwartego. Model innowacji otwartych przedstawił jako pierwszy Chesbrough twierdząc, że tworzenie wiedzy i jej dyfuzja nie powinny odbywać się wyłącznie wewnątrz przedsiębiorstwa [Chesbrough 2003a, 2003b]. Zmiana przebiegu procesu innowacji polegała na tym, iż w działalności innowacyjnej wiedza powinna być poszukiwana także poza przedsiębiorstwem. W tabeli 4 porównano model zamkniętych i otwartych innowacji.

**Tabela 4. Zestawienie modelu zamkniętych i otwartych innowacji**

model zamkniętych innowacji	model otwartych innowacji
zatrudnianie najlepszych pracowników	poszukiwanie najlepszych pracowników poza firmą – dostęp do specjalistów zewnętrznych (nie wszyscy najlepsi pracownicy pracują w firmie)
budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie wewnętrznego działu badawczo-rozwojowego	poszukiwanie działów badawczo-rozwojowych poza przedsiębiorstwem (wykorzystanie własnego działu B+R nie gwarantuje trwałego rozwoju i wiąże się z wysokimi kosztami)
wygrywa przedsiębiorstwo, które jako pierwsze wprowadzi innowacje na rynek	większe znaczenie ma odpowiedni biznesowy model działalności przedsiębiorstwa niż wprowadzenie na rynek wynalazku
kontrola procesów innowacyjnych, zamykanie ich wewnątrz przedsiębiorstwa	otwarty proces innowacyjny, ścisła współpraca z podmiotami zewnętrznymi; umożliwienie dostępu do pomysłów i czerpanie ich z zewnętrznych źródeł
o sukcesie firmy stanowi największa liczba najlepszych pomysłów	jak najlepsze wykorzystanie pomysłów pochodzących zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych przedsiębiorstwa

Źródło: [Chesbrough 2006, s. 4–12].

Otwarte podejście do procesu innowacji zwraca uwagę, iż źródłem wiedzy są inni uczestnicy rynku: dostawcy, klienci, uniwersytety, laboratoria badawcze, nowi pracownicy [Chesbrough 2003a, 2003b]. W otwartej innowacyjności duże znaczenie mają również nowe formy współpracy, do których zalicza się tworzenie nowych spółek typu *spin-off*<sup>28</sup> czy formy powstające między przemysłem a uczelniami w ramach sieci współpracy czy klastrów<sup>29</sup> [Sieniewska 2010, s. 448–455].

Analiza otwartego modelu innowacji dotyczy najczęściej sektora przemysłu, w tym dużych przedsiębiorstwach opierających swoją działalność na rozwiązaniach

<sup>28</sup> Spółka *spin-off* w szerokim ujęciu oznacza nowe przedsiębiorstwo, które powstało w drodze usamodzielnienia się pracowników jednostki naukowej (organizacji macierzystej) oraz wykorzystuje w celach gospodarczych intelektualne i organizacyjne zasoby organizacji macierzystej [Matusiak 2011].

<sup>29</sup> Klaster to specyficzna organizacja produkcji, polegająca na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podstawą powstawania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne [Matusiak 2011].

technicznych i technologicznych [Cooke 2005; Henkel 2006]. Jednakże badania prowadzone przez Lee i innych [2010] wskazują, iż nowe podejście do zarządzania innowacjami może być wdrażane również przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Istotną różnicą zaobserwowaną między dużymi a małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest etap, w którym pozyskanie wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych jest kluczowe. W przypadku dużych przedsiębiorstw, absorpcja wiedzy niezbędna jest na wczesnych etapach procesu innowacji [Vanhaverbeke i Cloudt 2006]. Z kolei z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw, zasoby pochodzące z zewnątrz mają największe znaczenie w końcowych etapach całego procesu – czyli w obszarze marketingu i wprowadzenia innowacji na rynek [Lee i in. 2010].

Podsumowując, rozwój teorii w obszarze innowacji wskazuje na otwarcie procesu innowacji w kierunku pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, przy jednoczesnym czerpaniu korzyści z działań badawczych prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstw. Oznacza to, że przedsiębiorstwa zachęcane są do dzielenia się wiedzą i podejmowania działań ukierunkowanych na uwolnienie przepływów wiedzy. Powyższe stwierdzenie stanowi kontekst dla rozważań prowadzonych w kolejnym rozdziale, w którym omówiono możliwości wykorzystania potencjału wiedzy użytkownika w działalności innowacyjnej, inspirując się koncepcją *User-Driven Innovation*.

## Rozdział II

# Wykorzystanie wiedzy użytkownika w działalności innowacyjnej

**R**ozwój modelu procesu innowacji w kierunku zintegrowanych zależności, podkreślającego współpracę przedsiębiorstw z innymi instytucjami na drodze do innowacji sprawił, iż uwagę skupiono na źródłach informacji zlokalizowanych poza jednostkami gospodarczymi [Zahara i George 2002; Kaarela 2010; Flatteni in. 2011]. Jednym z istotnych źródeł wiedzy niezbędnym w działalności innowacyjnej są źródła rynkowe. U ich podstaw znajduje się klient i jego potrzeby. Jednakże w obecnych warunkach ekonomicznych koncentracja na potrzebach klientów nie jest wystarczającym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw. Badania potwierdzają, że klienci odgrywają coraz większą rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Von Hippel 1990; Von Hippel 2005; Salter i Laursen 2006; Piller i Ihl 2009; Piller i in. 2010] i dostarczają przedsiębiorstwom nowej wiedzy. Obserwacja ta stała się jedną z przesłanek do sformułowania nowego podejścia do innowacji znajdującego wyraz w koncepcji *User-Driven Innovation*, która stawia klienta w centrum działań na rzecz innowacji.

Celem niniejszego rozdziału jest omówienie znaczenia potencjału wiedzy klienta, który z perspektywy procesów innowacyjnych staje się użytkownikiem produktu lub usługi. W następnej kolejności dokonano przeglądu literatury odnoszącej się do określenia roli użytkowników w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz przybliżono istotę koncepcji *User-Driven Innovation*, której założeniem jest wykorzystanie w działalności przedsiębiorstw potencjału wiedzy pochodzącej od klientów. Dodatkowo, scharakteryzowano narzędzia i techniki niezbędne do pozyskiwania wiedzy i jej wymiany z klientami oraz omówiono czynniki warunkujące wykorzystanie informacji uzyskiwanych dzięki relacjom przedsiębiorstw z klientami.

## 2.1. Współpraca w zakresie innowacji

Istotny element działalności innowacyjnej przedsiębiorstw stanowi współpraca z innymi partnerami lub podmiotami. Wspólne działanie umożliwia szerszy dostęp do wiedzy i nowych technologii. Pozwala na obniżenie kosztów i ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej. Zakładając aktywne zaangażowanie we wspólne działanie kooperacja jest korzystna dla obu stron, gdyż prowadzi do nieosiągalnej w innych warunkach wymiany doświadczeń i wiedzy. Współpraca w sferze innowacji może zachodzić w obszarze łańcucha dostaw, obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów, jak również może dotyczyć współpracy środowiska naukowego z przedsiębiorcami. Tematyka współpracy przedsiębiorstw w zakresie innowacji oraz źródeł informacji wykorzystywanych w działalności innowacyjnej jest przedmiotem cyklicznych badań prowadzonych wśród krajów Unii Europejskiej<sup>30</sup>. Metodyka tych badań (opierająca się na podręczniku *Oslo Manual*) określa rodzaj instytucji partnerskich, które mogą uczestniczyć w działalności innowacyjnej, klasyfikując je według następujących grup [OECD 2005]:

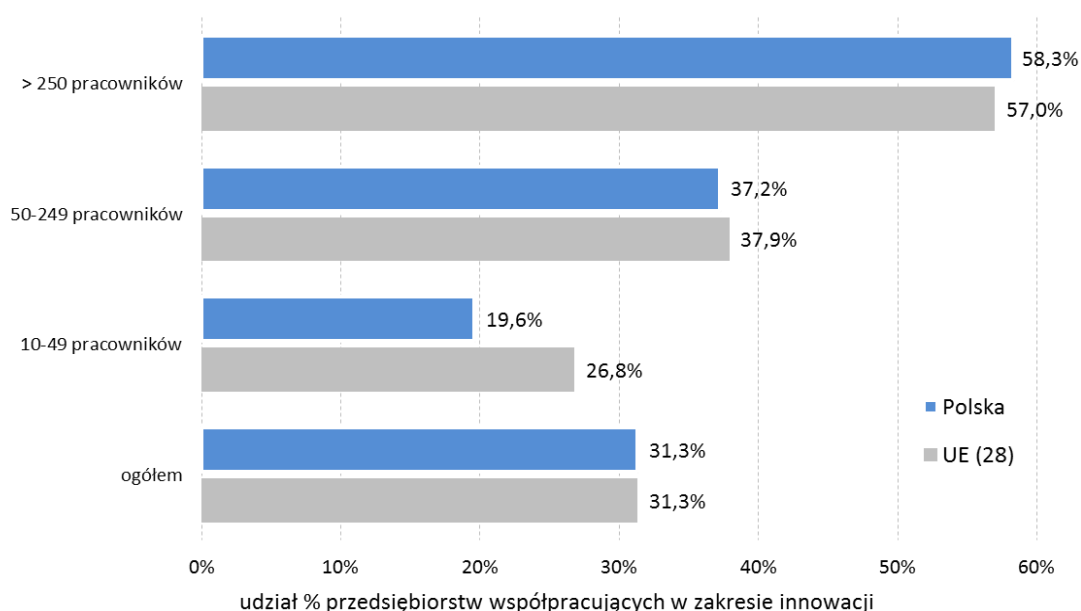
- inne przedsiębiorstwa należące do tej samej branży;
- dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania;
- klienci;
- konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności;
- firmy konsultingowe (konsultanci), laboratoria komercyjne, prywatne instytucje badawcze;
- placówki naukowe;
- instytuty badawcze;
- zagraniczne publiczne instytucje badawcze.

---

<sup>30</sup> Celem badania jest ocena działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej. Jego realizacja opiera się na kwestionariuszu ankietowym tzw. *Community Innovation Survey*. Obecnie dostępne są wyniki badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw za lata 2010–2012.

Dane Eurostatu pochodzące z *Community Innovation Survey* (CIS 2012) wskazują, że w latach 2010–2012 średnio w 28 krajach UE z innymi podmiotami współpracowało 31,3% przedsiębiorstw uznanych za innowacyjne<sup>31</sup> [za: Nieć 2015]. Udział innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce podejmujących kooperację z innymi podmiotami na rzecz innowacji odnotowano na tym samym poziomie. Wyjątkiem potwierdzającym niższy średni odsetek przedsiębiorstw współpracujących w Polsce na tle firm prowadzących działalność w ramach całej Unii Europejskiej jest kategoria małych przedsiębiorstw (por. wykres 1).

**Wykres 1. Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacji według wielkości przedsiębiorstwa w latach 2010–2012 (%)**



Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostatu [za: Nieć 2015].

Analiza poziomu współpracy firm z innymi podmiotami, mierzona odsetkiem podmiotów, które wskazały na taką współpracę, w 2012 roku w różnych krajach dostarcza wielu ciekawych informacji<sup>32</sup> [za: Nieć 2015]. Największy odsetek przedsiębiorstw, kooperujących z innymi podmiotami odnotowano w Wielkiej Brytanii (67%). Przy czym w największym stopniu respondenci wskazywali na działalność podejmowaną z partnerami krajowymi (51% przedsiębiorstw), klientami (45% przedsiębiorstw) i w co trzecim przypadku z przedsiębiorstwami z tej samej

<sup>31</sup> Czyli takie przedsiębiorstwo, które prowadziło działalność innowacyjną w badanym okresie i wykazało wdrożenie produktu/usługi lub rozwiązań procesowych (bez znaczenia był fakt wprowadzenia zmian marketingowych czy organizacyjnych).

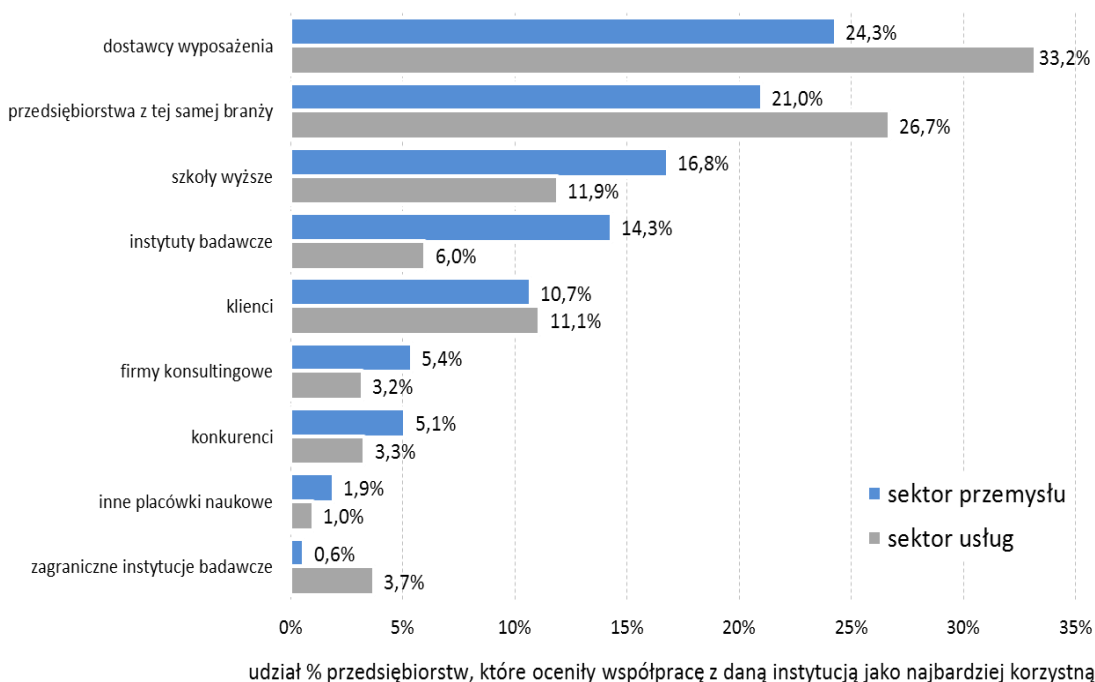
<sup>32</sup> Na podstawie danych Eurostatu, działalność innowacyjna w latach 2010–2012 [za: Nieć 2015].

grupy. Przykładami krajów, w których przedsiębiorstwa, obok współpracy z rządem i uniwersytetami, wysoko cenią również współpracę z klientami są Finlandia (30% przedsiębiorstw) i Słowenia (35% przedsiębiorstw). W gronie krajów, w których firmy przywiązują dużą wagę do wspólnych przedsięwzięć z klientami zaliczyć można również Cypr (32% przedsiębiorstw), Szwecję (25% przedsiębiorstw) oraz Grecję (25% przedsiębiorstw). Znaczne zaangażowanie we współpracę z klientami firm działających w Wielkiej Brytanii, Finlandii czy Szwecji oznacza, że stanowią oni ważne źródło informacji dla podejmowanej w tych krajach działalności innowacyjnej.

W przypadku polskich przedsiębiorców współpraca przedsiębiorstw z innymi partnerami w ramach działalności innowacyjnej oceniana jest jako niewystarczająca [PARP 2011; GUS 2013; GUS 2015]. Badania GUS przeprowadzone wśród polskich firm w okresie ostatnich sześciu lat wskazują, że średnio co trzecie aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwo przemysłowe i co czwarte takie przedsiębiorstwo usługowe współpracuje z innymi podmiotami [GUS 2013; GUS 2014; GUS 2015]. Zależność ta koreluje z wielkością przedsiębiorstwa. Im większa liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tym większy odsetek współpracujących podmiotów. W latach 2012–2014 głównymi i najwyżej ocenianymi partnerami w ramach współpracy dotyczącej działalności innowacyjnej byli w pierwszej kolejności dostawcy wyposażenia, materiałów, komputerów i oprogramowania, a także przedsiębiorstwa z tej samej branży, a więc inne podmioty gospodarcze (por. wykres 2). Dla kontrastu, w ocenie ankietowanych przedsiębiorstw najslabiej oceniano współpracę z zagranicznymi instytucjami badawczymi oraz innymi placówkami naukowymi, chociaż przykładowo szkoły wyższe i instytuty badawcze były cenione jako partnerzy w większym stopniu niż pozostałe instytucje (por. wykres 2). Potencjał innowacyjny polskich firm jest wzmacniany również dzięki kontaktom z klientami, na które wskazywało średnio ponad 10% badanych przedsiębiorstw.



**Wykres 2. Udział przedsiębiorstw, które uznały współpracę z określoną instytucją za najbardziej korzystną w latach 2012–2014**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS [2015].

O sposobie prowadzenia działalności innowacyjnej świadczą m.in. źródła, z których przedsiębiorstwa czerpią informacje na potrzeby tej działalności. Zidentyfikowanie ważnych dla firm źródeł informacji tworzy obraz struktury przepływu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i wskazuje na powiązania poza nim. Źródła informacji o innowacjach podzielić można na cztery rozłączne grupy:

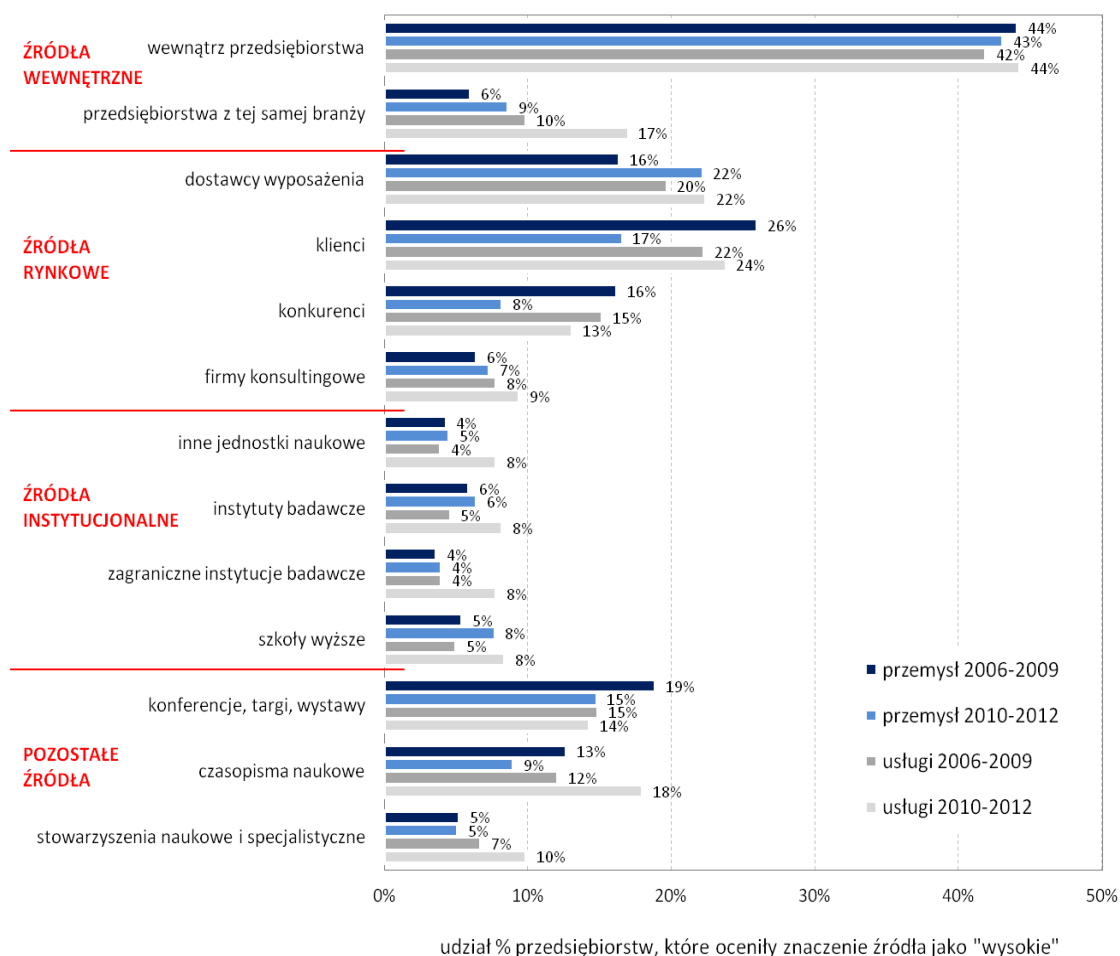
- źródła wewnętrzne (wymiana wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw działających w tej samej branży);
- źródła rynkowe (dostawcy maszyn i urządzeń technicznych, wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania; klienci z sektora prywatnego i publicznego, przedsiębiorstwa konkurencyjne oraz firmy konsultingowe);
- źródła instytucjonalne (instytuty badawcze, jednostki naukowe, zagraniczne publiczne instytucje badawcze i szkoły wyższe);
- pozostałe źródła (konferencje, targi i wystawy; czasopisma i publikacje naukowe, towarzystwa i stowarzyszenia).

Znaczenie poszczególnych źródeł informacji dla przedsiębiorstw jest różnicowane w poszczególnych krajach unijnych [Nieć 2015]. Jednakże w średniej

ocenie przedsiębiorstw do najważniejszych źródeł informacji, po źródłach wewnętrznych, zaliczane są rynkowe źródła informacji (dostawcy, klienci, konsumenci, a także konkurenci). Podobnych wniosków dostarcza badanie innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2010–2012 [GUS 2013]. W obu tych sektorach największą rolę w pozyskiwaniu informacji odgrywają źródła wewnętrzne (głównie wymiana informacji wewnątrz przedsiębiorstwa), nieco mniejszą: źródła rynkowe, w szczególności dostawcy maszyn i rozwiązań technologicznych, najmniej ważne są zaś źródła instytucjonalne (por. wykres 3).

Dodatkowo, wyniki potwierdzają, że im większa firma przemysłowa, tym bardziej ceni wewnętrzne źródła informacji (większa możliwość wymiany doświadczeń z innymi działami rozległego przedsiębiorstwa lub grupy kapitałowej), co odbywa się kosztem komunikacji z większością pozostałych podmiotów. W sektorze usług zaznacza się podobna zależność: rola innych źródeł informacji, w tym również instytucjonalnych, jest istotnie wyższa w firmach małych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników, niż w średnich i dużych przedsiębiorstwach usługowych. Najpewniej to właśnie małe podmioty gospodarcze mają największy głód wiedzy, którą mogą wykorzystać do stworzenia innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na zwiększenie ich potencjału rynkowego.

**Wykres 3. Źródła informacji w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2006–2009 i 2010–2012**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2010; 2013]<sup>33</sup>.

Porównanie tych wyników ze stanem na lata 2006–2009 dowodzi, że w sektorze usług w ramach źródeł wewnętrznych wzrasta z czasem znaczenie innych przedsiębiorstw z tej samej branży. Z kolei w grupie źródeł rynkowych doceniani są klienci i dostawcy. Na przestrzeni analizowanych siedmiu lat (2006–2012) zauważalny jest również wzrost znaczenia źródeł instytucjonalnych. Należy podkreślić, że chociaż na źródła rynkowe wskazuje stosunkowo więcej dużych firm niż średnich oraz więcej średnich niż małych, jednak w mniejszych firmach znaczenie źródeł wewnętrznych jest mniejsze na korzyść relacji z klientami [np. badania PARP 2011].

<sup>33</sup> Najbardziej aktualne dane o źródłach informacji przedstawia raport za lata 2010–2012. Kolejne edycje raportów opracowywanych przez GUS dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce nie prezentują statystyk w zakresie źródeł informacji pozyskiwanych w działalności innowacyjnej.

Podsumowując, analiza źródeł pozyskiwania w przedsiębiorstwie informacji mających wartość w procesie innowacji wskazuje na kluczową rolę czynnika ludzkiego w procesie formułowania pomysłu w ciekawy produkt lub usługę. Z jednej strony, odpowiedzialność w tym procesie przyporządkowana jest pracownikom przedsiębiorstw. Natomiast z drugiej strony, doceniane jest zaangażowanie w działalność innowacyjną klientów oraz innych uczestników na rynku wyrobów i usług. Z tej perspektywy ukierunkowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w stronę klientów ma szczególne znaczenie dla małych i średnich firm, mających ograniczone możliwości finansowe (m.in. w obszarze prowadzenia prac badawczych) w zakresie identyfikowania nowych i kosztownych rozwiązań innowacyjnych. W walce o klientów, przychody i udziały w rynku, napędzanej zdolnością pozyskiwania i przetwarzania wiedzy w atrakcyjne produkty i usługi, dysponujący taką wiedzą klienci mogą stać się ważnym sprzymierzeńcem biznesu.

## **2.2. Potencjał wiedzy użytkownika**

Podążając za obserwacjami Mruka [2008], posiadanie wiedzy na temat kierunków oraz siły zmian w zachowaniu nabywców jest bardzo pożądane, w szczególności w działalności przedsiębiorstw chcących zdobywać i utrzymywać konkurencyjną przewagę na rynku. Już w pierwszych modelach ilustrujących proces innowacji zakładano za Schumpeterem [1960], że innowacje w sektorze gospodarki obejmują dobra i usługi oraz działania mające na celu doprowadzenie ich do nabywców oraz przekonania o ich użyteczności. Von Hippel [2005] na podstawie badań zaobserwował, iż konsumenci coraz częściej uczestniczą w procesie powstawania i rozwoju pomysłów, które chcieliby później nabyć w formie wyrobu lub usługi. Tym samym efekty działalności innowacyjnej w ramach otwartego systemu innowacji, mogą być osiągnięte we współpracy instytucjonalnej lub mogą być efektem kooperacji z klientami. W szczególności druga ścieżka działania jest zjawiskiem słabo rozpoznanym do tej pory. Rola ostatecznego nabywcy dóbr i usług (zwanego użytkownikiem) jest przedmiotem nielicznych badań [Von Hippel 1990; Salter i Laursen 2006; Steiner i in. 2009; Piller i in. 2010]. Mimo niewielu publikacji w tym obszarze, udowodniono iż wykorzystanie wiedzy pochodzącej od najbardziej

zaangażowanych w proces innowacji nabywców wpływa pozytywnie na innowacyjność przedsiębiorstwa [Von Hippel 1990; Piller i in. 2010]. Z tej perspektywy, nabywcy definiowani są jako użytkownicy oraz współtwórcy dóbr i usług oraz jedne z najcenniejszych źródeł informacji w powstawaniu nowych rozwiązań w otwartym modelu prowadzenia działalności innowacyjnej [Von Hippel 1990]. Już w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku Von Hippel [1976; 1985] realizował badania nad użytkownikami jako kreatorami innowacji, by wprowadzić pojęcie użytkownika do nauk ekonomicznych. Von Hippel [2005, s. 3] definiuje użytkownika jako indywidualnego konsumenta lub firmę oczekujących wymiernych korzyści z wykorzystania (użycia) danego produktu czy usługi.

Jednakże zaangażowanie nabywcy w działalność innowacyjną przedsiębiorstw oraz formy współpracy między wskazanymi stronami rynku są przedmiotem nielicznych badań. Z uwagi na złożoność poruszanego zagadnienia, dokonano klasyfikacji wiedzy dostępnej w literaturze w odniesieniu do:

- roli nabywcy dóbr i usług w procesie innowacji otwartych;
- rodzaju nabywcy uczestniczącego w procesie innowacji otwartych;
- poziomu zaangażowania nabywcy w procesie innowacji otwartych w zestawieniu z zamkniętym systemem innowacji.

Potencjał nabywców jako partnerów w rozwoju nowych produktów (z ang. *new product development*) dotrzągał już w 1978 roku Von Hippel. Zaangażowanie nabywców w proces innowacyjny określił mianem paradygmatu aktywności klienta (z ang. *customer-active paradigm*). Von Hippel rozumiał jak istotne, dla powstawania innowacji, jest uczestnictwo nabywcy w procesie transferu wiedzy do sektora przemysłu<sup>34</sup>. Badanie realizowane przez Thomke'a i Von Hippela [2002] umiejscowiły użytkowników jako jedno ze standardowych źródeł informacji. Z kolei Wecht i Baloh [2006] w swoich badaniach dotyczących przemysłu motoryzacyjnego dowiedli, iż integracja klientów mająca na celu rozwój nowych produktów dostarcza przedsiębiorstwom wielu korzyści w obszarze prowadzonej działalności innowacyjnej. Ponadto, zauważono [Gassmann i in. 2010], że w systemie otwartych innowacji

---

<sup>34</sup> Von Hippel charakteryzuje zjawisko innowacji na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych.

użytkownicy postrzegani są jako jeden z fundamentalnych elementów całego systemu. Z perspektywy rozwoju produktów udział ich jest traktowany jako wkład w poszczególne etapy procesu innowacyjnego. Po pierwsze, na etapie powstawania pomysłów poprzez uwzględnianie ich indywidualnych potrzeb. Po drugie, na etapie projektowania i testowania produktów i usług [Piller i Ihl 2009]. O ile zaangażowanie użytkowników w proces rozwoju produktów jest przedmiotem badań [np. Thomke i Von Hippel 2002; Reichwald i Piller 2003; Franke i Piller 2004; Prahalad i Ramaswamy 2004; Lettl 2007; Piller i Ihl 2009], o tyle zarządzanie wiedzą pozyskiwaną w przedsiębiorstwach z tego źródła nie zostało do tej pory dobrze rozpoznane w obszarze nauk ekonomicznych.

Fuller i Matzler [2007] podkreślają, iż nabywcy dóbr i usług powinni być zapraszani przez firmy do rozpowszechniania swojej wiedzy w obszarach interesujących dla przedsiębiorstwa. Wspomniani badacze wymieniają wiele form, które może charakteryzować nawiązana między nabywcą a przedsiębiorstwem współpraca. W jej zakres mogą wchodzić następujące elementy:

- ocena koncepcji nowych pomysłów, które zamierza wdrożyć przedsiębiorstwo;
- wykorzystanie pomysłów w postaci nowego produktu lub usługi;
- ulepszenie zaproponowanych rozwiązań (np. aplikacji internetowych);
- projektowanie i prototypowanie;
- testowanie nowych produktów i usług;
- ocena produktów i usług w zakresie ich rynkowych możliwości i potencjalnego komercyjnego sukcesu.

Wymienione powyżej formy współpracy nie pozwalają na jednowymiarowe określenie roli użytkownika, jego zaangażowania i odpowiedzialności podejmowanej w procesie innowacyjnym. Z tego punktu widzenia, poziom aktywności użytkowników może być sklasyfikowany ze względu na realizację przez nich różnych działań, tworzących wspólny system wartości w przedsiębiorstwie (tzw. łańcuch wartości)<sup>35</sup>. To szerokie spojrzenie pozwala na rozpatrywanie przydatności

---

<sup>35</sup> Twórcą koncepcji łańcucha wartości był Porter.

umiejętności nabywców i ich wiedzy na różnych etapach procesu tworzenia łańcucha wartości w przedsiębiorstwie. Piller i inni badacze [2010] wyróżniali trzy rodzaje użytkowników ze względu na poziom ich zaangażowania i rolę w procesie innowacji:

- użytkowników wiodących (z ang. *lead users*);
- użytkowników – projektantów (z ang. *co-designers*);
- użytkowników podejmujących decyzje (z ang. *decision makers*).

Powyższy podział nie jest rozłączny. Jednakże wskazuje na określone cechy i rolę użytkowników. Do najbardziej aktywnych zaliczani są użytkownicy wiodący. Zjawisko użytkownika charakteryzującego się najwyższym stopniem zaangażowania w innowacyjną działalność przedsiębiorstwa stało się przedmiotem rozważań Von Hippela już w 1986 roku, a przedmiotem pogłębionych badań w późniejszym okresie [1990; 2005; 2007]. Definiował on użytkownika końcowego jako osobę charakteryzującą się wysokim potencjałem i wiedzą techniczną, w szczególności przydatną w działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Te umiejętności użytkownik wiodący powinien wykorzystywać, aby przewidywać znacznie wcześniej (zanim produkty zostaną wprowadzone na rynek) potrzeby zmierzające do konkretnych rozwiązań, z którymi spotykają się na rynku inni nabywcy [Von Hippel 1986]. Trudno nie zgodzić się z opinią szwajcarskich badaczy [Potthoff, Ruhse i Storck 2004], iż Von Hippel stawia przez użytkownikami wiodącymi bardzo ambitne zadanie wykorzystania zaobserwowanych potrzeb nabywców i przekuwania ich w sukces rynkowy w formie nowych produktów i usług. Ponadto, obliguje ich do dostarczania przedsiębiorstwom cennych i wiarygodnych informacji o potrzebach, które będą istotne w przyszłości. Z drugiej strony, użytkownicy wiodący oczekują od przedsiębiorstw wysokich korzyści, gdyż ich praca wymaga od nich dużego zaangażowania (czasu, nakładów finansowych, wielu prób eksperymentalnych). Dlatego też, w szczególności korzyści finansowe stanowią kluczowy czynnik motywujący ich do tak intensywnego udziału w procesie innowacyjnym firmy [Gassmann, Kobe i Voit 2001].

Oczekiwania wobec pozostałych rodzajów użytkowników nie są już tak duże, jak w przypadku użytkowników wiodących. Użytkownicy zaliczani do drugiej grupy

(z ang. *co-designers*) definiowani są jako konsumenci, projektujący indywidualne rozwiązania [Piller i Ihl 2009]. Z kolei użytkownicy podejmujący decyzję stanowią konsumentów ukierunkowanych na ostateczne opiniowanie czy produkt lub usługa mają szansę na wprowadzenie do obrotu gospodarczego. Do tej grupy zalicza się osoby, które są zdolne do fachowej oceny na podstawie wszystkich możliwych danych zgromadzonych o innowacyjnym produkcie lub usłudze [Reichwald i Piller 2003].

Poziom uczestnictwa nabywców w procesie innowacyjnym rozpatrywany jest także w wąskim zakresie. W tym ujęciu działalność użytkowników postrzegana jest jako poziom zaangażowania w rozwój nowych produktów (z ang. *new product development*). Zapotrzebowanie na informacje pochodzące z tego źródła wynika z realizacji poszczególnych etapów zmian dokonywanych w obrębie określonego produktu lub usługi. Z perspektywy rozwoju nowych produktów zaangażowanie nabywców w realizację poszczególnych etapów procesu innowacyjnego klasyfikuje użytkowników w następujący sposób [Fuller i Matzler 2007; O'Hern i Rindfleisch 2008]:<sup>36</sup>

- na etapie powstawania pomysłów do zewnętrznych źródeł informacji zaliczani są użytkownicy określani jako wiodący, projektanci, inżynierowie oraz inni użytkownicy, których sugestie uwzględniane są przez przedsiębiorstwa;
- na etapie rozwoju pomysłu w innowacyjny produkt lub usługę nabywcy pełnią rolę współkreatorów (współinwentorów), jak również użytkowników aktywniej uczestniczących w procesach ukierunkowanych na postęp i wynalazczość w przedsiębiorstwie;
- na etapie wprowadzania innowacyjnego produktu lub usługi na rynek (uwzględniając działalność polegającą na przygotowaniu do wdrożenia) użytkownicy są testerami produktów i usług. Mogą oni również stanowić tzw. użytkowników końcowych, czyli bezpośrednich odbiorców, dokonujących zakupu testowanego produktu lub usługi.

---

<sup>36</sup> Charakterystyka etapów działalności innowacyjnej została przedstawiona w rozdziale 1.



Ponadto, wśród klasyfikacji użytkowników w obszarze rozwoju nowych produktów, wyróżnia się podział użytkowników uwzględniający zarówno ich zaangażowanie w działalność innowacyjną (na poszczególnych etapach całego procesu), jak również uwzględniający użytkowników, którzy stanowią potencjalnych nabywców rezultatu tego procesu (nieangażujących się w żaden z etapów procesu innowacyjnego). Podział ten rozróżnia następujące rodzaje nabywców [Enkel i in. 2005; Jespersen 2008]:

- z *ang. requesting users* – użytkownicy, których zaangażowanie w rozwój produktu polega na podstawowym opisie potrzeb oraz sugestiach dotyczących pierwszej fazy rozwoju produktu – generowania pomysłów;
- z *ang. launching users* – użytkownicy charakteryzujący się posiadaniem wiedzy technicznej o określonym produkcie. Ich wiedza wykorzystywana jest również często w procesie testowania funkcjonalności produktu;
- z *ang. pioneering users* – użytkownicy dostarczający wiedzy praktycznej niezbędnej w szczególności w realizacji dużych projektów badawczych i prac eksperymentalnych;
- z *ang. first-buyers* – reprezentujący użytkowników charakteryzujących się najniższym poziomem zaangażowania w procesie innowacyjnym oraz osoby stanowiące potencjalnych nabywców nowych produktów i usług.

Przytoczone powyżej klasyfikacje użytkowników wskazują, iż określenie poziomu zaangażowania nabywców w procesy innowacyjne firm jest trudnym zadaniem. Jednym z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu podejść jest rozpatrywanie aktywności nabywców w podziale na wspomniane trzy podstawowe etapy działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie (powstawanie pomysłów, ich rozwój oraz sprzedaż). Jak zauważono, nabywcy mogą uczestniczyć w każdym z tych etapów, jednakże ich rola zmienia się w zależności od przydatności ich wiedzy w ramach wymienionych etapów procesu innowacyjnego. Biorąc pod uwagę powyższy czynnik, zaangażowanie nabywców usług może być analizowane z następujących perspektyw:

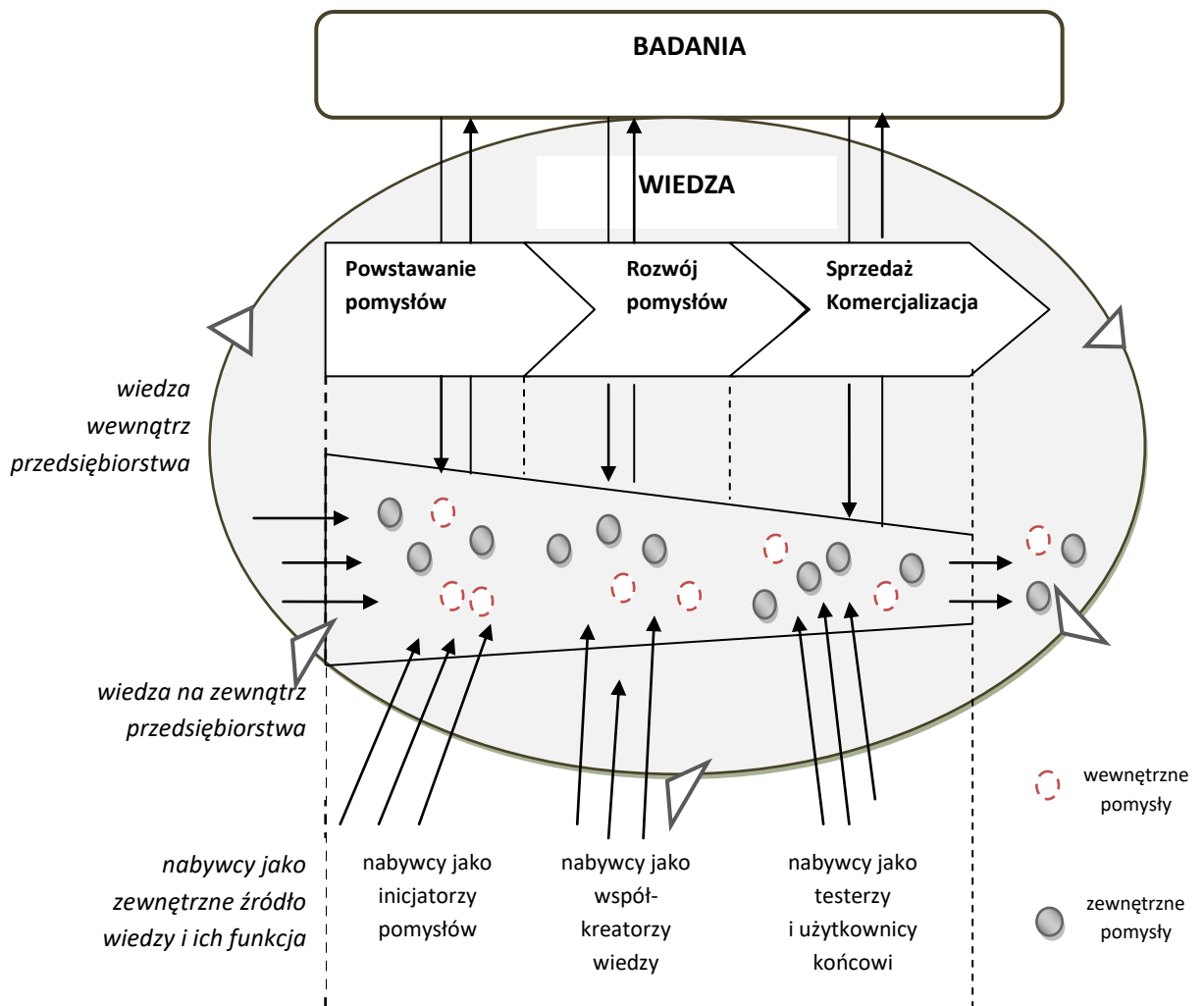
- uczestnictwo nabywców w współtworzeniu nowych wartości (produktów i usług) przedsiębiorstwa (z ang. *co-creation*), które charakteryzują się indywidualnymi i spersonalizowanymi właściwościami odpowiadającymi na potrzeby nabywców [Prahalad i Ramaswamy 2004; Chesbrough i Schwartz 2007; O'Hern i Rindfleisch 2008]. Współtworzenie wartości oznacza aktywny udział nabywców w rozwoju nowych produktów i usług, polegającym na identyfikacji problemu i poszukiwaniu jego rozwiązania. Proces współtworzenia jest najważniejszym elementem koncepcji otwartych innowacji [Chesbrough i Schwartz 2007], z kolei O'Hern i Rindfleisch [2008] charakteryzują uczestnictwo nabywców usług wyłącznie w kontekście rozwoju nowych produktów, które może przybierać formę ścisłej współpracy zawierającej elementy projektowania oraz znaczącego wkładu w tworzenie nowych produktów w przedsiębiorstwach;
- uczestnictwo nabywców w projektowaniu (z ang. *customer co-design*) nowych usług i produktów [Piller i Ihl 2009]. Wyróżnia się trzy modele zaangażowania nabywców we współpracę z producentami dóbr i usług:
  - 1) projektowanie bez udziału nabywców, ale na podstawie obserwacji ich potrzeb oraz preferencji;
  - 2) testowanie przez nabywców rozwiązań zaproponowanych przez producentów;
  - 3) projektowanie wyłącznie przez nabywców (bez udziału producentów);
- użytkownicy określani jako producenci (z ang. *users manufacturing*) oraz jako przedsiębiorcy (z ang. *users intrepeneurs*). Pojęcia te charakteryzują użytkowników, których wszystkie inicjatywy wykorzystywane są w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Franke i Piller 2004; Von Hippel 2007].

Biorąc pod uwagę różnorodność klasyfikacji użytkowników i trudność w jednoznacznym określeniu poziomu ich zaangażowania, w pracy relacje między przedsiębiorstwem a nabywcami sprowadzono do trzech wymiarów (etapów) wymiany wiedzy:

- powstawania pomysłów;
- rozwoju pomysłów w innowacyjne produkty lub usługi;
- wdrożenia innowacyjnych produktów lub usług na rynek.

Ponadto, uwzględniony został zamknięty charakter procesu innowacyjnego. Oznacza to, iż proces ten przyjmuje formę cyklu, pozwalając na nieustanne udoskonalenia w obszarze prowadzonych badań oraz wprowadzania zmian na każdym z etapów procesu innowacyjnego. Na rysunku 5 zaprezentowano podział użytkowników ze względu na ich rolę w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa.

**Rysunek 5. Rola nabywców w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa**

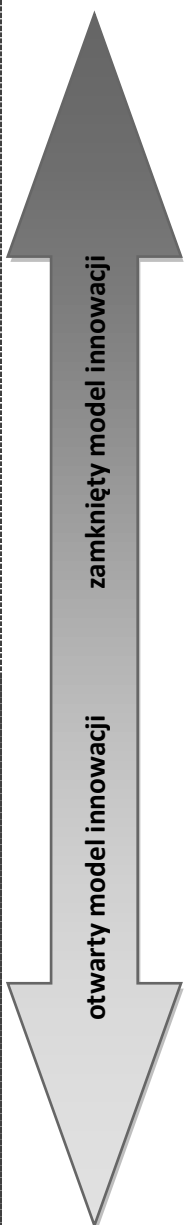


Źródło: [Vaisnore i Petraite 2011].

Przytoczone powyżej typologie nabywców (użytkowników) wskazują, iż ich zaangażowanie w proces innowacji może przybierać różne formy. Zróżnicowany

może być również poziom ich aktywności. Upraszczając, można ich podzielić na dwie podstawowe grupy [Wise i Høgenhaven 2008]. Pierwszą z nich stanowią użytkownicy bardzo mocno zaangażowani w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa, wspierający działania na wielu jego etapach (tzw. użytkownicy aktywni). Drugą grupę reprezentują natomiast tzw. użytkownicy pasywni (z ang. *user-purchaser*) – nie angażujący się w działalność innowacyjną, ale stanowiący przede wszystkim potencjalnych nabywców nowych produktów i usług. Wśród aktywnych użytkowników, najwyższy poziom oraz możliwość tworzenia rozwiązań wyprzedzających trendy rynkowe wyróżnia kategoria użytkowników wiodących. Najwyższy stopień zaangażowania nabywcy w działalność przedsiębiorstwa stał się przedmiotem badań między innymi Von Hippela [2005; 2007]. Udowodnił on empirycznie [2007], że zaangażowanie konsumentów w procesy innowacyjne najczęściej prowadzi do innowacji o charakterze drobnych ulepszeń niż radykalnych i nowatorskich odkryć. Do przeciwnych wniosków doszli inni badacze [Lettl 2007; Kriaucioniene i Ragauskas 2008] stojący na stanowisku, iż wiodący użytkownicy są częściej współautorami radykalnych odkryć. Zaobserwowana sprzeczność ma kluczowy charakter dla oceny roli użytkowników w procesach innowacyjnych. Poziom zaangażowania nabywców na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego zestawia tabela 5. Z przedstawionych danych wynika, że najważniejszym elementem różnicującym rodzaj modelu innowacji jest poziom aktywności nabywcy w procesach innowacyjnych. Zdobywanie wiedzy o nabywcach wyróżnia zamknięty model innowacji. Jednakże im większe zaangażowanie wiedzy nabywcy w tworzenie produktów i usług, tym działalność przedsiębiorstwa cechuje większy stopień otwartego procesu innowacyjnego, w którym wiedza nabywców służy nie tylko powstawaniu nowych rozwiązań, ale jest wykorzystywana również na etapie projektowania, testowania, a nawet dystrybucji. Zaangażowanie nabywców na każdym poziomie procesu innowacyjnego świadczy o jego wiodącej roli w działaniach mających na celu tworzenie innowacji (por. tabela 5).

**Tabela 5. Interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami a nabywcami w procesie innowacyjnym – od modelu zamkniętych innowacji do innowacji otwartych**

sposób współpracy	rodzaj modelu innowacji	etap procesu innowacji	rola nabywcy w procesie innowacji
<b>zdobywanie wiedzy o nabywcach</b> – wykorzystanie podstawowych informacji o potrzebach konsumentów w celu projektowania produktów i usług	 zamknięty model innowacji	powstawanie pomysłów	pasywna rola nabywcy – przedsiębiorstwo obserwuje konsumentów, gromadzi informacje o ich potrzebach i oczekiwaniach  rodzaj konsumenta: nabywca końcowy
<b>pytanie nabywców</b> – wykorzystanie wiedzy konsumentów do weryfikowania pomysłów na nowe produkty i usługi oraz testowania funkcjonalności produktów i usług		powstawanie pomysłów testowanie wprowadzanie na rynek	aktywna rola nabywcy – nabywca jest źródłem pomysłów, weryfikuje propozycje produktów i usług przedsiębiorstwa  rodzaj konsumenta: nabywca końcowy
<b>aktywny udział nabywców</b> – współpraca przedsiębiorstwa z nabywcami – uczestnictwo nabywców we wszystkich etapach procesu innowacyjnego – w szczególności nacisk na wykorzystanie wiedzy nabywcy – projektowanie przez nabywcę		powstawanie pomysłów projektowanie testowanie wprowadzanie na rynek	aktywna rola nabywcy – wiodąca rola użytkownika w procesie innowacji  rodzaj konsumenta: użytkownik wiodący, współ-kreator, projektant, nabywca końcowy

Źródło: [Vaisnore i Petraite 2011].

Podsumowując, rola nabywców w działalności innowacyjnej firm zależy głównie od poziomu innowacyjnego przedsiębiorstwa, jego celów i oczekiwań względem udziału konsumentów w tym procesie. Różnorodność przytoczonych powyżej klasyfikacji użytkowników wskazuje, iż zaangażowanie użytkowników może przybierać zdywersyfikowane formy. Począwszy od wymiany podstawowych informacji o jego potrzebach, na aktywnym uczestnictwie w rozwoju produktów

i usług kończąc. Każda z form transferu wiedzy może prowadzić do sprzedaży innowacyjnych produktów i usług. Taki rezultat współpracy nabywców i przedsiębiorców w innowacyjnym procesie jest kluczowym elementem koncepcji *User-Driven Innovation*. Dalsze rozważania uwzględniają stanowisko Reichwalda i Pillera [2003], mówiące o tym, iż zamknięty model innowacji uwzględnia jedynie podstawowe informacje o potrzebach konsumentów. Z tego powodu w obecnych warunkach ekonomicznych przedsiębiorstwa zmuszane są do wykorzystywania również innych sposobów pozyskiwania wiedzy. Tym samym otwierają się na innych uczestników rynku, integrując ich ze swoją działalnością i zapraszając do aktywnej kooperacji.

### **2.3. Istota innowacji z udziałem użytkownika na przykładzie koncepcji *User-Driven Innovation***

Koncepcja *User-Driven Innovation* (UDI) powstała w oparciu o obserwacje, iż nabywcy (konsumenci i klienci) produktów i usług coraz częściej stanowią źródło wiedzy dla przedsiębiorstw i mogą uczestniczyć w procesie powstawania i rozwoju pomysłów, za które są gotowi zapłacić. Usatysfakcjonowany, ale wciąż wymagający konsument stanowi ważne ogniwo tego nurtu, a jego potrzeby oddziałują na podejmowaną przez przedsiębiorstwa aktywność innowacyjną. Dostrzeżenie potrzeb konsumentów determinuje drogę do lepszego zrozumienia i poszukiwania nowatorskich rozwiązań, odpowiadając w ten sposób na spersonalizowane wymagania nabywców. Zrozumienie i poznanie jawnych oraz ukrytych oczekiwań konsumentów stanowi podstawowe założenie koncepcji *User-Driven Innovation*. Zwolennikami tej koncepcji są między innymi kraje skandynawskie, ale również Wielka Brytania oraz Stany Zjednoczone. Prowadzenie działalności innowacyjnej w oparciu o wiedzę pochodzącą z zewnętrznych źródeł zainspirowało skandynawskich badaczy do zdefiniowania tego zjawiska. *User-Driven Innovation* oznacza proces wykorzystania wiedzy użytkowników<sup>37</sup> w celu rozwijania nowych produktów, usług oraz rozwiązań, który opiera się na prawdziwym zrozumieniu

---

<sup>37</sup>Użytkownikami są nie tylko indywidualni konsumenci. Do tej grupy zaliczyć można także inne przedsiębiorstwa i instytucje.

potrzeb użytkowników oraz angażuje ich systematycznie w rozwój przedsiębiorstwa [Wise i Høgenhaven 2008, s. 23].

Ze względu na rolę i poziom zaangażowania konsumenta (nabywcy) w działalność innowacyjną opartą na założeniach *User-Driven Innovation*, wyodrębniono dwa nurty badawcze:

- *głos konsumenta* (z ang. *voice of the customer*) koncentruje się przede wszystkim na identyfikacji ukrytych potrzeb konsumentów w celu poprawy kształtu, wyglądu lub innych elementów produktów i usług, które już istnieją na rynku.
- *przewodnictwo konsumenta* (z ang. *lead-user*) charakteryzuje się przede wszystkim poszukiwaniem oraz rozwojem nowych rozwiązań, w powstawanie których angażują się konsumenci.

Powyższa klasyfikacja jest bliska definiowaniu użytkowników aktywnych i pasywnych [Wise i Høgenhaven] oraz użytkowników wiodących [Von Hippel]. Poniższa tabela prezentuje dwa wskazane powyżej nurty w koncepcji *User-Driven Innovation*.

**Tabela 6. Perspektywy innowacji**

nazwa	podejście "tradycyjne"	koncepcja <i>User-Driven Innovation</i>			
		w firmie	w firmie (wsparcie firm konsultingowych)	na zewnątrz	
miejsce innowacji	w firmie				
cel procesu	identyfikacja potrzeb konsumentów	identyfikacja potrzeb konsumentów		identyfikacja rozwiązań	
charakterystyka	rozwój produktu za pomocą metod marketingowych	<i>głos konsumenta</i> (z ang. <i>voice of the customer</i> )		<i>przewodnictwo konsumenta</i> (z ang. <i>lead-user</i> )	
metody/procesy	segmentacja, statystyka (badania ankietowe konsumentów pod kątem ich potrzeb)  - prototypy  - testy	koncentracja na produkcie  - obserwacja i identyfikacja potrzeb konsumenta  - burza mózgów  - prototypy i rozwiązania	podejście strategiczne (organizacja pracy przy użyciu nowych sposobów)  - dostarczanie nowych doświadczeń klientom oraz	współpraca z konsumentem nad nowymi pomysłami:  - tworzenie platformy rozwoju produktu-usługi  - rozwój firmy, zainicjowanie	poszukiwanie liderów innowacji lub identyfikacja liderów na zewnątrz:  - do przygotowywania prototypów i testowania

		- regularne testowanie i wdrażanie	pracownikom - rozwój infrastruktury i możliwości do podnoszenia kultury innowacji	procesu współpracy nad lepszymi rozwiązaniami	oraz tworzenia rozwiązań
<b>przykłady zastosowań</b>		P&G HP	Intel Electrolux	Adidas Lego	Mircorost 3M

Źródło: [Nordic Council of Ministers 2006, s. 13].

Analizując powyższe zestawienie można stwierdzić, że najistotniejszą cechą jest miejsce powstawania innowacji oraz cel procesu innowacyjnego. Podczas gdy w metodzie "tradycyjnej" oraz *User-Driven Innovation – głos konsumenta* podstawowym celem jest identyfikacja potrzeb konsumenta; w metodzie opartej na *przewodnictwie konsumenta* poszukiwane są rozwiązania rynkowe, których autorami stają się aktywnie uczestniczący w tym procesie konsumenci. Również odmienne jest dla tych metod miejsce powstawania innowacji, albowiem należy szczególnie podkreślić, iż w metodzie *przewodnictwo konsumenta* innowacje kreowane są na zewnątrz firmy. Przykłady zastosowań obu nurtów UDI wskazują, że rodzaj produktu określa także rodzaj współpracy. Jednakże nie oznacza to, że nie warto poszukiwać podobnych praktyk w sektorze usług.

Koncepcja UDI różni się od standardowych metod (głównie marketingowych) takimi elementami, jak [FORA 2009; Flowers i in. 2010; PARP 2012a]:

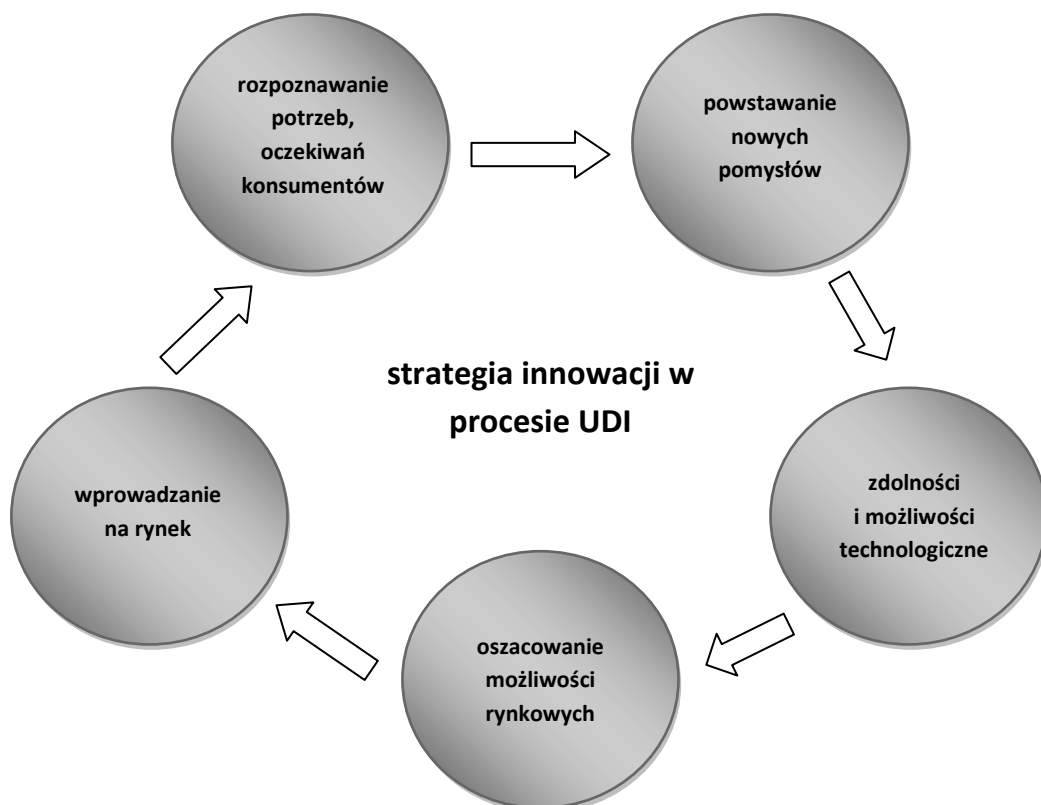
- produkowaniem tego, co się sprzedaje (z ang. *technology push*), a nie sprzedawaniem tego, co jest już wyprodukowane;
- inwestowaniem przedsiębiorców w umiejętności, zasoby w celu lepszego zrozumienia konsumentów i ich potrzeb (jawnych i ukrytych);
- wykorzystywaniem różnorodnych narzędzi i metod w procesie innowacyjnym – np. modele biznesowe, narzędzia i techniki marketingowe, ale także włączanie w proces innowacyjny fachowej wiedzy i kompetencji innych użytkowników;



- bezpośrednim obejmowaniem konsumentów procesem innowacji – przez obserwację procesów i współuczestnictwo w tworzeniu innowacji.

Aby w pełni zrozumieć istotę koncepcji *User-Driven Innovation*, należy uświadomić sobie przede wszystkim, iż działalność innowacyjna przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu koncepcji UDI to proces, który wymaga od przedsiębiorstwa realizacji poszczególnych etapów zaprezentowanych na poniższym rysunku 6.

**Rysunek 6. Model procesu UDI**



Źródło: [Górzyński, Pander i Warzybok 2008, s. 16].

Najważniejszym elementem tego procesu jest jego zamknięty cykl. Charakter łańcucha innowacji powinien mieć cechę układu zamkniętego, albowiem w procesie wytwarzania innowacji ważne jest nieustanne doskonalenie wytworzonych produktów i usług, a jednocześnie prowadzenie systematycznej oceny (ewaluacji) uzyskanych efektów i rezultatów. Bieżący monitoring działań pozwala na dokonywanie zmian niezbędnych w całym cyklu łańcucha innowacji opartym na koncepcji UDI. Istotne jest także wykorzystanie metody UDI w bieżących działaniach innowacyjnych przedsiębiorstwa, które powinny zawierać się w strategii innowacji.

Takie podejście wynika z obserwacji, iż UDI może stanowić podstawowe narzędzie służące działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, ale może także być jedną z metod czy technik wykorzystywanych w procesie innowacji. Należy zatem umiejscowić je na poziomie strategicznym, zanim rozpocznie się realizację poszczególnych etapów modelu UDI. Wynika to również ze świadomości innowacyjnej przedsiębiorstwa – zastosowanie UDI powinno być spójne z kierunkami strategii innowacyjności przez niego realizowanej.

Jak już wspomniano, UDI to proces systematycznego gromadzenia, analizy potrzeb, wymagań, preferencji oraz oceny produktów dokonywanych przez użytkowników na rzecz producentów dóbr i usług. Konsekwencją wprowadzenia tego procesu do praktyki funkcjonowania firmy są między innymi zmiany wewnątrz samej organizacji. Dotkać mogą one różnych obszarów przedsiębiorstwa – od rozpoznawania potrzeb klientów po wprowadzanie innowacji na rynek [PARP 2012c]. Z drugiej strony, pozytywne skutki takich zmian będą odczuwać sami klienci, których potrzeby będą znajdowały się w centrum działań przedsiębiorstwa. Także produkty stają się bardziej użyteczne, cechuje ich lepsza jakość [Baldwin, Hienerth i Von Hippel 2006; Flowers i in. 2010; PARP 2012c]. Pozyskiwanie informacji od użytkowników jest procesem wymagającym od przedsiębiorstwa zaangażowania zasobów i środków. Jednakże badania wskazują, że mogą one pozytywnie wpływać na jego pozycję rynkową i osiągnięte przychody [Baldwin, Hienerth i Von Hippel 2006; Flowers i in. 2010; PARP 2012c].

Proces wdrażania UDI może także napotykać na bariery oraz wiązać się z zagrożeniami dla organizacji na wszystkich etapach cyklu: rozpoznania potrzeb i oczekiwań konsumentów, powstawania nowych pomysłów i projektowania nowych rozwiązań, weryfikacji zdolności, możliwości technicznych i technologicznych, szacowania możliwości rynkowych, jak również na etapie wdrażania produktów i usług na rynek (zgodnie z rysunkiem 6). Trudności w wykorzystaniu założeń UDI mogą wynikać bezpośrednio z organizacji pracy w przedsiębiorstwie, poziomu jego zasobów, nastawienia i motywacji do pozyskiwania nowej wiedzy. Te czynniki utrudniają w szczególności realizację dwóch pierwszych etapów (rozpoznania potrzeb klientów i powstawania nowych pomysłów). Z kolei na kolejnych etapach działalności

innowacyjnej, o korzyściach interakcji z klientami decydują nie tylko wewnętrzne uwarunkowania, ale także zewnętrzne, wynikające przykładowo z sytuacji ekonomicznej, prawnej, obowiązującego systemu podatkowego, dostępu do nowych technologii. Wspomniane czynniki związane z otoczeniem firmy mogą osłabiać efekty osiągnięte dzięki współpracy z klientami lub nawet przyczyniać się do rezygnacji z tego rodzaju działań. Poniżej zidentyfikowane zostały przeszkody w wykorzystaniu koncepcji UDI w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw na poszczególnych pięciu etapach tego procesu (por. tabela 7).

**Tabela 7. Potencjalne bariery w wykorzystaniu UDI w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw**

<b>etap: rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów</b>
<p>trudności w dotarciu do ukrytych potrzeb i oczekiwań (brak ich świadomości);</p> <p>niewłaściwe instrumenty i narzędzia pozyskiwania informacji skutkujące niewłaściwym rozpoznaniem potrzeb i oczekiwań klientów;</p> <p>brak wiedzy o istniejących rozwiązaniach i możliwościach;</p>
<b>etap: powstawanie nowych pomysłów i projektowanie nowych rozwiązań</b>
<p>niechęć przedsiębiorstw i osób do zmian;</p> <p>brak wykwalifikowanej kadry;</p> <p>szttywne struktury organizacyjne jako bariera kreowania nowych rozwiązań;</p> <p>brak zachęt do prowadzenia działalności innowacyjnej;</p> <p>brak współpracy ze środowiskiem (instytucjami, organizacjami, ekspertami);</p>
<b>etap: weryfikowanie zdolności oraz możliwości technicznych i technologicznych</b>
<p>brak możliwości technologicznych;</p> <p>brak możliwości legislacyjnych;</p> <p>brak możliwości ekonomicznych;</p>
<b>etap: szacowanie możliwości rynkowych</b>
<p>koszty, które mogą zadecydować o niepowodzeniu przedsięwzięcia, w konsekwencji efekty wcześniejszych prac mogą nie zostać wykorzystane;</p> <p>niszowy charakter wielu nowych koncepcji produktów i usług;</p>
<b>etap: wdrażanie</b>
<p>krótki cykl życia produktu oraz ciągła konieczność dostosowania się do nowych potrzeb (niestabilna sytuacja przedsiębiorstwa);</p> <p>brak mobilności przedsiębiorstwa oraz niewłaściwe wykorzystanie informacji;</p> <p>opory w przedsiębiorstwie przed wdrożeniem strategii opierającej się na zewnętrznych czynnikach.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Baldwin, Hiernerth i Von Hippel 2006; Górzyński, Pander i Warzybok 2008; Flowers i in. 2010; PARP 2012c].

*User-Driven Innovation* jako nowoczesne podejście do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw może stanowić jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Jednakże obok przytoczonych korzyści, które przedsiębiorstwo może osiągnąć dzięki UDI, należy także wspomnieć o negatywnych czynnikach, z którymi należy identyfikować ten sposób działania. Jednym z istotnych zagrożeń przedsiębiorstwa otwartego na rynkowe źródła informacji jest większy (niż w przypadku przedsiębiorstw działających w zamkniętym cyklu innowacji) stopień ujawniania pomysłów [Harhoff, Henkel i Von Hippel 2003; Lhuillery 2006]. Dotyczy to bezpośrednio wiedzy gromadzonej w przedsiębiorstwie i dzielenia się nią z innymi uczestnikami rynku, tym samym ułatwia się dostęp do informacji, które są ważne dla przedsiębiorstwa. Zagrożeniem może być zbyt otwarte podejście w relacjach z klientami. Internet stanowi istotne narzędzie komunikacji, jednakże należy pamiętać o jego negatywnym wpływie na działalność przedsiębiorstw. Wykorzystanie platform oraz serwisów internetowych do kontaktu z klientami może być źródłem wielu inspirujących pomysłów, ale także wielu negatywnych opinii o oferowanych produktach lub usługach. Praktyka pokazuje, że ta forma komunikacji nie jest pozbawiona ryzyka. Przekonała się o tym między innymi firma Dell produkująca oprogramowanie komputerowe, która do kontaktów z klientami wykorzystwała utworzoną w tym celu platformę internetową. Inicjatywa o nazwie *Idea Storm* miała pozwolić na interakcję z użytkownikami i wymianę wiedzy. Jednakże w początkowej fazie tej inicjatywy, firma doświadczyła fali krytyki i niezadowolenia ze strony użytkowników. W wyniku tych działań ucierpiały zarówno relacje z klientami, jak i wizerunek firmy<sup>38</sup>. Kolejną kwestią mogącą wpływać na działalność przedsiębiorstw współpracujących z klientami, jest niechęć przedsiębiorstw do wynagradzania klientów za wkład w rozwój nowych produktów i usług [Baldwin, Hienerth i Von Hippel 2006; FORA 2009; Flowers i in. 2010; Vaisnore i Petraite 2011; PARP 2012a]. Badania nad innowacjami współtworzonymi z klientami [m.in. Baldwin, Hienerth i Von Hippel 2006; Von Hippel 2007; Piller i Ihl 2009] potwierdzają, że klienci muszą odczuwać korzyści ze współpracy z przedsiębiorstwami. Czynniki finansowy ma tym samym duże znaczenie

---

<sup>38</sup> Szczegółowych informacji między innymi o przypadku firmy Dell dostarcza opracowanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [2012a].

i jest jednym z motywatorów [Harhoff, Henkel i Von Hippel 2003]. Jednakże przedsiębiorstwa nie zawsze skłonne są wynagradzać klientów za ich wkład i wiedzę transferowaną do przedsiębiorstw [Leadbeater 2006]. Ponadto, nawiązywanie takiej współpracy wymaga czasu a proces gromadzenia i przetwarzania wiedzy jest czasochłonny i kosztochłonny [Rosted 2005; Leadbeater 2006; FORA 2009]. Brak lub małe doświadczenie przedsiębiorstw w realizacji wspólnych przedsięwzięć mogą skutecznie zniechęcać do angażowania zasobów przedsiębiorstwa w proces otwartych innowacji. Przestrzega się również firmy przed koncentracją działalności innowacyjnej tylko na otwartym procesie innowacji [Rosted 2005], który wymaga ciągłego monitoringu działań podejmowanych przez konkurencję [Flowers i in. 2010]. Z tego powodu zachęca się przedsiębiorstwa do łączenia różnych koncepcji zarządzania procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwach i dostosowywania strategii do ich bieżących potrzeb [Rosted 2005; FORA 2009].

Podsumowując, *User-Driven Innovation* jako nowoczesne podejście do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw może stanowić jeden z kluczowych czynników sukcesu rynkowego firmy. Innowacje mogą powstawać również przy wykorzystaniu aktywnego udziału i wiedzy pochodzącej od użytkownika (uwzględniając jego oczekiwania, potrzeby i preferencje). Działalność innowacyjna opierająca się na relacjach z klientami może dostarczać przedsiębiorstwom wielu korzyści, jednakże należy również pamiętać o negatywnych skutkach powstających w wyniku zbyt dużej otwartości przedsiębiorstw na pozyskiwanie i wymianę informacji z innymi uczestnikami rynku. W działalności opartej na UDI, należy mieć na uwadze omówione powyżej bariery, które mogą w istotny sposób utrudniać wdrażanie tej koncepcji. Ponadto, istotne jest umiejscowienie samej koncepcji UDI w ogólnej strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. Działalność innowacyjna jest nieustającym procesem dążenia do wytwarzania atrakcyjnych produktów i usług, znajdujących swoich odbiorców na rynku. Sukces wykorzystania metody UDI zależy między innymi od umiejętności gromadzenia informacji od nabywców, jak i wielu innych czynników, które zostały omówione w dalszej części rozdziału.

## 2.4. Narzędzia gromadzenia i przetwarzania wiedzy użytkowników

Rozwój innowacji może być determinowany nie tylko wiedzą o klientach, ale przede wszystkim wykorzystaniem wiedzy posiadanej przez klientów [Mikuła 2006, s. 174]. Działalność innowacyjna powiązana jest ściśle z pozyskiwaniem informacji, które wyznaczają nowy punkt widzenia w interpretowaniu zdarzeń, odkrywaniu nieoczekiwanych związków [Nonaka i Takeuchi 2000]. Informacja jest narzędziem do odkrywania i budowania wiedzy. Kształtuje wiedzę przez to, że ją uzupełnia lub ją reorganizuje [Olszewski 2012, s. 63]. Płaszczyzna współpracy z klientem pozwala na uzyskanie informacji i może być cennym zasobem wiedzy w przedsiębiorstwie, bez którego rozwój organizacji jest trudny.

Wiedza o klientach jest ważniejsza niż wiedza o rynku, inwestorach, produktach, usługach, technologii i konkurentach [Dobiegała-Korona 2010]. Ale wartość wiedzy, jaką posiada firma, zależy od jakości oraz sposobu gromadzenia danych i informacji pochodzących z rynku. W tym procesie niezbędne jest umiejętne wykorzystywanie narzędzi i technik służących pozyskiwaniu pożądaných informacji. Wybór metody lub techniki badawczej powinien być podyktowany etapem procesu gromadzenia informacji. Oznacza to, że inne metody stosowane będą na etapie identyfikacji wymagań i oczekiwań, inne na etapie zbierania danych, a jeszcze inne na etapie konceptualizacji pomysłów oraz testowania nowych rozwiązań [FORA 2009]. Jednocześnie warto zauważyć, że dla poszczególnych obszarów stosowane metody i techniki będą różniły się ze względu na typ procesu UDI: *głos konsumenta* czy *przewodnictwo konsumenta* [Flowers i in. 2010]. Jako, że drugi z wymienionych typów UDI zakłada stałe uczestnictwo konsumentów w procesie budowania nowych produktów i usług, metody te w większym stopniu są nastawione na współuczestnictwo i współpracę. Z kolei pierwszy typ – *głos konsumenta* kładzie większy nacisk na poprawność stosowanych metod analitycznych a następnie ich weryfikację. Zarówno w strategii opierającej się na *głosie konsumenta* jak i *przewodnictwie konsumenta* wykorzystywane mogą być metody ilościowe oraz jakościowe. Te pierwsze dostarczają mierzalnych informacji umożliwiających odniesienie wyników do całej populacji. Są to między innymi [Babbie 2008; Sztumski 2010]:

- bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe: wywiady realizowane przy użyciu urządzeń mobilnych typu laptop – CAPI (z ang. *Computer Assisted Personal Interview*) lub wywiady przy wykorzystaniu papierowej ankiety wypełnianej przez wykwalifikowanego ankietera, PAPI (z ang. *Paper nad Pencil Interview*);
- indywidualne wywiady telefoniczne, CATI (z ang. *Computer Assisted Telephone Interview*);
- ankiety internetowe, CAWI (z ang. *Computer Assisted Web Interview*).

Metody te nie pozwalają na pogłębioną analizę zjawisk, w związku z czym możliwości ich zastosowania przy wdrażaniu UDI w przedsiębiorstwach są ograniczone, częściej przydatne w podejściu *głos konsumenta*. Z kolei metody jakościowe dostarczają zwykle pogłębionych informacji, pozwalają na poznanie relacji przyczynowo-skutkowych [Silverman 2010; Gibbs 2011], bardzo często również opinii o produktach i usługach. Stąd też ta grupa metod badawczych może mieć szerokie zastosowanie w obu strategiach. Wyróżnia się następujące metody badań jakościowych [Denzin i Lincoln 2009; Silverman 2010; Gibbs 2011]:

- pogłębione wywiady indywidualne, IDI (z ang. *Individual In-Depth Interview*);
- zogniskowane wywiady grupowe, FGI (za ang. *Focus Group Interview*);
- panele ekspertów, służące pozyskiwaniu specjalistycznej wiedzy;
- eksperymenty i obserwacje polegające na celowym, ukierunkowanym i zamierzonym oraz systematycznym postrzeganiu badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska;
- studia przypadku polegające na badaniu ograniczonej liczby specyficznych przypadków lub sytuacji, które pozostają znamienne dla badanego zjawiska.

Proces wdrażania innowacji przy wykorzystaniu metody UDI jest w dużej mierze procesem analitycznym (na wszystkich jego etapach wykorzystuje się metody i techniki analityczne). Jednym z jego głównych elementów jest analiza zgromadzonych danych i informacji, zgodnie z przyjętymi założeniami, w celu sformułowania odpowiednich wniosków. Przykładem technik analitycznych jest tzw. analiza kosztów i korzyści (z ang. *cost-benefit analysis*) przydatna na etapie oszacowania możliwości rynkowych [Becla, Czaja i Zielińska 2012]; lub analiza SWOT,

umożliwiająca ocenę zdolności i możliwości technologicznych oraz ocenę możliwości rynkowych [Penc-Pietrzak 2003; Napierała 2008].

Inną ciekawą grupą metod analitycznych są techniki projekcyjne polegające przede wszystkim na badaniu wyobrażeń respondenta o produkcie, usłudze, problemie i kojarzeniu z określonymi atrybutami, w tym z atrybutami otoczenia [Mazurek-Łopacińska 2005; Bryman 2008]. Ich stosowanie opiera się na założeniu, iż wszędzie tam, gdzie można podejrzewać istnienie nieuświadomionych motywów lub emocji można uzyskać pożądane informacje stosując techniki, w których nastąpi tzw. efekt przeniesienia (przypisanie swoich emocji i motywów innym rzeczom lub wyrażenie ich w formie graficznej, plastycznej bądź pozastłownej) [Mazurek-Łopacińska 2005; Bryman 2008]. Ze względu na specyfikę procesu UDI ta grupa metod może być wykorzystywana na wielu etapach wdrażania UDI (w szczególności w odniesieniu do modelu *przewodnictwa konsumenta*).

W procesie kształtowania innowacji niezwykle przydatne mogą być także techniki heurystyczne (twórcze). Ta grupa technik pełni rolę pobudzającą kreatywne myślenie [Kosieradzka 2013]. Sprzyja tworzeniu innowacji i odkryć, pełni także rolę poznawczą. Techniki te nie precyzują dokładnie sposobu zachowania badanych (nie ma jednej ścieżki, przez którą przechodzi badany podmiot), co oczywiście nie obniża ich wartości [Antoszkiewicz 1982]. Techniki te mogą być z powodzeniem stosowane w procesie wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach.

Katalog przykładowych metod i technik omówionych powyżej, które mogą zostać wykorzystane w obu strategiach UDI na poszczególnych etapach tego procesu przedstawia tabela 8.



**Tabela 8. Przykładowe metody i techniki stosowane na poszczególnych etapach UDI**

<b>etap wdrażania</b>	<b>strategia <i>głosu konsumenta</i></b>	<b>strategia <i>przewodnictwo konsumenta</i></b>
<b>rozpoznanie potrzeb i oczekiwań konsumentów</b>	analiza trendów grupa technik obserwacyjnych wywiady pogłębione grupy fokusowe kwestionariusze ankietowe grupy testowe studia przypadku	analiza trendów grupa technik obserwacyjnych (w tym samoobserwacja) wywiady pogłębione (w tym regularne spotkania z konsumentami) grupy fokusowe
<b>kreowanie nowych pomysłów, projektowanie rozwiązań</b>	grupa technik obserwacyjnych techniki projekcyjne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) warsztaty panel ekspertów gry poświęcone projektowaniu	warsztaty projektowe techniki projekcyjne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) gry poświęcone projektowaniu
<b>zdolności i możliwości technologiczne</b>	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) testowanie	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) testowanie
<b>oszacowanie możliwości rynkowych</b>	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) panele ekspertów	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów)
<b>wdrażanie (analiza)</b>	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów) panele ekspertów	metody i techniki analityczne techniki heurystyczne (np. burze mózgów)

Źródło: [Gorzyński, Pander i Warzybok 2008; PARP 2012a].

Katalog zaproponowanych powyżej metod może ulec przeobrażeniom wynikającym ze specyfiki branży, w której zachodzi proces UDI. Niezależnie od sposobów gromadzenia informacji, przedsiębiorstwa powinny być świadome potencjału wiedzy klientów – użytkowników. Jest to bowiem jeden z najistotniejszych czynników warunkujących zastosowanie koncepcji *User-Driven Innovation* w sektorze usług.

## **2.5. Uwarunkowania wykorzystania wiedzy użytkowników**

Wykorzystanie wiedzy pochodzącej od użytkowników wiąże się z analizą czynników, które mogą decydować o transferze pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo informacji i przekształcaniu ich w innowacyjne produkty lub usługi. Czynniki te dotyczą zarówno samych przedsiębiorstw, jak i klientów. Po stronie klientów, odnoszą się do ich kompetencji w zakresie dzielenia się wiedzą o produktach i usługach. Z kolei po stronie przedsiębiorstw – omówione poniżej uwarunkowania dotyczą skłonności podmiotów gospodarczych do dzielenia się wiedzą, działań podejmowanych w celu ochrony dyfuzji wiedzy, wynagradzania użytkowników za wiedzę oraz priorytetowego traktowania klienta i jego potrzeb w procesie innowacji.

Nawiązywanie relacji z klientami i użytkownikami nie jest prostym i oczywistym zadaniem. Wymaga od przedsiębiorstwa organizacji i zarządzania zasobami, a także umiejętności niezbędnych w procesie pozyskiwania informacji z różnych źródeł, jak i przetwarzania i wykorzystywania pozyskanych zasobów. Z tego względu istotna jest identyfikacja uwarunkowań wykorzystania wiedzy dzięki relacjom z klientami. W tym celu w pierwszej kolejności dokonano klasyfikacji czynników po stronie klienta – określanych mianem kompetencji, które mogą przyczyniać się do skutecznej współpracy, wyróżniając kompetencje powiązane z produktem i potrzebami, kompetencje techniczne (rozumiane jako wiedza o tym, jak wytwarzać produkt lub świadczyć usługę) oraz kompetencje związane z posiadaniem wiedzy o rynkach.

Efektywna współpraca przedsiębiorstwa z klientami wymaga dwóch podstawowych typów informacji. Po pierwsze, informacji o potrzebach klientów

powiązanych z określonym produktem lub usługą. Po drugie, informacji o tym, w jaki sposób zaspokoić pożądane potrzeby [Thomke i Von Hippel 2002; Von Hippel 2005]. O ile dzielenie się wiedzą przez klientów na temat ich oczekiwań nie stanowi dla tego typu grupy odbiorców dużego wyzwania, a zdobycie wiedzy nie wymaga dużych nakładów przedsiębiorstwa, o tyle pomysły klientów przydatne na etapie rozwiązywania konkretnych problemów wymagają od nich większej wiedzy i posiadania pewnego zestawu kompetencji. Piller i Ihl [2009] wyróżniają trzy rodzaje kompetencji leżących po stronie klientów, które umożliwiają dobrą kooperację. Pierwszy rodzaj kompetencji powiązany jest z produktem i potrzebami, które ma on zaspokajać (tzw. *product competences*). Klienci powinni posiadać wiedzę nie tylko o tym, jak powinna wyglądać produkt czy usługa, ale również jak powinny one funkcjonować lub w jaki sposób można z nich korzystać. Klient nie tylko dostarcza przedsiębiorstwom opinii na temat samego produktu lub usługi, ale również dzieli się swoją wiedzą związaną z ich użytkowaniem i funkcjonalnością (tzw. *use experience*). Drugi rodzaj kompetencji klientów dotyczy posiadanych umiejętności technicznych (*technical competences*). W tym zakresie wymaga się od użytkowników wiedzy technicznej i znajomości rozwiązań technologicznych, związanych z poszukiwaniem odpowiedzi, jak coś wytwarzać lub sprzedawać, przykładowo wykorzystując rozwój technologii teleinformatycznych, w tym internetowe kanały dystrybucji. Innym obszarem wykorzystania tego rodzaju kompetencji klientów jest działalność projektowa. W tym przypadku klienci pełnią funkcję projektantów mających wpływ na kształt, wygląd, funkcjonalność produktu lub usługi. Wyniki niektórych badań [Hienerth, Pötz i Von Hippel 2007] pozwalają dostrzec również kompetencje klientów, którzy nie posiadają wiedzy technologicznej, ale posiadają doświadczenie wynikające z ich działania w innych sektorach: przemysłowym, usługowym. Taki rodzaj kompetencji Piller i Ihl [2009] określają jako posiadanie analogowej wiedzy o rynku (z ang. *analogous market knowledge*), która może mieć zastosowanie praktyczne bez wykorzystywania rozwiązań opartych o innowacyjne technologie wynikające z postępu technologicznego i teleinformatycznego. Trzeci rodzaj kompetencji zaproponowany przez Pillera i Ihla [2009] związany jest z poszukiwaniem klientów, będących aktywnymi uczestnikami wymiany wiedzy dokonującej się na różnych portalach internetowych lub będących częścią większej

społeczności użytkowników. Fleming i Waguespack [2007] przekonują, że odnalezienie tego typu użytkowników, będących swego rodzaju liderami innowacji, nie jest łatwym przedsięwzięciem przede wszystkim ze względu na anonimowość, o którą dbają użytkownicy – liderzy. W tym zakresie potrzebna jest również duża wiedza użytkowników oraz silna motywacja do zaangażowania się w innowacyjne przedsięwzięcia.

Aby współpraca mogła przebiegać pomyślnie, potrzebne jest także zaangażowanie drugiego partnera. Przedsiębiorstwo jest zdolne do tworzenia większej wartości (przykładowo w postaci oferowanych produktów i usług) od konkurencji, jeżeli posiada cenne zasoby lub ma do nich dostęp [Barney 1991, s. 105–109]. Z tego względu przedsiębiorstwa powinny być skłonne do dzielenia się informacjami z rynkiem. Takie działanie wymaga jednak od firmy ujawniania informacji na temat swojej działalności, tym samym zobowiązuje do posiadania w przedsiębiorstwie kompetencji wyrażanych jako *disclosure competence* [Piller i Ihl 2009], co można tłumaczyć jako kompetencje w zakresie ujawniania poufnych informacji. Dyfuzja wiedzy jest podstawowym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w otwartym systemie innowacji. Należy jednak podkreślić, że otwarty dostęp wiąże się z ryzykiem. Ujawnienie określonych informacji może ułatwiać, ale także utrudniać prowadzenie działalności gospodarczej. Rynek innowacji jest regulowany poprzez tzw. prawa własności [Harhoff, Henkel i Von Hippel 2003; Lhuillery 2006]. Takie prawa (np. w formie patentu, licencji) pozwalają uprawnionemu zakazać innym korzystania z dóbr intelektualnych wykorzystywanych w działalności gospodarczej. Ich istnienie powoduje, że korzystanie z innych dóbr wymaga uzyskania zgody [Matusiak 2008]. Tym samym zasadniczą kwestią jest ochrona wartości wytworzonej dzięki innowacjom i generowanie dochodu przez jej twórców. Wdrażanie innowacji nie zawsze jest równoważne z osiągnięciem dochodów. „Do realizacji zysku niezbędne jest bowiem zatrzymanie wykreowanej wartości w całości lub w części przewyższającej koszty poniesione w celu jej wytworzenia” [Najda-Janoszka 2013, s. 96]. W tym celu przedsiębiorstwo może w formie patentu poddać ochronie prawa do swojego wynalazku [MNiSW 2010]. Przedmiotem ochrony własności przemysłowej mogą być również wzory użytkowe, wzory przemysłowe,

znaki towarowe oraz oznaczenia geograficzne [MNiSW 2010]. Własność przemysłowa, ale również prawa do koncepcji czy nowych pomysłów nie zawsze mogą być skutecznie chronione przez mechanizmy prawne [Camison i Monfort-Mir 2012]. Przytoczone mechanizmy ochrony mogą także okazać się nieskuteczne w przypadku innowacji wdrażanych w określonej branży. W usługach wynalazki techniczne rzadko są rezultatem działalności innowacyjnej [Hjalager 2002]. Tego typu przedsiębiorstwa nie mają szans na zastosowanie ochrony patentowej. Jednakże brak ochrony może skutkować wykorzystaniem opracowanych rozwiązań przez konkurencję, która nie poniosła żadnych nakładów na wytworzenie innowacji [Nordin 2003, s. 31]. Jednym z rozwiązań w przypadku ograniczonych możliwości zastosowania praw ochrony własności jest objęcie wynalazku lub innej formy innowacji tajemnicą przedsiębiorstwa, aby informacje o unikalnych cechach nowego pomysłu nie zostały ujawnione [Hall i Williams 2008]. Wymaga to od przedsiębiorstw wprowadzenia odpowiedniej polityki bezpieczeństwa oraz procedur dyfuzji wiedzy, ale taki rodzaj mechanizmu ochrony może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Zatrzymywanie wygenerowanej w przedsiębiorstwie wartości wiąże się z kolejnym rodzajem kompetencji warunkujących pozyskiwanie informacji rynkowych w procesie innowacji określanych z ang. jako *appropriation competence* [Piller i Ihl 2009]. Z tej perspektywy istotna jest ochrona przed przywłaszczaniem praw do określonych informacji. Współpraca przedsiębiorstwa z klientami lub innymi podmiotami z obu stron wymaga akceptacji warunków uczestnictwa w pracach nad innowacjami i praw do powstałego rezultatu. W otwartej działalności innowacyjnej ustalenie praw do wyników prac jest bardzo istotne. Przedsiębiorstwa powinny posiadać zdolność do pozyskiwania wiedzy od klientów, ale również móc chronić pozyskaną wiedzę przed konkurencją lub innymi zainteresowanymi podmiotami. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że o ile ochrona wartości intelektualnych wytworzonych w firmach produkcyjnych jest powszechna, o tyle w usługach jest rzadszą praktyką, między innymi ze względu na właściwości usług, o których pisano w rozdziale pierwszym. Kluczowymi barierami w zatrzymywaniu wartości z innowacji w usługach są podatność innowacji produktowych na imitację oraz szybki proces adaptacji nowych rozwiązań przez inne podmioty usługowe [Naja-Janoszka 2013]. Efektywna współpraca z klientami wymaga jednakże uwzględnienia wynagrodzenia klientów za

wkład w tworzenie innowacji, które motywuje ich do angażowania się w procesy innowacyjne i dzielenia się swoją wiedzą [Harhoff, Henkel i Von Hippel 2003]. Docenianie wkładu klientów w tworzenie innowacyjnych wartości jest istotne o tyle, że prawa do współtworzonej wartości mogą nie zostać przyznane proporcjonalnie do wniesionego wkładu [Afuah 2009, s. 104; Henkel i Baldwin 2009]. Zdaniem Najdy-Janoszki [2011] chęć uzyskania praw do innowacyjnego opracowania może być głównym powodem do rywalizacji i stanowić podstawową przyczynę konfliktu między stronami.

Rozpatrując czynniki, które mogą decydować o wykorzystaniu wiedzy pochodzącej z zewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa, należy również określić z czym wiąże się posiadanie umiejętności wykreowania produktów posiadających unikalną wartość użytkową dla klientów i utrzymanie jej w dłuższym czasie. Orientacja przedsiębiorstwa na klienta wymaga bowiem dostosowania wewnętrznej strategii do nowych wyzwań. W praktyce oznacza to identyfikowanie się przedsiębiorstwa z następującymi cechami [Dobiegała-Korona 2010]:

- umiejętnością słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji;
- określaniem misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta;
- kształtowaniem oferty rynkowej w dostosowaniu do segmentów rynku;
- koncentrowaniem się na jakości pożądanej przez klienta;
- budowaniem relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi.

W zarządzaniu innowacjami uwzględniającymi uczestnictwo klienta potrzebne są nie tylko wskazane kompetencje i umiejętności, ale również istotny jest sposób postrzegania klienta i procesu innowacji. Przedsiębiorstwo współpracujące z klientami i użytkownikami może wyróżniać się wieloma cechami. W literaturze przedmiotu podkreśla się budowanie strategii przedsiębiorstw w oparciu o informacje i wiedzę o jego potrzebach (czyli wartości tworzone dla klienta) [Thomke i Von Hippel 2002; Von Hippel 2005], większą koncentrację na procesie obsługi klientów, zmianę zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku tworzenia portfela innowacji w miejsce portfela produktów [Slywotzky, Wise i Weber 2006]. Ze względu na omówione w pierwszym rozdziale cechy kształtujące proces innowacji,

w realizacji którego wykorzystywane są rynkowe źródła informacji, akcentuje się, aby innowacje traktowane były jako ciągłe wprowadzanie nowego produktu, a działania te miały charakter systematyczny [Slywotzky, Wise i Weber 2006; Von Hippel 2007]. Z kolei klienci powinni być traktowani jako partnerzy, współtwórcy nowych produktów i usług, niezbędni w powstawaniu nowych pomysłów i rozwiązywaniu problemów [Von Hippel 2005, 2007; Slywotzky, Wise i Weber 2006]. Przedsiębiorstwo skłonne do współpracy z klientami, wykorzystujące ich wiedzę w tworzeniu innowacji powinno wyróżniać się na tle innych przedsiębiorstw następującymi cechami [Slywotzky, Wise i Weber 2006; Wise i Høgenhaven 2008; Piller i Ihl 2009; FORA 2009; Tomaczak 2011; Brojak-Trzaskowska 2012; Knosala i in. 2014]:

- komunikacją z klientami w celu budowania bezpośrednich relacji;
- sprawnym zarządzaniem wiedzą pozyskiwaną wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poza nim;
- zwiększaniem dostępności usług poprzez zróżnicowane kanały dystrybucji i wykorzystywanie technologii informatycznych;
- wykorzystywaniem systemów motywacji pracowników w celu utrzymywania relacji z klientami i podwyższaniu ich wartości dla firmy.

Podsumowując, istotą koncepcji *User-Driven Innovation* jest rozpoznanie potrzeb klientów dzięki gromadzeniu i przetwarzaniu informacji pochodzących z tego źródła, mających na celu opracowanie nowej oferty przedsiębiorstw. Działalność innowacyjna wykorzystująca współpracę z klientami wymaga jednak zorganizowania odpowiednich zasobów w przedsiębiorstwie oraz podjęcia szeregu działań umożliwiających nawiązanie takiej współpracy. W tym celu przedsiębiorstwa powinny zdobywać wiedzę o technikach i narzędziach ułatwiających pozyskiwanie informacji oraz ich przetwarzanie. Istotne jest także identyfikowanie barier utrudniających proces dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach.

Opisane powyżej cechy oraz umiejętności są niezbędne do nawiązywania współpracy między klientem a przedsiębiorstwem i mogą także przekładać się na powstawanie innowacji odpowiadających potrzebom klientów. Jednakże uzyskanie odpowiedzi na pytanie od czego zależy sukces innowacji współtworzonych z klientami nie jest prostym zadaniem. Pomimo że zjawisko to było przedmiotem badań (przede wszystkim przedsiębiorstw działającym w sektorze produkcji) nadal jest mało rozpoznane, w szczególności w sektorze usług. Innowacje usługowe pozostawały w cieniu paradygmatu innowacji technicznych. Jednakże rozwój sektora usług i zmieniające się podejście do procesu innowacji w kierunku pozyskiwania informacji z różnych źródeł oraz zmieniający się charakter innowacji w kierunku innowacji pozatechnicznych, spowodowały zainteresowanie badaczy tematyką innowacji w sektorze usług, w tym również usług turystycznych [Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Badania poświęcone innowacjom w tym sektorze mają jednak najczęściej ograniczony zakres i przybierają formę studiów przypadku. Niematerialny, nietrwały i różnorodny charakter usług turystycznych, w tym usług hotelarskich [Gilmore 2013] sprawia, że identyfikacja innowacyjnych rozwiązań nie jest łatwa, ale istotna z perspektywy konkurencyjności tego sektora. O konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich, decyduje innowacyjny, zaspokajający potrzeby produkt. Uwzględniając powyższe, w następnym rozdziale dokonano przeglądu literatury i identyfikacji badań nad innowacjami w sektorze usług hotelarskich, biorąc pod uwagę zarówno aspekty procesu innowacyjnego opisane w rozdziale pierwszym, jak i cechy procesu innowacyjnego wykorzystującego relację z klientami, będące przedmiotem rozdziału drugiego.



# Innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich – przesłanki teoretyczne i metodyczne

**W** warunkach wysokiej konkurencji panującej na światowym i krajowym rynku usług hotelarskich istotne jest rozpoznanie jawnych i ukrytych potrzeb nabywców w celu formułowania atrakcyjnej i wyróżniającej się oferty [Kachniewska 2014a]. O ile działalność obiektów hotelowych utożsamiana była przede wszystkim z usługami noclegowymi i żywieniowymi, o tyle współczesne hotelarstwo opiera się, obok wspomnianych usług, na rozbudowanym zapleczu konferencyjnym i rekreacyjnym. Problematyka badań nad innowacjami w turystyce nie jest jeszcze rozpoznana i niezbędne jest lepsze zrozumienie tego zjawiska na podstawie prac empirycznych [Hall i Williams 2008]. Wynika to między innymi z cech produktu turystycznego, który obejmuje zarówno materialne, jak i niematerialne elementy, wyróżnia się jednoczesnym procesem produkcji i konsumpcji oraz wysokim zróżnicowaniem jakości usług [Carvalho i Costa 2011]. Podobne cechy charakteryzują usługi hotelarskie.

Celem rozdziału jest przegląd i ocena dotychczasowego dorobku w obszarze badań nad innowacjami przedsiębiorstw hotelarskich. Dodatkowo, w ostatniej części tego rozdziału podjęto próbę identyfikacji trudności związanych z pomiarem i interpretacją tego zjawiska, uwzględniając właściwości i charakter usług hotelarskich. Przegląd dotychczasowych sposobów pomiaru innowacyjności oraz zaangażowania użytkowników w prace nad kształtowaniem innowacji zostały wykorzystane na etapie konceptualizacji zmiennych do badania innowacyjności polskich przedsiębiorstw hotelarskich.

Jak wskazano w rozdziale pierwszym, przez dłuższy czas innowacje utożsamiane były tylko z sektorem przedsiębiorstw produkcyjnych, a ich powstawanie łączono przede wszystkim z postępem technicznym. Zakres przedmiotowy innowacji ulegał jednak zmianom i wynikał z postrzegania innowacji nie tylko przez pryzmat rozwoju technicznego czy technologicznego. Nie bez znaczenia dla oceny procesów innowacyjnych mają obszary bliższe działalności usługowej odnoszące się do działań organizacyjnych, marketingowych, promocyjnych [Gallouj i Weinstein 1997; De Jong i in. 2003]. Z czasem zmieniał się nie tylko charakter innowacji, ale także zakres zastosowania – związany z rynkiem prowadzonej działalności. Konieczność wdrażania innowacyjnych rozwiązań pojawiła się również w obszarze usług hotelarskich, które są uznawane za najbardziej dynamicznie rozwijające się, zarówno w skali światowej, jak i krajowej. Według danych Eurostatu w 2014 roku w turystycznych obiektach noclegowych działających w krajach UE oferowano 30,9 mln miejsc noclegowych, z czego 44,1% w obiektach hotelowych<sup>39</sup> [GUS 2016b]. Zmianom po stronie podaży towarzyszyły zmiany po stronie popytu, mierzonego liczbą udzielonych noclegów we wszystkich turystycznych obiektach na terenie UE, która wzrasta nieprzerwanie od 2009 roku. W 2014 roku ich liczba osiągnęła 2,7 mld, tym samym popyt na tego rodzaju usługi wzrósł w krajach UE o 1,5% w stosunku do roku poprzedniego [GUS 2016b]. Udział noclegów udzielonych turystom zagranicznym w ogólnej liczbie noclegów wyniósł w 2014 roku 45,1% [GUS 2016b].

Także polski rynek usług noclegowych rozwija się dynamicznie. Na przestrzeni ostatniej dekady nastąpił prawie dwukrotny wzrost liczby hoteli w Polsce, które w 2015 roku stanowiły 23,1% wszystkich obiektów świadczących usługi noclegowe [GUS 2016a]. O dynamice rozwoju polskiego sektora hotelarskiego świadczy również intensywny w okresie 2004–2015 wzrost udziału noclegów udzielonych przez ten rodzaj obiektów w stosunku do ogółu noclegów udzielonych we wszystkich obiektach turystycznych. Na początku tego okresu – w 2004 roku indeks noclegów udzielonych w hotelach wynosił nieco ponad 31%, podczas gdy w 2015 roku jego wartość osiągnęła prawie 46% [GUS 2016a]. Rok 2016 uznaje się za okres ekspansji

---

<sup>39</sup> Do tej grupy zaliczono: hotele, motele, pensjonaty i podobne obiekty.

globalnych marek na rynku polskich usług hotelarskich. Według raportu *Hotel Guidebook* [Hortwarth HTL 2016] w 2015 roku rynek ten stanowił 27 rodzimych i 14 zagranicznych sieci z łącznym wolumenem przekraczającym 45 tysięcy pokoi. Większość z nich to obiekty trzy i czterogwiazdkowe. W porównaniu do krajowych sieci hotelowych to obiekty należące do międzynarodowych struktur oferowały większą liczbę pokoi, wynoszącą 27,5 tysiąca [Hortwarth HTL 2016]. Największa ekspansja w 2015 roku miała miejsce w sieci Accor/Orbis. Rozwój odnotowały także inne międzynarodowe sieci hotelowe: B&B, Intercontinental Hotels Group, Best Western, Hilton oraz Louvre Hotels Group. Obserwowany w stosunku do lat poprzednich wzrost obłożenia obiektów hotelarskich (w 2016 roku – średnie obłożenie wynosiło 73%) oraz wzrost ceny za pokój hotelowy (w 2016 roku średnia cena wynosiła 275 zł) może spowodować jeszcze większe zainteresowanie polskim rynkiem hotelowym wśród inwestorów zagranicznych [Hortwarth HTL 2016].

Przedstawione powyżej dane, podkreślające zmiany zachodzące zarówno po stronie podaży usług hotelarskich jak i po stronie popytu, świadczą o ekspansji tego rynku i nieustannej presji konkurencji o nabywców, jakiej są poddawane obiekty hotelarskie. Rosnące oczekiwania turystów – klientów, duża liczba podaży dóbr i usług na tym rynku sprawia, że przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na obserwacji popytu i dostosowywaniu oferty do potrzeb nabywców. Jednocześnie przedsiębiorstwa hotelarskie zmagają się w swojej codziennej działalności z wahaniami popytu, zjawiskiem sezonowości oraz nietrwałości oferowanych produktów wynikającą ze straty spowodowanej brakiem sprzedaży noclegu, natychmiastową gotowością do zaspokajania podstawowych potrzeb klientów (w ramach tzw. produktu rzeczywistego), ale także nietypowych wymagań i oczekiwań związanych z niematerialnym charakterem usług (w ramach tzw. produktu poszerzonego). Wspomniana niematerialność usług świadczonych przez przedsiębiorstwa hotelarskie sprawia, że kluczowym elementem staje się subiektywne postrzeganie przez klientów samej usługi oraz kontaktów z personelem w momencie jej świadczenia. Kolejny ważny dla klienta aspekt to odczuwalna jakość i funkcjonalność usługi hotelarskiej. Innowacje stają się tym samym sposobem na wyróżnienie przedsiębiorstwa hotelarskiego na konkurencyjnym rynku. Oznacza to

konieczność wprowadzania na rynek usług hotelarskich innowacyjnych zmian [Gancarczyk 2014]. Wspomniane cechy przedsiębiorstw hotelarskich, ich unikatowość powodują, że problematyka innowacyjności jest niezwykle ważna i ciekawa – dlatego warto się nią zajmować. W literaturze podkreśla się ich nierozpoznany do tej pory potencjał innowacyjny [Nordin 2003; Hjalager 2010; Dziedzic 2011]. Z tego powodu istotne jest empiryczne weryfikowanie zachodzących w tym obszarze zjawisk, będące przedmiotem rozważań prowadzonych w kolejnej części rozdziału.

### **3.1. Badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw hotelarskich**

Do połowy lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku zagadnienie innowacyjności w turystyce nie było podejmowane. Tylko nieliczni [Riley 1983; Poon 1988; Hjalger 1994] wskazywali na potrzebę identyfikacji tego zjawiska, obserwując zmiany zachodzące na międzynarodowym rynku usług turystycznych i odnosząc się do koncepcji rozwoju nowych produktów. Podkreślano także, że poziom innowacyjności turystyki jest niższy niż w innych sektorach gospodarki [Hjalager 2002; Volo 2004] a zmiany zachodzące w tym obszarze mają najczęściej charakter imitacji [Hjalager 2002; Ottenbacher i Harrington 2007]. Niską innowacyjność sektora determinuje przede wszystkim jego heterogeniczność [Gołembski 2009] oraz struktura, która zdominowana jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa, uznawane za mniej innowacyjne niż duże podmioty [Hjalager 2002]. Z wymienionych powodów zdania na temat poziomu innowacyjności w turystyce nadal są podzielone. Niektóre badania potwierdzają innowacyjność sektora przedsiębiorstw turystycznych [np. Ateljevic i Doorne 2000; Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007], podczas gdy inne nie udowadniają występowania takiej zależności [Shaw i Williams 1998]. Mimo coraz większego znaczenia problematyki innowacji w sektorze usług hotelarskich, badania empiryczne stanowią wyjątkową rzadkość w tym obszarze [Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007; Hall i Williams 2008; Hjalager 2010]. Wyniki niektórych badań wskazują jednak, że przedsiębiorstwa hotelarskie uznaje się za umiarkowanie innowacyjne [Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007]. Dotychczasowe prace badawcze można podzielić na następujące obszary tematyczne: typologia innowacji

[m.in. Hjalager 1994, 1997, 2002; Drejer 2004; Fagerberg 2005; Weiermair 2006], znaczenie nowych technologii w procesach innowacyjnych [m.in. Hjalager 2002; Orfila-Sintes i Sørensen 2007; Dang i Longhi 2011; Nawrocka i Oparka 2008; Kachniewska i Nawrocka 2012], cechy organizacyjne i struktura przedsiębiorstw jako determinanty innowacyjności [m.in. Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Tajeddini 2010; López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-López 2011; Tejada i Moreno 2013; Nieves i Segarra-Ciprés 2015], efekty działalności innowacyjnej [m.in. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Tajeddini 2010; Kachniewska i Nawrocka 2012; Dziedzic i Skalska 2013], znaczenie wiedzy w działalności innowacyjnej [m.in. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Bednarczyk 2006; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Hall i Williams 2008; Shaw i Williams 2009], identyfikacja nowych modeli biznesowych [m.in. Botsman i Rogers 2010; Kachniewska 2014a, 2014b; Skalska, Markiewicz i Pędzierski 2016].

Problematykę innowacyjności w sektorze przedsiębiorstw hotelarskich omówiono z perspektywy badań realizowanych na świecie oraz w Polsce, uwzględniając powyższy podział tematyczny.

### **Typologia innowacji**

Identyfikacja innowacji, które mogą występować w sektorze usług noclegowych świadczonych przez hotele stanowiła jeden z pierwszych obszarów badań nad innowacyjnością tego sektora.

Do końca lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku opisywano dwa podziały innowacji. Pierwszy z nich wynikał z modelu zaproponowanego przez Abernathy i Clarka [1985], którzy wyróżniali cztery typy innowacji określanych jako: regularne, niszowe, rewolucyjne oraz konstrukcyjne. Innowacje regularne oznaczają promocję nowych inwestycji, szkolenia kadry zarządzającej i pracowników, stałe podnoszenie jakości usług i poziomu standardu obiektów. Ten typ innowacji powstaje przy wykorzystaniu istniejących kompetencji przedsiębiorstw i w oparciu o relacje z klientem. Innowacje niszowe kładą nacisk na nowe formy współpracy (np. z touroperatorem) oraz alianse strategiczne i nie wymagają zmian kompetencji posiadanych przez przedsiębiorstwo. W przypadku innowacji rewolucyjnych usługi zmieniają się dzięki wykorzystaniu nowych technologii oraz zmianom ingerującym

w sposób zarządzania. Innowacje konstrukcyjne polegają na tworzeniu nowych atrakcji i wydarzeń, formułują nowe relacje hoteli z klientami, a także z otoczeniem rynkowym. Tak zobrazowany model innowacji stanowił pewnego rodzaju ramy i wytyczne, w jaki sposób poznawać naturę innowacji między innymi w działalności usług hotelarskich. Jednakże zdaniem Hjalager [2002] zaproponowany model był zbyt statyczny oraz opisowy i nie mógł w pełni odzwierciedlać możliwości rozwoju nowych usług i produktów w związku z wykorzystaniem nowych technologii i rozwiązań informatycznych.

Drugie podejście zaproponowane przez Hjalager [1994, 1997] opierało się na możliwości implementacji do sektora usług hotelarskich klasycznego (Schumpeterowskiego) podziału innowacji, obejmującego innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Poszukując innowacyjnych rozwiązań Hjalager [1997] wprowadziła zmiany do klasycznej typologii innowacji (wywodzącej się z sektora produkcji) dostrzegając, poza przytoczonymi w pierwszym rozdziale innowacjami produktowymi i procesowymi, odrębne dla usług hotelarskich, innowacje zarządcze i instytucjonalne. Te pierwsze odnoszą się do zmian w obszarze zarządzania personelem, podnoszenia ich kwalifikacji. Innowacje zarządcze są istotne w szczególności ze względu na ograniczanie zjawiska fluktuacji pracowników oraz kontrolę kosztów, które są tak charakterystyczne dla działalności przedsiębiorstw hotelarskich [Weiermair 2006]. Z kolei innowacje instytucjonalne oznaczają nowe struktury współpracy i organizacji lub formy prawnej, które mają na celu usprawnienie działalności przedsiębiorstwa. Ponadto, w stosunku do sektora usług hotelarskich w miejsce innowacji marketingowych wprowadzono także pojęcie innowacji logistycznych [Hjalager 2002]. Ich istotą są zmiany w zarządzaniu procesem dystrybucji, zintegrowane systemy informacji czy wykorzystanie narzędzi internetowych w marketingu i promocji. Klasyczny podział innowacji został zaadoptowany również przez innych badaczy [Drejer 2004; Fagerberg 2005; Weiermair 2006]. Jednakże, dotychczasowe badania nie rozstrzygają jednoznacznie jakiego typu rozwiązania innowacyjne pojawiają się w działalności przedsiębiorstw hotelarskich. W kolejnych pracach [Hjalager 1994, 1997, 2002, 2010; Fagerberg 2005; Weiermair 2006] podkreśla się adaptację klasycznego podziału innowacji w działalności hotelarskiej, jednakże formy innowacyjnych rozwiązań typowe dla

przedsiębiorstw hotelarskich wydają się wykraczać poza klasyczne podejście do innowacji. Stają się także coraz trudniejsze do rozpoznania [Nordin 2003]. Z tego powodu konieczne wydaje się prowadzenie kolejnych pogłębionych badań w tym obszarze.

### **Znaczenie nowych technologii w procesach innowacyjnych**

Za jeden z kluczowych czynników stymulujących procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach hotelarskich uznaje się nowe technologie [m.in. Hjalager 2002; Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007; Dang i Longhi 2011; Nawrocka i Oparka 2008; Kachniewska i Nawrocka 2012]. Wyniki niektórych prac potwierdzają, że poziom innowacyjności tej grupy przedsiębiorstw zależy od rozwiązań technologicznych [Buhalis i Licata 2002]. Nowe technologie „wywierają znaczący wpływ na tradycyjne modele przedsiębiorstwa (...) a wykorzystanie Internetu oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych wnosi również wartość dodaną do produktów i usług turystycznych” [Gancarczyk 2014, s. 79]. W odniesieniu do sektora usług hotelarskich Kachniewska i Nawrocka [2012, s. 149] uważają, iż „innowacje zależą wręcz od procesu dyfuzji nowych technologii w gospodarce, z których największe zastosowanie mają technologie informatyczne i telekomunikacyjne”. Co więcej, nowe technologie mogą przyczynić się do jeszcze większego rozwoju tego typu podmiotów niż ma to miejsce obecnie [Pikkemaat i Peters 2005; Jacob i Groizard 2007; Pikkemaat 2008]. Wielu autorów [Victorino i in. 2005; Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Hjalager 2010; Aldebert, Dang i Longhi 2011] zgodnie potwierdza przypuszczenie, iż w sektorze usług hotelarskich częściej spotyka się innowacje procesowe powstające dzięki rozwiązaniom technologicznym i informatycznym. Ten rodzaj innowacji sprawia, że kontakt z klientem nawiązany jest w bardzo krótkim czasie. Branża hotelarska często korzysta z rozwiązań technologicznych, które dają możliwość tworzenia sieci, bazy danych, przetwarzania danych, elektronicznego marketingu [Gancarczyk 2014]. Istnieje również pogląd, że innowacje procesowe wykorzystujące narzędzia internetowe i informatyczne powinny stanowić jeden z kluczowych mierników aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich [Tseng, Kuo i Chou 2008].

Pomimo koncentracji badań na rozwiązaniach procesowych, inne prace empiryczne [np. Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007] dowodzą, iż innowacyjności w hotelach sprzyja poszukiwanie zarówno rozwiązań technologicznych, jak i innych form innowacji, przykładowo z obszaru marketingu i zarządzania. Z kolei Jacob i Groizard [2007] zwracają uwagę, że wykorzystując współpracę z dostawcami hotele częściej nabywają gotowe rozwiązania informatyczne niż same je tworzą. Jest to jedna z cech świadcząca o odrębności tego sektora usług.

### **Cechy organizacyjne i struktura przedsiębiorstw hotelarskich jako determinanty innowacyjności**

Dotychczasowe badania nad innowacyjnością sektora przedsiębiorstw hotelarskich dowodzą, że poziom ich innowacyjności może różnić się w zależności od wielkości, standardu, czy przynależności do sieci hotelowej.

Badania prowadzone w hotelach nie rozstrzygają znaczenia wielkości przedsiębiorstw w obszarze innowacyjności [Orfila-Sintes i Mattsson 2009]. Hjalager [2002] twierdzi, że innowacyjność w hotelarstwie jest przede wszystkim domeną dużych przedsiębiorstw, będących częścią sieci hotelowych. Ponadto, małe firmy uznawane są nie tylko za mało innowacyjne, ale także niechętne do współpracy [Shaw i Williams 1998; Hjalager 2002]. Wpływ wielkości przedsiębiorstwa na jego innowacyjność można wyjaśniać pozytywnymi efektami skali, które ułatwiają podejmowanie działalności innowacyjnej [Becheikh, Landry i Amara 2006] oraz możliwością standaryzowania ich działalności (np. w zakresie oferty, świadczenia usług, marketingu, promocji). Hjalager [2002] podkreśla także, że większe obiekty w szybszym tempie wdrażają nowe pomysły, jak i reagują na zmiany zachodzące na konkurencyjnym rynku usług. Z drugiej strony wielkość przedsiębiorstwa może powodować mniejszą elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na rynkowe szanse i zagrożenia [Stock, Greis i Fischer 2002]. Tejada i Moreno [2013] wykazali, że wielkość hotelu, mierzona liczbą zatrudnionych pracowników, nie ma wpływu na poziom innowacyjności hoteli. Z kolei wyniki badań Nievesa i Segarra-Ciprésa [2015] dowodzą istnienia tej zależności. Potwierdzają ją także badania Pikkemaat i Peters [2005] oraz López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011]. Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007] niższy poziom innowacyjności w małych obiektach tłumaczą



rodzinnym charakterem tej działalności i naturalną tendencją do utrzymywania w nich *status quo*. Uwzględniając podejście do innowacji, Sørensen [2004] wyodrębnił dwa typy małych przedsiębiorstw hotelarskich. Z jednej strony tradycyjne, rodzinne hotele o niskiej skłonności do innowacyjności, z drugiej – przedsiębiorcze i prężne obiekty, nastawione na szybki rozwój, między innymi dzięki innowacjom.

Kolejnym czynnikiem, który może różnicować poziom innowacyjności jest przynależność do sieci hotelowych. Z badań Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007] oraz López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011] wynika, że hotele należące do sieci są bardziej innowacyjne niż obiekty niezależne. Sieć hotelowa stanowić może cenne źródło informacji wspomagające podejmowanie działalności innowacyjnej. Wiedza pochodząca z podmiotów tworzących sieci może być przekazywana w formie skodyfikowanej, przykładowo podręczników, procedur, wytycznych, ale również w formie ukrytej (w ramach szkoleń, obserwacji). Pozytywny wpływ powiązań kooperacyjnych na innowacyjność w branży hotelarskiej wykazały badania prowadzone w Hiszpanii [Tejada i Moreno 2013]. Sieci hotelowe mogą być szansą dla małych obiektów, które mają ograniczone zasoby finansowe i możliwości organizacyjne na podejmowanie działalności innowacyjnej [Hjalager 2002]. Z drugiej strony, przynależność do sieci może zmniejszać elastyczność przedsiębiorstwa poprzez konieczność dostosowania się do wymogów narzuconych przez centralę sieci i w efekcie ograniczać innowacyjność przedsiębiorstw sieciowych [Ottenbacher, Shaw i Lockwood 2006].

Jak wynika z dotychczasowych badań, istnieje także zależność pomiędzy standardem hoteli a ich innowacyjnością. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros [2005], Pikkemaat i Peters [2005] oraz Tajeddini [2010] wykazali, że im wyższy standard hotelu mierzony liczbą gwiazdek, tym wyższa jest ich innowacyjność. Wysoki standard obiektu związany jest z dużą presją konkurencyjną i koniecznością zdywersyfikowania oferty poprzez wdrażanie innowacji. Goście luksusowych hoteli oczekują bowiem zaskoczenia, nowych doznań oraz niestandardowego podejścia do procesu obsługi [Lai i Hitchcock 2017].

## **Efekty działalności innowacyjnej**

Kolejnym zagadnieniem analizowanym w literaturze poświęconej innowacjom w hotelarstwie są rezultaty otrzymywane dzięki działaniom, których celem jest poszukiwanie nowych rozwiązań. Urozmaicenie oferty usługowej wiąże się z pozyskiwaniem nowych segmentów odbiorców, a zmiany w tym zakresie mogą przynosić przedsiębiorstwu hotelarskiemu wiele korzyści, począwszy od zmiany wizerunku, podniesienia atrakcyjności obiektu, kompleksowej obsługi gości, po wydłużenie sezonu sprzedaży, skończywszy na podnoszeniu rentowności dzięki dodatkowym źródłom dochodu [Rapacz 1994]. Z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich analizowany jest wpływ działalności innowacyjnej na efekty związane z wydajnością i rentownością obiektów [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Tajeddini 2010]. Pod tym pojęciem rozumie się osiągnięcie rezultatów mających wymiar finansowy i pozafinansowy [Liao, Chen i Deng 2010]. Finansowa wydajność mierzona jest najczęściej za pomocą wskaźników: średniego obłożenia obiektu, wzrostu udziałów w rynku, zwrotu z inwestycji [Orfila-Sintes i Mattsson 2009], z kolei mierniki pozafinansowe odnoszą się przede wszystkim do jakości usług, satysfakcji klientów z usług lub wizerunku obiektu [Agarwal, Erramilli i Dev 2003; Wang, Chen i Chen 2012]. Wpływ aktywności innowacyjnej na zadowolenie gości z oferowanych usług, wzrost udziałów w rynku i wzrost konkurencyjności potwierdzają wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w hotelach działających na obszarze Balearów [Jacob i in. 2003]. Wyniki badań realizowanych przez Ottenbachera [2007] w 185 innowacyjnych hotelach wskazują na trzy efekty osiągnięte dzięki działalności innowacyjnej w tym sektorze: rynkowe, finansowe oraz poprawę relacji między pracownikami a klientami. Podobne rezultaty otrzymała Tajeddini [2010], udowadniając pozytywny wpływ innowacji na finansowe i rynkowe osiągnięcia przedsiębiorstw hotelarskich. Inne badania [np. Ottenbacher i Gnoth 2005] również potwierdzają, że nowe produkty i usługi wpływają nie tylko na wzrost dochodów, ale również na poprawę wizerunku hotelu. Zbliżone wyniki uzyskali autorzy badań przeprowadzonych w grupie 205 hoteli działających na obszarze Alp [Griseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Potwierdzono istotny wpływ działalności innowacyjnej na wyniki finansowe,

wizerunek obiektów i zadowolenie klientów z oferowanych produktów i usług. Problematyka rezultatów działalności innowacyjnej w obiektach hotelarskich pojawia się również w polskich opracowaniach. Najczęściej poruszana jest w kontekście czynników decydujących o sukcesie innowacji, podkreślając efekty rynkowe, finansowe oraz poprawę relacji i komunikacji z klientami [Górka 2011]. Na ostatni czynnik zwracano uwagę również w kilku innych polskich pracach [Kachniewska 2009; Niezgoda 2013a, 2013b; Szymańska 2013; Niezgoda 2014; Górską-Warsewicz 2014]. Z kolei związek innowacyjności z konkurencyjnością przedsiębiorstw hotelarskich podkreślały między innymi Dziejczak [2011]; Kachniewska i Nawrocka [2012] oraz Dziejczak i Skalska [2013].

Podsumowując, w odniesieniu do działalności hotelarskiej wymienia się różne rodzaje efektów osiąganych dzięki działalności innowacyjnej. Można je podzielić na osiem następujących kategorii [Szutowski 2016]:

- efekty finansowe mierzące między innymi dochody, koszty, zyski, wartość rynkową;
- efekty organizacyjne odnoszące się do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa związanych ze sposobem zarządzania;
- efekty odnoszące się do zadowolenia klientów z oferowanych usług i metod ich świadczenia;
- efekty związane z komunikacją z klientami;
- efekty rynkowe związane z poprawą konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- efekty związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników;
- efekty odnoszące się do jakości oferowanych usług;
- efekty związane z wizerunkiem obiektu, marką i prestiżem.

### **Znaczenie wiedzy w działalności innowacyjnej**

Kolejnym przedmiotem analiz z perspektyw działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach hotelarskich jest znaczenie wiedzy oraz ich zdolność do gromadzenia i przetwarzania informacji w celu kształtowania nowej oferty przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa podejmujące działalność innowacyjną poszukują informacji z różnych źródeł (wewnętrznych, zewnętrznych) i muszą być zdolne do ich

absorpcji [Hjalager 2002]. Z tej perspektywy analizy dotyczą problematyki transferu wiedzy oraz identyfikacji umiejętności przedsiębiorstw hotelarskich usprawniających zarządzanie wiedzą [np. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Cooper 2006; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Hall i Williams 2008; Shaw i Williams 2009]. Badania dowodzą, że wiedza odgrywa istotną rolę i determinuje sukces rynkowy przedsiębiorstw hotelarskich [Sørensen 2007; Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Enz, Canina i Walsh [2006] na podstawie badań 563 amerykańskich hoteli udowodniły, że umiejętność przetwarzania wiedzy wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku usług hotelarskich. Jednakże wymaga to podjęcia trzech kluczowych działań. Po pierwsze, inwestycji w zasoby ludzkie. Po drugie, podjęcia działań umożliwiających transfer wiedzy (przykładowo posiadania odpowiednich procedur i wytycznych umożliwiających gromadzenie i przetwarzanie wiedzy). Po trzecie, dbania o markę i wizerunek obiektu. Z perspektywy pierwszego czynnika – zasobów ludzkich, badania dowodzą, że w procesie zdobywania i wykorzystywania informacji niezbędny jest wyszkolony personel [Wong i Pang 2003], a innowacyjne hotele cechuje między innymi umożliwianie zdobywania nowych kompetencji [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009]. Potwierdzono także, że hotele sieciowe, mające łatwiejszy dostęp do zasobów finansowych, częściej niż hotele niezależne szkolą swoich pracowników [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005]. Jacob i inni [2003] podobnie jak López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011] udowadniają, że brak wykwalifikowanej kadry jest jednym z głównych przyczyn niskiej innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Podobne wyniki uzyskano w polskim badaniu [Szymańska 2013] – najważniejszym czynnikiem determinującym procesy innowacyjne jest stałe podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji przez właściciela obiektu i jego pracowników oraz wykorzystywanie systemów motywacyjnych do dzielenia się wiedzą. Orfila-Sintes i Mattsson [2009] udowodnili, że zatrudnianie pracowników z wyższym wykształceniem determinuje innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich oraz poprawia kontakty z klientami. Istotność zaangażowania kadry w procesy innowacyjne podkreślano również w badaniach nad innowacyjnością hoteli realizowanych przez Ottenbachera i Gnotha [2005] oraz Ottenbachera [2007], a w odniesieniu do relacji z klientem – w pracach

empirycznych Tajeddini i Trueman [2012] oraz Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin [2013].

Drugim elementem pozwalającym sprawnie wykorzystywać wiedzę w przedsiębiorstwach hotelarskich jest organizacja tego procesu wewnątrz przedsiębiorstwa. Innowacje powstają w wyniku dobrego zarządzania wiedzą, komunikacją i informacją. Enz i Siguan [2003] sugerują, że organizacje podążające w kierunku innowacji powinny zadbać o odpowiednie struktury i formalizować procesy przepływu informacji. Założenie to zweryfikowały badania López-Fernándeza, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011]. Przedsiębiorstwa hotelarskie, wykorzystujące procedury i inne mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą, okazały się być bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa, których działalność była pozbawiona formalnych obostrzeń. Wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy gromadzonej w organizacji: wiedzę opartą na procedurach oraz tzw. wiedzę deklaratywną [Akgün, Dayan i Di Benedetto 2008]. Celem tej pierwszej jest dostarczenie informacji o określonym sposobie wykonania, produkcji, metodach świadczenia. Drugi rodzaj wiedzy ma na celu gromadzenie informacji o faktach, wydarzeniach. Nives, Quintana i Osorio [2014] wnioskuje, że obie formy pozyskiwania informacji mogą być czynnikiem wpływającym na rozwój przedsiębiorstw hotelarskich, jednakże procedury lepiej wspomagają powstawanie innowacji procesowych, z kolei wiedza deklaratywna może przyczyniać się do powstawania wielu rodzajów innowacji. Wyniki badań [Nives, Quintana i Osorio 2014] potwierdzają wpływ wiedzy deklaratywnej na wszystkie rodzaje innowacji (z wyjątkiem zmian organizacyjnych), z kolei w przypadku wiedzy opartej na procedurach udowodniono, że ma ona wpływ na powstawanie innowacji procesowych. Nie tylko procedury określające sposób gromadzenia i przetwarzania informacji mogą ułatwiać zarządzanie informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie. Służą temu również narzędzia lub aplikacje elektroniczne. Badania realizowane przez Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007] potwierdzają, że najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa hotelarskie wykorzystują w zarządzaniu profesjonalne narzędzia, w tym przede wszystkim aplikacje elektroniczne usprawniające przebieg informacji. Podobne wyniki uzyskali Aldebert, Dang i Longhi [2011], podkreślając znaczenie rozwiązań technologicznych w rozwoju

innowacji, w szczególności takich narzędzi, jak: oprogramowanie, Internet i bazy danych. Dyfuzja wiedzy jest szczególnie istotna w przedsiębiorstwach rozproszonych geograficznie. Transfer wiedzy jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej obiektów będących członkami sieci hotelarskich, korzystających ze sprawdzonej wiedzy operacyjnej, ale także z bazy klientów [Olszewski 2013]. To przypuszczenie zostało zweryfikowane empirycznie przez López-Fernández, Serrano-Bedia i Gómez-Lópeza [2011]. Wyniki ich badań dowiodły, że sieciowe hotele są bardziej innowacyjne niż hotele niezależne i dzięki posiadanym zasobom mogą podejmować większe ryzyko związane z działalnością innowacyjną.

Problematyka zarządzania wiedzą związana jest także z innym, równie istotnym zagadnieniem – poszukiwaniem dostępu do informacji poza zasobami przedsiębiorstwa. W tym kontekście przedsiębiorstwa podejmują współpracę z innymi podmiotami, organizacjami a nawet indywidualnymi klientami. Wyniki nielicznych badań [Bednarczyk 2006; Ottenbacher 2007; Orfila-Sintes i Mattsson 2009] wskazują, że w usługach hotelarskich i nie tylko innowacyjność kształtowana jest również dzięki wykorzystaniu tzw. popytowych czynników. Wśród nich wyróżnia się znajomość zachowania i strategii konkurentów, możliwość dopasowania oferty do indywidualnych potrzeb klientów [Gancarczyk 2014]. Szanse na powstawanie nowych rozwiązań rosną wraz zaangażowaniem klientów w procesy innowacyjnego – taki wpływ potwierdzają badania Orfila-Sintes i Mattsson [2009]. Trigo i Vence [2012] wskazują, że klienci stanowią cennych partnerów do współpracy w procesie tworzenia nowych rozwiązań w obszarze usług hotelarskich. Z perspektywy zaangażowania klientów w działalność innowacyjną przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe analizuje się także zjawisko kształtowane przez prosumentów, których określa się jako konsumentów aktywnych lub kompetentnych [Nieżgoda 2014]. Poza wiedzą zdobywaną w wyniku prac badawczych oraz dzięki postępowi technicznemu i nowym technologiom, potrzeby rynkowe uznawane są za kluczowe źródło informacji wykorzystywane w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw działających w sektorze usług hotelarskich oraz pozostałych przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne [Hall i Williams 2008]. Obecne podejście do procesu innowacji, w ramach którego następuje integracja z klientami i innymi podmiotami,

ma zastosowanie również na rynku usług hotelarskich. W pracach podkreśla się między innymi zjawisko tzw. customizacji, z ang. *customization* (czyli oferowania indywidualnie dopasowanych produktów lub usług) pojawiające się w obszarach, w których rośnie siła nabywcza konsumentów [Hjalager 2010]. Zjawisko to łączy się także z gromadzeniem i przetwarzaniem informacji na temat każdego indywidualnego konsumenta. Jednak odnosząc się do badań w analizowanym sektorze, tylko nieliczne z nich weryfikują zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorstw hotelarskich na klienta a jego innowacyjnością [Tajeddini 2010; Grissemann, Plank, Brunner-Sperdin 2013]. Uwzględniając problematykę pracy, zagadnienie to zostało szczegółowiej omówione w kolejnej części tego rozdziału.

Innym sposobem uzyskiwania dostępu do zasobów zlokalizowanych poza przedsiębiorstwem jest współpraca z wieloma podmiotami. Z tej perspektywy mówi się o systemie innowacji, czyli powiązanych ze sobą podmiotach i organizacjach, które podejmują współpracę w ramach różnego typu stowarzyszeń lub zrzeszeń, a nawet tworzą tzw. powiązania sieciowe [Gołębowski 2009]. Jedną z form takiej współpracy są klastry, czyli „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale także współpracujących” [Porter 2001]. Transfer wiedzy zachodzi tym samym na poziomie mezoekonomicznym, a złożoność struktury popytu turystycznego podkreśla związek regionów turystycznych z konkurencyjnością przedsiębiorstw [Gołębowski i Bednarska 2012]. Z tej perspektywy zjawisko innowacyjności analizuje między innymi Najda-Janoszka [2014], identyfikując powiązania małych i średnich przedsiębiorstw hotelarskich oraz innych firm turystycznych z innymi podmiotami. Autorka stoi na stanowisku, iż w ramach regionalnej gospodarki turystycznej powstawanie innowacji powinno opierać się na otwartym modelu innowacji, który pozwala na zaangażowanie w proces innowacyjny różnych podmiotów, w tym również świadczących usługi hotelarskie. Wyniki badań Najdy-Janoszki [2014] potwierdzają, że najcenniejszym źródłem informacji dla przedsiębiorstw świadczących między innymi usługi noclegowe są klienci. Innowacje

mogą być również wynikiem współpracy przedsiębiorstw z uczelniami. Taka forma transferu wiedzy, praktykowana w sektorze przemysłu, rzadko spotykana jest w usługach hotelarskich [Hjalager 2010]. Nie każde przedsiębiorstwo może i chce wykorzystywać wiedzę akademicką [Olszewski i Walas 2016]. Podejmowanie takiej współpracy zależy od zasobów przedsiębiorstwa (np. potencjału kadr) i jego potrzeb informacyjnych. Przedsiębiorstwa hotelarskie rzadko posiadają również własne działy badawczo-rozwojowe. Co prawda, z taką praktyką można spotkać się przykładowo w hotelach sieciowych zlokalizowanych w Hiszpanii [Vila, Enz i Costa 2012], jednakże działalność ta jest kosztochłonna i wymaga nakładów finansowych, jak i wkładu organizacyjnego. Dyfuzja wiedzy w tym sektorze odbywa się częściej drogą nieformalną i wymaga mniej ustrukturyzowanego podejścia [Shaw i Williams 2009] niż wskazywałaby na to praktyka przedsiębiorstw produkcyjnych.

### **Nowe modele biznesowe**

Tematyka innowacyjności identyfikowanej w usługach hotelarskich rozpatrywana jest również z perspektywy działalności określanej jako model biznesowy. Jest on definiowany jako „wiodąca, długookresowa metoda na powiększenie i zyskowe wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa” [Zott i Amit 2010]. Wyniki badań [Kachniewska 2009] potwierdzają, że szansą na zdobywanie przewagi konkurencyjnej w branży hotelarskiej jest działalność obiektów w ramach międzynarodowych sieci hotelowych. Uczestnictwo w sieci pozwala przedsiębiorstwom hotelarskim pozyskać dostęp do wiedzy operacyjnej z zakresu marketingu, promocji [Jacob i Groizard 2007]. Może być także gwarancją utrzymania wysokiego standardu obiektu i wysokiego poziomu jakości obsługi. Hotele niezależne nie mają takich możliwości, dlatego poszukują przewag konkurencyjnych w innych obszarach. Swoich szans upatrują w nowych trendach konsumenckich i społecznych [Kachniewska 2014a] oraz coraz szerszemu zastosowaniu nowych technologii [Buhalis 2003; Buhalis i Law 2008]. Tym samym w nowym modelu biznesowym coraz częściej wykorzystuje się podejście do marketingu – określane jako koncepcja 4E, czyli *Experience*, *Exclusivity*, *Engagement*, *Emotion* [Kachniewska 2014b]. Poszukiwanie przez konsumentów nowych sposobów rozrywki, wiedzy, nowych doświadczeń sprawia, że coraz większe znaczenie przypisuje się coraz tańszym



sposobom zaspokajania tych potrzeb. Obserwowana zmiana koncepcji marketingowej wynika z jeszcze większej koncentracji przedsiębiorstw usługowych na klientach. W tym kontekście przykładem nowego podejścia do działalności firm jest model wykorzystujący ekonomię współdzielenia [Botsman i Rogers 2010], który może stanowić wyzwanie dla tradycyjnie prowadzonych przedsiębiorstw na rynku usług hotelarskich. Istota zjawiska polega na bezpośredniej wymianie dóbr i usług między konsumentami, którzy komunikują się przez serwisy (platformy) internetowe. W rezultacie udostępniane są niewykorzystane zasoby (np. wolne pokoje, usługi transportowe). W praktyce spotyka się różne formy działalności opierającej się na ekonomii współdzielenia. W obszarze usług noclegowych, można zidentyfikować inicjatywy polegające na wymianie domów lub pokoi (np. *HomeExchange*, *Couchsurfing*, *Airbnb*), z kolei w obszarze usług transportowych popularne są inicjatywy typu: *Über* czy *BlaBlaCar*, polegające na poszukiwaniu pasażerów i oferowaniu transportu samochodowego w konkurencyjnych cenach. Podobne rozwiązania funkcjonują również w usługach przewodnickich i gastronomicznych [Skalska, Markiewicz i Pędziński 2016; Majchrzak 2016]. Przewiduje się, że tego rodzaju model biznesowy będzie coraz częstszą praktyką również na polskim rynku usług noclegowych, jak i pozostałych usług turystycznych. Są to bowiem obszary związane z otwartością na nowe doświadczenia, dostarczające nowych emocji, umożliwiające rozwój tego typu inicjatyw, które mają potencjał oferowania dóbr i usług dopasowanych do oczekiwań oraz pozwalają odwiedzać miejsca i poznawać doświadczenia ich mieszkańców w innej niż dotychczas konwencji.

Podsumowując, mimo coraz większego znaczenia problematyki innowacji w hotelarstwie badania empiryczne wciąż stanowią wyjątkową rzadkość [Hall i Williams 2008; Hjalager 2010]. Problematyka innowacji w tym sektorze jest podejmowana przede wszystkim z perspektywy identyfikacji rodzajów innowacji i efektów osiągniętych dzięki działalności innowacyjnej. Dodatkowo, niektóre prace badawcze podkreślają również znaczenie zarządzania wiedzą i transferu wiedzy, udowadniając, że są one jednym z kluczowych czynników decydujących o innowacyjności w usługach hotelarskich. Jednak tego typu analizy nie są wyczerpujące [Jacob i Groizard 2007; Ordanini i Maglio 2009]. Dotychczasowe

badania łączą innowacyjność obiektów przede wszystkim z rozwojem nowoczesnych technologii, wykwalifikowanym personelem oraz poszukiwaniem przewag konkurencyjnych opierających się w jeszcze większym stopniu na oczekiwaniach klienta. Jednak i w tych obszarach prace badawcze dostarczają fragmentarycznej wiedzy o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Niskie nasycenie empiryczne zauważalne jest również w polskich pracach badawczych. Badania nad innowacyjnością sektora hotelarskiego jako części rynku turystycznego najczęściej obrazują to zjawisko, traktując innowacje jako realizację całego procesu [Szymańska 2013] lub wąsko – jako rezultat, czyli efekt podejmowanych działań [Szymańska 2009]. Zagadnienie innowacji w polskim sektorze usług hotelarskich omawiane jest najczęściej z perspektywy procesu dyfuzji, czyli form transferu wiedzy do praktyki gospodarczej [Januszewska 2008; Dziedzic 2011; Szymańska 2013; Najda-Janoszka 2014]. Inni autorzy skłaniają się do rozważań w obszarze wąskich specjalizacji – np. wykorzystania nowych narzędzi marketingu w celu pozyskania klientów [Michalska-Dudek i Rapacz 2008; Marciszewska 2014], włączania klientów w relacje z przedsiębiorstwem [Michalska-Dudek i Rapacz 2008, Marciszewska 2014, Górską-Warsewicz 2014]. Dalsze prace badawcze powinny koncentrować się na wewnętrznych i zewnętrznych źródłach innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce oraz na czynnikach determinujących innowacyjność tego sektora, gdyż jest to zagadnienie istotne i nadal niedostatecznie zbadane.

### **3.2. Znaczenie relacji z klientami w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich**

Przedsiębiorstwa hotelarskie działają na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, który podlega ciągłym zmianom ilościowym oraz jakościowym [Kachniewska 2014a]. Jednym ze sposobów uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest kreowanie nowych wartości dla klientów poprzez działalność innowacyjną. Preferencje i potrzeby klientów są jednym z kluczowych elementów procesu innowacji, nadających kierunek badań prowadzonych w obszarze turystyki [Hall i Williams 2008]. Mimo rosnącego znaczenia problematyki innowacji w hotelarstwie, nadal istotne jest poszukiwanie czynników wpływających na kształtowanie innowacji

oraz pozwalających ocenić skalę tego zjawiska [Hjalager i Nordin 2011]. Nieliczne badania przedsiębiorstw hotelarskich poruszają tematykę innowacji, pytając o ich rolę w działalności tego typu podmiotów oraz o czynniki kształtujące to zjawisko. Tego typu prace empiryczne zajmują również niewiele miejsca w polskiej literaturze. Znaczenie relacji z klientem w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw usługowych zgodnie podkreślają wyniki badań realizowanych m.in. przez GUS [2013] i PARP [2011]. Brakuje jednak badań charakteryzujących możliwości, jakie daje wykorzystanie otwartego modelu innowacji (np. *User-Driven Innovation*) w sektorze usług hotelarskich. Mimo ograniczonej liczby empirycznych przykładów, celem tej części rozdziału jest odpowiedź na pytanie o znaczenie klienta i jego wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw hotelarskich w świetle dotychczasowych badań.

Przy niezwykle dużym zróżnicowaniu podmiotów świadczących usługi hotelarskie trudno jest analizować ich innowacyjność bez wyodrębnienia bardziej jednorodnych grup. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw może różnić się w zależności od wielkości, standardu, czy przynależności do sieci hotelowej, ale także może być uwarunkowany wieloma czynnikami (np. potencjałem kadrowym, organizacyjnym, finansowym, orientacją na klienta). Tego typu badania rzadko były prowadzone w odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich. Wyniki dotychczasowych prac sugerują, że jednym z istotnych czynników kształtujących innowacyjność w usługach hotelarskich jest bliższa relacja z klientami, która z kolei przekłada się na osiąganie korzyści ekonomicznych oraz innych pozytywnych efektów [Agarwal, Erramilli i Dev 2003; Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Orientacja na klienta wydaje się być oczywistym elementem strategii przedsiębiorstw. Jednak obecnie nie jest ona związana wyłącznie z podstawowymi elementami marketingu, na które wskazywano w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku [por. Kotler 1994, 1999]. Obecnie orientacja na klienta oznacza długoterminowe działania przedsiębiorstwa mające na celu nie tylko pozyskanie wiedzy o potrzebach klientów, ale również wykorzystanie ich wiedzy w tworzeniu nowych produktów i usług. Klient i jego informacje stały się kluczowym zasobem w działaniach umożliwiających powstawanie innowacji [Grissemann, Plank

i Brunner-Sperdin 2013]. Z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich badano między innymi wpływ orientacji klienta na innowacyjność oraz na wyniki, jakie osiągają obiekty hotelarskie priorytetowo traktujące klientów. Dotychczasowe badania nie rozstrzygają jednoznacznie znaczenia wiedzy klientów w działalności innowacyjnej. Badania zrealizowane w szwajcarskich hotelach nie potwierdzają tej zależności, ale udowodniają pozytywny wpływ relacji z klientami na uzyskiwane korzyści finansowe (wzrost sprzedaży, wzrost rentowności) [Tajeddini 2010]. Jednakże wyniki uzyskane przez Agarwala i innych [2003] nie dowiodły istotnych zależności między wiedzą klienta a uzyskiwanymi wynikami finansowymi i efektami pozafinansowymi obiektów hotelarskich należących do międzynarodowych sieci. Podobne wnioski dostarcza badanie innowacyjności hoteli działających w regionie Alp, a dokładnie na terenie Austrii, Niemiec, Włoch, Szwajcarii i Lichtensteinu [Griseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. W przypadku hoteli alpejskich priorytetowe traktowanie klienta i relacje z nimi nie miały bezpośredniego wpływu na korzyści finansowe i pozafinansowe przedsiębiorstw, jednak Griseemann i inni [2013] udowodnili pozytywną korelację współpracy z klientami z aktywnością innowacyjną hoteli i poziomem ich innowacyjności.

Kolejne badania Tajeddini i Treuman [2012] zweryfikowały innowacyjność szwajcarskiego sektora hotelarskiego, potwierdzając pozytywną korelację między innowacyjnością a orientacją na klienta. Co więcej, badania dowiodły, że bardziej innowacyjne są obiekty, które podejmują długoterminowe działania w utrzymywaniu relacji z klientami wykorzystywane w tworzeniu innowacji [Tajeddini i Trueman 2012]. Podobne wyniki uzyskano we wspomnianym badaniu obiektów alpejskich, których innowacyjność determinują relacje z klientami. A te z kolei, przekładają się na wzrost lojalności dotychczasowych klientów oraz pozyskanie wielu nowych nabywców [Griseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013].

Relacje z klientami w obiektach hotelarskich były również przedmiotem badań prowadzonych przez Ottenbachera [2007]. Dowiódł on, że we współpracy z klientami istotną rolę pełnią pracownicy przedsiębiorstwa, którzy są zazwyczaj pierwszymi odbiorcami wiedzy klientów. Tym samym efektywność przedsiębiorstwa w obszarze innowacji podnoszą między innymi szkolenia personelu oraz działania umożliwiające

zaangażowanie pracowników w procesy innowacyjne [Ottenbacher 2007]. Ponadto, z perspektywy rozwoju nowych produktów istotna jest również otwartość kadry kierowniczej na nową wiedzę oraz długoterminową współpracę pracowników z klientami.

Jak potwierdzają Orfila-Sintes i Mattsson [2009] prośby zgłaszane przez klientów mają pozytywny wpływ na innowacyjność hoteli. W procesie gromadzenia informacji od klientów przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnych technik i metod ułatwiających zdobywanie wiedzy poza przedsiębiorstwem. Dlatego tematyka prac badawczych poruszała się również wokół sposobów gromadzenia informacji od klientów [Hjalager i Nordin 2011]. Poza ilościowymi i jakościowymi metodami badawczymi (omówionymi w rozdziale drugim), przedsiębiorstwa hotelarskie mogą pozyskiwać informacje w innej, niekonwencjonalnej formie. Przykładowo za pomocą księgi gości, bloga lub mediów społecznościowych, skupiających większą liczbę zainteresowanych użytkowników. Ciekawym sposobem na pozyskiwanie wiedzy jest ogłaszanie przez przedsiębiorstwa konkursów na rozwiązanie nurtującego problemu. Dzięki temu możliwe jest otrzymywanie gotowych lub bardziej zaawansowanych rozwiązań i pomysłów na innowacje (por. tabela 9). Jak podkreślają Hjalager i Nordin [2011] wybór techniki gromadzenia wiedzy zależy od stopnia zaangażowania użytkownika w działalność innowacyjną oraz od zakresu informacji mierzonego liczbą użytkowników udzielających informacji (por. tabela 9).

**Tabela 9. Techniki pozyskiwania informacji w sektorze hotelarskim**

rola użytkownika	techniki pozyskiwania informacji w przypadku większej grupy użytkowników	techniki pozyskiwania informacji w przypadku kilku użytkowników
<b>użytkownicy pasywni</b> (nie uczestniczą w procesie innowacji, dostarczając informacji o swoich potrzebach)	ankiety satysfakcji gości księgi gości blogi analiza składanych skarg i zażaleń gości	wywiady z klientami grupy fokusowe obserwacja uczestnicząca dzienniki panele (spotkania z użytkownikami)
<b>użytkownicy aktywni</b> (współpracują z przedsiębiorstwem na wielu etapach procesu innowacyjnego)	media społecznościowe, portale internetowe skupiające grono klientów konkursy dla zaangażowanych użytkowników	eksperymenty i testy poszukiwanie liderów w społeczności użytkowników, np. w mediach społecznościowych

Źródło: [Hjalager i Nordin 2011].

Badania poświęcone znaczeniu klientów w działalności innowacyjnej nie były prowadzone w odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce. Niektóre prace teoretyczne podkreślają relacje klientów z perspektywy tego rodzaju usług [Michalska-Dudek i Rapacz 2008; Niezgoda 2013a, 2013b, 2014; Marciszewska 2014; Górską-Warsewicz 2014] oraz wykorzystanie nowych narzędzi marketingu w celu pozyskania nowych klientów [Michalska-Dudek i Rapacz 2008; Marciszewska 2014]. Z kolei z perspektywy regionalnego systemu innowacji, zdolność przedsiębiorstw do współpracy z innymi podmiotami (również z klientami) były przedmiotem badań prowadzonych przez Najdę-Janoszkę [2014]. Autorka dowiodła, że klienci są częstymi partnerami w kształtowaniu nowych produktów i usług, a przedsiębiorstwa hotelarskie oraz inne firmy turystyczne cenią sobie wiedzę klientów w szczególności na etapie powstawania pomysłu innowacyjnego. Gancarczyk [2014] udowodnił, że relacje biznesowe nawiązywane z innymi podmiotami (w tym również z klientami) nie mają wpływu na stopień nowości innowacji. Taką zależność zaobserwowano jedynie w obszarze innowacji produktowych między innymi w odniesieniu do klientów. Jednak z punktu widzenia realizowanej działalności innowacyjnej, informacje pozyskiwane są coraz częściej z otoczenia konkurencyjnego badanych firm niż z zasobów wewnętrznych organizacji [Najda-Janoszka 2014]. Badania Brojak-

Trzaskowskiej [2012] potwierdzają, że innowacje powstające w przedsiębiorstwach hotelarskich mogą wynikać nie tylko z prac badawczych, ale także mogą być efektem realizacji postulatów zgłaszanych przez usługobiorców. Z perspektywy dotychczasowych badań przeprowadzonych w Polsce, udział klientów w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich nie został dobrze rozpoznany. Mimo że niektóre badania potwierdzają wykorzystywanie wiedzy klientów do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach świadczących między innymi usługi noclegowe [Januszewska i Nawrocka 2010; Brojak-Trzaskowska 2012; Najda-Janoszka 2014], to jednak poziom zaangażowania klientów w procesy innowacyjne nie został do tej pory dobrze rozpoznany.

### **3.3. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich związane z budowaniem relacji z klientami**

Sukces innowacyjny oparty na relacji z użytkownikami zależy w dużym stopniu od otwartości przedsiębiorstwa na zmiany w podejściu do procesu innowacji. Wymaga to również pewnej gotowości przedsiębiorstw, które muszą wykazywać się umiejętnością identyfikowania, pozyskiwania i transferowania wiedzy uzyskanej z rynkowych źródeł informacji [Hjalager 2010]. Osiągnięcie sukcesu rynkowego, który może oznaczać między innymi otwarcie nowych rynków, zwiększoną zyskowność, wzrost lojalności klientów wymaga od przedsiębiorstw szeregu działań, na które składają się [Tomczak 2011; Brojak –Trzaskowska 2012; Knosala i in. 2014]:

- dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów;
- umiejętności komunikowania się z nabywcami usług – kształtowanie odpowiednich interakcji oraz budowanie bezpośredniej komunikacji;
- umiejętności zarządzania wiedzą pozyskaną z zasobów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa (identyfikowanie, pozyskiwanie, przetwarzanie, wykorzystywanie informacji);
- zwiększanie dostępności usług poprzez różnicowane kanały dystrybucji – w szczególności wykorzystanie zaawansowanych technologii informatycznych;

- posiadanie wykwalifikowanych pracowników, którzy stanowią podstawowych odbiorców innowacyjnych pomysłów pochodzących od klientów.

Z perspektywy przedsiębiorstwa opartego na relacjach rynkowych kluczowe jest pozyskiwanie nowych informacji z otoczenia oraz stały kontakt z klientami [Sosnowska 2003]. W tym celu istotne jest zidentyfikowanie aktywności, czyli działań umożliwiających hotelom budowanie relacji z użytkownikami oraz ich wpływ na innowacyjność. Innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich determinują różnego typu działania, które podejmowane są wewnątrz organizacji. Całokształt tych działań można zdefiniować jako aktywność przedsiębiorstwa, której celem jest budowanie relacji z użytkownikami usług wykorzystywanych w kształtowaniu innowacji. Na podstawie dotychczasowego dorobku prac badawczych, które analizują zjawisko innowacyjności z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich aktywność tego typu podmiotów można określić za pomocą trzech kluczowych czynników:

- orientacją przedsiębiorstwa na klienta;
- zarządzaniem wiedzą od klienta;
- zaangażowaniem klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

**Pierwszy czynnik – orientacja przedsiębiorstwa na klienta** wskazuje na istotną cechę przedsiębiorstwa wykorzystującego relacje z użytkownikami w podnoszeniu innowacyjności – posiadanie umiejętności niezbędnych do budowania relacji z klientem i włączania go w poszczególne etapy działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Dostosowanie usług do potrzeb i oczekiwań nabywcy stanowi jeden z kluczowych celów działalności przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie [Brojak-Trzaskowska 2012]. Wyniki badań dowodzą, iż „nie tylko cechy rynku turystycznego wpływają na zachowanie konsumentów, ale także zachowania konsumentów wymuszają odpowiednie zmiany w podaży turystycznej [Nieżgoda 2014, s. 85]. Ponadto, klienci „to najczęściej zaangażowani partnerzy do współpracy przy tworzeniu nowych rozwiązań” [Najda-Janoszka 2014, s. 94]. Działanie przedsiębiorstwa w oparciu o wartości istotne dla klienta wymaga dostosowania



strategii przedsiębiorstwa do nowych wyzwań, co według Dobiegały-Korony [2010] oznacza w praktyce:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji;
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta;
- kształtowanie oferty rynkowej dostosowanej do segmentów rynku;
- koncentrację na pożądanej przez klienta jakości;
- budowanie relacji z klientami, przede wszystkim z klientami kluczowymi.

O silnej orientacji prorynkowej przedsiębiorstwa hotelarskiego świadczy stały kontakt z klientami przedsiębiorstwa celem poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb oraz dostosowanie oferty do indywidualnych wymagań klientów. Jednak jak wskazują badania, doświadczenia i obserwacje zachowań klientów oraz ich oczekiwań trudno sformalizować i przekazywać [Kachniewska i Nawrocka 2012, s. 150]. Dlatego w utrzymywaniu relacji rynkowych tak ważne jest interesowanie się potrzebami klientów, budowanie relacji oraz prowadzenie w tym obszarze odpowiednich badań. Warto podkreślić, że innowacja w hotelarstwie wymaga wszechstronnego zrozumienia występujących w tym sektorze zjawisk. W tym celu niezbędny jest ścisły kontakt z użytkownikiem usług i przeprowadzanie badań rynku. Dotychczasowe wyniki badań pozwalają przypuszczać, że orientacja przedsiębiorstwa na klienta może zwiększać szanse na zaangażowanie użytkowników w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa i tym samym przyczyniać się do podnoszenia jego innowacyjności.

**Drugi czynnik – zarządzanie wiedzą od klienta** wymaga od przedsiębiorstw hotelarskich umiejętności pozyskiwania pożądanych informacji oraz odpowiedniego zarządzania wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa. W związku z tym, iż informacje stanowią podstawowy element procesu zarządzania, istotne jest „dążenie przedsiębiorstw do stworzenia warunków ich sprawnego uzyskiwania, gromadzenia, interpretowania, przetwarzania i archiwizowania” [Gębski 2014, s. 170]. Właściwej realizacji procesu pozyskiwania, przetwarzania oraz transferowania wiedzy składające się na zarządzanie informacjami wewnątrz przedsiębiorstwa służy posiadanie odpowiednich procedur. Niektóre badania [Najda-Janoszka 2014]

wskazują, iż podejmowane działania informacyjne mają często charakter incydentalny, bez udziału systematycznego monitoringu oraz narzędzi umożliwiających zarządzanie pozyskanymi informacjami. Proces innowacyjny osłabiać może tym samym brak procedur w pozyskiwaniu oraz transferze wiedzy [Górka 2011]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wiedza i sposób jej zarządzania mogą prowadzić do sukcesu rynkowego obiektów hotelarskich w obszarze innowacji [Sørensen 2007; Batorski 2014; Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Ze względu na rozszerzanie się granic organizacyjnego uczenia się, w procesie informacyjnym uczestniczy coraz więcej innych podmiotów oraz organizacji. Lepszemu transferowi wiedzy w przedsiębiorstwie hotelarskim sprzyja posiadanie procedur pozwalające oceniać użyteczność pozyskiwanych informacji, przechowywania informacji oraz dzielenia się nimi z innymi pracownikami. Na zarządzanie wiedzą w tego typu podmiotach wpływają następujące czynniki [Batorski 2014]:

- intensywność wymiany informacji z otoczeniem zewnętrznym;
- częstość pozyskiwania nowych i istotnych informacji;
- zrozumiałość i uporządkowanie informacji;
- częstość przekazywania innym pracownikom znaczących informacji.

Powyższe procesy wspomagają nowoczesne technologie, dzięki którym możliwa jest sprawna organizacja informacji oraz dyfuzja wiedzy. Zastosowanie rozwiązań informatycznych wpływa nie tylko na optymalizację procesów w przedsiębiorstwie hotelarskim, ale również pozwala zwiększyć dostępność tego typu usług na rynku, zdywersyfikować kanały dystrybucji usług oraz zwiększa możliwość nawiązywania relacji z nabywcami [Kopera 2014]. Komputeryzacja oraz wykorzystanie Internetu mają największe znaczenie w sprzedaży usług i budowaniu relacji z usługobiorcami [Szymańska 2009]. Podobnego zdania jest wielu innych autorów [Hjalager 2002; Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Nawrocka i Oparka 2008; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Hjalager 2010; Gancarczyk 2014], którzy potwierdzają szerokie wykorzystanie w branży hotelarskiej nowoczesnych rozwiązań informatycznych zarówno do obsługi klientów, jak i nawiązywania kontaktów. Na tej podstawie można przypuszczać, że wykorzystanie zaawansowanych technologii

informatycznych jest szczególnie istotne w budowaniu współpracy oraz ułatwia przedsiębiorstwom hotelarskim pozyskiwanie wiedzy pochodzącej od użytkowników [Nawrocka i Oparka 2008; Kachniewska i Nawrocka 2012]. Z tej perspektywy należy uwzględnić wyniki badań [Bednarczyk 2011; Batorski 2014; Gancarczyk 2014], które dowodzą, iż zmiany innowacyjne w hotelach wymagają równoległe, obok nowoczesnych technologii, zaangażowania czynnika ludzkiego – wiedzy i umiejętności personelu. Mają one bardzo duże znaczenie w szczególności z uwagi na fakt, iż wiele innowacji powstaje w procesie kooperacji przedsiębiorstwa z jego klientami [Wong i Pang 2003]. Batorski [2014] argumentuje, iż pracownicy powinni starannie oceniać pozyskiwane informacje – nierozpoznanie ich użyteczności oraz niestaranne przechowywanie lub nawet brak wiedzy o ich istnieniu może decydować o niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa w procesie innowacyjnym. Z tego względu pracownicy przedsiębiorstwa są kluczowym elementem łańcucha procesu innowacyjnego, a ich potencjał w tym obszarze jest nieoceniony [Tokarz 2009; Tomczak 2011; Bednarczyk 2011; Batorski 2014]. Źródłem powstawania innowacji jest wiedza, która decyduje o aktywności innowacyjnej. Dlatego przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na stałe podnoszenie zasobów i rozwój pracowników w ramach kształcenia ustawicznego. Na szczególną rolę kapitału ludzkiego i jego kompetencji w hotelach zwracają uwagę również inni badacze [Orfila-Sintes, Crespi-Clader i Martinez-Ros 2005; Szymańska 2013], którzy akcentują ich znaczenie nie tylko dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa, ale również w procesie obsługi. Sygnalizuje to zmianę podejścia do szkoleń personelu (wykraczające poza formułę warsztatów czy seminarium). Efektywne nawiązywanie relacji z klientami oraz przetwarzanie udostępnionej przez nich wiedzy wymaga zarówno wykształconej i wykwalifikowanej kadry, jak również umiejętności wykorzystania w tym celu zasobów technologicznych, zgodnie ze stwierdzeniem, iż „pracownicy potrafiący właściwie wykorzystać dostępne technologie pozyskują innowacje, a nie na odwrót” [Wszendybył-Skulska 2014, s. 126]. W związku z powyższym, o wykorzystaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa mogą stanowić takie elementy jak: sprawne zarządzanie wiedzą (uwzględniające posiadanie procedur i odpowiednich narzędzi – również technologicznych) oraz wykwalifikowany personel [Gębski 2014].

**Trzeci czynnik, zakładający zaangażowanie klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa**, wynika z obserwacji potwierdzających wpływ aktywnego udziału użytkowników na powstawanie nowych produktów i usług. Użytkownik może uczestniczyć na każdym etapie działalności innowacyjnej [Fuller i Matzler 2007; O'Hern i Rindfleisch 2008; Piller i in. 2010]:

- powstawania pomysłów;
- rozwoju pomysłów w innowacyjne produkty lub usługi;
- wdrażania innowacyjnych produktów lub usług na rynek.

Rola użytkowników zmienia się jednak w zależności od przydatności ich wiedzy. Polskie wyniki badań [Najda-Janoszka 2014; Niezgoda 2014] wskazują, iż przedsiębiorstwa świadczące między innymi usługi hotelarskie cenią sobie wiedzę klientów w szczególności na etapie powstawania pomysłu innowacyjnego<sup>40</sup>. Taki rodzaj współpracy owocować może szybszą identyfikacją szans rynkowych, które urzeczywistniają się w postaci nowej usługi i są odpowiedzią na oczekiwania odbiorców<sup>41</sup>.

Zgodnie z wynikami badań Von Hippela [2005, 2007] użytkownicy skłonni są częściej zaangażować się w proces innowacji, który będzie miał bezpośrednie przełożenie na efekt końcowy całego procesu, czyli powstanie gotowego produktu (dobra lub usługi) oraz wprowadzenie go na rynek w jak najszybszym czasie. Badania empiryczne duńskiego przemysłu hotelarskiego [Buhalis i Licata 2002] podkreślają, iż wykorzystanie wiedzy użytkownika sprzyja poszukiwaniom rozwiązań zarówno technicznych jak i pozatechnicznych – np. w obszarze marketingu i zarządzania. Wyniki innych badań przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw między innymi świadczących usługi hotelarskie [Tu, Hwang i Wong 2014] dowodzą z kolei, że współpraca z klientami nie przyczynia się do poprawy lub nowych rozwiązań, a klienci traktowani są jako nabywcy końcowi, którzy nie są zobligowani do wymiany

---

<sup>40</sup> Chociaż obserwuje się istotną różnicę – klienci preferują przekazywanie informacji w momencie ukończenia świadczenia usług, podczas gdy przedsiębiorstwa turystyczne (w tym hotelarskie) częściej pozyskują informacje w trakcie realizacji usługi [Najda-Janoszka 2014; Niezgoda 2014].

<sup>41</sup> Inny wynik przedstawiają badania jakościowe przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw zaliczanych do biur podróży, touroperatorów oraz agencji turystycznych, które wskazują, iż wiedza konsumentów w przypadku tych podmiotów nie przekłada się na bliższą kooperację [Niezgoda 2014, s. 86].

informacji i uczestniczenia w tym procesie. Otrzymane rezultaty badawcze mogą również wynikać z faktu, iż w badaniach nad innowacyjnością rozróżnienie poszczególnych rodzajów innowacji (np. organizacyjnych i marketingowych) sprawia respondentom trudność [Szymańska 2013]. Jednakże istotne jest urzeczywistnienie efektu końcowego, które może być dla użytkownika największą motywacją do zaangażowania w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa hotelarskiego i podejmowania dalszych aktywności w tym obszarze. O sukcesie rynkowym decydować może tym samym każde innowacyjne działanie, które powstało dzięki udziałowi klientów. Jest to również miernik zdolności przedsiębiorstwa hotelarskiego do przekształcania pomysłów użytkowników w gotowy produkt lub usługę.

Podsumowując, innowacyjność w hotelarstwie może polegać nie tylko na zmianach w obrębie produktów lub procesów, ale coraz częściej wykracza poza podstawowy wymiar innowacji, dotycząc przykładowego nowego biznesowego modelu działalności. Tworzenie przełomowych produktów i usług odbywa się dzięki innowacjom, w której źródłem pomysłów może być klient. Ten sposób działania przedsiębiorstw polega na zdobywaniu informacji o potrzebach klientów, dzięki czemu możliwe jest zaprojektowanie usług odpowiadających na oczekiwania popytu. Dzięki tym praktykom przedsiębiorstwo hotelarskie ma szansę systematycznie odkrywać szanse rozwojowe oraz opracowywać produkty i usługi przynoszące istotną nową wartość na rynku lub wprowadzać zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, które usprawnią jego funkcjonowanie [Ulwick 2009].

### **3.4. Podejścia badawcze związane z pomiarem innowacyjności i zaangażowania użytkowników usług hotelarskich w działalność innowacyjną**

Z perspektywy badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw hotelarskich istotna jest także identyfikacja sposobów definiowania i pomiaru zarówno innowacyjności, jak i zaangażowania użytkownika. W tym celu dokonano przeglądu badań, które prezentują sposoby konceptualizacji tych zjawisk oraz różne podejścia badawcze. W pierwszej kolejności omówione zostały różnice w definiowaniu użytkownika usług hotelarskich, a następnie przedstawiono koncepcje definiowania

poziomu innowacyjności i udziału użytkowników w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw, z uwzględnieniem koncepcji wykorzystanych w dotychczasowych pracach badawczych sektora hotelarskiego. Ponadto, celem tego podrozdziału jest wskazanie trudności wynikających z pomiaru tego typu kategorii zmiennych, kluczowych w procesie konceptualizacji zmiennych niniejszego badania.

#### **3.4.1. Aspekty terminologiczne związane z użytkownikiem usług hotelarskich**

Autorzy poruszający tematykę innowacyjności w obszarze usług hotelarskich zgodnie potwierdzają, że poznawanie istoty tego zagadnienia wiąże się z różnego typu problemami natury terminologicznej i definicyjnej [Hjalager 2002, 2010; Nordin 2003; Najda-Janoszka 2014]. Z tego względu kluczowe jest przedstawienie różnic w posługiwaniu się pojęciami odnoszącymi się do tematyki innowacyjności oraz wskazanie na praktykowane metody jej pomiaru. W pierwszej kolejności rozważania objęły terminologię związaną z rodzajem odbiorców usług świadczonych przez przedsiębiorstwa hotelarskie, mających znaczenie dla ich działalności innowacyjnej.

W literaturze nauk ekonomicznych znaczenie i rola klienta w działalności przedsiębiorstw hotelarskich są podejmowane coraz częściej [Nieżgoda 2013a; Niezgoda 2013b; Niezgoda 2014]. W stosunku do usług świadczonych przez obiekty hotelarskie dyskusja dotyczy między innymi różnic terminologicznych występujących między takimi pojęciami, jak: konsument, nabywca, użytkownik produktu, klient. Do tej pory nie wypracowano jednolitego wyjaśnienia tego ekonomicznego terminu [Zymonik 2015]. Często można spotkać się z zamiennymi terminami konsumenta typu: nabywca, klient, użytkownik. Jednakże z każdym z tych określeń związane są odrębne funkcje. Najczęściej używanym terminem jest konsument usług, który rozumiany jest jako osoba fizyczna nabywająca usługi w celu zaspokojenia osobistych potrzeb [Wieczorek 1998]. Konsument dokonuje wyboru dóbr i usług, kierując się w tym działaniu przede wszystkim ceną, ale również swoimi preferencjami, upodobaniami i dochodami. Podobnego zdania jest Kotler [1994], który ze względu na fakt dokonywania zakupów nazywa konsumentów docelowymi klientami – kupującymi produkty. W kontekście konsumenta usług pojawia się również pojęcie nabywcy, często utożsamianego z konsumentem. Jednakże jest to termin pokrewny,

bowiem konsument to nie tylko nabywca, czyli osoba kupująca określone usługi, ale również korzystająca z usług (czyli konsumująca je w różnej formie). Tym samym nabywcą są osoby lub organizacje nabywające dobra materialne i usługi w celu zaspokojenia własnych potrzeb (nabywca indywidualny) lub potrzeb organizacji (nabywca instytucjonalny). Na gruncie nauk o zarządzaniu pojęcie konsumenta zamienione zostało na pojęcie klienta, które jest jedną z podstawowych kategorii w marketingu. Klient definiowany jest jako osoba lub instytucja, do której sprzedawca adresuje swą ofertę i która przystępuje do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług [Mazurek-Łopacińska 2002]. Rozpatrując te dwa pojęcia – klienta i konsumenta – można dostrzec pewne różnice pomiędzy nimi. Klient jest to osoba nabywająca pewne towary lub usługi. Nie ma warunku, stanowiącego o tym, że to klient musi korzystać z zakupionych dóbr i usług. Z kolei konsument jest bezpośrednim i ostatecznym użytkownikiem dóbr i usług, który z nich korzysta. Na tej podstawie można wnioskować, że klientami przedsiębiorstw hotelarskich są zarówno konsumenci, jak i nabywcy (indywidualni i instytucjonalni) [Szwajlik 2015]. Ze względu na gotowość do realizowania transakcji można wskazać na klientów aktualnych, potencjalnych i utraconych [Mazurek-Łopacińska 2002]. Jak wskazuje Zymonik [2015, s. 31] można przyjąć, że klient stanowi „nadrzędny element procesów gospodarczych, bez którego nie byłoby rynku”. Analizując definicje konsumenta, nabywcy, klienta nasuwa się wniosek, iż brakuje precyzyjnego wskazania o jaki podmiot chodzi. Przytoczone definicje zasadniczo sprowadzają się do określenia różnego rodzaju nabywcy. Takie podejście pozwala na szeroką interpretację. W związku z tym należy zawęzić pole interpretacji uznając, że chodzi o takie osoby, które nabywają dobra lub usługi (nie prowadząc przy tym działalności gospodarczej) i z nich korzystają. W odniesieniu do usług hotelarskich, klientów dzieli się na następujące rodzaje [Turkowski 2003, s. 61]:

- indywidualni klienci przybywający do hotelu na wypoczynek (goście krajowi i zagraniczni), korzystający z pełnego zakresu usług oferowanych w obiektach hotelarskich;
- indywidualni klienci podróżujący służbowo. Ich pobyt jest zazwyczaj krótkotrwały, ale częsty;

- klienci konferencji pobytowych;
- grupy turystyczne;
- klienci konferencji miejscowych. Najczęściej korzystający z usług udostępnienia wyposażonej sali konferencyjnej;
- klienci przejezdni, trafiający do obiektu przypadkowo;
- klienci miejscowi oznaczający osoby zamieszkałe w miejscowości, w której znajduje się hotel;
- klienci bankietów i innych imprez gastronomicznych.

Z punktu widzenia segmentacji rynku wyróżnić można klientów ze względu na następujące cechy [Kotler 1999, s. 249]:

- demograficzne: klienci z rodziną i samotni;
- ekonomiczne: klienci zamożni i niezamożni;
- psychologiczne: klienci tradycyjni i klienci nowocześni;
- behawioralne: użytkownicy, byli użytkownicy, osoby nie będące użytkownikami.

Z kolei rozpatrując etap, na którym działa klient zainteresowany usługami hotelarskimi można wyróżnić cztery ich rodzaje [Brilman 2002, s. 99]:

- potencjalnego klienta w momencie wysyłania oferty;
- osobę składającą zamówienie – klient potwierdzający rezerwację;
- nabywcę – osoba nabywająca prawo do usługi, ale niekorzystający z niej w sposób bezpośredni;
- użytkownika – konsument, który korzysta z usługi, aby zaspokoić potrzeby.

Największą wartość tworzą klienci o najwyższym stopniu relacji z przedsiębiorcami, a więc nie tylko nabywcy dokonujący powtórnych zakupów [Dominik 2015], ale również klienci angażujący się w tworzenie oferty. Przemiany społeczno-gospodarcze powodują, iż klient przestaje być jedynie uczestnikiem transakcji kupna-sprzedaży, a staje się podmiotem kształtującym ofertę przedsiębiorstw przez udział w tworzeniu innowacji. Wiąże się to również ze zmianą postrzegania klienta jako ostatniego ogniwa w łańcuchu dostaw, o którym pisał



między innymi Porter [1985]. W związku z tworzeniem produktów przy udziale konsumentów w terminologii stosowanej w odniesieniu między innymi do usług hotelarskich pojawiło się przytoczone wcześniej pojęcie prosumenta, które zostało upowszechnione przede wszystkim w pracach z zakresu marketingu [Wójcik 2009]. Jest to konsument uczestniczący, mający wpływ na tworzony produkt [Toffler 2001]. W kompleksowy sposób uwzględniający cechy prosumenta na rynku, definiuje to pojęcia Niezgoda [2013a, s. 205] nazywając go „konsumentem ponadprzeciętnie aktywnym, świadomym własnych potrzeb, posiadającym wiedzę na temat produktów i przekazującym ją innym konsumentom, biorącym udział w projektowaniu (tworzeniu) produktu, zaangażowanym w proces powstawania i sprzedaży produktu. Może zatem również być uznawany za lidera opinii, ponieważ często wyprzedza zachowania ogółu konsumentów”. Te same cechy wykazują także prosumenci na rynku usług hotelarskich. Kategoria prosumenta jest bliska znaczeniu pojęcia użytkownika. Von Hippel [1976] jako jeden z pierwszych podkreślił rosnące znaczenie użytkowników produktu, jako tych, którzy szybciej niż inni dostrzegają potrzebę udoskonalenia lub wprowadzenia nowych rozwiązań, wnoszących nowe wartości. W dalszych pracach [np. Von Hippel 2005, s. 3] rozwinął znaczenie użytkownika definiując go jako indywidualnego klienta lub firmę oczekujących wymiernych korzyści z wykorzystania (użycia) danego produktu czy usługi.

Pojęcia odnoszące się do podmiotu korzystającego z usług hotelarskich oraz jego zaangażowania w działalność innowacyjną nie są jednoznaczne. Pozwalają jednak przyjąć, że istotną ich cechą jest fakt korzystania z produktów lub usług oraz oczekiwanie korzyści z użytkowania. Uwzględniając powyższe, w odniesieniu do rynku usług hotelarskich przyjęto następującą definicję: użytkownikami na tym rynku są klienci oczekujący wymiernych korzyści z wykorzystania produktu lub usługi dostępnych na rynku. Pojęcia: klienta oraz użytkownika stosowane są w pracy zamiennie. Wynika to z przyjętego zakresu definicji samego użytkownika oraz faktu, że na mocy zapisów ustawowych za klienta usług hotelarskich oraz innych usług

turystycznych uznaje się podmiot, który zawiera umowę o świadczenie usług bezpośrednio na siebie<sup>42</sup>.

### **3.4.2. Sposoby pomiaru innowacyjności oraz zaangażowania użytkownika z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich**

Pomiar innowacyjności nasyca wiele trudności [Gallouj i Weinstein 1997]. Po pierwsze, brakuje rozróżnienia w sposobie pomiaru innowacji w różnych sektorach działalności. Po drugie, cechy charakteryzujące usługi hotelarskie i sposób ich świadczenia nie ułatwiają pomiaru za pomocą tradycyjnych metod (np. produktywności). Dodatkowa trudność polega również na charakterze procesu innowacyjnego w usługach hotelarskich. Ciągłość tego procesu oraz dynamika zmian w obrębie produktów i procesów utrudnia rozpoznawanie innowacji w tym sektorze w postaci odrębnych wdrożeń produktowych, procesowych lub zastosowań w innych obszarach [OECD 2005]. Mimo przytoczonych barier, innowacyjność przedsiębiorstw, niezależnie od sektora, analizowana jest najczęściej w oparciu o trzy rodzaje mierników [Anthony i in. 2010]. Pierwsza grupa uwzględnia przede wszystkim nakłady przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową (w ramach której powstają innowacje), które oznaczają wszystkie środki zainwestowane przez przedsiębiorstwa w prace badawcze. Na tej podstawie określana jest zdolność przedsiębiorstw do wdrażania innowacji i jego potencjał innowacyjny. Obok nakładów, innymi miernikami w tej grupie są także poziom zasobów uczestniczących w kształtowaniu innowacji oraz aspekty związane ochroną własności intelektualnej. Innowacyjność może być mierzona również za pomocą wskaźników, które związane są z oceną procesu innowacyjnego. W tym celu wykorzystywane są mierniki odnoszące się przede wszystkim do aspektów związanych z szybkością procesów innowacyjnych oraz ich zasięgiem. Ostatnia grupa klasyfikuje te mierniki, które pozwalają określić rzeczywiste rezultaty i osiągnięcia powstające w ramach działalności innowacyjnej. Odnoszą się one przede wszystkim do identyfikacji rodzajów innowacji oraz do pomiaru określonych korzyści (finansowych, rynkowych,

---

<sup>42</sup> Definicja klienta usług turystycznych wynika z Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz. U. nr 133, poz.884, z późn. zm.).

pozafinansowych), które osiągają innowacyjne przedsiębiorstwa hotelarskie (por. tabela 10).

**Tabela 10. Podział mierników innowacyjności z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich**

kategoria	mierniki
<p style="text-align: center;"><b>I</b> <b>mierniki nakładów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasoby finansowe przeznaczone na innowacje</li> <li>• zasoby ludzkie zaangażowane w innowacje</li> <li>• odrębne, chronione zasoby przydzielane innowacjom niezwiązanym z podstawową działalnością</li> <li>• czas zainwestowany przez kierownictwo w innowacje prowadzące do nowego wzrostu</li> <li>• liczba złożonych wniosków patentowych</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>II</b> <b>mierniki procesów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkość procesu innowacyjnego</li> <li>• zasięg procesu formułowania pomysłów</li> <li>• zrównoważenie portfela innowacji</li> <li>• aktualna luka wzrostu</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>III</b> <b>mierniki rezultatów (osiągnięć)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba nowych produktów lub usług wprowadzonych na rynek</li> <li>• liczba innowacji według rodzajów</li> <li>• procentowy udział nowych produktów w przychodach</li> <li>• procentowy udział nowych klientów w zyskach</li> <li>• udział nowych kategorii produktów w zyskach</li> <li>• rentowność inwestycji w innowacje</li> </ul>

Źródło: [Anthony i in. 2010].

Jednym z najczęściej stosowanych sposobów pomiaru jest metodyka przyjęta przez OECD (określona w podręczniku *Oslo Manual*)<sup>43</sup>, który wyznacza zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji oraz pomiar działalności naukowej i technicznej. Uwzględniając założenia podręcznika *Oslo Manual*, na poziomie europejskim informacje o działalności innowacyjnej przedsiębiorstw gromadzone są dzięki inicjatywie badawczej – *Community Innovation Survey* (CIS). Jest to międzynarodowy cykl badań zainicjowany przez Komisję Europejską, który stanowi obecnie powszechnie przyjęty międzynarodowy standard badania innowacyjności przedsiębiorstw w przemyśle i sektorze usług. Od 2005 roku efekty

<sup>43</sup> Badania nad miernikami innowacyjności zapoczątkowane zostały w 1960 r. – powstała wówczas pierwsza wersja podręcznika *Proposal Standard Practise for Surveys of Research and Development – Frascati Manual* opracowana przez OECD. Seria podręczników Frascati obejmuje także podręcznik *Oslo Manual*. Do chwili obecnej obowiązuje trzecia wersja podręcznika wydana w 2005 roku.

działalności innowacyjnej (zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych jak i usługowych) mierzone są za pomocą liczby wdrożonych innowacji o charakterze produktowym, procesowym, organizacyjnym i marketingowym.

Metodyka OECD wykorzystywana jest także w badaniach innowacyjności podmiotów świadczących usługi hotelarskie. Camisón i Monfort-Mir [2012] analizowali innowacyjność hiszpańskiego sektora hoteli w oparciu o klasyczne (Schumpeterowskie) podejście do innowacji, porównując sektor usług turystycznych z sektorem przemysłu. Wyniki ich badań potwierdziły, że przedsiębiorstwa świadczące między innymi usługi hotelarskie są mniej innowacyjne niż podmioty zajmujące się produkcją. Jednakże oba sektory nie różniły się pod względem rodzajów opracowanych innowacji. Powszechniejszym zjawiskiem w sektorze usług hotelarskich niż produkcyjnych były natomiast innowacje organizacyjne i marketingowe. Z praktyki OECD korzystali również Ottenbacher i Gnoth [2005] i Ottenbacher [2007], którzy analizowali innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich z perspektywy rozwoju nowych usług powstałych w trzyletnim okresie działalności. Za innowacyjne uznawane były te obiekty, które zadeklarowały zmiany o charakterze marketingowym, organizacyjnym oraz procesowym. Badacze wprowadzili jednak modyfikację do przyjętego przez OECD podziału, wyodrębniając dodatkową kategorię – zmiany w sposobie świadczenia usług. Z kolei Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007] dodatkowo wyszczególnili w swoich badaniach innowacje techniczne. Założyli także, że wdrożenie jakiegokolwiek formy innowacji powinno być nastąpić w dwuletnim okresie działalności badanych hoteli. W dotychczasowych pracach badawczych w obszarze usług hotelarskich innowacji poszukuje się nie tylko poprzez typologię innowacji, ale odnosząc się także do rodzajów usług świadczonych w obiektach hotelarskich. Według Grisseman, Plank i Brunner-Sperdin [2013] innowacje w hotelach mogą być związane ze zmianami organizacyjnymi, wykorzystaniem technologii poprawiających komunikację i informację, wyposażeniem pokoi, systemami bezpieczeństwa, rozwiązaniami w obszarze architektury budynku i wyposażenia wnętrza, gastronomii i strefy rekreacyjnej, a także innych dodatkowych usług oferowanych w hotelach. Z kolei celem badań zrealizowanych przez Tajeddini [2010] oraz Tajeddini i Treuman [2012] było poznanie

natury innowacji w szwajcarskich hotelach. Wspomniani autorzy definiowali poziom innowacyjności na podstawie pięciu ogólnych sformułowań, pozwalających ocenić znaczenie innowacji w obiektach objętych badaniem. W pomiarze wykorzystano następujące określenia: kierownik aktywnie poszukuje innowacyjnych rozwiązań, innowacje oparte na wynikach badań są akceptowane w naszej firmie, innowacje są akceptowane przez kierownika, pracownicy są karani za tworzenie rozwiązań, których nie można wykorzystać, zachęcamy do tworzenia innowacji w naszej firmie.

W pomiarze innowacyjności istotna jest również identyfikacja źródeł tworzonych w przedsiębiorstwie innowacji. Wymiana wiedzy może zachodzić wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. W celu identyfikacji źródeł pochodzenia innowacji stosuje się podział na źródła wewnętrzne oraz zewnętrzne. Te ostatnie dzielą się na: źródła rynkowe (m.in. dostawcy, klienci, konkurenci), instytucjonalne (m.in. jednostki naukowe, uczelnie) oraz pozostałe źródła (m.in. informacje zdobywane na targach, wystawach). Tym samym przedmiotem badań jest również rodzaj współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej [OECD 2005]. Jednakże pomiar zaangażowania innych podmiotów (w tym użytkowników) w działalność innowacyjną przedsiębiorstw wymaga odrębnych badań. Pierwsze tego typu pomiary zostały przeprowadzone w Kanadzie w 1987 roku [Gault 2011]. Obecnie podobne badania realizowane są przykładowo w Wielkiej Brytanii [Flowers i in. 2010], Finlandii, Danii [FORA 2009]. Najczęściej poziom zaangażowania użytkownika określany jest na podstawie jego roli w procesach innowacyjnych. Wyróżnia się użytkowników, którzy [FORA 2009; Flowers i in. 2010]:

- nie angażują się w działalność innowacyjną;
- stanowią cel badań marketingowych i ankietowych;
- aktywnie dostarczają informacji o swoich potrzebach;
- dzielą się swoją wiedzą na różnych etapach procesu innowacyjnego.

Z perspektywy procesu innowacyjnego poziom zaangażowania użytkowników w obiektach hotelarskich wyznaczają etapy tego procesu: powstawanie pomysłów, przekształcanie pomysłów w innowacje oraz wprowadzanie innowacji na rynek [Fuller i Matzler 2007].

Uczestnictwo klientów w procesach innowacyjnych na każdym ze wspomnianych etapów pozwala ocenić jego aktywność i udział w tworzeniu nowych wartości. Z kolei pasywna rola użytkowników polega na traktowaniu go wyłącznie jako potencjalnego nabywcy usług (pełni tym samym funkcję pasywną) [Wise i Høgenhaven 2008].

W dotychczasowych pracach badawczych w sektorze przedsiębiorstw hotelarskich zaangażowanie użytkowników analizowane jest w kontekście orientacji przedsiębiorstwa na klienta [Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Miernikami interakcji przedsiębiorstw hotelarskich z klientami są działania przedsiębiorstwa dotyczące: poziomu dopasowania oferty do potrzeb klientów, priorytetowego traktowania klientów w działalności przedsiębiorstwa, budowania przewagi konkurencyjnej na zrozumieniu potrzeb klientów [Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. W innych badaniach [Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012] orientacja na klienta określana była za pomocą pytania o występowanie następujących zdarzeń: prowadzenie regularnego pomiaru satysfakcji klientów z usług, opieranie rozwoju usług na badaniach rynkowych, posiadanie wiedzy o konkurentach, zwracanie uwagi na tworzenie wartości dla klientów, posiadanie większej wiedzy o klientach niż konkurenci, konkurowanie dzięki zróżnicowanej ofercie, priorytetowe traktowanie klientów w przedsiębiorstwie, przekonanie, że oferowane produkty i usługi są najlepsze na rynku, a podstawowym celem działalności jest świadczenie usług klientom.

Przytoczone prace wskazują, że wykorzystywane są różne sposoby pomiaru zaangażowania klientów – użytkowników w działania innowacyjne przedsiębiorstw hotelarskich. Jednakże, dotychczasowe opracowania odnoszą się to tego zagadnienia pośrednio, opierając się najczęściej na konstruowaniu wielowymiarowego czynnika w oparciu o orientację przedsiębiorstwa na klienta.

Reasumując, mimo coraz większego znaczenia problematyki innowacji w hotelarstwie badania empiryczne wciąż stanowią wyjątkową rzadkość [Hall i Williams 2008; Hjalager 2010]. Dotychczasowe prace badawcze poświęcone innowacyjności w tym sektorze mają ograniczony zakres i często opierają się na analizie studiów przypadku. Problematyka innowacji w hotelarstwie poruszana jest

najczęściej w kontekście rezultatów działań innowacyjnych i potencjalnych korzyści osiągniętych w przedsiębiorstwach dzięki innowacjom [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Ottenbacher 2007; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Tajeddini 2010; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Niektóre prace badawcze podkreślają również znaczenie zarządzania wiedzą i transferu wiedzy, udowadniając, że są one jednym z kluczowych czynników decydujących o innowacyjności w tym sektorze [Enz, Canina i Walsh 2006; Sørensen 2007; Nieves, Quintana i Osorio 2014]. Dotychczasowe badania łączą innowacyjność przede wszystkim z rozwojem nowoczesnych technologii, wykwalifikowanym personelem [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009] oraz poszukiwaniem przewag konkurencyjnych opierających się w jeszcze większym stopniu na oczekiwaniach klienta [Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013; Najda-Janoszka 2014]. Jednak i w tych obszarach prace badawcze (zarówno polskie, jak i zagraniczne) dostarczają jedynie fragmentarycznej wiedzy o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich oraz ich kooperacji z użytkownikami. Mimo że niektóre polskie badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie wykorzystują wiedzę klientów do tworzenia innowacji [Januszewska i Nawrocka 2010; Brojak-Trzaskowska 2012; Najda-Janoszka 2014], to jednak niewiele miejsca poświęcają znaczeniu i poziomowi współpracy z użytkownikami.

Dotychczasowe prace empiryczne wskazują, że innowacyjność może być mierzona na kilka sposobów. Najczęściej do oceny tego zjawiska wykorzystuje się podział innowacji zaproponowany przez OECD [2005]. Należy przy tym pamiętać, że wszystkie działania mające na celu ulepszenie oferty hotelarskiej, powinny podkreślać wspomnianą istotę usług hotelarskich. Wynikają one często z obowiązujących norm prawnych (np. wymogów kategoryzacyjnych), ale również z inicjatywy przedsiębiorstw. Mają swoje źródła w postępie technicznym, wzroście wymagań klientów oraz rosnącej konkurencji na rynku hotelarskim [Bednarska 2007]. Z wymienionych powodów wiele obiektów hotelarskich decyduje się na innowacje, które w hotelarstwie mogą przybierać różne formy wynikające z różnorodności świadczonych usług [Nordin 2003]. Jednakże znaczenie klientów w działalności

innowacyjnej obiektów hotelarskich wciąż pozostaje zjawiskiem mało rozpoznanym i analizowane jest najczęściej z perspektywy orientacji przedsiębiorstwa na klienta. Tematyka ta wymaga pogłębionych badań, uwzględniających zróżnicowanie sektora hotelarskiego oraz trudności związane z pomiarem tego zjawiska w tak odrębnym od sektora produkcji środowisku, jakim są usługi hotelarskie.

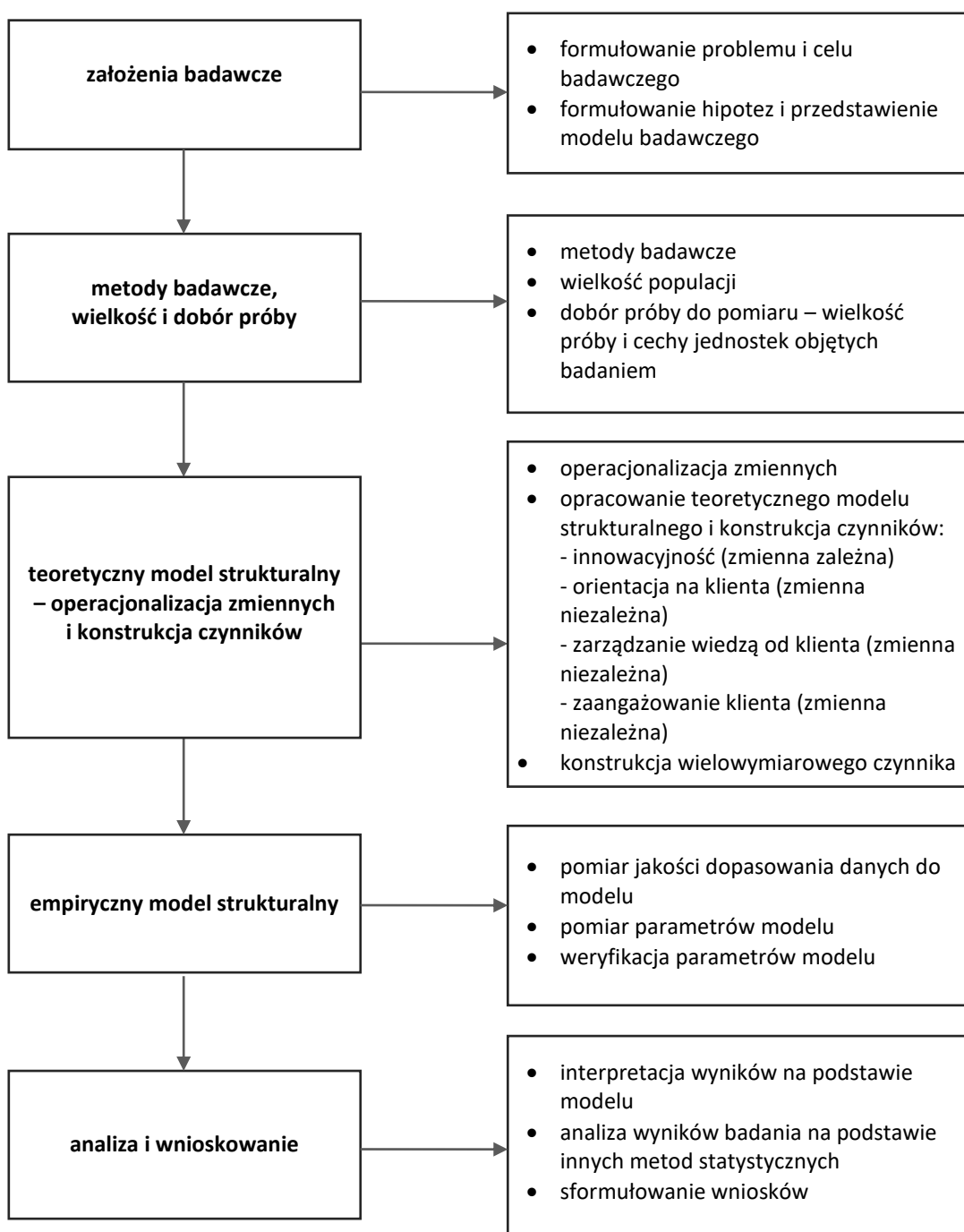


# Metodyka badania innowacyjności i aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami

**A**naliza dotychczasowych wyników badań zrealizowanych w sektorze przedsiębiorstw hotelarskich potwierdziła zależność między innowacyjnością badanych przedsiębiorstw a ich aktywnością mającą na celu nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z klientami – użytkownikami. Jednak analizowane badania nie wyłaniają jednolitego sposobu pomiaru innowacyjności oraz uwarunkowań tego zjawiska. Z tego względu zastosowana metoda badawcza, mimo że oparta na istniejącym dorobku, ma charakter autorski. Niniejszy rozdział ma charakter metodyczny i przedstawia opis przebiegu procedury badawczej. W tej części pracy omówiono trzy etapy procedury badawczej, na którą składają się w pierwszej kolejności założenia badawcze. Następnie zaprezentowane zostały informacje o populacji, doborze próby oraz metodach badawczych, określających sposób pomiaru zmiennych. Rozdział zamyka omówienie przebiegu operacjonalizacji zmiennych oraz opis podstawowej metody analizy – modelu równań strukturalnych. Model posłużył do weryfikacji empirycznej zjawiska innowacyjności oraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo związanych z budowaniem relacji z użytkownikami. Należy podkreślić, że w tej części pracy przedstawiono teoretyczną postać modelu strukturalnego, opartego na przyjętych w pracy założeniach. Natomiast wyniki uzyskane w procesie weryfikacji empirycznej zostały omówione w rozdziale piątym.

Procedura badawcza składała się z pięciu podstawowych części, a także bardziej szczegółowych etapów badawczych. Jak wspomniano, w niniejszym rozdziale przedstawiono pierwsze trzy etapy procesu badawczego, które polegały na określeniu założeń badawczych, przedstawieniu metod gromadzenia danych, wielkości próby oraz scharakteryzowaniu podstawowej metody analizy danych – modelu strukturalnego. Przebieg całej procedury badawczej przedstawia rysunek 7.

**Rysunek 7. Etapy procedury badawczej**



Źródło: Opracowanie własne.

#### 4.1. Założenia badawcze

Pierwszym etapem procedury badawczej było przyjęcie założeń dotyczących problemu, celu i testowanych hipotez. Na podstawie analizy dotychczasowych opracowań (potwierdzonych częściowo w pracach empirycznych) określono, że przedsiębiorstwa hotelarskie wykorzystują w działalności innowacyjnej relacje, jakie nawiązują ze swoimi klientami, będącymi jednocześnie użytkownikami usług oferowanych przez hotele. Uwzględniając powyższą obserwację problemem pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o rolę relacji z użytkownikami usług w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Celem naukowym badania jest identyfikacja możliwości wykorzystania relacji z użytkownikami do podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Rozwiązanie problemu badawczego wymagało sformułowania czterech pytań szczegółowych:

1. W jakiej formie przedsiębiorstwa hotelarskie wykorzystują wiedzę pochodzącą od użytkowników usług w działalności innowacyjnej?
2. Czy i w jaki sposób przedsiębiorstwa hotelarskie komunikują się z użytkownikami usług w celu podnoszenia innowacyjności?
3. Jakiego rodzaju działania i narzędzia umożliwiają zarządzanie wiedzą od użytkowników usług?
4. Jaki jest poziom zaangażowania użytkowników usług w działalność innowacyjną przedsiębiorstw hotelarskich?

W wyniku przeprowadzonej pogłębionej analizy literatury wyłania się pogląd, że relacje z użytkownikami stanowią jeden z kluczowych zasobów wykorzystywanych w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wyniki niektórych badań [np. Najda-Janoszka 2014] wskazują, iż informacje istotne dla prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich pozyskiwane są częściej z otoczenia zewnętrznego firmy. W szczególności ważną rolę w tym procesie odgrywają klienci, którzy mogą przyczynić się do tworzenia innowacji w sektorze usług hotelarskich [Bednarska 2007]. Badania empiryczne potwierdzają umiarkowany poziom innowacyjności hoteli i często nie wyjaśniają potencjalnych przyczyn stanu tego zjawiska [Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007]. Zaznacza się jednak pozytywny

związek między zdolnością przedsiębiorstw do innowacyjności a ich wielkością [Hjalager 2010; Sundbo, Orfila-Sintes, Sørensen 2007] oraz zaangażowaniem przedsiębiorstw w działalność kooperacyjną a ich innowacyjnością [Trigo i Vence 2012]. Dotychczasowe badania nie przedstawiają charakterystyki przedsiębiorstw hotelarskich, dla których relacja z nabywcą usług ma priorytetowe znaczenie (opierając się na założeniach koncepcji *User-Driven Innovation*). Wskazują jednakże, iż użytkownicy usług i relacje z nimi mogą istotnie sprzyjać powstawaniu innowacji [Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grisseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Na tej podstawie sformułowano hipotezę podstawową, która brzmi następująco:

**im większa jest aktywność przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami usług, tym większa jest ich innowacyjność.**

Niematerialność usług, zaangażowanie czynnika ludzkiego w proces innowacji, wpływ czynników zewnętrznych oraz niejednorodność procesu świadczenia usług [Krupper 2001; Niedzielski, Rychlik i Markiewicz 2008] sprawiają, że działalność usługowa wymaga odmiennego (niż w innych sektorach) podejścia do innowacji. Z dotychczasowych prac badawczych i empirycznych wyłania się pogląd, że przedsiębiorstwa hotelarskie, których działalność wyznacza priorytetowe traktowanie klienta i jego potrzeb, podejmują szereg aktywności, które warunkują podnoszenie innowacyjności. Na podstawie analizy literatury przedstawionej w rozdziale trzecim aktywność ta została zdefiniowana za pomocą trzech czynników: orientacji przedsiębiorstwa na klienta; zarządzania wiedzą od klienta; zaangażowania klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Na tej podstawie określone zostały trzy zależności, które mogą determinować innowacyjność przedsiębiorstw objętych badaniem:

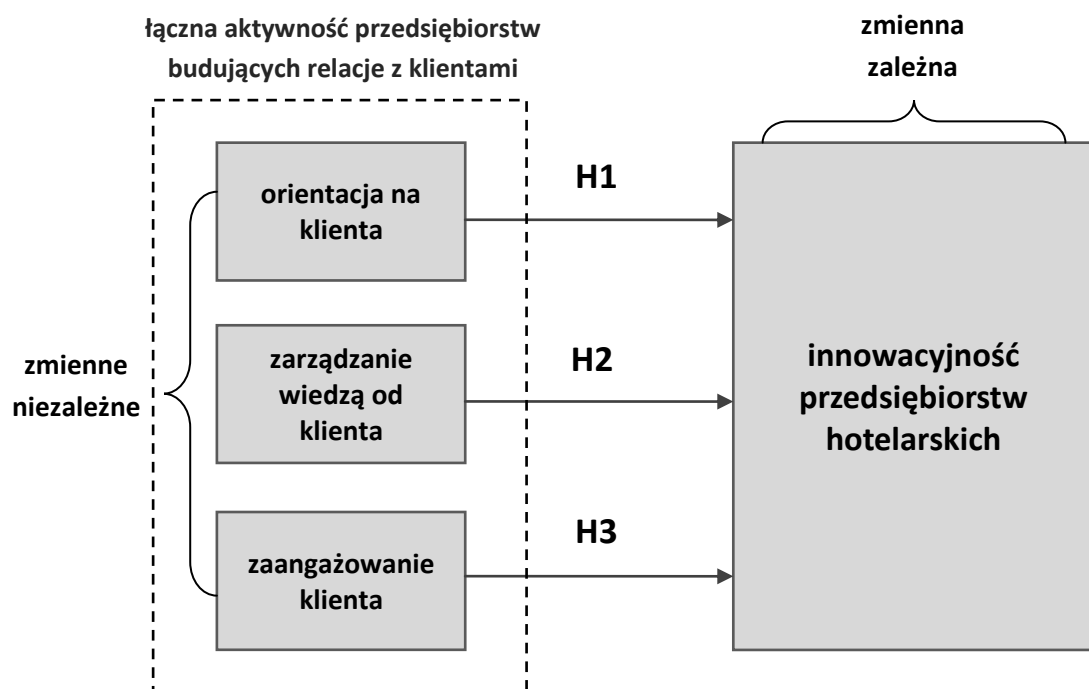
1. Im większa orientacja przedsiębiorstwa na utrzymywanie relacji z klientami, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.
2. Im większy zakres narzędzi i umiejętności umożliwiających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie (procedury, wykorzystanie technologii informatycznych,

zaangażowanie oraz umiejętności pracowników), tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

3. Im większa otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

Podsumowując, innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich uwarunkowana jest trzema czynnikami opisanymi na rysunku 8, która składają się na łączną aktywność przedsiębiorstw budujących relacje z klientami.

**Rysunek 8. Model teoretyczny badania prezentujący powiązanie zależności**



Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z teoretycznym modelem badawczym, innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich jest zmienną zależną, która znajduje się pod wpływem trzech zmiennych niezależnych: orientacji na klienta, zarządzania wiedzą od klienta i zaangażowania klienta w działalność innowacyjną. Wspomniane trzy zmienne posłużyły do opracowania wielowymiarowego czynnika nazwanego łączną aktywnością przedsiębiorstw hotelarskich, które budują relacje z klientami. Za pomocą tego konstruktów określono ogólny wpływ wszystkich badanych aktywności podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie, priorytetowo traktujące relacje z klientami, na ich innowacyjność.

## **4.2. Metody badawcze i wielkość próby**

Drugim etapem procedury badawczej jest przedstawienie metod gromadzenia danych oraz określenie struktury populacji i próby badawczej. W związku z tym, że badania empiryczne prowadzone dla celów niniejszej rozprawy mają charakter badań ilościowych, w dalszej części przedstawiono:

- uzasadnienie wykorzystania w pracy badań o charakterze ilościowym;
- kluczowe metody i techniki badawcze w kontekście postawionego problemu badawczego i celu pracy;
- populację i dobór próby do badania.

### **Przesłanki prowadzenia badań o charakterze ilościowym**

Badania empiryczne miały formę badań sondażowych. W konsekwencji, opierały się na ustrukturyzowanym wywiadzie telefonicznym. Argumenty przemawiające za wykorzystaniem takiego podejścia można sformułować w następujący sposób [Nowak 2007; Babbie 2008]:

- 1) celem badań ilościowych jest eksploracja, opis i wyjaśnianie zjawisk – tym samym pozwalają one wprowadzić badacza w nową tematykę i umożliwić jej rozpoznanie;
- 2) badania ilościowe realizowane są najczęściej, gdy badacz wchodzi w nową dla siebie dziedzinę zainteresowań lub gdy przedmiot badań nie został do tej pory rozpoznany;
- 3) badania niosące walor poznawczy, umożliwiają w następnej kolejności podjęcie szerszych prac naukowych i wpracowanie metod, które mogą zostać wykorzystane w dalszych badaniach;
- 4) mocną stroną badań ilościowych jest ich elastyczność, dzięki której badacz może zadać wiele pytań dotyczących określonego tematu.

### **Główna metoda badań ilościowych**

Aby odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze oraz zweryfikować przyjęte hipotezy, zastosowano badanie sondażowe realizowane za pomocą dwóch technik:

- wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy narzędzia elektronicznego (technika CAWI, z ang. *Computer Assisted Web Interview*) – respondent został poproszony o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej;
- wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (technika CATI, z ang. *Computer Assisted Telephone Interview*).

Zaletą pierwszej techniki jest możliwość umieszczania nie tylko pytań tekstowych, ale również elementów graficznych. Dodatkowo, wykorzystanie narzędzi elektronicznych obniża koszty takich badań i umożliwia szybki dostęp do wyników, jak również ogranicza ryzyko błędów popełnianych przez ankieterów w trakcie badania. Z kolei negatywną cechą techniki CATI jest niski odsetek odpowiedzi i ograniczona kontrola nad respondentem. Aby wyeliminować wskazane trudności, badanie sondażowe zostało zrealizowane przy wykorzystaniu zarówno techniki CAWI, jak i CATI. Zastosowane podejście pozwoliło na zebranie szerokiego spektrum danych w dość krótkim czasie i przy stosunkowo niskich kosztach [Kaden 2008]. W badaniach realizowanych metodą CATI wywiad z respondentem prowadzony był przez telefon, a ankieter odczytywał pytania i notował uzyskiwane odpowiedzi korzystając ze specjalnego skryptu komputerowego. Skrypt pozwolił na zautomatyzowanie kwestionariusza (np. poprzez zarządzanie filtrowaniem zadawanych pytań lub losowanie kolejności w jakiej określone kwestie odczytywano respondentowi).

Dodatkowe wykorzystanie techniki CATI w badaniu umożliwiło:

- szybkie dotarcie do określonych respondentów (spełniających wymagania metodyczne);
- niską inwazyjność w odczuciu respondenta połączoną z wygodą i poczuciem bezpieczeństwa;
- podniesienie skuteczności gromadzenia danych;
- zbadanie zjawiska ze względu na różnego rodzaju cechy.

W procesie realizacji badań sondażowych opartych na technice CATI istotne jest zachowanie staranności w doborze próby oraz odpowiednie przygotowanie narzędzi badawczych [Frankfort-Nachmias i Nachmias 2001]. Występujący błąd pomiaru może

zostać zrekompensowany uzyskanymi korzyściami (możliwość realizacji założonych celów badawczych, sprawność i czas realizacji, optymalizacja kosztowa).

Podsumowując, o wyborze wykorzystanych metod badawczych zdecydowały przede wszystkim: możliwość uzyskania wiedzy na nierozpoznanym dotychczas obszarze badań oraz zapewnienie dotarcia do właściwych, z punktu widzenia problematyki

i celu badania, respondentów. Zastosowana kombinacja pozwoliła na poznanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich budujących relacje z użytkownikami oraz identyfikację czynników, które determinują poziom innowacyjności.

### **Populacja i dobór próby**

Procedura doboru próby badawczej obejmowała w szczególności zidentyfikowanie badanej populacji, ustalenie zakresu i sposobu doboru, a także wielkości próby. Kolejnym krokiem było dokonanie selekcji populacji ze względu na określone w podejściu badawczym elementy, a następnie zgromadzenie danych [Nowak 2007].

W pierwszej kolejności określono populację oraz operat losowania. Populację stanowił zbiór obiektów hotelowych [GUS 2016]. Przy niezwykle dużym zróżnicowaniu podmiotów świadczących usługi hotelarskie trudno jest analizować ich innowacyjność bez wyodrębnienia bardziej jednorodnych grup. Z tego względu populacja została ograniczona do hoteli<sup>44</sup>. Zastosowanie takiego podejścia podyktowane było przede wszystkim zachowaniem zasady homogeniczności badanej populacji. Ponadto, zgodnie ze statystykami GUS [2016], to hotele oferują najwięcej miejsc noclegowych w Polsce – 33% ogólnej liczby dostępnych miejsc noclegowych w 2015 roku. Przypuszcza się także, że ze względu na zakres świadczonych usług, hotele mogą dysponować większym potencjałem innowacyjnym (niż inne obiekty świadczące usługi noclegowe), który może być wykorzystywany w różnych obszarach funkcjonowania hoteli.

---

<sup>44</sup> Badanie nie obejmowało pozostałych obiektów hotelowych (motele i pensjonaty), obiektów hotelowych i noclegowych, którym nie została nadana kategoria oraz innych obiektów świadczących usługi noclegowe (np. schroniska, domy wczasowe, itp.).



Badana populacja, czyli zbiorowość spełniająca przyjęte założenie składała się z 2.631 całorocznych hoteli<sup>45</sup>. Aby spełnić warunek niezbędnej liczebności próby, określonej przy założeniu poziomu ufności wynoszącym 95% i maksymalnym błędzie 5% [Steczkowski 1995], badanie sondażowe obejmowało łącznie 400 hoteli i miało zasięg ogólnopolski<sup>46</sup>. Hotele, w których z sukcesem przeprowadzono badanie stanowiły około 19% całej populacji generalnej. Badanie sondażowe opierało się na losowym doborze próby, zachowując zasadę, iż wszystkie jednostki obserwacji miały takie same szanse, aby zostać wybranym do próby. Ze względu na ograniczenia związane z pełnym odzwierciedleniem struktury populacji, dokonano podziału populacji na dwie niezależne warstwy: hotele nienależące do międzynarodowych sieci oraz hotele, które zostały członkiem takich sieci. Przyjęty podział umożliwił zastosowanie losowego i warstwowego doboru próby [Bryman 2008; Szreder 2010a]. Badaniem objęto 326 hoteli działających poza strukturą międzynarodowych sieci i 74 hotele należące do takich struktur. W przypadku ostatniej kategorii, dokonano tzw. nadreprezentacji danych, która oznaczała, że hotele sieciowe występowały w badanym podziorze liczniej niż wynikało to z informacji o całej populacji. Tym samym, dobór miał charakter nieproporcjonalny<sup>47</sup> [Bryman 2008; Szreder 2010a], dzięki temu możliwe było odnoszenie wniosków do całej populacji [Steczkowski 1995].

Należy w tym miejscu podkreślić, że mimo wskazanych ograniczeń, zastosowanie próby losowej (choć nie mogła być ona doskonale reprezentatywna)<sup>48</sup>, zwiększa szanse na uzyskanie reprezentatywności danych bardziej niż w przypadku próby nielosowej [Babbie 2008].

---

<sup>45</sup> Na podstawie Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich. Stan aktualny na dzień 02.10.2015.

<sup>46</sup> Minimalna liczebność próby powinna wynosić 335 obiektów (poziom ufności 95%, błąd maksymalny 5%, wielkość frakcji 0,5).

<sup>47</sup> Uzasadnieniem dla tak przyjętej procedury doboru próby był fakt, iż w całej populacji łącznie występuje 150 hoteli należących do struktur międzynarodowych. Proporcjonalna próba obejmowałaby wówczas tylko 23 hotele spełniające ten warunek. Nadreprezentacja danych pozwoliła odnosić wnioski na całą populację hoteli należących do międzynarodowych sieci, z uwzględnieniem poziomu maksymalnego błędu estymacji.

<sup>48</sup> Prawidłowo wylosowana nieobciążona próba może być reprezentatywna w różnym stopniu z powodu statystycznych fluktuacji. Skład próby nie odzwierciedla nigdy ściśle charakterystyki całej populacji. W doborze losowym można jednak obliczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędu wynikającego z losowej natury próby [Babbie 2008].

Operat badania stanowiła baza teleadresowa Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich administrowana przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Badanie sondażowe zostało zrealizowane w ostatnim kwartale 2015. Respondentami badania były osoby zarządzające hotelami lub wyznaczeni pracownicy szczebla kierowniczego posiadający wiedzę w zakresie współpracy z użytkownikami i działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

W każdym z hoteli zrealizowany został jeden wywiad nie przekraczający 20 minut z osobą spełniającą wymagania doboru próby. Przed rozpoczęciem badania zasadniczego realizowanego na próbie N=400 przeprowadzono trzy telefoniczne wywiady pilotażowe. Ich celem było sprawdzenie poprawności zbudowanego narzędzia, a w szczególności zrozumiałości i właściwej kolejności zadanych pytań, kompletności narzędzia, kompletności kafeterii odpowiedzi oraz długości wywiadu.

Struktura kwestionariusza ankietowego pozwoliła na zgromadzenie informacji o podażowej stronie rynku – hotelach świadczących szeroki zakres usług, w tym przede wszystkim danych o:

- źródłach informacji (wewnętrznych i zewnętrznych) wykorzystywanych w procesie innowacji;
- poziomie zaangażowania użytkowników w działalności innowacyjnej;
- sposobach budowania relacji z użytkownikami usług;
- rodzajach innowacji powstających dzięki relacjom z użytkownikami;
- czynnikach determinujących innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich<sup>49</sup>.

W następnej części rozdziału przybliżona została podstawowa metoda wykorzystana do pomiaru i analizy sformułowanych w pracy zależności.

### **4.3. Model strukturalny jako podstawowa metoda pomiaru i analizy**

Celem tej części rozdziału jest przybliżenie metod pomiaru zmiennej zależnej i trzech zmiennych niezależnych. Podstawową metodą pomiaru był model

---

<sup>49</sup> Klasyfikacja czynników została dokonana na podstawie analizy literatury, którą przedstawia rozdział trzeci.

strukturalny, określany również modelem równań strukturalnych (SEM). W pierwszej kolejności przedstawiony zostanie proces operacjonalizacji zmiennych, które następnie posłużyły do opracowania modelu strukturalnego. Więcej uwagi poświęcono omówieniu struktury modelu wraz z opisem konstrukcji zależności. Po pierwsze, wyjaśniono czym jest model strukturalny i jakie są jego właściwości oraz uzasadniono adekwatność tej metody z perspektywy tematu badania. Po drugie, omówiono proces tworzenia czynników za pomocą zmiennych wykorzystanych w modelu. Po trzecie, przedstawiono model strukturalny ze zmiennymi i ich modelem pomiarowym w formie wykresu ścieżkowego wraz z jego podstawowym opisem, który został poddany weryfikacji empirycznej w rozdziale piątym.

#### **4.3.1. Operacjonalizacja zmiennych**

W badaniu przyjęto, że zmienną zależną (objaśnianą) jest poziom innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Do pomiaru zmiennej zależnej wykorzystano metodykę OECD, opracowaną w podręczniku *Oslo Manual*. Pomiar odbywał się za pomocą pytania o rodzaj innowacji powstałych w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich 3 lat działalności, czyli w latach 2012–2014.

W kolejnym kroku zidentyfikowane zostały trzy zmienne niezależne (objaśniające), które mogą determinować innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich.

Pierwszą ze zmiennych niezależnych określono jako orientacja przedsiębiorstwa na klienta. Zmienna służyła ocenie w jakim stopniu przedsiębiorstwo uwzględnia potrzeby zgłaszane przez klientów oraz czy i w jaki sposób komunikuje się z odbiorcami swoich usług.

Druga zmienna niezależna – zarządzanie wiedzą od klienta była bardziej złożona i składała się z trzech aspektów. Zmienna posłużyła do weryfikacji zdolności i gotowości przedsiębiorstwa do identyfikowania, pozyskiwania i dzielenia się informacjami od klientów. Tym samym odnosiła się do takich kwestii, jak:

- posiadanie odpowiednich procedur lub wytycznych określających sposób gromadzenia oraz przetwarzania i wykorzystywania informacji od klientów;

- ocena kwalifikacji pracownika w zakresie budowania relacji z użytkownikami oraz poziom zaangażowania pracowników w nawiązywanie relacji z klientami;
- ocena celu i zakresu wykorzystania technologii informatycznych z perspektywy komunikacji z klientami.

Trzecia zmienna niezależna określona została jako możliwość zaangażowania klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Została oparta na ocenie poziomu zaangażowania klientów w działalność innowacyjną, w podziale na aktywną rolę klienta w procesy innowacyjne oraz inicjowanie i opracowywanie innowacji przez klienta. Tym samym sposób pomiaru zaangażowania użytkowników w procesy innowacyjne wynikał z etapów procesu innowacyjnego. Na podstawie przeglądu literatury opisanego szczegółowo w rozdziale drugim, do oceny znaczenia użytkowników dla przedsiębiorstw hotelarskich objętych badaniem wykorzystano uproszczoną, ale precyzyjnie opisaną klasyfikację zaproponowaną przez Fullera i Matzlera [2007] i kontynuowaną w pracach Vaisnore'a i Petraite'a [2011]. Wyróżniała ona trzy etapy procesu innowacyjnego definiującego poziom zaangażowania użytkowników [Fuller i Matzler 2007]:

- na etapie powstawania pomysłów klienci dzielą się swoimi pomysłami, są inicjatorami, ale nie tworzą nowych usług;
- na etapie przekształcania pomysłów w innowacje, klienci współtworzą nowe produkty lub usługi (mogą również stanowić część zespołu innowacyjnego);
- na etapie wprowadzania innowacji na rynek, klienci testują nowe produkty lub usługi (nie muszą być częścią zespołu innowacyjnego).

Ponadto, zaangażowanie klienta odnosiło się również do postrzegania klientów jako źródła informacji w inicjowaniu i opracowywaniu innowacji. Poza klientami, w badaniu uwzględniono także inne źródła informacji wykorzystywane w tworzeniu innowacji. Korzystając ze sposobu pomiaru stosowanego w badaniach *Community Innovation Survey*, zidentyfikowano następujące źródła informacji wykorzystywane w działalności innowacyjnej [OECD 2005; GUS 2014]:

- klienci;
- dostawcy;

- pracownicy;
- konkurenci stanowiący inne przedsiębiorstwa z tej samej branży;
- inne instytucje i przedsiębiorstwa (spoza branży);
- firmy konsultingowe;
- jednostki badawcze (np. uniwersytety);
- informacje pozyskiwane na konferencjach i targach branżowych;
- informacje pozyskiwane z publikacji, czasopism branżowych;
- informacje pozyskiwane dzięki uczestnictwu w towarzystwach, stowarzyszeniach z branży hotelarskiej (krajowych i międzynarodowych).

W odniesieniu do sektora przedsiębiorstw hotelarskich, powyższe źródła informacji uzupełniono dodatkowo o informacje pozyskiwane od centrali międzynarodowej sieci lub innych hoteli należących do tej samej międzynarodowej sieci hotelowej.

#### **4.3.2. Właściwości modelu strukturalnego**

Konstrukcja modeli empirycznych w naukach ekonomicznych zakłada opis, wyjaśnianie lub przewidywanie zdarzeń (np. gospodarczych). W obszarze nauk ekonomicznych dużą popularnością cieszą się modele strukturalne, które przede wszystkim pełnią rolę confirmacyjną, potwierdzającą założenia teoretyczne. Modele SEM – tak jak modele regresji – budowane są w celu poprawnego odzwierciedlenia zależności przyczynowo-skutkowych, ale również w przypadku techniki modelowania strukturalnego – zależności korelacyjnych [Bedyńska i Książek 2012]. Szczególną zaletą tej techniki analitycznej jest jej ścisły związek z poprzedzającym ją procesem teoretycznego opisu relacji i powiązań między zjawiskami.

Podstawą modelu jest wiedza teoretyczna oraz wyniki dotychczasowych badań. Oznacza to, iż „postulowany model formułowany jest *a priori* i następnie konfrontowany z empirycznym zbiorem obserwacji” [Konarski 2009, s. 15-17]. Dzięki temu założenia teoretyczne poddawane są testom określającym, w jakim stopniu znajdują one potwierdzenie w danych empirycznych. W tym sensie analiza SEM jest procesem dedukcyjnym.

Model strukturalny to zestaw równań regresji oraz korelacji pomiędzy zmiennymi. Wskazując strukturę zależności oraz parametry opisujące ich siłę, wyprowadza się tzw. macierz wariancji-kowariancji zmiennych w modelu [Konarski 2009]. Macierz zawiera zarówno wariancje poszczególnych zmiennych, jak i kowariancje zachodzące między nimi. Kowariancjami w modelu są niestandardyzowane odpowiedniki współczynników korelacji. Teoretyczna macierz wariancji-kowariancji modelu powinna być jak najbardziej zbliżona do obserwowanej macierzy<sup>50</sup>.

W modelowaniu strukturalnym wyodrębnia się dwa kryteria opisujące zmienne, które są przedmiotem analiz. Pierwsze z nich to zmienne obserwowalne (jawne) mierzone podczas badania, które znajdują się w zbiorze danych. Zmienne nieobserwowalne, zwane również ukrytymi lub latentnymi – nie są bezpośrednio mierzalne, wyprowadzane są z teorii i mogą wywierać wpływ na wyodrębnienie istotnych związków przyczynowych przewidywanych przez badacza [Kline 2011].

O wyborze omawianej metody analitycznej w niniejszym badaniu zdecydowało kilka czynników. Pierwszym z nich jest fakt, iż cechą charakterystyczną, a zarazem dużą zaletą technik modelowania zaliczanych do SEM jest możliwość kwantyfikowania dużej liczby zmiennych, opisujących zarówno innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich, jak też poszczególnych czynników determinujących to zjawisko. Dzięki temu możliwe jest pełniejsze wnioskowanie na temat wpływu poszczególnych czynników na innowacyjność badanych przedsiębiorstw – kierunku i siły obserwowanych zależności. Uwzględniając fakt, iż przedmiotem badania były zjawiska mocno ze sobą powiązane, wykorzystanie metody umożliwiającej pokazanie wieloaspektowej budowy zależności pomiędzy zmiennymi oraz poznanie charakteru tych zależności (korelacyjne lub przyczynowo-skutkowe) jest zasadne.

---

<sup>50</sup> Jeżeli macierze są do siebie wystarczająco podobne, można przyjąć model wraz z teorią stojącą za nim i następnie zinterpretować oszacowane wartości parametrów modelu określające siłę i kierunek analizowanych zależności. W przypadku dużych rozbieżności między założeniami teoretycznymi a modelem empirycznym, należy uznać model za nieprzystający do założeń teoretycznych. Oznacza to, że nie znalazły one potwierdzenia w danych. Należy jednak pamiętać, że modelowanie wymaga dużej dozy ostrożności ze strony badacza i w pierwszej kolejności należy kierować się teorią niż pozwalać na modyfikacje parametrów pozwalających na lepsze dopasowanie do danych, ale w dużym stopniu odstających od założeń [Bedyńska i Książek 2012].

## Sposoby oceny jakości modelu

Jednym z kluczowych cech modelowania strukturalnego jest ocena stopnia dopasowania modelu do danych. W tym celu stosowanych jest wiele opisowych miar ogólnego dopasowania. Zwracają one uwagę na różne aspekty dopasowania testowanego modelu, a o ich wyborze decyduje stopień przydatności (w zależności od typu analizy SEM) oraz rozkład zmiennych wprowadzanych do modelu. Do powszechnie stosowanych miar należą: indeks dobroci dopasowania, indeks mierności dopasowania oraz pierwiastek średniego kwadratu błędu oszacowania (aproksymacji). Badacze zwracają uwagę, iż tylko część mierników uwzględnia złożoność modelu [Brown 2006; Schumacker i Lomax 2010; Kline 2011]. Z tego powodu do oceny poziomu dopasowania modelu należy wykorzystać kilka z nich.

Najczęściej stosowaną miarą dopasowania modelu jest pierwiastek ze średniego kwadratu błędu oszacowania (z ang. *root mean squared error of approximation*, RMSEA). Określa on miarę rozbieżności modelu skorygowaną o stopnie swobody. Wartość tego wskaźnika równa zero oznacza, iż model jest dokładnie dopasowany do danych. Przyjmuje się, że wartości tego wskaźnika mniejsze od 0,05 oznaczają dobre dopasowanie modelu, a wartości w przedziale od 0,05 do 0,08 zadowalające dopasowanie modelu.

Ocenie jakości modelu służą także indeksy dopasowania. Podstawowym miernikiem w tej grupie są indeks dobroci dopasowania (z ang. *goodness-of-fit index*, GFI) oraz indeks dobroci dopasowania skorygowany o stopnie swobody (z ang. *adjusted goodness-of-fit index*, AGFI). GFI mierzy proporcję wariacji w empirycznej macierzy kowariancji, która jest wyjaśniana przez postulowany model. Z kolei AGFI jest skorygowanym odpowiednikiem indeksu GFI. Oba mierniki przyjmują wartości od 0 do 1<sup>51</sup>. Wartości bliskie zero oznaczają brak dopasowania testowanego modelu, natomiast wartości bliskie jedności wskazują na bardzo dobre dopasowanie. Kolejną miarą wykorzystywaną do oceny dopasowania modelu jest pierwiastek ze średniego

---

<sup>51</sup> Miara GFI w swej interpretacji przypomina przyjęty dla regresji liniowej współczynnik determinacji ( $R^2$ ), który oznacza jaki procent zmienności zmiennej objaśnianej jest wyjaśniany przez model. GFI informuje jaki procent zmienności empirycznej macierzy wariacji-kowariancji jest wyjaśniany przez model. Wartość GFI rośnie wraz uwzględnianiem w modelu kolejnych parametrów. Wobec tego oblicza się także jego wystandaryzowaną wartość w postaci miernika AGFI.

kwadratu reszt (RMR) i jego wystandaryzowana postać (SRMR)<sup>52</sup>. Obie miary nazywane są indeksami „mierności dopasowania” (z ang. *badness-of-fit*). Oznacza to, iż ich niskie wartości świadczą o lepszym dopasowaniu modelu do danych. Tzw. reszty modelu strukturalnego to różnice wartości poszczególnych elementów macierzy wariancji-kowariancji występujące między macierzą zakładaną a macierzą obserwowaną. Miara RMR jest pierwiastkiem ze średniego kwadratu tych reszt. Wartość RMR zależy od poziomu pomiaru zmiennych obserwowalnych, tym samym nie jest możliwe określenie jego uniwersalnej wartości wskazującej na stopień dopasowania modelu. Przyjmuje się jednak, iż im jego wartość jest bliższa 0, tym lepsze dopasowanie postulowanego modelu do danych.

### **Sposoby estymacji modelu strukturalnego**

Klasyczna postać modelu strukturalnego przyjmuje dosyć rygorystyczne założenia dotyczące normalności rozkładu zmiennych obserwowalnych, jak i liniowości zależności występujących między zmiennymi jawnymi a ukrytymi. Na gruncie nauk ekonomicznych założenie normalności łącznego rozkładu zmiennych obserwowalnych jest trudne do spełnienia [Bieliński 2013]. Wynika to przede wszystkim z dwóch cech, które powinny charakteryzować uwzględnione w modelu zmienne. Pierwsza z nich dotyczy poziomu pomiaru zmiennych obserwowalnych. Druga z kolei odnosi się do kształtu rozkładu zmiennych, który (w możliwym stopniu) powinien zachowywać symetryczność, jednomodalność i przyjmować zerowe wartości skośności i kurtozy [Bieliński 2013]. Tym samym kolejnymi cechami warunkującymi poprawność modelu strukturalnego są charakter zmiennych oraz wielkość próby. Restrykcyjne podejście wymaga, aby zmienne miały postać ciągłą. W praktyce dopuszcza się stosowanie zmiennych porządkowych, jednakże zastrzega się, aby były one wyrażane przynajmniej na pięciostopniowej skali [Konarski 2009]. Z kolei wielkość próby może wpływać na to że szacowane parametry odbiegają od ich rzeczywistych wartości. Im większa próba, tym dysproporcja między prawdziwą a oszacowaną wartością jest mniejsza [Bedyńska i Książek 2012, s. 180]. Wskazane powyżej warunki modelowania strukturalnego mają znaczenie dla wyboru sposobu

---

<sup>52</sup> Występuje również wartość wystandaryzowana pierwiastka średniego kwadratu reszt (SRMR), jednakże program IBM SPSS Statistics Amos umożliwia obliczenie jedynie wartości parametru RMR.

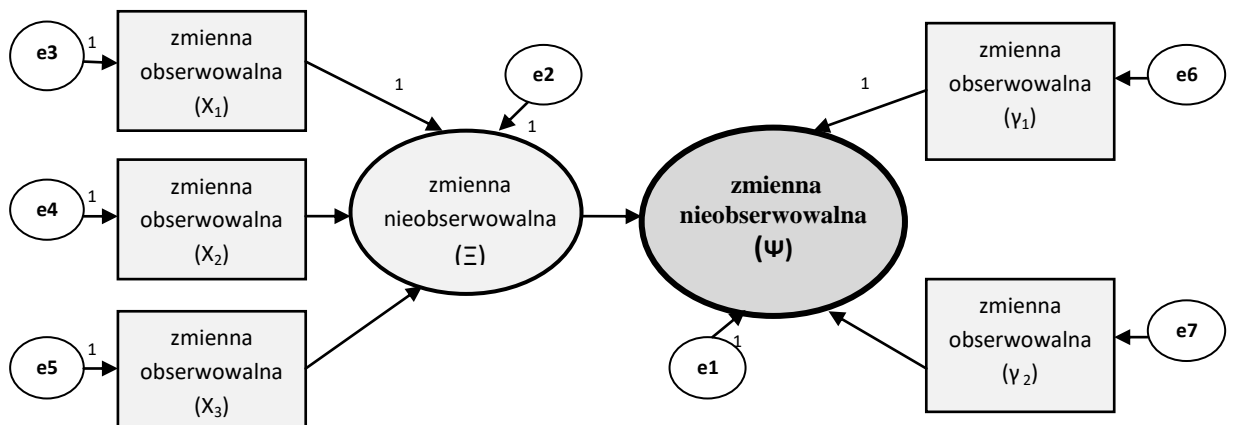


estymacji danych. Większość metod estymacji wymaga spełnienia warunku o wielowymiarowym normalnym rozkładzie zmiennych oraz przeprowadzenia badania na licznej próbie. Najczęściej stosowanym podejściem jest metoda największej wiarygodności (z ang. *maximum likelihood*, ML). Drugą pod względem popularności jest metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów (z ang. *generalized least squares*, GLS). Podobnie jak metoda największej wiarygodności wymaga ona dużych prób. Z kolei metoda asymptotycznie wolna od rozkładu (z ang. *asymptotically distribution-free* – ADF) nie wymaga założenia wielowymiarowego rozkładu normalnego, ale estymacja tym sposobem przeprowadzana jest na bardzo dużych próbach.

### Graficzna ilustracja modelu strukturalnego

Modele równań strukturalnych stanowią uproszczone odzwierciedlenie badanego zjawiska. Najwygodniejszym sposobem prezentacji teoretycznych założeń modelu, jak i jego empirycznego odpowiednika jest ilustracja modelu w formie tzw. wykresu ścieżkowego (por. rysunek 9).

Rysunek 9. Graficzna ilustracja modelu strukturalnego – wykres ścieżkowy



Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej zmienne jawne (obserwowalne) reprezentowane są na wykresie ścieżkowym przez prostokąty lub kwadraty, a zmienne ukryte (nieobserwowalne) przez okręgi lub elipsy. Relacje między zmiennymi odwzorowane są przez jednokierunkowe strzałki określające ich kierunek. Każdy z elementów jest powiązany z parametrem modelu. Dlatego każda strzałka kierunkowa odpowiada tzw. jednemu

współczynniki ścieżkowemu. Strzałki kierunkowe między zmiennymi obserwowalnymi a ukrytymi opatrzone są w oszacowanym modelu parametrami określającymi ładunki czynnikowe, które informują o zakresie, w jakim określona zmienna obserwowalna mierzy zmienną ukrytą<sup>53</sup>. Opisują one relację pary zmiennych w postaci współczynników regresji, które określają oczekiwaną zmianę zmiennej obserwowalnej przy jednostkowej zmianie zmiennej ukrytej lub dla współczynników wystandaryzowanych oczekiwaną zmianę wyrażoną w kategoriach odchylenia standardowego<sup>54</sup> [Konarski 2009, s. 46–47, 49].

Przy niektórych współczynnikach ścieżkowych, prowadzących od zmiennej nieobserwowalnej (ukrytej) do jednego z wybranych wskaźników cząstkowych stanowiących pomiar tej zmiennej występuje wartość 1. Oznacza to, że ich współczynniki ścieżkowe równe są 1, dzięki czemu możliwe jest oszacowanie pozostałych parametrów modelu.

Dodatkowo, do modelu wprowadza się tzw. zmienne resztowe oznaczone literą „e”. Określa się je również jako wariancję resztową. Odzwierciedlają one wpływ tych zmiennych, które nie są objęte analizą. Wynika to z założenia, że niemożliwe jest 100% wyjaśnienie wariancji całkowitej określonej zmiennej przy pomocy zmiennych wyszczególnionych w modelu [Cwalina 2000, s. 17].

#### **4.3.3. Konstrukcja modelu strukturalnego**

Model strukturalny jest obrazem wynikających z teorii zależności pomiędzy badanymi zjawiskami. Model obrazuje postulowane zależności pomiędzy badanymi zjawiskami oraz zmienne wykorzystane do ich pomiaru. W tej części omówiona zostanie struktura modelu wynikająca z przyjętych założeń oraz sposobu pomiaru. Empiryczna weryfikacja modelu została przedstawiona w rozdziale piątym.

---

<sup>53</sup> W klasycznej postaci modelu strukturalnego kierunek strzałek odbywa się od zmiennych nieobserwowalnych do zmiennych obserwowalnych. W celu uproszczenia prezentacji oraz interpretacji w rozprawie odwrócono kierunek relacji między poszczególnymi zależnościami.

<sup>54</sup> Wartość współczynnika wystandaryzowanego opisuje o ile odchylen standardowych zmieni się wartość zmiennej objaśnianej, gdy wartość zmiennej objaśniającej wzrośnie o jedno jej odchylenie standardowe [Bedyńska i Książek 2012, s. 167]. Zabieg wystandaryzowania zmiennych pozwala przyjąć założenie, że średnia będzie oscylowała wokół wartości 0 a odchylenie standardowe będzie wynosić 1.

Model strukturalny obejmuje zmienne obserwowalne (jawne) oraz zmienne nieobserwowalne (ukryte, latentne). Zmienne jawne, to zmienne, które pochodzą z opracowanych danych (por. tabela 11), z kolei zmienne ukryte, to zmienne, które nie są bezpośrednio mierzalne, którym zostały przyporządkowane cztery wymiary:

- innowacyjność (zmienna zależna);
- orientacja na klienta (zmienna niezależna);
- zarządzanie wiedzą od klienta (zmienna niezależna);
- zaangażowanie klienta (zmienna niezależna).

Poniżej przedstawiono wszystkie zmienne, które wykorzystano do opracowania wymienionych czynników w modelu strukturalnym (por. tabela 11).

**Tabela 11. Zmienne wykorzystane w modelu**

znaczenie zmiennych	oznaczenie zmiennych w modelu
<b>czynnik innowacyjność</b>	
innowacja produktowa/usługowa	Zp2r_1
innowacja procesowa - metoda świadczenia	Zp2r_2
innowacja procesowa – systemy, narzędzia informatyczne	Zp2r_3
innowacja marketingowa – sposób dystrybucji	Zp2r_4
innowacja marketingowa – sposób promocji	Zp2r_5
innowacja organizacyjna	Zp2r_6
inne działania innowacyjne	Zp2r_7
<b>czynnik – orientacja na klienta</b>	
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – media społecznościowe	Zp11r_01
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – strona internetowa	Zp11r_02
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – ankieta hotelowa	Zp11r_03
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – badania marketingowe	Zp11r_04
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – kontakt osobisty w trakcie obsługi	Zp11r_05
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – obserwacje w trakcie obsługi, sprzedaży	Zp11r_06
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – indywidualne spotkania z klientami	Zp11r_07
pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – księga gości	Zp11r_08
istotność informacji od klientów	Zp16r_2
<b>czynnik – zarządzanie wiedzą od klienta</b>	
archiwizowanie i przygotowywanie pozyskanych danych	Zp12r
częstotliwość analizowanych informacji od klientów	Zp13r
posiadanie wytycznych dot. zbierania, przetwarzania informacji od klientów	Zp14r
umiejętności pracowników w relacjach z klientami	Zp18r
szkolenia pracowników w ostatnich trzech latach	Zp19r
zaangażowanie pracowników w relacji z klientami	Zp21r
wykorzystanie systemów informatycznych do promocji	Zp22r_4
wykorzystanie systemów informatycznych do gromadzenia i zarządzania informacjami od klientów	Zp22r_5
wykorzystanie systemów informatycznych do interakcji z klientami	Zp22r_6

<b>czynnik – zaangażowanie klienta</b>	
częstotliwość współpracy z klientami – etap dzielenia się pomysłami	Zp17r_1
częstotliwość współpracy z klientami – etap współtworzenia nowych produktów i usług	Zp17r_2
częstotliwość współpracy z klientami – etap testowania	Zp17r_3
źródło inicjowania i opracowania innowacji – pracownicy we współpracy z klientami	ZP10_4
źródło inicjowania i opracowania innowacji – klienci	ZP10_6

Źródło: Opracowanie własne.

W części pomiarowej model uwzględnił cztery zmienne ukryte (czynniki), które są reprezentowane przez omówione poniżej zmienne obserwowalne. Wskazano także na skrócone nazwy zmiennych oraz oznaczenia zmiennych<sup>55</sup>, znajdujące swój odpowiednik na wykresie ścieżkowym modelu pomiarowego, zaprezentowanym w dalszej części.

**Zmienna zależna, innowacyjność przedsiębiorstwa (innowacyjność)** reprezentowana jest w modelu pomiarowym przez siedem zmiennych obserwowalnych. Ich wartości kodują odpowiedzi respondentów na pytanie o rodzaj innowacji wprowadzonych w ostatnich 3 latach działalności (2012–2014): „opracowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego produktu/usług” (Zp2r\_1), „zastosowanie nowej lub wyraźnie ulepszonej metody świadczenia usług” (Zp2r\_2), „zastosowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego systemu/narzędzia informatycznego wspierającego procesy przedsiębiorstwa” (Zp2r\_3), „zastosowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego sposobu dystrybucji usług” (Zp2r\_4), „zastosowanie nowego sposobu promocji produktów/usług” (Zp2r\_5), „zastosowanie nowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem” (Zp2r\_6), „inne działania innowacyjne” (Zp2r\_7). Respondent oceniał występowanie każdego rodzaju innowacji udzielając odpowiedzi „tak” lub „nie”.

**Zmienna niezależna – orientacja przedsiębiorstwa na klienta (orientacja na klienta)** reprezentowana jest w modelu pomiarowym przez dziewięć zmiennych obserwowalnych. Wartość jednej z nich koduje odpowiedź respondentów na pytanie o istotność dla przedsiębiorstwa informacji pozyskiwanych od klientów (Zp16r\_2). Respondenci mogli ocenić znaczenie tego źródła informacji na pięciostopniowej skali,

<sup>55</sup> Oznaczenie zmiennych wykorzystanych w modelu i obliczeniach wraz z oznaczeniem pytań pochodzących z kwestionariusza przedstawiono w załączniku nr 3.

gdzie 1 oznaczało „bez znaczenia” a 5 – „bardzo duże znaczenie”. Pozostałe zmienne obserwowalne kodowały odpowiedzi na pytanie o to czy i w jaki sposób przedsiębiorstwo pozyskuje lub wymienia informacji z klientami na temat swojej oferty. Możliwe odpowiedzi odpowiadały skali „tak” lub „nie” i dotyczyły następujących sposobów nawiązywania kontaktu z klientami: media społecznościowe (Zp11r\_01), strona internetowa (Zp11r\_02), ankieta hotelowa (Zp11r\_03), zleczone badania marketingowe (Zp11r\_04), kontakty osobiste pracowników w trakcie obsługi (Zp11r\_05), obserwacja klientów w trakcie obsługi i sprzedaży (Zp11r\_06), indywidualne spotkania z klientami (Zp11r\_07), księga gości (Zp11r\_08).

Kolejna zmienna niezależna – **zarządzanie wiedzą od klienta (zarządzanie wiedzą od klienta)** reprezentowana jest w modelu pomiarowym przez dziewięć zmiennych obserwowalnych. Pierwsze trzy zmienne obserwowalne służą pomiarowi zdolności przedsiębiorstwa do przetwarzania informacji od klientów. Pierwsza z nich koduje wartość odpowiedzi na pytanie o fakt archiwizowania w przedsiębiorstwie informacji od klientów i analizowania ich na potrzeby opracowania nowej oferty (Zp12r). Druga zmienna obserwowalna mierzy częstotliwość analizowanych w ciągu roku informacji o potrzebach klientów w celu wykorzystania ich do opracowania nowych produktów i usług (Zp13r). Trzecia – odpowiada pytaniu o fakt stosowania w przedsiębiorstwie jakichkolwiek wytycznych opisujących w jaki sposób zbierać, przetwarzać lub wymieniać pozyskane od klientów informacje (Zp14r).

Kolejne zmienne obserwowalne dotyczą pomiaru umiejętności pracowników niezbędnych do budowania relacji z klientami oraz poziomu ich zaangażowania w takie relacje. Pomiar oceny umiejętności pracowników odzwierciedlają wartości odpowiedzi na pytanie: „jak ocenia Pan/i umiejętności pracowników niezbędne do budowania relacji z klientami? Chodzi o takie relacje, dzięki którym klient dostarcza informacji mających wpływ na zmianę oferowanych produktów i usług (Zp18r). Respondenci odpowiadali na powyższe pytanie za pomocą pięciostopniowej skali semantycznej: od „bardzo dobrze” do „braku wystarczających umiejętności”. Dodatkowo, ocena umiejętności kodowana była za pomocą pytania o fakt przeprowadzenia w ostatnich trzech latach szkoleń pracowników rozwijających takie

umiejętności (Zp19r). Z kolei zaangażowanie pracowników w budowaniu relacji z klientami reprezentowane zostało w modelu przez zmienną obserwowalną kodującą wartość odpowiedzi na pytanie o to, jak respondent ocenia poziom badanego zaangażowania (Zp21r). Respondent mógł ocenić ten czynnik na pięciostopniowej<sup>56</sup> skali semantycznej: od „bardzo wysoki” do „bardzo niski”.

Ostatnie dwie zmienne obserwowalne służyły pomiarowi wykorzystania systemów lub narzędzi informatycznych do działań promocyjnych (Zp22r\_4), gromadzenia i zarządzania informacjami pozyskanymi od klientów (Zp22r\_5) oraz interakcji z klientami (Zp22r\_6).

Do pomiaru ostatniej zmiennej niezależnej – **zaangażowania klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa (zaangażowanie klienta)** zastosowano dwa pytania (zmienną reprezentowało w modelu łącznie pięć zmiennych obserwowalnych). Pierwsze z nich dotyczyło częstotliwości występowania zdarzeń określających relacje z przedsiębiorstwami w zakresie zmian dokonywanych w ofercie przedsiębiorstwa: „klienci dzielą się swoimi pomysłami, a my wykorzystujemy ich wiedzę do tworzenia nowych produktów i usług lub ulepszania bieżącej oferty” (Zp17r\_1), „klienci współtworzą z nami nowe produkty i usługi, włączamy ich w pracę nad ofertą naszego przedsiębiorstwa” (Zp17r\_2), „klienci testują przygotowane przez nas nowe produkty lub usługi (przed wprowadzenie ich na rynek)” (Zp17r\_3). Pomiar obserwacji został dokonany za pomocą pięciostopniowej skali: „od bardzo często” do „w ogóle”.

Drugie pytanie, służące pomiarowi zaangażowania klienta w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa, dotyczyło wskazania klientów jako najczęstszych pomysłodawców wprowadzonych w ostatnich trzech latach działalności innowacji. Wartość tej zmiennej kodowana była za pomocą dwóch odpowiedzi: „pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy z klientami” (Zp10\_4) i „klienci” (Zp10\_6).

Zmienne wchodzące w skład modelu strukturalnego miały charakter ciągły lub porządkowy z zachowaniem pięciostopniowej skali oceny tam, gdzie było to zasadne.

---

<sup>56</sup> Respondent miał możliwość oceny na pięciostopniowej skali, ale analizowane były cztery wartości.

Dzięki temu możliwa była konstrukcja czynników determinujących zjawisko innowacyjności<sup>57</sup>.

### **Model strukturalny w formie wykresu ścieżkowego**

Podsumowując, model strukturalny składa się z czterech czynników będących zmiennymi nieobserwowalnymi (ukrytymi) oraz zmiennych obserwowalnych (jawnych), opisujących badane czynniki.

Strukturę czynnika innowacyjność określono za pomocą analizy czynnikowej przeprowadzonej metodą głównych składowych<sup>58</sup>, na podstawie której wyodrębnione zostały dwie składowe oraz dwie zmienne (zastosowanie nowego/wyraźnie ulepszanego systemu/narzędzia informatycznego lub sposobu dystrybucji usług), które nie zostały przyporządkowane do żadnej z grup (wartości tzw. ładunków czynnikowych nie pozwoliły na jednoznaczne przyporządkowanie tych zmiennych do wyodrębnionych grup). Pierwsza składowa odnosiła się do innowacji produktowo-usługowej polegającej na opracowaniu nowego lub wyraźnie ulepszanego produktu/usługi oraz na zastosowaniu nowej lub wyraźnie ulepszonej metody świadczenia usług. W drugiej grupie wyodrębniono innowacje związane z promocją lub zarządzaniem polegające na zastosowaniu nowego sposobu promocji produktów i usług lub nowej metody zarządzania przedsiębiorstwem.

Zaprezentowany na rysunku 10 model strukturalny przyjmuje postać wykresu ścieżkowego wraz z jego częścią pomiarową i uwzględnia relacje między zmiennymi nieobserwowalnymi a obserwowalnymi. W modelu występuje łącznie sześć zmiennych nieobserwowalnych (innowacyjność, produkty i usługi, promocja i zarządzanie, zaangażowanie klienta, orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta) oraz sześć składników losowych (e11, e12, e13, e16, e17, e28). Poziomą innowacyjność objaśniany jest przez orientację na klienta, zaangażowanie klienta w działalność innowacyjną oraz zarządzanie wiedzą od klienta. Model strukturalny wraz ze zmiennymi ukrytymi i ich modelem pomiarowym prezentuje rysunek 10<sup>59</sup>.

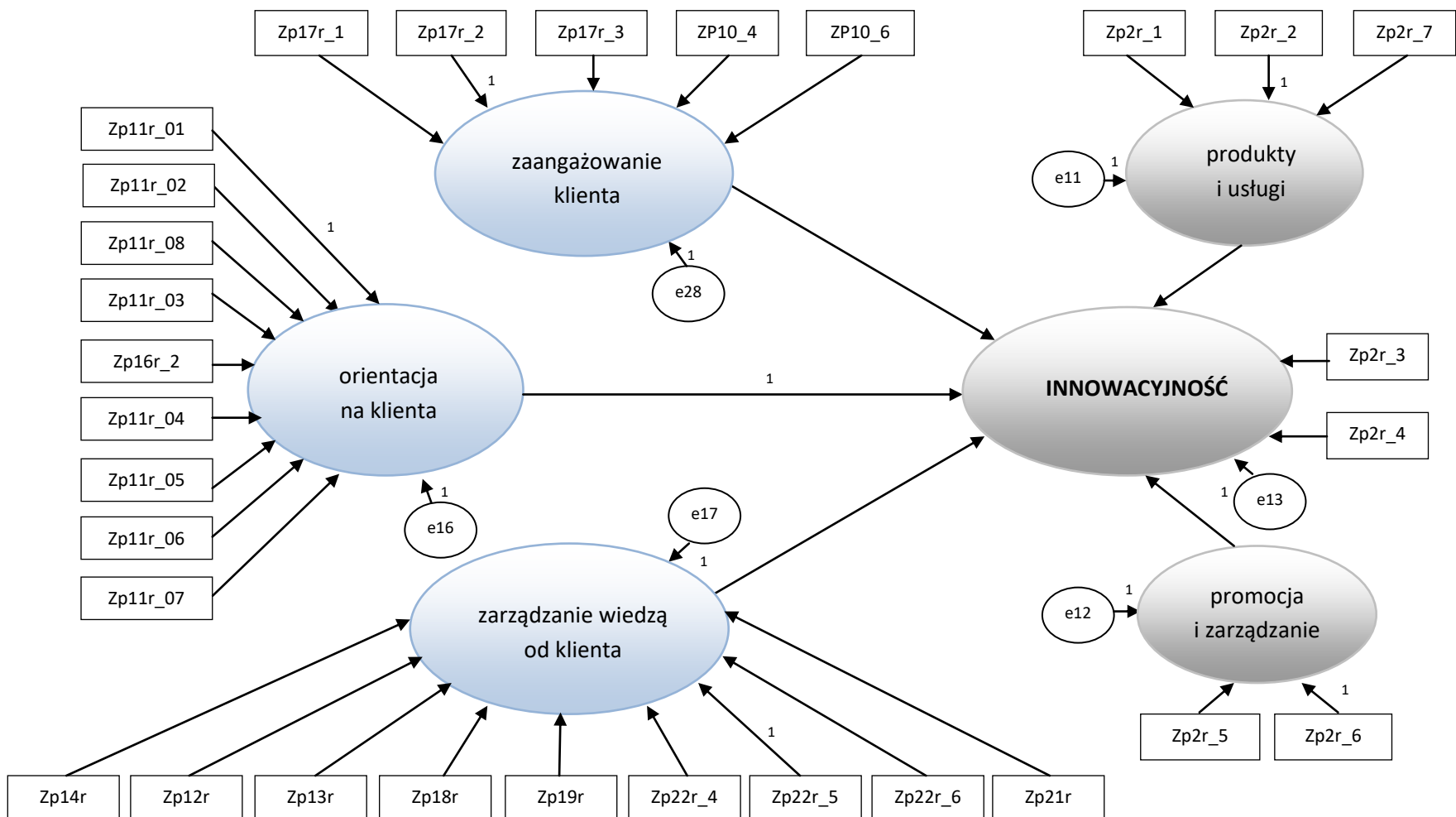
---

<sup>57</sup> Kwestionariusz badania, na podstawie którego zostały skonstruowane czynniki do modelu został przedstawiony w załączniku nr 10.

<sup>58</sup> Wyniki analizy czynnikowej przedstawione zostały w załączniku nr 8.

<sup>59</sup> Model strukturalny z przyporządkowanymi zmiennymi resztowymi oznaczonymi literą „e” został przedstawiony w załączniku nr 1.

Rysunek 10. Model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi i ich modelem pomiarowym



Źródło: Opracowanie własne.



## Podsumowanie metod wykorzystanych do pomiaru i analizy zmiennych

Podstawową metodą wykorzystaną do pomiaru i analizy zmiennych jest model strukturalny, który obejmuje cztery czynniki. Pierwszy z nich określa zmienną zależną – innowacyjność przedsiębiorstw. Innowacyjność zdefiniowano na podstawie rodzajów innowacji. W tym celu posłużono się analizą czynnikową wykorzystując metodę głównych składowych, dzięki której zobrazowano, jakiego rodzaju innowacje miały największe znaczenie dla zjawiska innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich.

W następnej kolejności skonstruowano trzy czynniki, będące zmiennymi niezależnymi: orientacja na klienta, zaangażowanie klienta oraz zarządzanie wiedzą od klienta, których wpływ na zmienną zależną – innowacyjność został poddany estymacji. W tym celu wykorzystano model strukturalny, na podstawie którego określone zostały występujące zależności oraz ich istotność. Ponadto, dzięki wykorzystaniu regresji weryfikacji poddano wpływ predyktorów na zmienną zależną – innowacyjność.

Szczegółowe informacje o przebiegu konstrukcji czynników oraz podstawowych i dodatkowych technikach wykorzystanych do estymacji i analizy danych zostały przedstawione w tabeli 12.

**Tabela 12. Techniki wykorzystane do estymacji i analizy danych**

etap	cel	wykorzystana technika
<b>konstrukcja czynnika określającego zmienną zależną (innowacyjność) oraz pomiar</b>	klasyfikacja rodzajów innowacji stosowanych w badanych hotelach identyfikacja struktury zmiennej innowacyjność	analiza czynnikowa za pomocą głównych składowych
<b>konstrukcja czynników określających zmienne niezależne oraz wpływ na zmienną zależną</b>	konstrukcja trzech czynników <ul style="list-style-type: none"><li>orientacja przedsiębiorstwa na klienta</li><li>zaangażowanie klienta w działalność innowacyjną</li><li>zarządzanie wiedzą od klienta</li></ul> ocena wpływu poszczególnych czynników na zmienną zależną – innowacyjność ocena wpływu predyktorów na zmienną zależną - innowacyjność	model strukturalny  model strukturalny  regresja liniowa

<b>konstrukcja wielowymiarowego czynnika oraz wpływ na zmienną zależną</b>	ocena wpływu łącznej aktywności przedsiębiorstw w budowaniu relacji z klientami na zmienną zależną – innowacyjność	regresja liniowa
<b>zróźnicowanie otrzymanych wyników</b>	ocena zróźnicowania poziomu innowacyjności badanych hoteli ze względu na zmienne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej</li> <li>• standard hotelu (wg liczby gwiazdek)</li> <li>• wielkość hotelu (wg liczby oferowanych pokoi)</li> </ul>	indeksy poziomu innowacyjności oraz testy niezależności identyfikujące różnice ze względu na przynależność do sieci, standard i wielkość hotelu  porównanie średnich wartości uzyskanych dla czynników

Źródło: Opracowanie własne.

W celu estymacji łącznego wpływu na innowacyjność wszystkich badanych aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami skonstruowano wielowymiarowy czynnik składający się ze wszystkich aktywności przedsiębiorstwa, które przejawiały się w orientacji na klienta, zarządzaniu wiedzą od klienta i zaangażowaniu klienta. Do oszacowania wielkości wpływu wykorzystana została regresja liniowa (por. tabela 12).

Ponadto, skonstruowanie czynników określających zmienne niezależne (orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta, zaangażowanie klienta), czynnika wielowymiarowego – łącznej aktywności przedsiębiorstwa oraz czynnika innowacyjności odwołującego się do zmiennej zależnej pozwalają na przedstawienie zróźnicowania wyników ze względu na kilka cech: przynależność badanych hoteli do międzynarodowej sieci, kategorię hotelu oraz liczbę oferowanych pokoi. Celem tego etapu jest porównanie zagregowanych danych w wymienionych przekrojach oraz skategoryzowanie zbadanej populacji hoteli ze względu na stopień ich innowacyjności (por. tabela 12).

Sformułowane założenia oraz przyjęta struktura modelu pozwoliły na pomiar zmiennych i zweryfikowanie teoretycznych zależności. Oszacowany model strukturalny wraz z interpretacją wartości parametrów oraz wyniki pozostałych analiz zostały przedstawione w kolejnym rozdziale.

# Ocena wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami na ich innowacyjność – weryfikacja empiryczna

Celem rozdziału jest ocena wpływu na innowacyjność działań realizowanych w przedsiębiorstwach hotelarskich, sprzyjających relacjom z użytkownikami. Rozdział ma charakter empiryczny i składa się z czterech części. W pierwszej kolejności przedstawiono opis próby badawczej. Część drugą rozdziału poświęcono omówieniu poziomu i zróżnicowania innowacyjności badanych hoteli wraz z czynnikami determinującymi innowacyjność. Ponadto, przedstawiono wyniki z dodatkowych analiz, uzupełniających obraz innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich o inne aspekty związane z aktywnością przedsiębiorstw w budowaniu relacji z klientami. Estymacja modelu strukturalnego wraz z jego prezentacją została przedstawiona w części trzeciej. Dokonano także interpretacji uzyskanych parametrów modelu oraz oceny wpływu zmiennych niezależnych: orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta i zaangażowanie klienta na zmienną zależną – innowacyjność. W ostatniej części rozdział wzbogacono także o porównanie uzyskanych rezultatów z dotychczasowymi pracami badawczymi w obszarze innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich.

## 5.1. Opis próby badawczej

Hotele objęte badaniem wyróżniały się następującymi cechami:

- lokalizacją na terenie Polski;
- standardem, który mieścił się w przedziale od jednego do pięciu gwiazdek;
- wielkością, zdefiniowaną jako liczba posiadanych pokoi.

Kluczową cechą stanowił fakt przynależności hotelu do międzynarodowej sieci hotelowej. Hotele reprezentowane były przez następujące sieci: Accor/Orbis, Best Western, Hilton, Rezidor, Starwood, Louvre Hotels Group, IHG, B&B, Vienna International, Mamaison, IBB Hotels, NH Hotels, Scandic.

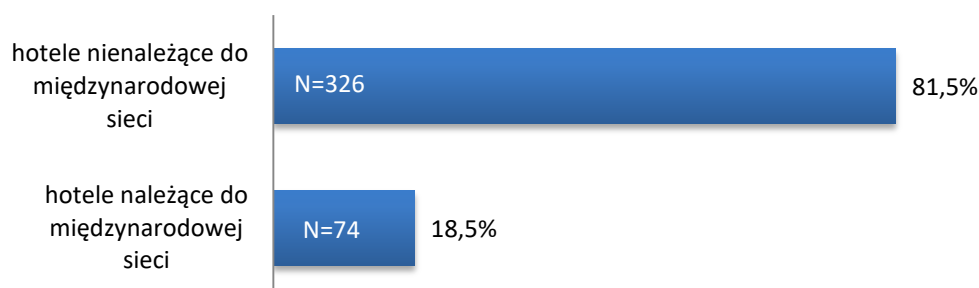
Uwzględniając przynależność do międzynarodowych struktur, badana populacja została podzielona na hotele należące do jednej z wymienionych międzynarodowych sieci hotelowych oraz na hotele, które do takich sieci nie należały.

W związku z tym, badanie zostało zrealizowane na próbie N=400 z podziałem na:

- hotele należące do międzynarodowych struktur sieciowych: N=74;
- hotele nienależące do międzynarodowych struktur sieciowych: N=326.

Hotele działające w międzynarodowych sieciach stanowiły 18,5 % badanych obiektów (por. wykres 4).

**Wykres 4. Struktura próby ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej**

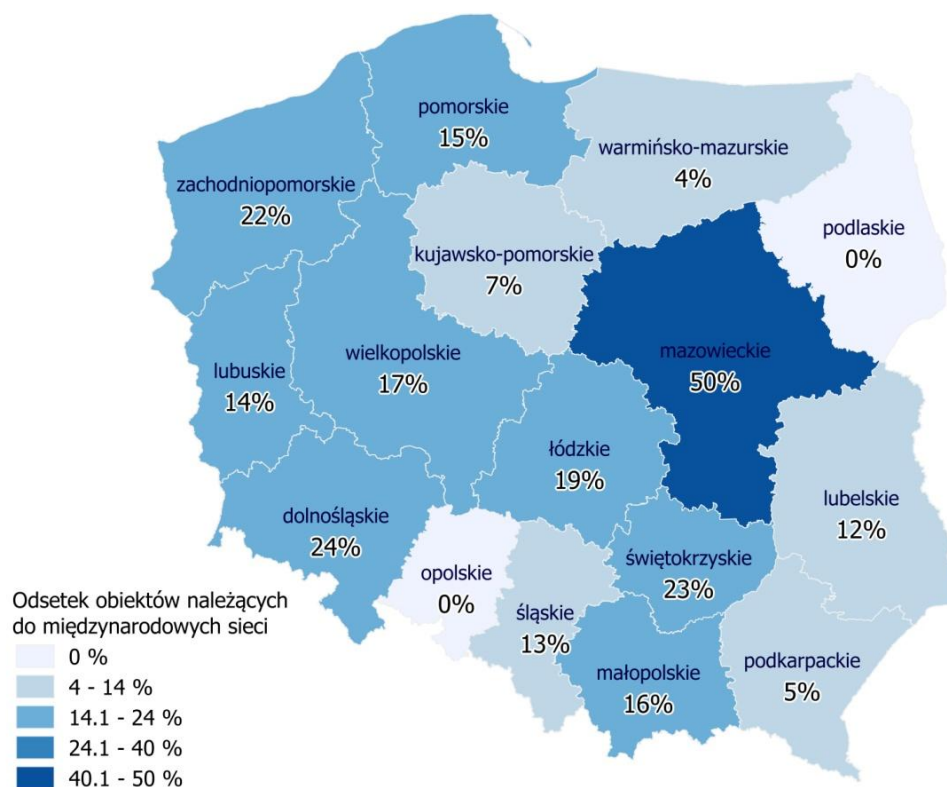


N=400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Odsetek obiektów wchodzących w skład próby należących do międzynarodowych sieci hotelowych prezentuje rysunek 11. Z poniższych danych wynika, że tego typu hotele sieciowe objęte badaniem ulokowane były przede wszystkim w województwie mazowieckim, dolnośląskim, zachodniopomorskim, świętokrzyskim oraz łódzkim.

**Rysunek 11. Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej według województw**

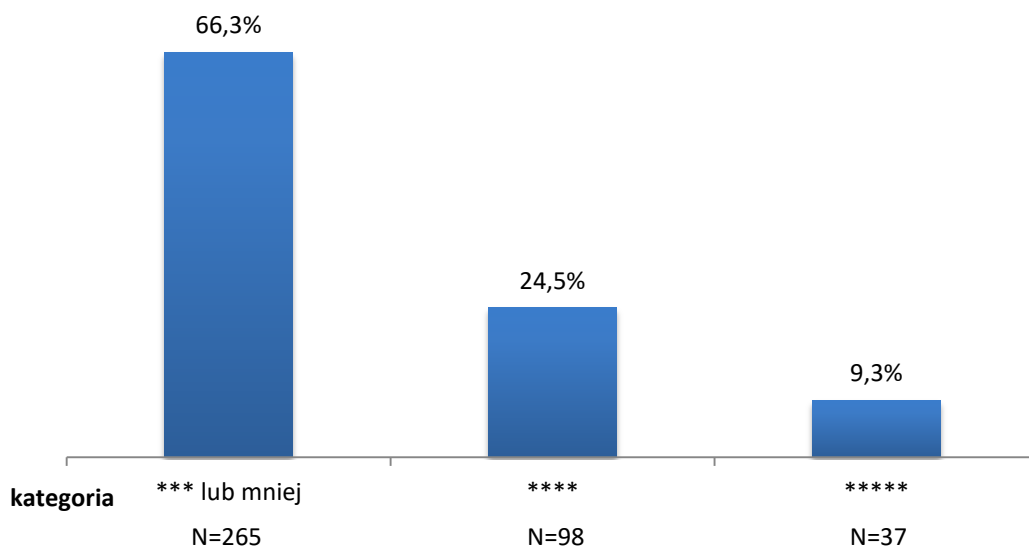


Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

W badanej próbie hoteli znalazły się zarówno obiekty zaklasyfikowane do najniższej, jak i do najwyższej kategorii. Największy udział w próbie odnotowano dla hoteli posiadających co najwyżej trzy gwiazdki. Co czwarte badane przedsiębiorstwo należało do obiektów czterogwiazdkowych (por. wykres 5).

**Wykres 5. Struktura próby ze względu na standard obiektu**

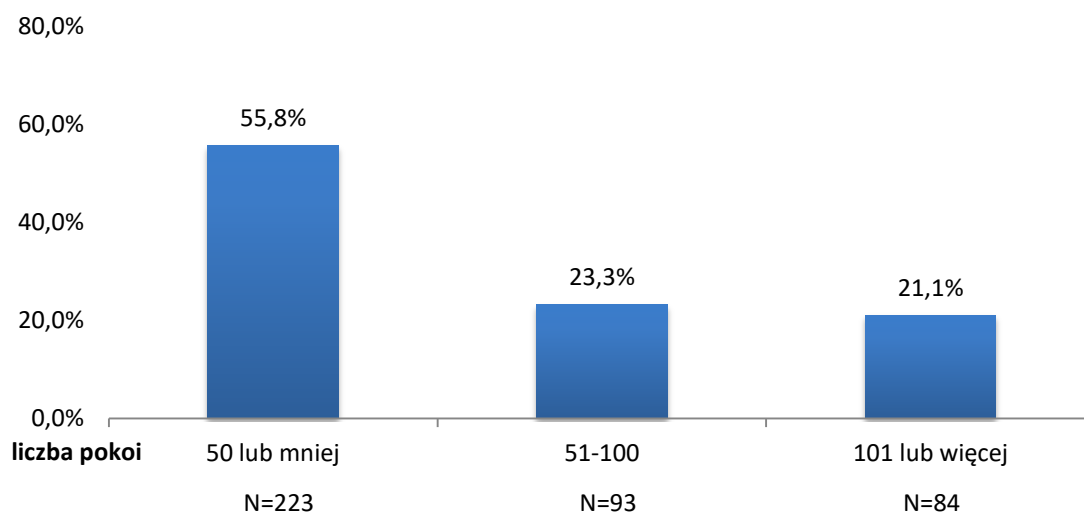


N=400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Rozpatrując strukturę próby ze względu na wielkość obiektów mierzonych liczbą oferowanych pokoi, największy udział w próbie odnotowano dla hoteli małych – posiadających co najwyżej 50 pokoi. Podobny udział w próbie miały obiekty posiadające 51-100 pokoi, jak i większe obiekty – powyżej 101 pokoi (por. wykres 6).

**Wykres 6. Struktura próby ze względu na liczbę oferowanych pokoi**



N=400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Strukturę badanych przedsiębiorstw uwzględniającą kategorię obiektu i jego przynależność do międzynarodowej sieci hotelarskiej przedstawiono w tabeli 13. Z poniższego rozkładu wynika, że największy odsetek w próbie reprezentowały obiekty posiadające nie więcej niż trzy gwiazdki, nie należące do żadnej międzynarodowej sieci. Z kolei w grupie hoteli sieciowych o międzynarodowym zasięgu dominowały hotele czterogwiazdkowe, a w następnej kolejności hotele z jedną gwiazdką mniej (por. tabela 13).

**Tabela 13. Struktura próby ze względu na kategorię obiektu i przynależność do międzynarodowej sieci hotelarskiej**

liczba gwiazdek	hotele nienależące do międzynarodowych sieci	hotele należące do międzynarodowych sieci	ogółem
<b>*** lub mniej</b>	58,5% N=234	7,7% N=31	66,2% N=265
<b>****</b>	18,0% N=72	6,5% N=26	24,5% N=98
<b>*****</b>	5,0% N=20	4,3% N=17	9,3% N=37
<b>ogółem</b>	<b>81,5% N=326</b>	<b>18,5% N=74</b>	<b>100,0% N=400</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Analiza rozkładu próby ze względu na liczbę pokoi i przynależność hotelu do międzynarodowej sieci dostarcza następujących wniosków. Największy odsetek w próbie stanowiły hotele małe oferujące co najwyżej 50 pokoi nie będące w strukturach międzynarodowych sieci hotelowych. Z kolei wśród hoteli sieciowych najsilniejszym ich reprezentantem w próbie były obiekty oferujące co najmniej 101 pokoi (por. tabela 14).

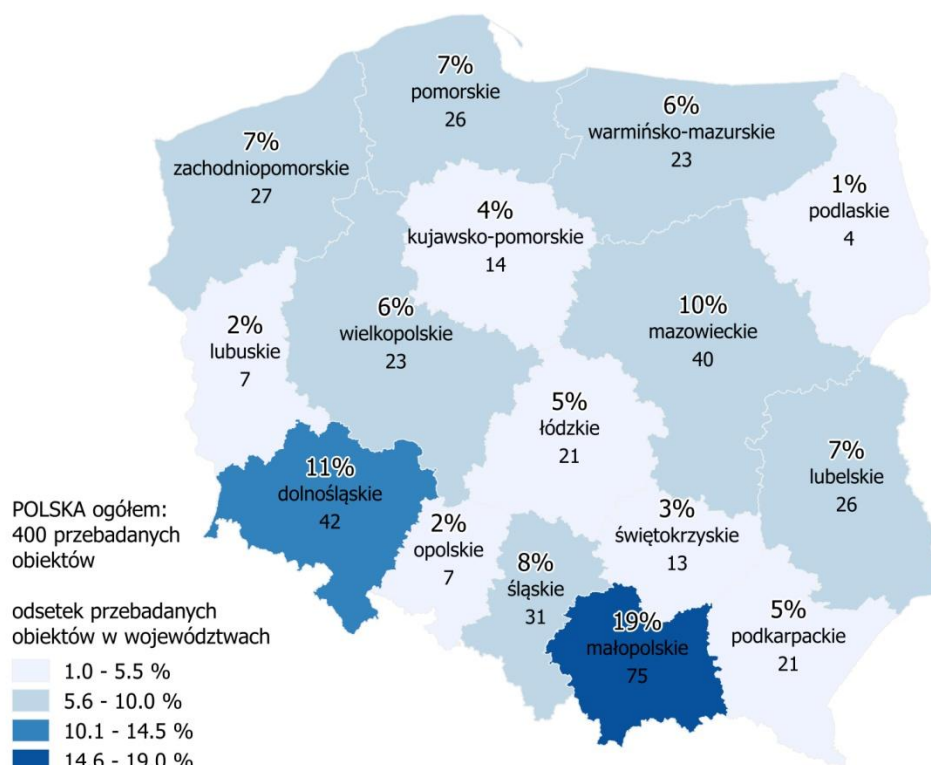
**Tabela 14. Struktura próby ze względu na wielkość obiektu i przynależność do międzynarodowej sieci hotelarskiej**

liczba pokoi	hotele nienależące do międzynarodowych sieci	hotele należące do międzynarodowych sieci	ogółem
<b>50 lub mniej</b>	51,5% N=206	4,3% N=17	55,8% N=223
<b>51-100</b>	19,8% N=79	3,5% N=14	23,3% N=93
<b>101 lub więcej</b>	10,3% N=41	10,8% N=43	21,0% N=84
<b>ogółem</b>	<b>81,5%</b> <b>N=326</b>	<b>18,5%</b> <b>N=74</b>	<b>100,0%</b> <b>N=400</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Z rozkładu geograficznego wynika, że największy odsetek przebadanych hoteli znajdował się w województwie małopolskim, dolnośląskim oraz mazowieckim (por. rysunek 12).

**Rysunek 12. Rozkład hoteli objętych badaniem według województw**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Rozkład geograficzny obiektów ze względu na ich standard wskazuje, że największy odsetek obiektów jedno i dwu-gwiazdkowych był zlokalizowany w województwach:



mazowieckim, świętokrzyskim oraz kujawsko-pomorskim. Obiekty objęte badaniem o standardzie trzech gwiazdek najliczniej zlokalizowane były na terenie województw: podlaskiego, opolskiego, podkarpackiego oraz lubelskiego. Najmniejszy odsetek hoteli trzygwiazdkowych reprezentowało Mazowsze. Hotele o najwyższym standardzie wchodzące w skład próby zlokalizowane były najliczniej na terenie województwa mazowieckiego, małopolskiego, lubuskiego województwa oraz zachodniopomorskiego (por. załącznik nr 9).

Analiza rozkładu hoteli w podziale na wielkość obiektu wskazuje, że największy odsetek małych hoteli (do 50 pokoi) zlokalizowany był w województwie opolskim. Z kolei w województwach: mazowieckim, śląskim, lubuskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim małe hotele zlokalizowane były w mniejszości. Hotele oferujące od 51 do 100 pokoi najliczniej zlokalizowane były na terenie Lubuskiego i Podlaskiego. Najmniejszy odsetek obiektów w tej grupie odnotowano w województwach: pomorskim, łódzkim, świętokrzyskim oraz opolskim. Największe hotele (powyżej 100 pokoi) objęte badaniem zlokalizowane były najliczniej w województwie mazowieckim, świętokrzyskim i pomorskim (por. załącznik nr 9).

Podsumowując, największy odsetek w próbie stanowiły obiekty niezależne o standardzie do trzech gwiazdek. Z kolei w grupie hoteli należących do międzynarodowych sieci dominowały obiekty czterogwiazdkowe, a w następnej kolejności hotele z jedną gwiazdką mniej. Ze względu na wielkość obiektu największy odsetek w próbie stanowiły hotele małe (do 50 pokoi), nie będące w strukturach międzynarodowych sieci hotelowych. Z kolei wśród hoteli działających w strukturach międzynarodowych najsilniejszym ich reprezentantem w próbie były obiekty oferujące powyżej 101 pokoi. Z rozkładu geograficznego wynika, że największy odsetek przebadanych obiektów znajdował się w województwach: małopolskim, dolnośląskim oraz mazowieckim. Z kolei hotele sieciowe objęte badaniem rozmieszczone były przede wszystkim w województwach: mazowieckim, dolnośląskim, zachodniopomorskim, świętokrzyskim oraz łódzkim.

## 5.2. Analiza opisowa i porównawcza

Wyniki badania przeprowadzonego wśród 400 przedsiębiorstw hotelarskich wskazują, że polskie hotele są aktywne innowacyjnie i wprowadzają do swojej działalności nowoczesne rozwiązania. Jednak poziom ich innowacyjności jest zróżnicowany. Badane przedsiębiorstwa różniły się także pod względem rezultatów otrzymywanych dzięki inwestycjom oraz zaangażowaniu w działalność innowacyjną. Poniżej przedstawiono wyniki badania poziomu innowacyjności ze względu na trzy zmienne kontrolowane<sup>60</sup> oraz przedstawiono rodzaje innowacji, które opracowano w hotelach objętych badaniem w okresie 2012–2014. Dodatkowo, opisano statystyki dotyczące poziomu angażowania się klientów w działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw, źródeł informacji wykorzystywanych w procesach innowacyjnych, sposobów motywacji pracowników oraz obszarów wykorzystywania rozwiązań w działalności hoteli objętych badaniem.

### 5.2.1. Innowacyjność badanych hoteli – poziom i zróżnicowanie

Wyniki badania dowodzą, iż większość przedsiębiorstw hotelarskich wprowadza innowacje do swojej działalności (91,2%, N=365). W celu zróżnicowania poziomu innowacyjności dokonana została kategoryzacja innowacyjności, czyli podział według wartości odchylenia standardowego od średniej uzyskanej dla tej zmiennej. Utworzono indeks innowacyjności o dodatnich wartościach od jednego do trzech odchylen standardowych oraz o ujemnych wartościach od jednego do trzech odchylen standardowych. W ten sposób otrzymano indeks innowacyjności zbudowany z sześciostopniowej skali od bardzo niskiego do bardzo wysokiego poziomu innowacyjności. W grupie przedsiębiorstw objętych badaniem 57,2% z nich charakteryzowało się niskim poziomem innowacyjności (N=229). Wyższą ocenę, oznaczającą raczej wysoki stopień innowacyjności, uzyskało co trzecie przedsiębiorstwo (31,0%, N=124). Wysoki i bardzo wysoki poziom innowacyjności odnotowano łącznie dla 11,8% badanych przedsiębiorstw (N=47).

---

<sup>60</sup> Zmienne kontrolowane pozwalają kontrolować poboczne zależności, które mogą wpływać na kształt związków między analizowanymi zmiennymi [Wieczorkowska i Wierziński 2012].

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw budujących relacje z klientami jest zróżnicowany pod względem następujących cech:

- przynależności do międzynarodowej sieci hotelowej;
- kategorii hotelu;
- ilości posiadanych pokoi.

Analizując wyniki przedstawione w tabeli 15 należy stwierdzić, że wyższym indeksem innowacyjności odznaczają się hotele przynależące do międzynarodowych sieci hotelowych niż obiekty nie będące członkiem takich sieci, których poziom innowacyjności jest niski lub raczej niski.

**Tabela 15. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowa**

	międzynarodowa sieć hotelowa			
	nie	tak	nie	tak
<b>poziom innowacyjności</b>	<b>N=326</b>	<b>N=73*</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
bardzo niski	0	0	0,0%	0,0%
niski	44	2	<b>13,5%</b>	2,7%
raczej niski	154	29	<b>47,2%</b>	39,7%
raczej wysoki	99	25	30,4%	<b>34,2%</b>
wysoki	15	10	4,6%	<b>13,7%</b>
bardzo wysoki	14	7	4,3%	<b>9,6%</b>

Brak danych =1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw wzrasta wraz ze standardem badanych hoteli mierzonym liczbą gwiazdek. Im wyższy standard, tym wyższy stopień ich innowacyjności. Wyjątkiem są obiekty posiadające do trzech gwiazdek, które charakteryzuje równie bardzo wysoka innowacyjność, jak w przypadku obiektów o największej liczbie gwiazdek w Polsce (por. tabela 16).

**Tabela 16. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na kategorię obiektu**

	kategoria					
	*** lub mniej	****	*****	*** lub mniej	****	*****
<b>poziom innowacyjności</b>	<b>N=265</b>	<b>N=98</b>	<b>N=37</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
bardzo niski	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
niski	38	7	1	14,3%	7,1%	2,7%
raczej niski	123	44	16	<b>46,4%</b>	44,9%	43,2%
raczej wysoki	72	38	14	27,2%	<b>38,8%</b>	37,8%
wysoki	15	7	4	5,7%	7,1%	<b>10,8%</b>
bardzo wysoki	17	2	2	<b>6,4%</b>	2,0%	5,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podobną tendencję można zaobserwować analizując poziom innowacyjności w podziale na wielkość przedsiębiorstwa (mierzoną za pomocą liczby oferowanych pokoi). Im większy obiekt hotelarski, tym wyższy stopień innowacyjności. Bardzo wysoka innowacyjność charakteryzuje zarówno obiekty mniejsze (poniżej 50 pokoi), jak i większe (powyżej 101 pokoi). Jednakże większe hotele okazywały się być bardziej innowacyjne niż pozostałe, o czym świadczy dużo mniejszy odsetek obiektów osiagających niski i raczej niski poziom innowacyjności w tej grupie analizowanych przedsiębiorstw (por. tabela 17).

**Tabela 17. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na liczbę oferowanych pokoi**

	ilość pokoi					
	50 lub mniej	51 - 100	101 lub więcej	50 lub mniej	51 - 100	101 lub więcej
<b>poziom innowacyjności</b>	<b>N=223</b>	<b>N=93</b>	<b>N=84</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
bardzo niski	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
niski	32	10	4	<b>14,3%</b>	10,8%	4,8%
raczej niski	104	48	31	46,6%	<b>51,6%</b>	36,9%
raczej wysoki	60	29	35	26,9%	31,2%	<b>41,7%</b>
wysoki	12	5	9	5,4%	5,4%	<b>10,7%</b>
bardzo wysoki	15	1	5	<b>6,7%</b>	1,1%	6,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

W celu zbadania związku między zmiennymi, takimi jak: sieciowość hotelu, standard i wielkość, przeprowadzono testy niezależności *chi-kwadrat*. Weryfikacji poddano założenie o występowaniu różnic analizowanych rozkładów zmiennych. Hipoteza zerowa zakładała brak związku oznaczający, że każda z wymienionych

zmiennych nie ma wpływu na poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Przeprowadzone testy niezależności *chi-kwadrat* wskazują, że rozkłady zmiennej innowacyjność różnią się istotnie pod względem sieciowości oraz wielkości obiektów. Nie różnią się natomiast dla obiektów o różnym standardzie, o czym świadczy przyjęcie hipotezy zerowej, opisującej brak związku dla tej zależności (por. tabela 18).

**Tabela 18. Testy niezależności *chi-kwadrat* dla zmiennych kontrolowanych: międzynarodowa sieć hotelowa, kategoria, wielkość**

zmiennie	$\chi^2$ otrzymane	stopnie swobody (df)	$\chi^2$ krytyczne (p=0,05)	wynik	
międzyn. sieć	18,0645	5	11,0705	$\chi^2$ otrzymane $>$ $\chi^2$ krytyczne	odrzućcie hipotezy zerowej
kategoria (liczba gwiazdek)	13,7982	10	18,307	$\chi^2$ otrzymane $<$ $\chi^2$ krytyczne	przyjęcie hipotezy zerowej
wielkość (liczba pokoi)	18,3972	10	18,307	$\chi^2$ otrzymane $>$ $\chi^2$ krytyczne	odrzućcie hipotezy zerowej

Poziom istotności: p=0,05

H<sub>0</sub>: brak związku (zmiennie nie różnicują innowacyjności) H<sub>1</sub>: istnieje związek (zmiennie różnicują innowacyjność)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Na podobne zależności wskazują także porównania średnich wartości analizowane ze względu na trzy zmienne kontrolowane<sup>61</sup>. Wyniki przedstawione w tabeli 19 potwierdzają, że hotele działające w międzynarodowych sieciach hotelowych są bardziej innowacyjne niż ich odpowiedniki nienależące do międzynarodowych struktur hotelowych. Świadczą o tym dodatnie wartości, a występujące różnice, oznaczone kolorem zielonym, są istotne statystycznie (por. tabela 19).

<sup>61</sup> Standaryzacja zmiennych ilościowych spowodowała, że zmienne zostały przekształcone w rozkład o średniej = 0 i odchyleniu standardowym=1.

**Tabela 19. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	międzynarodowa sieć	
		nie	tak
ogółem N=400	-	N=326	N=74
innowacyjność	średnia	-0,1988	0,8743
	odchylenie standardowe	0,2068	0,2038

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich.

kolor zielony:  $p=0,01$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Porównanie średnich ze względu na standard badanych hoteli (tabela 20) potwierdza, że obiekty o wysokim standardzie są bardziej innowacyjne niż hotele posiadające co najwyżej trzy gwiazdki (zależność istotna, oznaczona kolorem pomarańczowym).

**Tabela 20. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na kategorię obiektu**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	kategoria *** lub mniej		kategoria ****		kategoria ***** lub mniej	
		*** lub mniej	****	****	*****	*** lub mniej	*****
ogółem N=400	-	N=265	N=98	N=98	N=37	N=265	N=37
innowacyjność	średnia	-0,0078	0,0004	0,0004	0,0544	-0,0078	0,0544
	odchylenie standardowe	0,2275	0,1644	0,1644	0,1834	0,2275	0,1834

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich.

kolor pomarańczowy:  $p=0,1$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zestawiając średnie ze względu na liczbę oferowanych pokoi, potwierdza się następująca zależność: wyższe wartości osiągają obiekty posiadające co najmniej 101 pokoi. Istotnie statystycznie różnice pozwalają uznać, że ta grupa obiektów jest bardziej innowacyjna i lepiej wykorzystuje wiedzę od klienta niż pozostałe hotele objęte badaniem, dysponujące mniejszą liczbą pokoi (por. tabela 21).

**Tabela 21. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na liczbę oferowanych pokoi**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	liczba pokoi		liczba pokoi		liczba pokoi	
		50 lub mniej	51 - 100	51 - 100	101 lub więcej	50 lub mniej	101 lub więcej
ogółem N=400	-	N=223	N=93	N=93	N=84	N=223	N=84
innowacyjność	średnia	-0,0086	-0,0283	-0,0283	0,0540	-0,0086	0,0540
	odchylenie standardowe	0,2311	0,1586	0,1586	0,1939	0,2311	0,1939

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich.

kolor zielony:  $p=0,01$ ; kolor niebieski:  $p=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Przedsiębiorstwa różnią się także pod względem rezultatów działalności innowacyjnej. W okresie 2012–2014 najczęściej tworzono innowacje w zakresie oferty w formie nowego lub wyraźnie ulepszanego produktu lub usługi (42,8%, N=171) oraz o charakterze procesowym oznaczającym zastosowanie nowej lub wyraźnie ulepszonej metody świadczenia usług (40,2%, N=161). 34,5% hoteli (N=138) wskazało na innowacje w zakresie promocji i marketingu, a 18,5% obiektów (N=74) wprowadziło w badanym okresie innowacje obejmujące wykorzystanie nowych technologii (narzędzia informatycznego wspierającego m.in. sprzedaż, obsługę) oraz znaczące usprawnienia w procesie dystrybucji. Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw wskazał na innowacje w obszarze zarządzania (15%, N=60).

Innowacje w zakresie oferty mają duże znaczenie dla przedsiębiorstw hotelarskich. Świadczy o tym także wysoki odsetek przedsiębiorstw, które dokonały zmian w ofercie i wprowadziły nowości do sprzedaży. Na 171 przedsiębiorstw, aż 156 z nich przyznało, że efektem działalności innowacyjnej była sprzedaż nowopowstałych usług i produktów.

Zróznicowanie w zakresie osiągniętych rezultatów ze względu na analizowane zmienne kontrolowane przedstawiają tabele 22–24.

Hotele działające poza strukturami międzynarodowych sieci najczęściej pracowały nad nowymi produktami i usługami, sposobem świadczenia usług oraz ich promocją. W hotelach sieciowych, działających w ramach międzynarodowych struktur powstawały podobne rodzaje innowacji, jednakże ten rodzaj obiektów przejawiał

również większą aktywność w obszarze innowacji procesowych, związanych z systemami informatycznymi oraz dystrybucją usług (por. tabela 22).

**Tabela 22. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej**

rodzaj innowacji	hotele nienależące do międzynarodowej sieci	hotel należące do międzynarodowej sieci
nowy/wyraźnie ulepszony produkt i usługa	135 (41,4%)	36 (48,6%)
nowa/wyraźnie ulepszona metoda świadczenia usług	125 (38,3%)	36 (48,6%)
nowy/wyraźnie ulepszony system wspierający procesy przedsiębiorstwa	46 (14,1%)	28 (37,8%)
nowy/wyraźnie ulepszony sposób dystrybucji usług	50 (15,3%)	24 (32,4%)
nowy sposób promocji produktów i usług	104 (31,9%)	34 (45,9%)
nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem	47 (14,4%)	13 (17,6%)
<b>N=</b>	<b>326</b>	<b>74</b>

Procenty nie sumują się do 100 (respondent miał możliwość wielokrotnego wyboru) - procentowanie kolumnowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Analizując dane przedstawione w tabeli 23 należy stwierdzić, że w badanych obiektach pracowano nad innowacjami każdego typu. W hotelach o wysokim standardzie, co najmniej czterech gwiazdek, częściej niż w obiektach niższych kategorii, spotyka się innowacje wspierające procesy przedsiębiorstwa oraz dystrybucję usług. Obiekty o najwyższym standardzie są innowacyjne w każdym analizowanym aspekcie – ich aktywność przekłada się także na innowacje w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem (por. tabela 23).

**Tabela 23. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na standard obiektu**

rodzaj innowacji	*** lub mniej	****	*****
nowy/wyraźnie ulepszony produkt i usługa	117 (46,4%)	47 (48,0%)	7 (18,9%)
nowa/wyraźnie ulepszona metoda świadczenia usług	114 (45,2%)	33 (33,7%)	14 (37,8%)
nowy/wyraźnie ulepszony system wspierający procesy przedsiębiorstwa	35 (13,9%)	26 (26,5%)	13 (35,1%)
nowy/wyraźnie ulepszony sposób dystrybucji usług	39 (15,5%)	22 (22,4%)	13 (35,1%)



<b>nowy sposób promocji produktów i usług</b>	94 (37,3%)	31 (31,6%)	13 (35,1%)
<b>nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem</b>	44 (17,5%)	8 (8,2%)	8 (21,6%)
<b>N=</b>	<b>265</b>	<b>98</b>	<b>37</b>

Procenty nie sumują się do 100 (respondent miał możliwość wielokrotnego wyboru) - procentowanie kolumnowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Niezależnie od liczby oferowanych pokoi, w hotelach można spotkać się z wszystkimi rodzajami innowacji. Jednakże to w większych obiektach działalność innowacyjna częściej obejmuje zmiany o charakterze procesowym (systemy wspierające procesy przedsiębiorstwa oraz dystrybucję), czyli działania wymagające ponoszenia większych nakładów finansowych (por. tabela 24).

**Tabela 24. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na wielkość obiektu**

<b>rodzaj innowacji</b>	<b>50 pokoi i mniej</b>	<b>51-100 pokoi</b>	<b>101 pokoi i więcej</b>
<b>nowy/wyraźnie ulepszony produkt i usługa</b>	87 (39,0%)	40 (43,0%)	44 (55,7%)
<b>nowa/wyraźnie ulepszona metoda świadczenia usług</b>	92 (41,3%)	29 (31,2%)	40 (50,6%)
<b>nowy/wyraźnie ulepszony system wspierający procesy przedsiębiorstwa</b>	30 (13,5%)	16 (17,2%)	28 (35,4%)
<b>nowy/wyraźnie ulepszony sposób dystrybucji usług</b>	40 (17,9%)	15 (16,1%)	19 (24,1%)
<b>nowy sposób promocji produktów i usług</b>	86 (38,6%)	26 (28,0%)	26 (32,9%)
<b>nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem</b>	35 (15,7%)	14 (15,1%)	11 (13,9%)
<b>N=</b>	<b>223</b>	<b>93</b>	<b>84</b>

Procenty nie sumują się do 100 (respondent miał możliwość wielokrotnego wyboru) - procentowanie kolumnowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Kolejnym celem analiz było poznanie uwarunkowań poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw związanych z budowaniem relacji z klientami. Do oceny innowacyjności posłużono się porównaniem wartości średnich, które obliczono dla każdego z analizowanych trzech czynników określających zmienne niezależne oraz dla wielowymiarowego czynnika – łącznej aktywności przedsiębiorstwa, dla których kluczowe są interakcje z klientami. Wyniki tych analiz przedstawione zostały w następnej części rozdziału.

### 5.2.2. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich związane z budowaniem relacji z klientami – poziom i zróżnicowanie

W tej części rozdziału w pierwszej kolejności przedstawione zostaną wyniki analizy porównania średnich wartości dla badanych czynników. Następnie zaprezentowane zostaną statystyki uzupełniające obraz analizowanych zależności.

Porównanie średnich wartości analizowanych czynników: zarządzanie wiedzą, orientacja na klienta, zaangażowanie oraz wielowymiarowego czynnika – łącznej aktywności przedsiębiorstwa pod względem przynależności do międzynarodowej sieci, kategorii obiektu oraz jego wielkości przedstawiają tabele 25–27.

Analiza danych zaprezentowanych w tabeli 25 wskazuje, że lepsze wyniki dla poszczególnych czynników osiągają hotele wchodzące w skład struktury sieci międzynarodowych. Przynależność do tego rodzaju sieci oddziałuje dodatnio na łączną aktywność przedsiębiorstwa, które są podejmowane w celu budowania relacji z klientami. Oznacza to, że sprzyjają one działalności innowacyjnej prowadzonej w hotelach będących członkami międzynarodowych struktur. Wszystkie wymienione czynniki osiągają dodatnie wartości, a występujące różnice (oznaczone kolorem zielonym) są istotne statystycznie.

**Tabela 25. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	sieć	
		nie	tak
<b>ogółem N=400</b>	-	<b>N=326</b>	<b>N=74</b>
<b>zarządzanie wiedzą od klienta</b>	średnia	-0,1799	0,7895
	odchylenie standardowe	0,2287	0,1878
<b>orientacja na klienta</b>	średnia	-0,1872	0,0821
	odchylenie standardowe	0,3153	0,3132
<b>zaangażowanie klienta</b>	średnia	-0,0479	0,2133
	odchylenie standardowe	0,9124	0,7654
<b>łączna aktywność przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami</b>	średnia	-0,1480	0,0651
	odchylenie standardowe	0,1802	0,1391

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich.

kolor zielony:  $p=0,01$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Porównanie średnich ze względu na standard badanych hoteli (por. tabela 26) dla większości analizowanych czynników wskazuje na następującą zależność: niższe wartości średnich osiągają obiekty o niższym standardzie, czyli obiektach do trzech gwiazdek. Jednakże zależność ta jest istotna statystycznie tylko dla czynników: zarządzania wiedzą oraz czynnika wielowymiarowego (łączna aktywność przedsiębiorstwa).

**Tabela 26. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na kategorię obiektu**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	kategoria *** lub mniej		kategoria ****		kategoria **** lub mniej	
		***	****	****	*****	***	****
ogółem N=400	-	N=265	N=98	N=98	N=37	N=265	N=37
zarządzanie wiedzą od klienta	średnia	-0,0350	0,0669	0,0669	0,0726	-0,0350	0,0726
	odchylenie standardowe	0,2448	0,1463	0,1463	0,1896	0,2448	0,1896
orientacja na klienta	średnia	0,0062	-0,0323	-0,0323	0,0406	0,0062	0,0406
	odchylenie standardowe	0,3420	0,2563	0,2563	0,2722	0,3420	0,2722
zaangażowanie klienta	średnia	-0,0102	-0,0697	-0,0697	0,2618	-0,0102	0,2618
	odchylenie standardowe	0,8973	0,7961	0,7961	1,0584	0,8973	1,0584
łączna aktywność przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami	średnia	-0,0230	0,0407	0,0407	0,0564	-0,0230	0,0564
	odchylenie standardowe	0,1921	0,1182	0,1182	0,1527	0,1921	0,1527

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich. kolor zielony:  $p=0,01$ ; kolor pomarańczowy:  $p=0,1$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zestawiając średnie uzyskane dla czynników w podziale na liczbę oferowanych pokoi, potwierdza się wniosek przemawiający za tym, iż wyższe wartości osiągają obiekty posiadające co najmniej 101 pokoi. Istotne statystycznie różnice dotyczą zarządzania wiedzą od klienta, zaangażowania klienta w działalność przedsiębiorstw oraz łącznej aktywności przedsiębiorstw (por. tabela 27).

**Tabela 27. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na liczbę pokoi**

czynnik	rozkład szacowanych parametrów	liczba pokoi 50 lub mniej		liczba pokoi 51 - 100		liczba pokoi 101 lub więcej	
		50 lub mniej	51 - 100	51 - 100	101 lub więcej	50 lub mniej	101 lub więcej
ogółem N=400	-	N=223	N=93	N=93	N=84	N=223	N=84
zarządzanie wiedzą od klienta	średnia	-0,0373	-0,0102	-0,0102	0,1100	-0,0373	0,1100
	odchylenie standardowe	0,2363	0,2168	0,2168	0,1586	0,2363	0,1586

orientacja na klienta	średnia	0,0042	-0,0346	-0,0346	0,0267	0,0042	0,0267
	odchylenie standardowe	0,3440	0,2708	0,2708	0,2883	0,3440	0,2883
zaangażowanie klienta	średnia	-0,0888	0,0594	0,0594	0,1719	-0,0888	0,1719
	odchylenie standardowe	0,8906	0,8989	0,8989	0,8673	0,8906	0,8673
łączna aktywność przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami	średnia	-0,0256	-0,0103	-0,0103	0,0791	-0,0256	0,0791
	odchylenie standardowe	0,1852	0,1684	0,1684	0,1321	0,1852	0,1321

Wykorzystano test parametryczny *t-Studenta* pozwalający na porównanie ze sobą dwóch średnich.

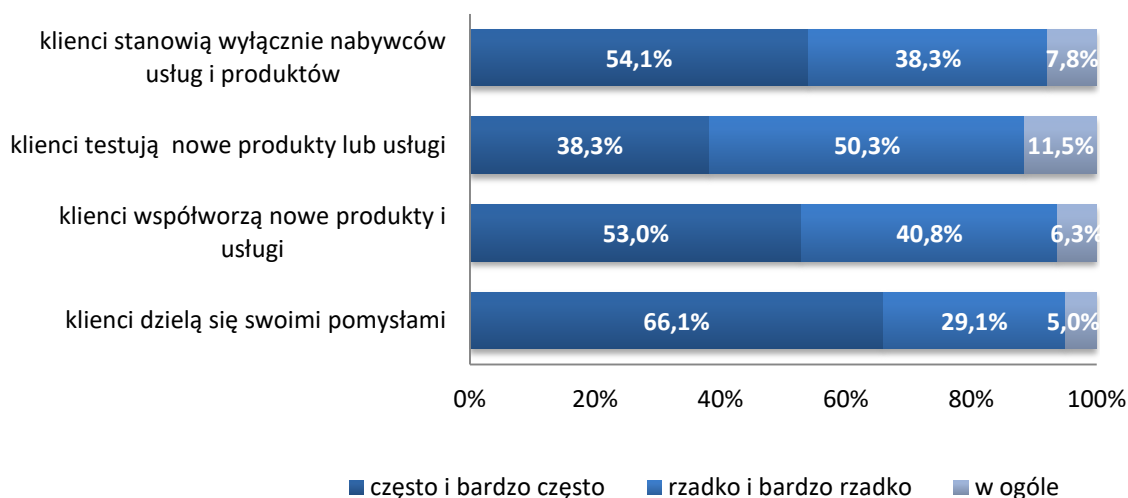
kolor zielony:  $p=0,01$ ; kolor niebieski:  $p=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Kolejne analizy dotyczyły wskazania, jak bardzo przedsiębiorstwo jest otwarte na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa, umożliwiając im udział w tworzeniu oferty lub wykorzystując jego wiedzę na innych etapach procesu innowacyjnego.

Najczęściej rola klientów w działalności innowacyjnej polega na dzieleniu się z przedsiębiorstwem swoimi pomysłami. Rzadziej klienci są testerami oferty przedsiębiorstw. Co ciekawe, równie często rola klientów jest pasywna, ograniczona jedynie do nabywania usług, co aktywna – polegająca na współtworzeniu z przedsiębiorstwem nowych produktów i usług (por. wykres 7).

**Wykres 7. Ocena poziomu zaangażowania klientów w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa**

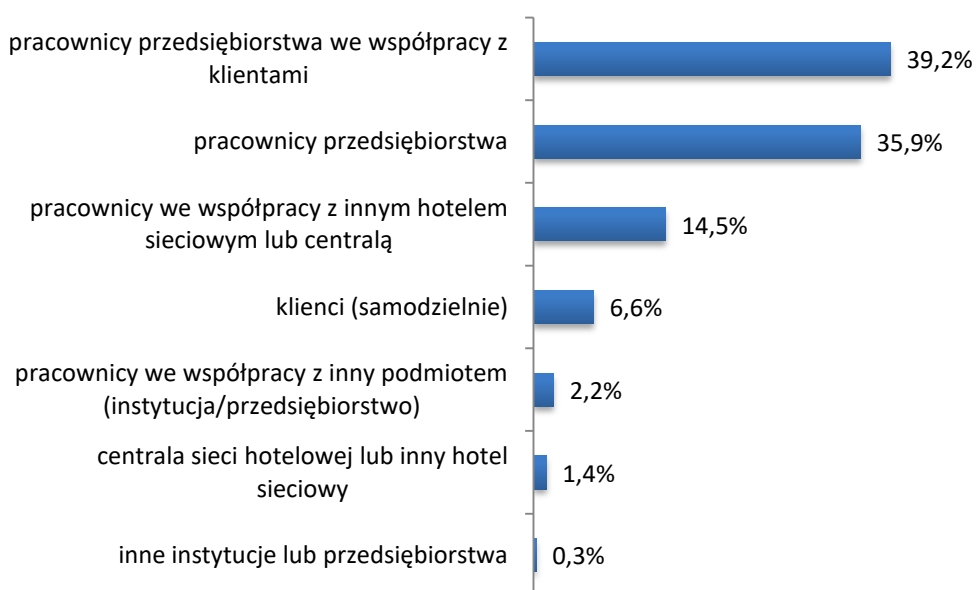


N=400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Poziom zaangażowania klientów w procesy innowacyjne warto porównać z pytaniem o to kto najczęściej inicjował i opracowywał innowacje. Z rozkładu odpowiedzi respondentów wynika, że to pracownicy są kluczowym źródłem inicjowania i opracowywania innowacji w przedsiębiorstwach hotelarskich. Prawie 40% przedsiębiorstw wskazała, że źródłem innowacji są pracownicy współpracujący z klientami, a ponad jedna trzecia uznała, że pracownicy samodzielnie tworzą innowacje (por. wykres 8).

**Wykres 8. Najczęściej wskazywane źródło innowacji w przedsiębiorstwach**



N= 365

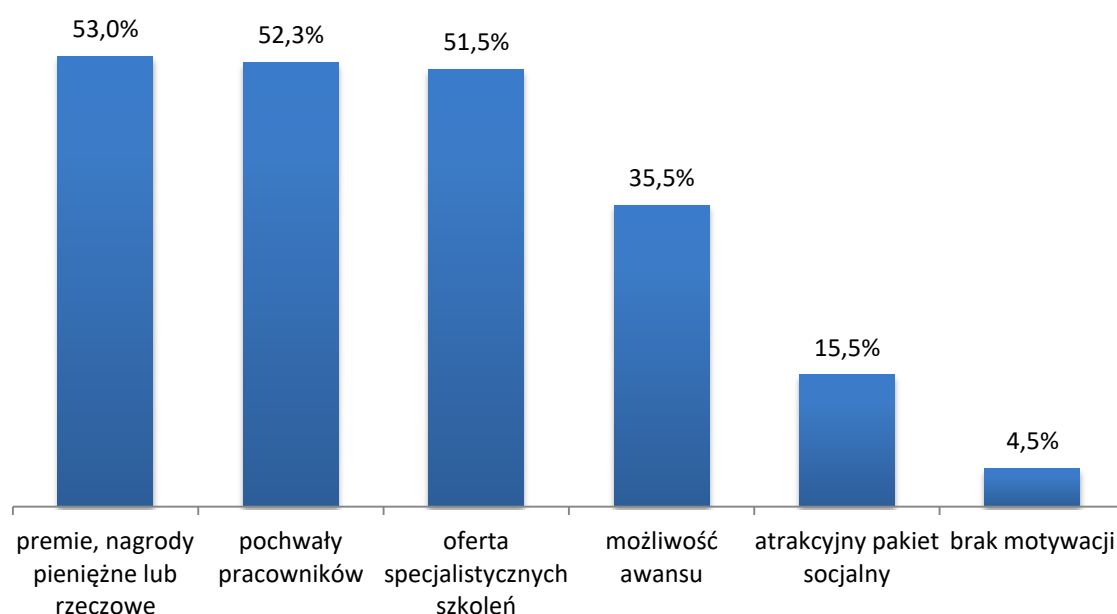
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Wyniki badania potwierdzają ważną rolę pracowników w kontaktach z klientami wykorzystywanych w działaniach innowacyjnych. Mimo że klienci są rzadkim inicjatorem innowacji, 78% (N=312) badanych przedsiębiorstw przyznaje, że powstałe innowacje wynikały z obserwacji potrzeb klientów.

Przedsiębiorstwa nastawione na budowanie relacji z klientami cechuje również wysokie zaangażowanie pracowników w kontaktach z nabywcami usług. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw hotelarskich oceniła poziom zaangażowania jako wysoki lub bardzo wysoki (97,8%). Jednocześnie znaczna część z nich motywuje swoich pracowników do nawiązywania i podtrzymywania relacji

z klientami, tylko 4,5% nie podejmuje działań w tym zakresie. Wyniki badania wskazują, że najczęstszym motywatorem są premie, nagrody pieniężne lub rzeczowe, oferta specjalistycznych szkoleń oraz pochwały kierowane do pracowników. Co trzecie przedsiębiorstw docenia możliwość awansu jako czynnik motywujący pracowników do angażowania się w relacje z klientami, a 15,5% wskazuje na atrakcyjny pakiet socjalny (por. wykres 9).

**Wykres 9. Sposoby motywacji pracowników do angażowania się w relacje**



N=400

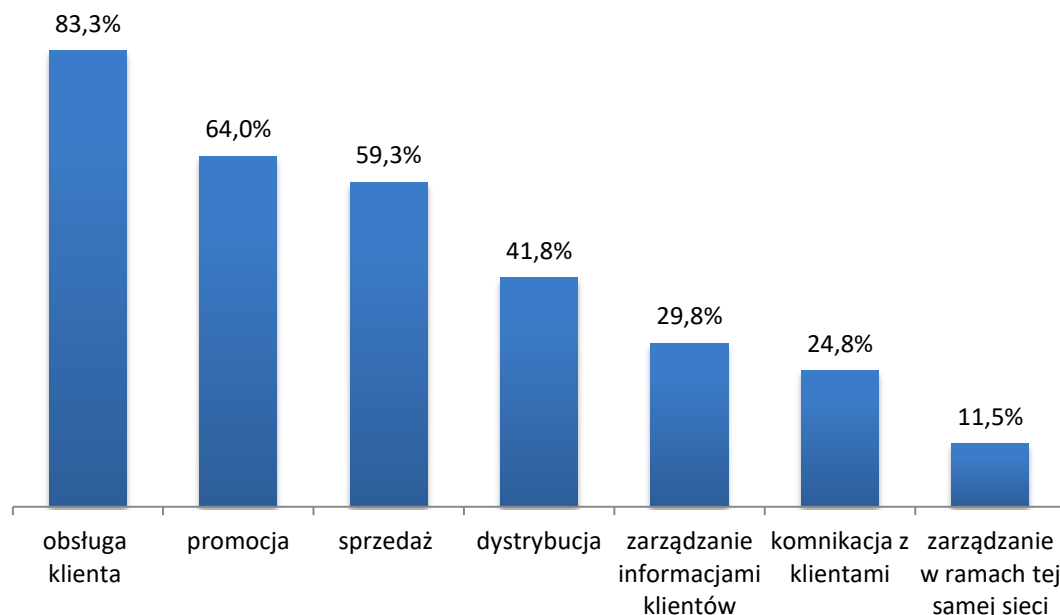
Respondent miał możliwość wielokrotnego wyboru.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Przedsiębiorstwa hotelarskie objęte badaniem różnią się także zakresem wykorzystania systemów informatycznych w swojej działalności. Nie jest zaskoczeniem, że rozwiązania technologiczne przede wszystkim usprawniają obsługę klienta (korzystając przykładowo z elektronicznego systemu rezerwacji), w następnej kolejności ułatwiają promocję oferty, proces sprzedaży oraz dystrybucji. Wykorzystanie systemów informatycznych do zarządzania informacjami od klientów potwierdza co trzecie przedsiębiorstwo, a co czwarte - wskazuje użyteczność rozwiązań informatycznych w komunikacji z klientami. Najrzadziej wskazywaną funkcjonalnością jest wykorzystywanie systemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem

(por. wykres 10). Jednak w hotelach należących do międzynarodowych struktur sieciowych miała ona znaczącą liczbę wskazań (62%).

**Wykres 10. Obszar wykorzystania systemów informatycznych w przedsiębiorstwie**



N=400

Respondent miał możliwość wielokrotnego wyboru.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podsumowując, analiza wyników wskazuje, że polskie hotele podejmują działania mające na celu tworzenie innowacji, jednakże poziom ich innowacyjności jest zróżnicowany. Najczęstszym wynikiem działalności innowacyjnej są nowe lub znaczące zmiany w ofercie, metodach świadczenia usług oraz promocji i marketingu. Są to obszary, które w największym stopniu decydują o konkurencyjności i pozwalają na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na rynku. Co więcej, zdecydowana większość innowacji wpływających na kształt oferty trafia następnie na rynek, tym samym proces innowacji kończy się ich wdrożeniem. Innowacyjność badanych obiektów zależy przede wszystkim od przynależności do międzynarodowych sieci hotelowych oraz wielkości obiektu (istotność statystyczna). Nieistotna statystycznie okazała się zależność między kategorią obiektów a ich innowacyjnością. Wyniki badania wskazują, że najwyższy poziom innowacyjności charakteryzuje duże obiekty, o najwyższym standardzie. Jednakże porównywalny na tym poziomie innowacyjności

odsetek małych hoteli (dysponujących co najwyżej 50 pokojami) o niższym standardzie (co najwyżej trzech gwiazdek) pozwala uznać, że takiego rodzaju obiekty również mogą być bardzo innowacyjne. Na tej podstawie można wnioskować, że działania innowacyjne nie są wyłącznie domeną dużych hoteli, które dysponują większymi zasobami finansowymi oraz organizacyjnymi. Okazuje się, że małe hotele również odnoszą sukcesy i są innowacyjne na miarę swoich możliwości finansowych. Duże obiekty o większym standardzie częściej jednak niż mniejsze obiekty podejmują się działań o procesowym charakterze, przykładowo zmieniając systemy obsługi procesów przedsiębiorstwa i dystrybucji usług. Z kolei mniejsze obiekty o niższym standardzie częściej koncentrują swoją działalność innowacyjną na mniej kosztownych działaniach, pozwalających na zmiany w zakresie promocji i metod świadczenia usług. Hotele o najwyższym standardzie częściej niż pozostałe obiekty wdrażają zmiany w obszarze zarządzania.

Ponadto, rola klientów w działalności innowacyjnej polega najczęściej na dzieleniu się z przedsiębiorstwem swoimi pomysłami a kluczowymi zasobami w przedsiębiorstwie okazują się być pracownicy, którzy posiadają wysokie umiejętności wykorzystane w kontaktach z klientami. Przedsiębiorstwa hotelarskie objęte badaniem różnią się także zakresem wykorzystania systemów informatycznych w swojej działalności. Najczęściej są one wykorzystywane do obsługi klienta, w następnej kolejności ułatwiają promocję oferty, proces sprzedaży oraz dystrybucji usług.

Dane przedstawione w tej części rozdziału stanowią analizę porównawczą i opisową dla wyników badania uzyskanych w modelu strukturalnym oraz analizach regresji, które przedstawiono w następnej kolejności.

### **5.3. Analiza zależności – weryfikacja hipotez**

W tej części rozdziału przedstawiony zostanie łączny wpływ na innowacyjność wszystkich badanych aktywności podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie. Następnie zobrazowany zostanie model strukturalny z oszacowanymi parametrami, który stanowił podstawową metodę weryfikacji sformułowanych hipotez szczegółowych. Ponadto, obliczenia uzyskane w modelu zostały uzupełnione o analizę regresji, której wyniki dostarczyły dodatkowych informacji o badanych



zależnościach. Na tym etapie w pierwszej kolejności omówiono pełny model strukturalny i dokonano interpretacji oszacowanych parametrów. Następnie przedstawiono wpływ trzech zmiennych niezależnych (czynniki: orientacja na klienta, zaangażowanie klienta i zarządzanie wiedzą od klienta) na zmienną zależną – innowacyjność. Dodatkowo, analizie poddano także łączny wpływ aktywności przedsiębiorstwa podejmującego interakcje z klientami na innowacyjność – w tym celu posłużono się analizą regresji.

Uzyskane wyniki zostały omówione w kontekście dotychczasowych prac badawczych, poruszających problematykę innowacyjności w sektorze przedsiębiorstw hotelarskich. Na tej podstawie sformułowano końcowe wnioski z analiz, wskazując w zakończeniu na ograniczenia zastosowanych metod i przedstawiając propozycję kierunku dalszych badań w obszarze innowacyjności.

### **5.3.1. Ocena łącznego wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich sprzyjających budowaniu relacji z klientami na innowacyjność**

W celu oszacowania łącznego (wielowymiarowego) wpływu na innowacyjność wszystkich badanych aktywności (zdefiniowanych za pomocą trzech czynników), które podejmuje przedsiębiorstw zorientowane na relacje z klientami, przeprowadzono analizę regresji. Jej wyniki potwierdziły istotną zależność ( $p=0,000$ ) między łączną aktywnością przedsiębiorstw w budowaniu relacji z klientami a ich innowacyjnością. Na wielowymiarowy konstrukt poddany analizie składała się orientacja przedsiębiorstwa na klienta, otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie klienta w procesy innowacyjne oraz zarządzanie wiedzą pozyskaną od klientów. Wielkość wpływu oszacowana została na poziomie  $\beta=0,776$  (wartość standaryzowana współczynnika). Współczynnik determinacji wyniósł  $R^2=0,601$ . Oznacza to, że wszystkie, istotne statystycznie, działania (zdefiniowane za pomocą trzech czynników), które podejmują przedsiębiorstwa w celu utrzymania relacji z klientami wyjaśniają zjawisko innowacyjności łącznie w 60%. **Na tej podstawie potwierdzono prawdziwość podstawowej hipotezy**, która zakładała, że im większa jest aktywność przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami, tym większa jest ich innowacyjność.

W kolejnej części rozdziału przedstawiono wyniki estymacji przeprowadzonej za pomocą modelu strukturalnego, które pozwalają na weryfikację trzech hipotez szczegółowych.

### 5.3.2. Model strukturalny z oszacowanymi parametrami

Pełny model strukturalny przedstawiony został w formie wykresu ścieżkowego na rysunku 13<sup>62</sup>. Innowacyjność (zmienna zależna) objaśniana jest przez trzy ukryte zmienne (zmienne niezależne) – czynniki: orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta oraz zaangażowanie klienta. Zmienna ( $e_{13}$ ) stanowi błąd predykcji. Podstawą oszacowania wartości parametrów jest macierz wariancji-kowariancji, którą przedstawia załącznik nr 6. Stopień dopasowania modelu do danych można uznać jako zadowalający, wskazują na to następujące miary: wartość indeksu GFI równa 0,783 oznacza, iż model wyjaśnia 78% zmienności macierzy wariancji-kowariancji; wyrażenie dopasowania w stopniach swobody (AGFI) jest równe 0,747, a otrzymana wartość błędu oszacowania modelu (RMSEA) wynosi 0,08, określając zadowalający poziom adekwatności danych w modelu. Wszystkie mierniki dopasowania modelu do danych zostały przedstawione w załączniku nr 4. Do estymacji wartości parametrów wybrano metodę największej wiarygodności (tzw. ML)<sup>63</sup>.

Wobec przyjęcia modelu jako zadowalająco dopasowanego do danych możliwa jest analiza wartości parametrów, a tym samym określenie siły i kierunku badanych zależności. Model strukturalny z oszacowanymi parametrami przedstawia rysunek 13<sup>64</sup>.

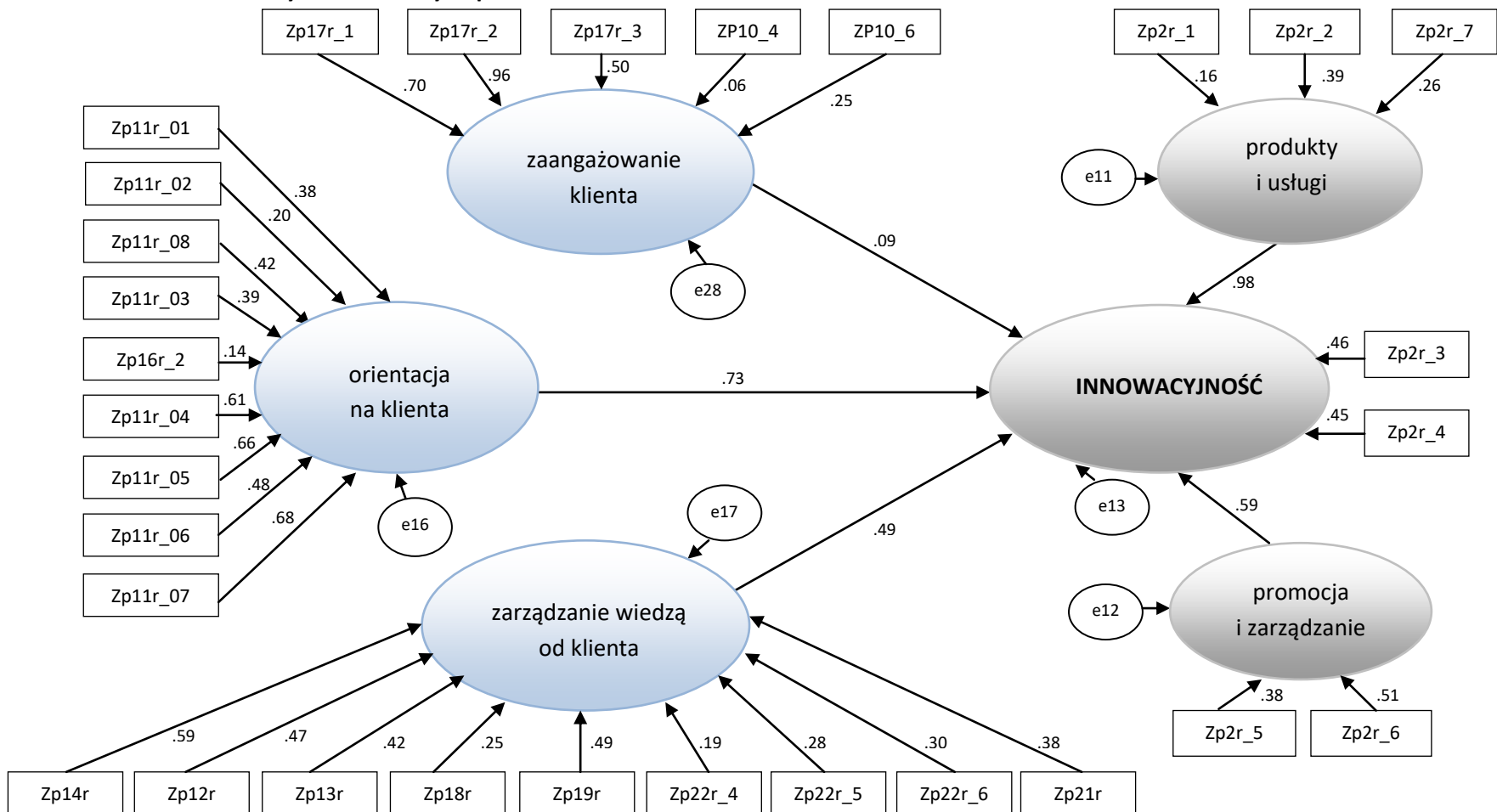
---

<sup>62</sup> Pełny model strukturalny z przyporządkowanymi zmiennymi resztowymi oznaczanymi literą „e” został przedstawiony w załączniku nr 2.

<sup>63</sup> Mimo uzyskania stosunkowo licznej próby (N=400), wielowymiarowy normalny rozkład zmiennych został zaburzony (por. test normalności rozkładu - załącznik nr 5). Ograniczając ryzyko obciążenia szacunków parametrów modelu, do estymacji wybrano metodę największej wiarygodności. Wybór tego sposobu szacowania wartości parametrów podyktowany był wielkością próby oraz faktem, iż zastosowana metoda pozwoliła na zaobserwowanie istotnych statystycznie zależności przy zachowaniu zadowalającego poziomu dopasowania danych do modelu. Dodatkowo, wykorzystanie metody największej wiarygodności umożliwiło otrzymanie najbardziej różnicujących wyników.

<sup>64</sup> Pełny model strukturalny z oszacowanymi parametrami i przyporządkowanymi zmiennymi resztowymi oznaczonymi literą „e” został przedstawiony w załączniku nr 2.

Rysunek 13. Model strukturalny z oszacowanymi parametrami



Metoda: CFA (konfirmacyjna analiza czynnikowa). Estymator: metoda największej wiarygodności (ML). Miary dopasowania modelu do danych:  $df=399$ ;  $p=0,00$ ;  $GFI=0,783$ ;  $AGFI=0,747$ ;  $RMR=0,098$ ;  $RMSEA=0,081$ . Wystandaryzowane wartości parametrów ( $\beta$ ).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Dla właściwej interpretacji modelu strukturalnego istotne jest wskazanie wartości błędu standardowego i poziomu istotności statystycznej dla zmiennych testowanych w modelu. W tabeli 28 zamieszczone zostały oszacowania parametrów modelu przedstawionego na rysunku 13. W kolumnie  $CR^{65}$  znajdują się obliczone wartości uzyskane w ramach testu istotności dla odpowiednich parametrów modelu. Z kolumny  $P$  można odczytać poziom ich istotności.

**Tabela 28. Poziom istotności parametrów modelu strukturalnego**

relacje ścieżkowe			wartości				
			standaryzowane	niestandardyzowane			
				$\beta$	B	S.E.	C.R.
produkty i usługi	--->	innowacyjność	0,98	1,434	0,319	4,499	***
promocja i zarządzanie	--->	innowacyjność	0,59	1,129	0,289	3,91	***
zaangażowanie klienta	--->	innowacyjność	0,09	0,31	0,234	1,327	<b>0,185</b>
orientacja na klienta	--->	innowacyjność	0,73	1	-	-	-
zarządzanie wiedzą od klienta	--->	innowacyjność	0,49	0,5	-	-	-
Zp2r_4	--->	innowacyjność	0,45	1,678	0,351	4,778	***
Zp2r_1	--->	produkty i usługi	0,16	0,415	0,178	2,336	0,02
Zp2r_2	--->	produkty i usługi	0,39	1	-	-	-
Zp2r_7	--->	produkty i usługi	0,26	0,671	0,196	3,429	***
Zp2r_6	--->	promocja i zarządzanie	0,51	1	-	-	-
Zp2r_5	--->	promocja i zarządzanie	0,38	0,75	0,241	3,105	0,002
Zp17r_2	--->	zaangażowanie	0,96	1	-	-	-
Zp17r_3	--->	zaangażowanie	0,50	0,509	0,06	8,426	***
ZP10_4	--->	zaangażowanie	0,06	0,06	0,056	1,064	<b>0,287</b>
Zp22r_4	--->	zarządzanie	0,19	0,71	0,253	2,808	0,005
Zp19r	--->	zarządzanie	0,49	1,819	0,361	5,043	***
Zp18r	--->	zarządzanie	0,25	0,926	0,271	3,423	***
Zp2r_3	--->	innowacyjność	0,46	1,742	0,358	4,869	***
Zp16r_2	--->	orientacja	0,14	0,375	0,162	2,313	0,021
Zp11r_03	--->	orientacja	0,39	1,075	0,203	5,289	***
Zp17r_1	--->	zaangażowanie	0,70	0,733	0,071	10,261	***

<sup>65</sup> Statystykę testową oblicza się dzieląc oszacowaną wartość parametru przez jej błąd oszacowania.

ZP10_6	--->	zaangażowanie	0,25	0,275	0,058	4,723	***
Zp14r	--->	zarządzanie	0,59	2,157	0,404	5,347	***
Zp12r	--->	zarządzanie	0,47	1,724	0,349	4,94	***
Zp13r	--->	zarządzanie	0,42	1,548	0,329	4,71	***
Zp21r	--->	zarządzanie	0,38	1,398	0,313	4,468	***
Zp22r_6	--->	zarządzanie	0,30	1,09	0,283	3,856	***
Zp22r_5	--->	zarządzanie	0,28	1	-	-	-
Zp11r_02	--->	orientacja	0,20	0,556	0,169	3,28	0,001
Zp11r_08	--->	orientacja	0,42	1,152	0,21	5,501	***
Zp11r_04	--->	orientacja	0,61	1,688	0,259	6,529	***
Zp11r_05	--->	orientacja	0,66	1,813	0,271	6,683	***
Zp11r_06	--->	orientacja	0,48	1,303	0,222	5,862	***
Zp11r_07	--->	orientacja	0,68	1,859	0,276	6,733	***
Zp11r_01	--->	orientacja	0,38	1	-	-	-

\*\*\* oznacza  $p < 0,001$ .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Badanie istotności parametrów wykazało, że prawie wszystkie parametry są istotne statystycznie. Dla większości z nich poziom istotności jest mniejszy niż 0,001 (\*\*\*). Nieistotny okazał się czynnik – zaangażowanie klienta, dla którego poziom istotności wyniósł 0,185 oraz zmienna ZP10\_4 (odnosząca się do inicjowania i opracowywania innowacji przez pracowników we współpracy z klientami) z poziomem istotności 0,287.

Dla pozostałych zależności, poziom istotności jest akceptowalny – mieszczący się poniżej wartości 0,05. Uzupełnieniem tego zagadnienia jest ocena istotności wariancji, której celem jest stwierdzenie, czy są one istotnie różne od zera oraz przyjmuje dodatnie wartości. Postulowany model teoretyczny odzwierciedla zależności między zmiennymi ukrytymi na akceptowalnym poziomie<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Szczegółowe wartości wariancji zmiennych ukrytych w modelu pomiarowym wraz z oceną poziomu ich istotności zostały przedstawione w załączniku nr 7.

### **5.3.3. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej zależnej – innowacyjność przedsiębiorstw**

Analiza wykazała, iż model pomiarowy zmiennej zależnej – innowacyjność przedsiębiorstw był dość dobrze definiowany przez zmienne wskaźnikowe, co świadczy o dobrym stopniu wyjaśniania ich zmienności. Zmienną zależną kształtują dwie składowe. Pierwsza z nich to innowacje o charakterze produktowo-usługowym oraz zastosowanie nowej lub ulepszonej metody świadczenia usług. Wpływ tego czynnika na innowacyjność odnotowano na poziomie  $\beta=0,98$ . Oznacza to, że wzrost innowacji produktowo-usługowych (dotyczących nowego produktu, usługi oraz metody świadczenia usług) o jedno odchylenie standardowe, powoduje wzrost innowacyjności o 0,98 jego odchylenia standardowego. Tym samym zmienne te mają największe znaczenie dla opisu innowacyjności przedsiębiorstw. Mniejsze znaczenie miały innowacje, które wyodrębniła druga grupa czynnikowa, polegające na zastosowaniu nowego sposobu promocji produktów lub usług i nowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Wartość parametru dla tej składowej oszacowana została na poziomie  $\beta=0,59$ .

Ponadto, dwie zmienne nie zostały przypisane do wyodrębnionych składowych (ze względu na podobne wartości tych zmiennych w obu grupach). Są to innowacje wynikające z zastosowania nowego lub wyraźnie ulepszonych systemu/narzędzia informatycznego oraz z zastosowania nowego lub wyraźnie ulepszonych sposobu dystrybucji usług. Wartości tych zmiennych można porównać jedynie z parametrami otrzymanymi na poziomie zmiennych obserwowalnych. Na tym poziomie osiągają one następujące wartości opisujące innowacyjność: zastosowanie nowego sposobu lub wyraźnie ulepszonych systemu/narzędzia informatycznego oszacowano na poziomie  $\beta=0,46$ ; zastosowanie nowego lub wyraźnie ulepszonych sposobu dystrybucji usług przyjmuje wartość  $\beta=0,45$  (porównaj tabela 28).

### **5.3.4. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – orientacja na klienta**

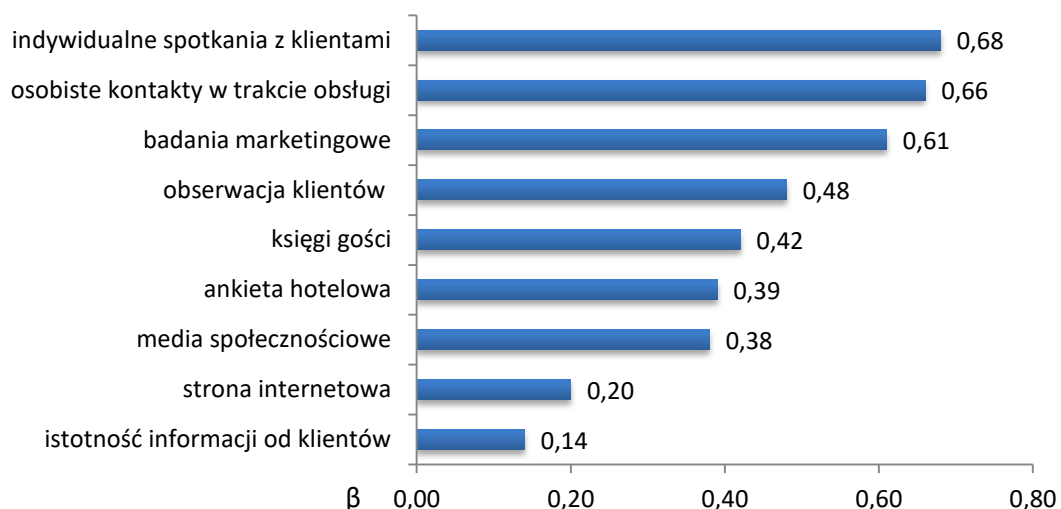
Z przedstawionego na rysunku 13 modelu strukturalnego można wnioskować, że orientacja na klienta ma najsilniejszy wpływ na zmienną zależną innowacyjność

( $\beta=0,73$ ). Uzyskana standaryzowana wartość parametru wskazuje, iż wzrost orientacji przedsiębiorstwa na klienta o jedno odchylenie standardowe spowoduje wzrost zmiennej zależnej innowacyjność o 0,73 jej odchylenia standardowego.

Ponadto, pomiędzy ukrytą zmienną niezależną – orientacja na klienta a jej zmiennymi wskaźnikowymi (obserwowalnymi) istnieją relatywnie silne oraz statystycznie istotne związki. Największe oddziaływanie na orientację przedsiębiorstwa na klienta mają zmienne obserwowalne wyrażone jako sposoby pozyskiwania lub wymiany informacji z klientami w zakresie oferty przedsiębiorstwa.

Zgodnie z danymi przedstawionymi na wykresie 11, na orientację na klienta w największym stopniu przekłada się osobisty kontakt przedsiębiorstwa z klientami: indywidualne spotkania ( $\beta=0,68$ ), osobiste kontakty pracowników z klientami w trakcie obsługi ( $\beta=0,66$ ). Równie istotne, co kontakty bezpośrednie z klientami jest poznawanie ich potrzeb dzięki badaniom marketingowym ( $\beta=0,61$ ). Mniejsze znaczenie dla interakcji z klientami mają obserwacje klientów w trakcie obsługi i sprzedaży ( $\beta=0,48$ ), przeglądanie wpisów umieszczanych przez klientów w tzw. księgach gości ( $\beta=0,42$ ) oraz informacje gromadzone za pomocą ankiet hotelowych ( $\beta=0,39$ ). Niższe wartości, które oznaczają słabszy związek zmiennych obserwowalnych ze zmienną nieobserwowalną (orientacja na klienta), osiągają zmienne opisujące pozyskiwanie informacji o klientach za pomocą strony internetowej ( $\beta=0,20$ ) oraz istotność informacji pochodzących od klientów ( $\beta=0,14$ ). Mimo że dwie ostatnie zmienne uzyskały najniższe wartości, kierunek tych zależności jest zgodny z przewidywaniami teoretycznymi (por. wykres 11).

**Wykres 11. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających orientację badanych przedsiębiorstw na klientów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Istotnym uzupełnieniem interpretacji parametrów czynnika orientacja dla klienta jest analiza regresji pozwalająca na oszacowanie współczynnika determinacji ( $R^2$ ) dla zmiennych obserwowalnych wprowadzonych do modelu. Dzięki temu możliwa była ocena, jaki procent zmienności zmiennej zależnej – innowacyjność wyjaśniają zmienne (odnoszące się do orientacji na klienta) będące predyktorami innowacyjności.

Analiza regresji wskazuje, że czynnik orientacja na klienta jest silnie skorelowany z innowacyjnością (0,88) i wyjaśnia zjawisko innowacyjności w 51%, o czym świadczy współczynnik determinacji na poziomie 0,515 (por. tabela 29). Wszystkie zmienne (predyktory), które osiągnęły dodatnie wartości współczynników okazały się być istotne statystycznie. Największy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw, które wykorzystują kontakty z odbiorcami ich usług mają: indywidualne spotkania z klientami ( $\beta=0,225$ ); osobisty kontakt pracowników z klientami w trakcie obsługi ( $\beta=0,218$ ) oraz zlecone badania marketingowe ( $\beta=0,190$ ). Zmienne te były również najbardziej skorelowane ze zmienną zależną (współczynnik korelacji powyżej poziomu 0,5). W przypadku pozostałych predyktorów współczynnik korelacji był zróżnicowany, ale zawsze dodatni (por. tabela 29).



**Tabela 29. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do orientacji na klienta**

model	wartości niestandardyzowane		wartości standardyzowane	statystyka t	istotność	korelacje			współczynnik determinacji (R <sup>2</sup> )
	B	błąd standardowy	β			zero-order	partial	part	
stała	3,095E-05	,006		,006	,996				
strona internetowa	,011	,006	,052	1,842	,066	,218	,094	,049	0,011
księgi gości	,013	,006	,060	1,954	,051	,375	,099	,052	0,022
ankieta hotelowa	,023	,006	,111	3,724	,000	,397	,187	,099	0,044
badania marketingowe	,040	,007	,190	5,894	,000	,548	,288	,157	0,104
kontakty osobiste pracowników w trakcie obsługi	,046	,007	,218	6,513	,000	,592	,315	,174	0,129
obserwacja klientów w trakcie obsługi	,028	,007	,131	4,188	,000	,416	,209	,112	0,054
indywidualne spotkania z klientami	,047	,007	,225	6,455	,000	,577	,313	,172	0,130
istotność informacji od klientów	,021	,006	,099	3,576	,000	,211	,180	,095	0,021
współczynnik determinacji dla predyktorów									<b>0,515</b>

Regresja liniowa z eliminacją wsteczną. Nie uwzględniono predyktora, który uzyskał ujemną wartość współczynnika regresji (wymiana informacji z klientami za pomocą mediów społecznościowych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podsumowując, wyniki uzyskane w modelu strukturalnym potwierdzają statystyczny wpływ orientacji na klienta na zmienną zależną – innowacyjność przedsiębiorstw, które budują relacje z klientami. Wpływ ten okazał się być bardzo wysoki ( $\beta=0,73$ ). Ponadto, istotne statystycznie predyktory odnoszące się do orientacji na klienta objaśniają innowacyjność w 51%.

**Na tej podstawie potwierdzono prawdziwość hipotezy pierwszej (H1)**, która zakładała, że im większa orientacja przedsiębiorstwa na utrzymanie relacji z klientami, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

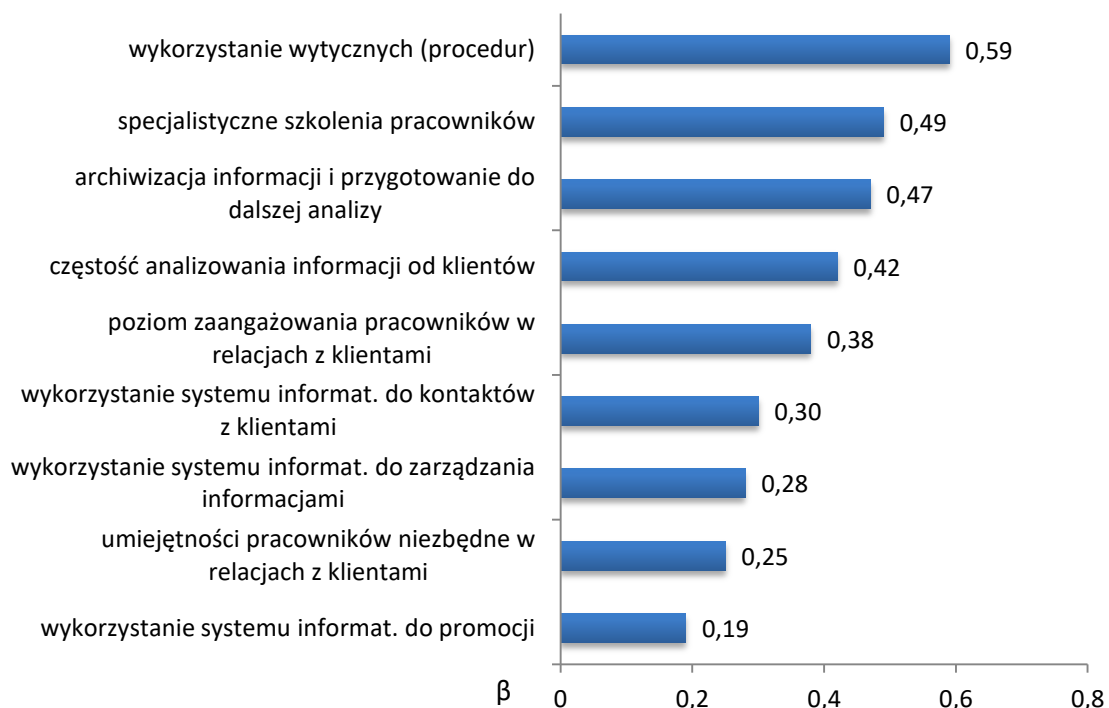
#### **5.3.5. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – zarządzanie wiedzą od klienta**

Kolejnym czynnikiem, którego wpływ weryfikowano w modelu strukturalnym było zarządzanie wiedzą pochodzącą od klienta. Wyniki modelu przedstawionego na rysunku 13 potwierdzają, że zarządzanie ma istotny (potwierdzony statystycznie) wpływ na innowacyjność badanych przedsiębiorstw, a parametr ten przyjmuje wartość  $\beta=0,49$ .

Obserwacja zależności między zmienną nieobserwowalną – zarządzanie wiedzą od klienta a jej zmiennymi wskaźnikowymi dostarcza następujących wniosków. Zgodnie z wykresem 12 największe znacznie w zarządzaniu wiedzą mają wytyczne (instrukcje) określające sposób gromadzenia, przetwarzania, przechowywania pozyskanych od klientów informacji ( $\beta=0,59$ ). Otrzymana wartość oznacza, że stosowanie wytycznych w największym stopniu wyjaśnia czynnik zarządzania wiedzą. Wysokie wartości współczynników odnotowano dla zmiennych kodujących: rozwijanie umiejętności pracowników dzięki szkoleniom ( $\beta=0,49$ ) oraz archiwizowanie informacji od klientów ( $\beta=0,47$ ). W niższym stopniu na zarządzanie wiedzą wpływają: częstotliwość analizowania informacji od klientów ( $\beta=0,42$ ), zaangażowanie pracowników w relacje z klientami ( $\beta=0,38$ ) wykorzystanie narzędzi informatycznych do interakcji z klientami ( $\beta=0,30$ ) oraz wykorzystanie narzędzi informatycznych do gromadzenia i zarządzania informacjami od klientów ( $\beta=0,28$ ). Jak wskazują dane na wykresie 12 najslabszymi wskaźnikami opisującymi zarządzanie wiedzą są dwie zmienne. Pierwsza z nich koduje poziom umiejętności pracowników niezbędnych do budowania relacji

z klientami ( $\beta=0,25$ ), druga zmienna dotyczy wykorzystania systemu informatycznego do promocji oferty przedsiębiorstwa ( $\beta = 0,19$ ).

**Wykres 12. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających zarządzanie wiedzą od klienta**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zarządzanie wiedzą od klienta jest dobrze skorelowane z innowacyjnością (0,68) i wyjaśnia zjawisko innowacyjności w 20% o czym świadczy współczynnik determinacji na poziomie 0,199 (por. tabela 30). Wszystkie zmienne (predyktory), które osiągnęły dodatnie wartości współczynników okazały się być istotne statystycznie. Największy wpływ na innowacyjność miały: specjalistyczne szkolenia pracowników, których celem jest budowanie relacji z klientami ( $\beta=0,126$ ), wykorzystanie procedur określających sposób gromadzenia, przetwarzania i transferu informacji od klientów ( $\beta=0,121$ ) oraz wykorzystanie systemu informatycznego do interakcji z klientami ( $\beta=0,105$ ). Zarówno częstość analizowania informacji, wykorzystanie systemu informatycznego do zarządzania informacjami od klientów oraz prawidłowa archiwizacja tych informacjami najslabiej objaśniały innowacyjność (por. tabela 30).

**Tabela 30. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do zarządzania wiedzą od klienta**

model	wartości niestandardowane		wartości standaryzowane	statystyka t	istotność	korelacje			współczynnik determinacji (R <sup>2</sup> )
	B	błąd standardowy	β			zero-order	partial	part	
stała	3,095E-05	,006		,006	,996				
wykorzystanie wytycznych	,025	,007	,121	3,853	,000	,371	,193	,103	0,045
częstotliwość analizowania informacji od klientów	,020	,006	,096	3,156	,002	,175	,159	,084	0,017
archiwizacja informacji i przygotowanie do dalszej analizy	,013	,006	,060	2,011	,045	,317	,102	,054	0,019
specjalistyczne szkolenia pracowników	,026	,006	,126	4,296	,000	,319	,214	,115	0,040
wykorzystanie systemu informatycznego do zarządzania informacjami	,016	,007	,074	2,240	,026	,453	,114	,060	0,034
wykorzystanie systemu informatycznego do interakcji z klientami	,022	,007	,105	3,312	,001	,419	,167	,088	0,044
współczynnik determinacji dla predyktorów									<b>0,199</b>

Regresja liniowa z eliminacją wsteczną. Nie uwzględniono predyktorów, które uzyskały ujemną wartość współczynnika regresji (umiejętności pracowników niezbędne w relacjach z klientami, wykorzystanie systemu informatycznego do promocji, zaangażowanie pracowników w relacje z klientami).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podsumowując, wyniki uzyskane w modelu strukturalnym potwierdzają statystyczny wpływ zarządzania wiedzą od klienta na zmienną zależną – innowacyjność przedsiębiorstw, które budują relacje z klientami. Wpływ ten okazał się być wysoki ( $\beta=0,49$ ). Ponadto, istotne statystycznie predyktory odnoszące się do zarządzania wiedzą objaśniają innowacyjność w 20%.

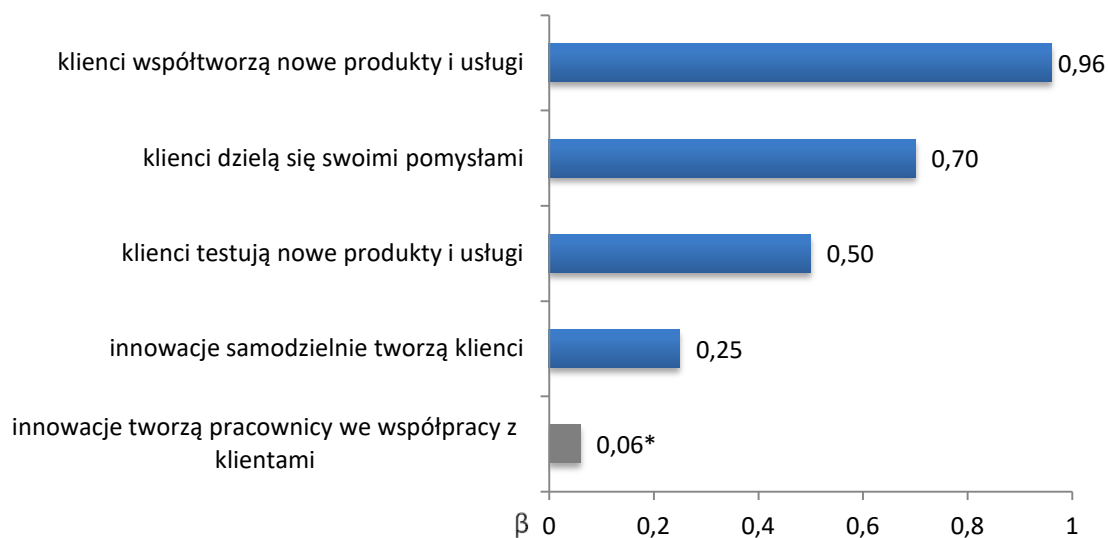
**Na tej podstawie potwierdzono prawdziwość hipotezy drugiej (H2)**, która zakładała, że im większy zakres narzędzi i umiejętności umożliwiających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach (posiadanie procedur, wykorzystanie technologii informatycznych, zaangażowanie kadry pracowniczej), tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

#### **5.3.6. Interpretacja parametrów modelu dla zmiennej niezależnej – zaangażowanie klienta**

Ostatnim czynnikiem, którego wpływ weryfikowano w modelu strukturalnym jest zaangażowanie klientów w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Wyniki modelu przedstawionego na rysunku 13 wskazują, że dla zaangażowania klientów odnotowano najniższą wartość ( $\beta=0,09$ ), jednocześnie zależność ta okazała się być nieistotna (por. tabela 28).

Zaangażowanie klienta tworzyły zmienne opisujące poziom współpracy z klientami w ramach procesów innowacyjnych. Największy wpływ odnotowany został dla zmiennej opisującej klientów jako współtwórców nowych produktów i usług ( $\beta=0,96$ ). Równie wysoką wartość ( $\beta=0,70$ ) odnotowano dla wskaźnika zmiennej opisującej klientów jako pomysłodawców, których wiedza jest wykorzystywana do tworzenia nowych produktów i usług lub ulepszania bieżącej oferty. Mniejsze znaczenie odzwierciedla wartość współczynnika dla zmiennej określającej klientów jako testerów swoich produktów lub usług przed wprowadzeniem ich na rynek ( $\beta=0,50$ ). Najślabzszymi wskaźnikami są zmienne określające jako twórców innowacji samych klientów ( $\beta=0,25$ ) oraz pracowników we współpracy z klientami ( $\beta=0,06$ ). Ostatnia zmienna okazała się być również nieistotna statystycznie (por. wykres 13).

**Wykres 13. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających zaangażowanie klienta**



\*  $p=0,287$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Czynnik zaangażowanie klienta jest bardzo słabo skorelowany z innowacyjnością przedsiębiorstw (0,113). Ponadto, analiza regresji wskazuje, że spośród wszystkich zmiennych opisujących zaangażowanie klientów w działalność innowacyjną przedsiębiorstw tylko jedna z nich okazała się być predyktorem innowacyjności – udział klientów w działalności innowacyjnej polegający na dzieleniu się pomysłami, które następnie są wykorzystywane w przedsiębiorstwie to tworzenia nowej oferty ( $\beta=0,103$ ). Jednakże zmienna ta w bardzo niskim stopniu objaśnia innowacyjność (por. tabela 31).

**Tabela 31. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do zaangażowania klienta**

model	wartości niestandardyzowane		wartości wystandardyzowane	statystyka t	istotność	korelacje			współczynnik determinacji (R <sup>2</sup> )
	B	błąd standardowy	β			zero- order	partia I	part	
stała	3,095E-05	,006		,006	,996				
klienci dzielą się swoimi pomysłami	,022	,006	,103	3,718	,000	,123	,186	,099	0,013
współczynnik determinacji dla predyktorów									<b>0,013</b>

Regresja liniowa z eliminacją wsteczną. Nie uwzględniono predyktorów, które uzyskały ujemną wartość współczynnika regresji (klienci współtworzą nowe produkty i usługi, klienci testują nowe produkty i usługi, klienci są twórcami innowacji, pracownicy we współpracy z klientami są twórcami innowacji).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podsumowując, wyniki uzyskane w modelu strukturalnym nie potwierdzają statystycznie wpływu zaangażowania klienta w procesy innowacyjne na zmienną zależną – innowacyjność przedsiębiorstw, które budują relacje z klientami. Wpływ ten okazał się bardzo niski ( $\beta=0,09$ ) i nieistotny.

**Na tej podstawie odrzucono prawdziwość hipotezy trzeciej (H3)**, która zakładała, że im większa otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.

Dzięki przedstawionym analizom możliwa jest pogłębiona ocena wyników badania polskich przedsiębiorstw hotelarskich i porównanie ich z dotychczasowym dorobkiem naukowym i empirycznym.

#### **5.4. Wnioski z wyników badania polskich przedsiębiorstw hotelarskich w świetle dotychczasowych prac badawczych**

Celem niniejszej pracy jest analiza zależności między innowacyjnością przedsiębiorstw a orientacją na klienta, zarządzaniem wiedzą od klienta i zaangażowaniem klientów w procesy innowacyjne. Wyniki badania pozwoliły zidentyfikować możliwości wykorzystania relacji z użytkownikami (klientami) do podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce, uwzględniając zróżnicowanie sektora usług hotelarskich. Poniżej omówiono wnioski z wyników badania polskich hoteli w świetle dotychczasowego dorobku w obszarze innowacyjności sektora usług hotelarskich.

##### **Ogólna ocena innowacyjności polskich przedsiębiorstw hotelarskich – poziom i zróżnicowanie**

Analiza wyników wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa hotelarskie podejmują działania umożliwiające interakcję z klientami w celu tworzenia innowacji odpowiadającym potrzebom rynkowym. Jednakże ogólny poziom ich innowacyjności można uznać za umiarkowany. Tylko 12% badanych przedsiębiorstw osiąga co najmniej wysoki poziom innowacyjności, podczas gdy dla 57% z nich odnotowano niski poziom działań innowacyjnych. Innowacyjność polskiego sektora hotelarskiego



nie odbiega od sytuacji w innych krajach. Podobne rezultaty otrzymali między innymi Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007].

Innowacyjność polskich hoteli jest zróżnicowana i zależy przede wszystkim od przynależności do międzynarodowych sieci hotelarskich oraz wielkości obiektu (istotność potwierdzona statystycznie). Uzyskane wyniki są częściowo zgodne z dotychczasowymi pracami badawczymi innych autorów zajmujących się tematyką innowacji w sektorze hotelarskim. Potwierdziły się wnioski płynące z badań: Sørensen [2004], López-Fernándeza, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011] oraz Nieves i Segarra-Ciprés [2015] wskazujące, że wielkość przedsiębiorstwa ma pozytywne znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich, a także prac Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007] dotyczących hoteli sieciowych. Zarówno wielkość przedsiębiorstwa, jak i przynależność do sieci związana jest z dostępem do zasobów. Duże, sieciowe przedsiębiorstwa mają większe możliwości wykorzystania infrastruktury i wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Dzięki temu mogą mieć większą zdolność do absorpcji wiedzy, która jest źródłem innowacji. Jak wskazują Nieves i Segarra-Ciprés [2015] zdolność przedsiębiorstw hotelarskich do tworzenia innowacji w dużym stopniu związana jest z jakością zasobów ludzkich. Duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa dysponują także większymi możliwościami finansowania działalności innowacyjnej, zarówno z własnych, jak i zewnętrznych źródeł. W tego typu przedsiębiorstwach zachodzi również profesjonalizacja i specjalizacja działalności. W większym zakresie wykorzystywane są ponadto nowe technologie i metody zarządzania [Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen 2007]. Badanie zlokalizowanych w Hiszpanii sieci hotelowych dowodzi, że zdecydowana większość z nich posiada nawet własne działy badawczo-rozwojowe (B+R), których celem jest tworzenie i wdrażanie innowacji [Vila, Enz i Costa 2012]. Z drugiej strony należy podkreślić, że przynależność do sieci może także zmniejszać elastyczność przedsiębiorstwa poprzez konieczność dostosowania się do wymogów narzuconych przez centralę [Ottenbacher, Shaw i Lockwood 2006]. Niniejsze badanie dowiodło jednak, że najwyższy poziom innowacyjności charakteryzuje nie tylko duże obiekty, o najwyższym standardzie. W przeciwieństwie do badania Tajeddini [2010] pogłębiona analiza wykazała, że istnieje porównywalny na tym poziomie innowacyjności odsetek

małych hoteli (dysponujących co najwyżej 50 pokojami) o niższym standardzie (co najwyżej trzech gwiazdek). Tym samym wyniki nie potwierdzają poglądu niektórych badaczy [np. Shaw i Williams 1998; Hjalager 2002], że innowacyjność jest domeną tylko dużych przedsiębiorstw hotelarskich, działających często w sieci, które dysponują większymi zasobami finansowymi i organizacyjnymi. Zjawisko to wytłumaczyć można odwołując się do teorii zasobowej. Hamel i Prahalad [1993] twierdzą, że możliwe jest uzyskiwanie lepszych efektów z mniejszej ilości zasobów. W mniejszych obiektach wyższą produktywność posiadanych zasobów udaje się uzyskać z jednej strony dzięki ambicji i zaangażowaniu kadry, a z drugiej strony poprzez efektywniejszą koncentrację zasobów na kluczowych celach [Haffer 2003]. Dowiódł tego w swoich badaniach również Sørensen [2004], który obok tradycyjnych, rodzinnych hoteli o niskiej skłonności do innowacyjności wyodrębnił także przedsiębiorcze i prężne obiekty, rozwijające się dzięki innowacjom.

Wyniki niniejszego badania nie potwierdzają bezpośredniej zależności między innowacyjnością hotelu a jego standardem. Jednakże zaobserwowano, że obiekty o najwyższym standardzie w większym stopniu skłonne są do wprowadzania zmian o charakterze organizacyjnym, podobnie jak hotele dysponujące większą liczbą pokoi, podczas gdy obiekty o niższych kategoriach ograniczają swoją działalność do zmian w obrębie produktów i usług. Tym samym obiekty różnią się pod względem rezultatów działalności innowacyjnej. Najczęstszym wynikiem działalności innowacyjnej są nowe lub znaczące zmiany w ofercie, metodach świadczenia usług oraz promocji i marketingu. Z jednej strony są to obszary, które w największym stopniu decydują o konkurencyjności, pozwalając na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na rynku. Z drugiej strony – działania te nie wymagają tak dużych nakładów jak inwestycje w rozwiązania technologiczne. Ponadto, prawdopodobnie są również łatwiejsze do wdrożenia, o czym świadczy także wysoki odsetek przedsiębiorstw, które dokonały zmian w ofercie i wprowadziły swoje produkty i usługi do sprzedaży. Okazało się, że inwestycje w nowe technologie oraz znaczące zmiany w dystrybucji usług częściej podejmują hotele działające w międzynarodowych sieciach niż obiekty nie będące w takich strukturach. Tym samym dla tego typu innowacji dostęp do zasobów ma kluczowe znaczenie. Podobne wyniki uzyskali Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen [2007].

## **Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich związane z budowaniem relacji z klientami**

Badanie dowodzi, że przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu interakcję z klientami, których wiedza przekładać się może na aktywność w obszarze innowacji. Świadczy o tym istotny statystycznie łączny wpływ analizowanych aktywności (zdefiniowanych za pomocą trzech czynników), które podejmują przedsiębiorstwa hotelarskie budujące relacje z klientami, na poziom ich innowacyjności. Co więcej, wyniki analizy regresji potwierdziły, że analizowane działania, które są istotne statystycznie, wyjaśniają zjawisko innowacyjności łącznie w 60%. Jednakże jest ono uwarunkowane dwoma czynnikami.

Innowacyjność polskich hoteli jest najsilniej determinowana przez orientację przedsiębiorstw na klienta (zależność istotna statystycznie). Największe znaczenie mają osobiste spotkania i kontakty z klientami, które sprzyjają budowaniu relacji wykorzystywanej w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Ponadto, aby poznać potrzeby użytkowników swoich usług i kreować nowe wartości dla klientów poprzez działalność innowacyjną przedsiębiorstwa korzystają także z badań marketingowych. Wszystkie te działania mają pozytywny wpływ na zachowania innowacyjne badanych hoteli. Potwierdzono tym same wnioski płynące z innych badań: Orfila-Sintes i Mattsson [2009], Tajeddini i Trueman [2012], Grisseman, Plank i Brunner-Sperdin [2013]. Orientacja na klienta oznacza obecnie podejmowanie długoterminowych działań, sprzyjających zachęcaniu klientów do aktywniejszego udziału w tworzenie innowacji [Grisseman, Plank i Brunner-Sperdin 2013]. Jak twierdzą Hall i Williams [2008] preferencje i potrzeby klientów stają się jednym z kluczowych elementów procesu innowacji. Z tego powodu przedsiębiorstwa konkurujące na rynku powinny nieustannie weryfikować potrzeby nabywców usług, jak również być otwarte na zmiany oferty [Ottenbacher 2007; Tajeddini i Trueman 2012]. W tym celu niezbędne jest poszerzanie kanałów komunikacji z klientami. Jak wskazują Hjalager i Nordin [2011], poszukiwanie aktywnych użytkowników mogących dzielić się swoją wiedzą wymaga niestandardowego podejścia, np. aktywności w popularnych mediach społecznościowych. Poszukiwanie informacji przy wykorzystaniu niestandardowych

sposobów może okazać się dobrą praktyką również dla polskich przedsiębiorstw hotelarskich. Jak wskazują wyniki niektórych badań [por. Tajeddini i Trueman 2012], innowacyjne obiekty to takie, które podejmują długoterminowe działania w utrzymywaniu relacji z klientami. Klienci stanowią jedno z kluczowych źródeł innowacji. Tym bardziej, że jak udowodniono, orientacja na klienta przekłada się nie tylko na innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich, ale także na osiągnięte korzyści finansowe i pozafinansowe [Agarwal, Erramilli i Dev 2003; Tajeddini 2010; Tajeddini i Trueman 2012; Grisseemann, Plank i Brunner-Sperdin 2013].

Kolejną zależnością, która została poddana weryfikacji, jest wpływ zarządzania wiedzą od klienta na innowacyjność. Wyniki badania dowodzą, że zarządzanie wiedzą pozytywnie oddziałuje na innowacyjność. Największe znaczenie dla tego czynnika mają działania związane z gromadzeniem informacji oraz ich dalszym wykorzystaniem w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W szczególności istotne jest posiadanie wytycznych określających w jaki sposób gromadzić, przetwarzać i dzielić się informacjami od klientów oraz archiwizowanie informacji i przygotowywanie ich do dalszej analizy. Otrzymane wyniki potwierdzają wnioski płynące z innych prac: Enz, Canina i Walsh [2006] udowodniły, że umiejętność przetwarzania wiedzy wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na amerykańskim rynku usług hotelarskich, a organizacja pracy i posiadanie procedur ułatwiają proces transferu wiedzy w tych obiektach. Również badania López-Fernándeza, Serrano-Bedia i Gómez-López [2011] potwierdzają, że przedsiębiorstwa, które formalizują procesy przepływu informacji są bardziej innowacyjne. Zjawisko to można tłumaczyć złożonością procesu informacyjnego, w którym uczestniczy coraz więcej podmiotów. Również szeroki dostęp do informacji sprawia, że systematyczne porządkowanie zasobów oraz staranne przechowywanie jest niezbędne do rozpoznawania użyteczności informacji dla organizacji. Skodyfikowana wiedza podnosi efektywność przepływu wiedzy [Batorski 2014]. Transfer wiedzy jest także jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej hoteli sieciowych mających dostęp do sprawdzonej wiedzy operacyjnej, ale także do bazy klientów [Olszewski 2013]. Kolejnym kluczowym działaniem w obszarze zarządzania wiedzą są inwestycje w kadry. Badanie potwierdziło, że zarządzanie wiedzą od klientów jest

efektywniejsze, jeżeli pracownicy mają możliwość podnoszenia swoich umiejętności poprzez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach. Inne badania również potwierdzają ten wniosek [Orfila-Sintes, Crespi-Cladera i Martinez-Ros 2005; Orfila-Sintes i Mattsson 2009; Szymańska 2013]. Ponadto, w badaniu istotne okazało się także zaangażowanie pracowników w relacje z klientami. Podobne wyniki uzyskał Ottenbacher [2007]. Jego badania potwierdziły przypuszczenie, że pracownicy są pierwszymi odbiorcami wiedzy klientów i pełnią ważną rolę w procesie innowacyjnym przedsiębiorstw hotelarskich. Z perspektywy rozwoju nowych produktów istotna jest również otwartość kadry kierowniczej na nową wiedzę oraz długoterminową współpracę pracowników z klientami, gdyż okazuje się że bez zaangażowania pracowników innowacje nie powstawałyby tak często, jak z ich udziałem. Kooperacja pracowników z klientami była wskazywana jako najczęstsze źródło innowacji. Najstańszymi miernikami zarządzania wiedzą okazało się być wykorzystanie systemów i narzędzi informatycznych do komunikacji z klientami i gromadzenia informacji. Wyniki badania wskazują, że systemy informatyczne przede wszystkim usprawniają obsługę klienta np. system rezerwacji, w następnej kolejności ułatwiają promocję oferty, proces sprzedaży oraz dystrybucji. Polskie hotele preferują bezpośrednie kontakty z klientami niż za pomocą internetowych narzędzi, co może tłumaczyć niski stopień wykorzystania tego typu rozwiązań. Wykorzystanie systemów informatycznych w większym zakresie zaobserwowano w hotelach należących do międzynarodowych sieci oraz w dużych obiektach. Jest to związane z częstszym wdrażaniem innowacji procesowych oraz organizacyjnych w tych rodzajach obiektów.

Wyniki badania nie potwierdzają wpływu bezpośredniego zaangażowania klientów w procesy innowacyjne na poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw hotelarskich. Zależność ta okazała się być nieistotna. Polskie przedsiębiorstwa hotelarskie wciąż nie są wystarczająco otwarte na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne. Dla większości badanych hoteli rola klientów ogranicza się do nabywania usług. Istotny wpływ na innowacyjność odnotowano tylko w przypadku, gdy klienci dzielą się swoimi pomysłami z przedsiębiorstwem. Jest to jednak relatywnie niska aktywność nabywców usług w procesach innowacyjnych.

W myśl koncepcji *User-Driven Innovation* taki wynik badania oznacza, że aktywność klientów można określić jako *głos konsumentów* niż ich *przewodnictwo*. Wniosek ten potwierdza także inna obserwacja: klienci są rzadkim inicjatorem innowacji, chociaż większość przedsiębiorstw przyznaje, że powstałe innowacje wynikały z obserwacji ich potrzeb. Tym samym informacje pochodzące od klientów częściej są uznawane jako opinia klienta o produktach i usługach niż potwierdzenie ich aktywnego uczestnictwa w procesach innowacyjnych odbywających się w przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki potwierdzają inne polskie prace [Najda-Janoszka 2014; Niezgoda 2014], zgodnie z którymi przedsiębiorstwa hotelarskie cenią sobie wiedzę klientów na etapie powstawania pomysłu innowacyjnego. Istnieje także obawa, że pozyskiwana wiedza może być utożsamiana z wiedzą samego przedsiębiorstwa i jego pracowników. Źródło jej pochodzenia jest tylko pośrednio powiązane z klientem, a pozyskane informacje podlegają licznym transformacjom wewnętrznym. W rezultacie, badane przedsiębiorstwa doceniają zaangażowanie klienta na etapie gromadzenia pomysłów, ale przekształcenie ich w innowacje jest już procesem wewnętrznym, w którym klienci uczestniczą rzadko i nie są traktowani jak użytkownicy. Taki wynik można tłumaczyć także brakiem gotowości polskich przedsiębiorstw hotelarskich do angażowania swoich zasobów w dłuższe relacje z klientami. Działania te wymagają określonego nakładu pracy, środków finansowych, ale również otwartości na intensywniejsze relacje z klientami. Do podobnych wniosków doszli Tu, Hwang i Wong [2014], których badania nie potwierdziły związku między współpracą z klientami a innowacyjnością przedsiębiorstw działających w usługach. Z kolei wyniki badań Von Hippela [2005;2007] wskazują, że współpraca z klientami częściej prowadzi do innowacji o charakterze drobnych ulepszeń niż radykalnych i nowatorskich odkryć. Aktywność klientów w procesach innowacyjnych ogranicza się tym samym do dzielenia się poglądami i opiniami, a poszukiwanie liderów innowacji wśród klientów jest bardzo trudnym zadaniem.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wzrost poziomu innowacyjności hoteli w Polsce następować może poprzez podejmowanie działań kooperacyjnych, pozwalających na uzyskanie dostępu do zasobów znajdujących się w dyspozycji innych podmiotów. W tym celu warto nawiązywać współpracę, przykładowo w ramach

niezależnych zrzeczeń hoteli, która pozwoli pozyskać dodatkowe zasoby przy jednoczesnym niewielkim ograniczeniu samodzielności i elastyczności działania. Przedsiębiorstwa powinny być także otwarte na większe zaangażowanie użytkowników w procesy innowacyjne. W tym celu niezbędne jest posiadanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Szczególnie ważne jest umożliwianie pracownikom specjalistycznych szkoleń oraz motywowanie kadry do podejmowania interakcji z klientami. Szanse na bycie innowacyjnym zwiększają także umiejętności zarządzania pozyskaną wiedzą, dzięki którym możliwa jest selekcja i ocena informacji przydatnych w tworzeniu innowacji. Ponadto, sukcesowi innowacyjnemu przedsiębiorstw hotelarskich sprzyjają bezpośrednie kontakty z klientami, które mogą procentować w nawiązywaniu długotrwałych relacji.

# Zakończenie

Przedsiębiorstwa hotelarskie w Polsce działają na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, który podlega ciągłym zmianom ilościowym oraz jakościowym. Następuje nie tylko wzrost podaży usług, ale także oczekiwań klientów. W tych okolicznościach jednym ze sposobów uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest kreowanie nowych wartości dla klientów poprzez działalność innowacyjną. Celem rozprawy była identyfikacja możliwości wykorzystania relacji z użytkownikami do podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Dla realizacji celu rozprawy ustalono sześć zadań badawczych:

1. Umiejscowienie innowacji w teoriach nauk ekonomicznych.
2. Uporządkowanie pojęć związanych z innowacyjnością i innowacjami oraz charakterystyka modelu procesu innowacyjnego.
3. Charakterystyka działalności innowacyjnej opartej na zewnętrznych źródłach informacji – wykorzystanie potencjału użytkownika.
4. Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu budowania relacji z użytkownikami.
5. Opracowanie metody pomiaru innowacyjności i aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami.
6. Ocena wpływu aktywności przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami na ich innowacyjność.

Kolejność ustalonych zadań badawczych jest zgodna ze strukturą pracy. Pierwsze cztery zadania badawcze mają charakter teoretyczny. Piąte zadanie ma charakter metodyczny, natomiast ostatnie zadanie (nr 6) odpowiada za weryfikację empiryczną.



Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do istoty współczesnych innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem modelu procesu innowacji. W rozdziale tym zrealizowano zadania badawcze nr 1 i nr 2.

Rozdział drugi przedstawia charakterystykę działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, które są otwarte na zewnętrzne źródła informacji. W drugim rozdziale zrealizowano zadanie badawcze nr 3.

Rozdział trzeci podporządkowany został przeglądowi dotychczasowych prac badawczych w obszarze innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Jego podstawowym celem była identyfikacja szeregu działań, które podejmuje przedsiębiorstwo nawiązujące interakcje z klientami. W rozdziale trzecim zrealizowano zadanie badawcze nr 4.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Jego przedmiotem było omówienie pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich i aktywności przedsiębiorstw w budowaniu relacji z użytkownikami. W rozdziale czwartym zrealizowano zadanie badawcze nr 5.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badania pozwalające na ocenę wpływu trzech zmiennych niezależnych (czynniki: orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą od klienta oraz zaangażowanie klienta w działania innowacyjne) na zmienną zależną – innowacyjność oraz weryfikację hipotezy podstawowej. W rozdziale piątym zrealizowano zadanie badawcze nr 6.

Realizacja wszystkich sześciu zadań badawczych umożliwiła osiągnięcie celu rozprawy, którym było ustalenie możliwości wykorzystania relacji z użytkownikami do podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Wykazano, że aktywność przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami usług wpływa pozytywnie na ich innowacyjność. Łączny (wielowymiarowy) wpływ analizowanych aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z klientami na innowacyjność obliczono na podstawie analizy regresji. Analiza potwierdziła istotną zależność statystyczną ( $p=0,000$ ). Wielkość wpływu oszacowana została na poziomie  $\beta=0,776$  (wartość standaryzowana współczynnika). Analizowane działania, istotne statystycznie, podejmowane przez przedsiębiorstwo w budowaniu relacji z użytkownikami wyjaśniają zjawisko innowacyjności łącznie w 60%, o czym

świadczy wartość współczynnika determinacji na poziomie 0,601. **Na tej podstawie dowiedzono prawdziwości hipotezy podstawowej**, która brzmi następująco: **im większa jest aktywność przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu relacji z użytkownikami, tym większa jest ich innowacyjność.**

Aktywność, zdefiniowana jako całokształt działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, związanych z budowaniem relacji z użytkownikami, przejawiała się w trzech zidentyfikowanych czynnikach:

- orientacji na klienta;
- zarządzaniu wiedzą od klienta;
- zaangażowaniu klienta w działania innowacyjne.

Weryfikacji poddano trzy hipotezy. Jednakże wyniki badania dowiodły, iż innowacyjność uwarunkowana była dwoma czynnikami.

Pierwsza z hipotez (H1) brzmiała: **im większa orientacja przedsiębiorstwa na utrzymywanie relacji z klientami, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.** Jak wynika z przeprowadzonego badania orientacja przedsiębiorstwa na klienta ma pozytywny wpływ (zależność istotna statystycznie) na innowacyjność badanych przedsiębiorstw hotelarskich. **Tym samym nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pierwszej.**

Dzięki wykorzystaniu modelu strukturalnego w pracy wykazano, że orientacja na klienta ma najsilniejszy wpływ na zmienną zależną innowacyjność ( $\beta=0,73$ ). Uzyskana wartość parametru wskazuje, iż wzrost orientacji przedsiębiorstwa na klienta o jedno odchylenie standardowe spowoduje wzrost zmiennej zależnej innowacyjność o 0,73 jej odchylenia standardowego. Ponadto, zaobserwowano silną korelację orientacji na klienta z innowacyjnością (współczynnik 0,88). Analiza regresji wskazuje, że istotne predyktory odnoszące się do orientacji wyjaśniają zjawisko innowacyjności w 51%, o czym świadczy współczynnik determinacji równy wartości 0,515.

Największy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw, które wykorzystują kontakty z odbiorcami ich usług mają: indywidualne spotkania z klientami ( $\beta=0,225$ ); osobisty kontakt pracowników z klientami w trakcie obsługi ( $\beta=0,218$ ) oraz zlecone badania marketingowe ( $\beta=0,190$ ).

Druga hipoteza (H2) brzmiała: **im większy zakres narzędzi i umiejętności umożliwiających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie (posiadanie odpowiednich procedur, wykorzystanie technologii informatycznych oraz umiejętności kadry pracowniczej), tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.**

Jak wynika z przeprowadzonego badania zarządzanie wiedzą od klienta ma pozytywny wpływ (zależność istotna statystycznie) na innowacyjność badanych przedsiębiorstw hotelarskich. **Tym samym nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy drugiej.**

Dzięki wykorzystaniu modelu strukturalnego w pracy wykazano, że zarządzanie wiedzą od klienta ma relatywnie silny wpływ na zmienną zależną innowacyjność ( $\beta=0,49$ ). Uzyskana wartość parametru wskazuje, iż wzrost zarządzania wiedzą od klienta o jedno odchylenie standardowe spowoduje wzrost zmiennej zależnej innowacyjność o 0,49 jej odchylenia standardowego. Ponadto, zaobserwowano korelację zarządzania wiedzą od klienta z innowacyjnością (współczynnik 0,68). Analiza regresji wskazuje, że istotne predyktory odnoszące się do zarządzania wiedzą od klienta wyjaśniają zjawisko innowacyjności w 20%, o czym świadczy współczynnik determinacji równy wartości 0,199.

Największe znaczenie w zarządzaniu wiedzą mają wytyczne (instrukcje) określające sposób gromadzenia, przetwarzania, przechowywania pozyskanych od klientów informacji ( $\beta=0,59$ ). Otrzymana wartość oznacza, że stosowanie wytycznych w największym stopniu wyjaśnia czynnik zarządzania wiedzą. Zmienna ta ma też istotny wpływ na innowacyjność ( $\beta=0,121$ ), podobnie jak specjalistyczne szkolenia pracowników ( $\beta=0,126$ ).

Trzecia hipoteza (H3) brzmiała: **im większa otwartość przedsiębiorstwa na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne, tym większa innowacyjność przedsiębiorstwa.**

Jak wynika z przeprowadzonego badania zaangażowanie klienta nie ma wpływu (zależność nieistotna statystycznie) na innowacyjność badanych przedsiębiorstw hotelarskich. **Tym samym są podstawy do odrzucenia hipotezy trzeciej.**

Dzięki wykorzystaniu modelu strukturalnego w pracy wykazano, że zaangażowanie klienta nie ma wpływu na zmienną zależną innowacyjność ( $\beta=0,09$ ,  $p=0,185$ ).

Ponadto, zaobserwowano bardzo niską korelację zaangażowania klienta z innowacyjnością (współczynnik 0,113). Analiza regresji wskazuje na tylko jeden istotny predyktor innowacyjności – udział klientów w procesach innowacyjnych polegający na dzieleniu się z pomysłami, które następnie są wykorzystywane w przedsiębiorstwie do tworzenia nowej oferty ( $\beta=0,103$ ). Jednakże zmienna ta w bardzo niskim stopniu objaśnia innowacyjność.

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano kluczowe rezultaty poznawcze:

- innowacyjność polskich hoteli jest zróżnicowana i zależy przede wszystkim od przynależności do międzynarodowych sieci hotelarskich oraz wielkości obiektu (potwierdzona istotność statystyczna). Zarówno wielkość przedsiębiorstwa, jak i przynależność do sieci związana jest z dostępem do zasobów. Duże, działające w międzynarodowych sieciach przedsiębiorstwa mają większe możliwości wykorzystania infrastruktury i bardziej wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Dzięki temu mogą mieć większą zdolność do absorpcji wiedzy, która jest źródłem innowacji. Duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa dysponują także większymi możliwościami finansowania działalności innowacyjnej, zarówno z własnych, jak i zewnętrznych źródeł. W tego typu przedsiębiorstwach zachodzi również profesjonalizacja i specjalizacja działalności. W większym zakresie wykorzystywane są ponadto nowe technologie i metody zarządzania. Wyniki badania wskazują, że hotele będące w strukturach międzynarodowych sieci oraz duże obiekty częściej niż pozostałe wdrażają innowacje procesowe, związane z wykorzystaniem nowych technologii oraz nowymi sposobami dystrybucji;
- co ciekawe, badanie dowiodło, że najwyższy poziom innowacyjności charakteryzuje nie tylko duże obiekty, o najwyższym standardzie, ale również małe hotele (dysponujące co najwyżej 50 pokojami) o niższym standardzie (co najwyżej trzech gwiazdek). Zjawisko to wytłumaczyć można odwołując się do teorii zasobowej – w mniejszych obiektach wyższą produktywność posiadanych zasobów udaje się uzyskać z jednej strony

dzięki ambicji i zaangażowaniu kadry, a z drugiej strony poprzez efektywniejszą koncentrację zasobów na kluczowych celach;

- obiekty hotelarskie objęte badaniem są zróżnicowane również pod względem rezultatów osiągniętych w ramach działalności innowacyjnej. Najczęstszym wynikiem działalności innowacyjnej są nowe lub znaczące zmiany w ofercie, metodach świadczenia usług oraz promocji i marketingu. Z jednej strony są to obszary, które w największym stopniu decydują o konkurencyjności, pozwalając na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na rynku. Z drugiej strony – działania te nie wymagają tak dużych nakładów, jak inwestycje w rozwiązania technologiczne. Ponadto, prawdopodobnie są również łatwiejsze do wdrożenia, o czym świadczy także wysoki odsetek przedsiębiorstw, które dokonały zmian w ofercie i wprowadziły swoje produkty i usługi do sprzedaży. Okazało się, że inwestycje w nowe technologie oraz znaczące zmiany w dystrybucji usług częściej podejmują hotele działające w międzynarodowych sieciach niż pozostałe obiekty. Wyniki badania potwierdzają zróżnicowanie obiektów pod względem rezultatów działalności badawczej, ale jednocześnie na ich podstawie wnioskuje się, że innowacyjności sprzyja poszukiwanie zarówno rozwiązań w obszarze produktów i usług, jak i bardziej złożonych procesów technologicznych;
- ważnym wnioskiem wynikającym z badania jest brak bezpośredniego wpływu zaangażowania klientów w procesy innowacyjne na poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw hotelarskich. Przedsiębiorstwa nie są wystarczająco otwarte na zaangażowanie klientów w procesy innowacyjne. Dla większości badanych hoteli rola klientów ogranicza się do nabywania usług. Jeżeli przedsiębiorstwa doceniają zaangażowanie klienta, to następuje to na etapie gromadzenia pomysłów;
- największy wpływ na innowacyjność ma orientacja na klienta. Tym samym kluczowe dla tworzenia innowacji są relacje z użytkownikami utrzymywane dzięki indywidualnym kontaktom, osobistym kontaktom pracowników z klientami w trakcie obsługi oraz zleconym badaniom marketingowym. Większość przedsiębiorstw hotelarskich potwierdza, że innowacje wynikały

z analizy potrzeb klienta, na które w szczególności odpowiadały zmiany w ofercie przedsiębiorstw;

- istotnym wnioskiem wynikającym z badania jest znaczenie wytycznych określających sposób gromadzenia, przetwarzania i dzielenia się w przedsiębiorstwie informacjami pochodzącymi od klientów. Sformalizowanie procesu transferu wiedzy znacząco przekłada się na innowacyjność i wzmacnia użyteczność informacji gromadzonych w przedsiębiorstwach;
- kluczowym zasobem przedsiębiorstwa okazują się być pracownicy przedsiębiorstwa, którzy jako pierwsi kontaktują się z klientami, ale również, jak wskazują wyniki badania, są podstawowym źródłem innowacji. Z perspektywy budowania długotrwałych relacji z klientami istotne jest stałe podnoszenie kwalifikacji personelu. Zwiększa to także szanse na zaangażowanie pracowników w stałe relacje z klientami;
- wszystkie działania przedsiębiorstwa podejmowane w celu budowania relacji z klientami sprzyjają działalności innowacyjnej prowadzonej w hotelach należących do międzynarodowych sieci. Z kolei wielkość hotelu determinuje: zarządzanie wiedzą od klienta, zaangażowanie klienta w działalność przedsiębiorstw, a na hotele o wyższym standardzie oddziałuje zarządzania wiedzą.

Zastosowana metodyka pomiaru i analizy pozwoliła na weryfikację postawionych hipotez. Jej zaletą i jednocześnie największym wyzwaniem było oparcie wnioskowania na modelu strukturalnym. Mimo licznych zalet tej metody, ma ona również swoje ograniczenia. Istotne jest jak najlepsze dopasowanie konstruktów teoretycznych do modelu. Wielu badaczy korzysta z możliwości modyfikowania teoretycznych zależności w celu osiągnięcia jak najlepszego stopnia dopasowania danych do modelu. Jednakże należy podkreślić, że takie działanie niesie ze sobą pewnie konsekwencje. Polegają one na odrzucaniu zmiennych w modelu, które są istotne dla badania, ale nie spełniają założeń przy konstruowaniu zmiennych w modelowaniu strukturalnym. Dodatkowo, zastosowanie modelu strukturalnego wymaga stosowania restrykcyjnych

wytycznych: zachowania (w miarę możliwości) normalnego łącznego rozkładu zmiennych, liniowości zależności, ciągłości zmiennych, niezależności obserwacji, losowości próby, dużej liczebności próby [Bedyńska i Książek 2012]. Pomiar zmiennych oraz ich rodzaj często ogranicza wykorzystanie tej złożonej metody analitycznej. Jest to uwarunkowane niedoskonałymi narzędziami pomiaru. Z perspektywy badania trudnością obarczony był pomiar zaangażowania klientów w działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Opracowania teoretyczne wskazują, że najlepszym sposobem pomiaru zaangażowania jest określanie udziału klientów na każdym z etapów działalności innowacyjnej. Niniejsze badanie nie pozwoliło jednak w pełni zweryfikować tak skonstruowanego sposobu pomiaru aktywności użytkowników w procesach innowacyjnych, świadczy to o niedoskonałym mierniku zaangażowania. Z trudnością pomiaru zaangażowania użytkowników w działalności innowacyjnej borykają się również inne kraje. Tego typu badania przeprowadza się w niektórych krajach europejskich: Wielka Brytania, Finlandia, Dania. Na poziomie Unii Europejskiej badania w zakresie działania użytkowników ograniczają się jedynie do poznania źródeł innowacji, które obejmują zarówno źródła zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W rezultacie, brakuje pogłębionych badań strony popytowej, które realizowane są przykładowo w Wielkiej Brytanii [por. Flowers i in. 2010].

Należy mieć również na uwadze pewne ryzyka badawcze związane ze sposobem pomiaru innowacyjności. Wynikają one przede wszystkim z krytycznego podejścia do metodyki *Oslo Manual* opartego na zarzucie o wykorzystaniu tych samych metod pomiaru zarówno w sektorze produkcji, jak i w sektorze usług [Rogoziński 2004]. Inne ryzyko związane z wykorzystaniem wskazanej metody pomiaru wynikać może z odrębności rynku usług hotelarskich, cechującego się wysokim poziomem imitacji rozwiązań, adaptacji różnych pomysłów [Najda-Janoszka 2014], zacieraniem się granicy między poszczególnymi rodzajami innowacji. Jednak, mając na uwadze potencjalne trudności w pomiarze i interpretacji innowacji, podjęto próbę oceny skali innowacyjności na podstawie opracowanej metody, która jest najczęściej stosowanym sposobem identyfikacji innowacyjności w dotychczasowych pracach empirycznych. Innym ograniczeniem wynikającym z przyjętej metodyki badania jest wnioskowanie na podstawie subiektywnych opinii

respondentów. Analizując wyniki tego typu badań, należy mieć na uwadze tendencje respondentów do braku obiektywizmu. Jest to częste zjawisko spotykane w badaniach ekonomicznych i społecznych [Babbie 2008]. W pracy podjęto próbę ograniczenia ryzyka związanego z pomiarem wyników zapewniając, aby dobór respondentów w pełni odpowiadał na zakres problematyki badania.

Uwzględniając powyższe ograniczenia, dalsze prace badawcze powinny koncentrować się na wewnętrznych i zewnętrznych źródłach innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce oraz na czynnikach determinujących innowacyjność tego sektora, gdyż jest to zagadnienie istotne i nadal niedostatecznie zbadane. Ciekawych wniosków dostarczyć może także badanie popytowej strony, czyli nabywców usług. Tego typu badanie stanowi duże wyzwanie, gdyż identyfikacja użytkowników aktywnie wspierających działania przedsiębiorstw usługowych może być trudna w realizacji, ale jest ona możliwa. Pozytywnych przykładów dostarcza sektor produkcji, w którym udowodniono aktywność użytkowników w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [np. Von Hippel 1990, 2005; Reichwald i Piller 2003; Salter i Laursen 2006; Steiner i in. 2009]. Ponadto, zastosowana w pracy metodyka badania pozwala także na realizację podobnych badań w całej branży turystycznej. Na tej podstawie możliwa jest analiza porównawcza poziomu innowacyjności oraz czynników determinujących to zjawisko w różnych sektorach usług turystycznych, z uwzględnieniem typów działalności. Interesujące poznawczo, byłyby także badania łączące innowacyjność wynikającą z orientacji na klienta i jego zaangażowania w działania innowacyjne z efektami, które osiągają innowacyjne przedsiębiorstwa. W szczególności z efektami finansowymi, rynkowymi, jak i pozafinansowymi (dotyczącymi przykładowo wizerunku przedsiębiorstwa, lojalności klientów, jakości usług). Modele strukturalne mogą z powodzeniem być wykorzystywane do wieloaspektowych analiz w sektorze przedsiębiorstw hotelarskich, potwierdzają to między innymi badania Grissemann, Plank i Brunner-Sperdin [2013].

Wyniki badania uzupełniają obraz innowacyjności polskiego sektora przedsiębiorstw hotelarskich przedstawianego w dotychczasowych pracach badawczych. Mogą także stanowić przyczynek do dalszych pogłębionych badań oraz doskonalenia metodyki pomiaru innowacyjności i jej uwarunkowań.



# Bibliografia

1. Abernathy, W.J., Clark, K.B., 1985, *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, Research Policy, vol. 14, s. 3–22.
2. Adamkiewicz-Drwiłło, H.G., 2002, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
3. Afuah, A., 2009, *Strategic innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge Taylor&Francis Group, New York.
4. Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, S.C., 2003, *Market orientation and performance in service firms: role of innovation*, Journal of Services Marketing, vol. 17, iss. 1, s. 68–82.
5. Aghion, P., Howitt, P., 1998, *Endogenous Growth Theory*, Cambridge (MA), MIT Press, London, s. 435–448.
6. Akgün, E., Dayan, M., Di Benedetto, A., 2008, *New product development team intelligence: antecedents and consequences*, Information and Management, vol. 45, iss. 4, s. 221–226.
7. Aldebert, B., Dang, R. J., Longhi, C., 2011, *Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@*, Tourism Management, vol. 32, iss. 5, s. 1204–1213.
8. Altschuller, G.S., 1986, *To Find an Idea: Introduction to the Theory of Innovative Problems Solving*, Novosibirsk, Nauka.
9. Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V., Altman, E.J., 2010, *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Antoszkiewicz, J. 1982, *Metody heurystyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
11. Arrow, K.J., 1962, *The Economic Implications of Learning by Doing*, The Review of Economic Studies, no. 29, s. 155–172.
12. Ateljevic, I., Doorne, S., 2000, *Staying with the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism*, Journal of Sustainable Tourism, vol.8, iss. 5, s. 378–392.
13. Atkinson, R.D., Correa, D.K., 2007, *The 2007 State New Economy Index. Benchmarking Economic Transformation in the States*, Kauffman Foundation, The Information Technology and Innovation Foundation.
14. Atuahene-Gima, K., 1996, *Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia*, Journal of Product Innovation Management, vol.13, iss.1, s. 35–52.
15. Aydalot, Ph., 1986, *Trajectoires technologiques et milieux innovateurs*, w: Aydalot Ph. (ed.), Milieux innovateurs en Europe, GREMI.
16. Babbie, E. 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Baldwin, C., Hienerth, C., Von Hippel, E., 2006, *How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study*, Research Policy, vol. 35, iss.9, s. 1291–1313.
18. Bal-Woźniak, T., 2012, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

19. Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, no. 17, iss. 1, s. 99–120.
20. Barras, R., 1986, *Towards a theory of innovation in services*, Research Policy, no. 15, iss. 4, s. 161–173.
21. Bartkowiak, R., 2003, *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
22. Bartkowiak, R., 2010, *Współczesne teorie ekonomiczne*, Roczniki nauk rolniczych, seria G, t. 97, z. 2., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
23. Baruk, J., 2001, *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, Gospodarka Narodowa, nr 11–12, s. 78–94.
24. Batorski, J., 2014, *Zarządzanie wiedzą*, w: Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna Przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 115–143.
25. Becheikh, N., Landry, R., Amara, N., 2006, *Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003*, Technovation, vol. 26, iss. 5–6, s. 644–664.
26. Becla, A., Czaja, S., Zielińska, A., 2012, *Analiza kosztów–korzyści w wycenie środowiska naturalnego*, Difin, Warszawa.
27. Bednarczyk, M. (red.), 2006, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
28. Bednarczyk, M. (red.), 2011, *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
29. Bednarska, M., 2007, *Kierunki rozwoju oferty usługowej obiektów hotelarskich*, w: Meyer, B., Panasiuk, A. (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 466, Ekonomiczne problemy turystyki nr 9, s. 5–10.
30. Bedyńska, S., Książek, M., 2012, *Drogowskaz statystyczny 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno Spółka z o.o., Warszawa.
31. Beńko, G., 1993, *Geografia technopolii*, PWN, Warszawa.
32. Białoń, L., 1976, *Poziom techniczny a zatrudnienie w polskim przemyśle w układzie gałęziowym*, Wydawnictwo WPW, Warszawa.
33. Bieliński, J., 2013, *Między anomią a fatalizmem. Regulacja społeczna w Polsce w okresie zmiany systemowej*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
34. Blake, A., Sinclair, T., Campos Soria, J.A., 2006, *Tourism Productivity, Evidence from the United Kingdom*, Annals of Tourism Research, vol.33, iss.4, 1099–1120.
35. Bogdanienko, J., 2004, *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, w: Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń.
36. Botsman, R., Rogers, R., 2010, *What's Mine in Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Collines Publisher, New York.
37. Brillman, J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

38. Brojak-Trzaskowska, M., 2012, *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie wybranych rodzajów usług*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, t. (DCCCXCI) 817, Wydanie Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
39. Brown, T. A., 2006, *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, Guilford Press, New York.
40. Bryman, A., 2008, *Social Research Methods*, Third edition, Oxford University Press, Oxford.
41. Brzeziński, M. (red.), 2001, *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
42. Buhalis, D., 2003, *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson Financial Times/Prentice Hall.
43. Buhalis, D., Law, R., 2008, *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – the state of eTourism research*, *Tourism Management*, vol. 29, iss.4, s. 609–623.
44. Buhalis, D., Licata, M.C., 2002, *The future eTourism intermediaries*, *Tourism Management*, vol. 23, iss. 3, s. 207–220.
45. Camisón, C., Monfort-Mir, V.M., 2012, *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*, *Tourism Management*, vol. 33, iss.4, s. 776–789.
46. Carter, C.F., Williams, B.R., 1958, *Industry and technological process*, Oxford University Press, London.
47. Carvalho, L., Costa, T., 2011, *Tourism innovation – a literature review complemented by case study research*, *Tourism and Management Studies*, Special Issue, vol. 1., s. 23–33.
48. Chądzyński, J., Nowakowska, A., Przygocki, Z., 2007, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu Sp. z o.o., Łódź.
49. Chesbrough, H., 2003a, *The era of open innovation*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, iss. 3, s. 35–41.
50. Chesbrough, H., 2003b, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
51. Chesbrough, H., 2006, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
52. Chesbrough, H., 2007, *Why companies should have open business models*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, iss. 2, s. 1–9.
53. Chesbrough, H., Schwartz, K., 2007, *Innovating business models with co-development partnerships*, *Research-Technology Management*, vol. 50, iss. 1, s. 55–59.
54. Cook, P., 2005, *Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation*, *Research Policy*, vol. 34, s. 1128–1149.
55. Cooper, C., 2006, *Annals of Tourism Research*, vol. 33, no. 1, s. 47–64.

56. Cwalina, W., 2000, *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft Polska, Kraków, s. 15–23,  
<http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/nazastosowaniemod3.pdf>,  
[dostęp: 30.06.2016].
57. Czupiał, J., 1988, *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo-innowacyjnych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
58. Daniels, P.W., 1993, *Services Industries in the World Economy*, Blackwell, Oxford.
59. Daszkowska, M., 1998, *Usługi, produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
60. Davila, T., Epstein, M.J., Shelton, R., 2006, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New York.
61. De Jong, J.P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J., 2003, *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?*, EIM business&Policy Research, Zoetermeer.
62. Den Hertog, P., 2002, *Co-producers of Innovation: on the role of Knowledge-intensive Business Services in Innovation*, w: Gadrey, J., Gallouj, F., Elgar, E. (eds), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services, New Economic and Socio-Economic Approaches*, Cheltenham/Northampton, MA.
63. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (eds.), 2009, *Metody badań jakościowych*, (przeł.) Podemski, K., t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
64. Dobiegała-Korona, B., 2010, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Potext, Warszawa, s. 229–268.
65. Dogson, M., 2000, *Systemic integration of the innovation process within the firm*, Contributed Paper no. 2 at the National Innovation Summit, Australia Asia Management Center, Australia National University, Melbourne.
66. Dominik, P. (red.), 2015, *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
67. Drejer, I., 2004, *Identifying innovation surveys of services*, Research Policy, vol. 33, s. 551–562.
68. Drucker, F.P., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
69. Drucker, F.P., 1994, *Praktyka i Zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
70. Drucker, F.P., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa.
71. Drucker, F.P., 1999, *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
72. Dziedzic, E., 2011, *Perspektywy rozwoju turystyki w warunkach rozwoju opartego o innowacje*, w: Dziedzic, E. (red.), *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 339–358.

73. Dziejdzic, E., Skalska, T., 2013, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju rynku usług turystycznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
74. Edquist, C. (ed.), 1997, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter Publishers, London.
75. Enkel, E., Perez-Freije, J., Gassmann, O., 2005, *Minimizing market risks through customer integration in new product development: Learning from practice*, *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, iss. 4, s. 425–437.
76. Enz, C., Siguaw, J., 2003, *Innovations in hotel practice*, *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, s. 115–123.
77. Enz, C.A., Canina, L., Walsh, K., 2006, *Intellectual capital: A key driver of hotel performance. Report by Centre for Hospitality Research*, Cornell University.
78. Ewangelista, R., Sirilli, G., 1995, *Measuring Innovation in Services*, *Research Evaluation*, no. 5, iss. 3, s. 207–215.
79. Fagerberg, J., 2005, *Innovation: a guide to the literature*, w: Fagerberg, J., Mowery, D.C. (eds.), *The oxford handbook of innovation*, Oxford University Press, Oxford, s. 1–26.
80. Fiedor, B., 1979, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa.
81. Filipetti, A., Archibugi, D., 2011, *Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, Structure and Demand*, *Research Policy*, no. 40, s. 179–192.
82. Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A., Brettel, M., 2011, *A measure of absorptive capacity: Scale development and validation*, *European Management Journal*, vol. 29, iss. 2, s. 98–116.
83. Flejterski, S., Panasiuk, A., Parenc, J., Rosa, G., 2005, *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
84. Fleming, L., Waguespack, D.M., 2007, *Brokerage, Boundary Spanning and Leadership in Open Innovation Communities*, *Organization Science*, vol. 18, iss. 2, s. 165–180.
85. Flowers, S., Von Hippel, E., De Jong, J., Sinozic, T., 2010, *Measuring user innovation in the UK. The importance of product creation by users*, NESTA.
86. FORA, 2009, *New Nature of Innovation*, OECD, Copenhagen.
87. Francik, A., 2003, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 158, Kraków, s. 183–189.
88. Franke, N., Piller, F., 2004, *Value creation by toolkits is for user innovation and design: The case of the watch Market*, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, iss. 6, s. 401–415.
89. Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
90. Freeman, C., 1982, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.
91. Freeman, C., 1986, *The Role of Technical Change in National Economic Development*, w: *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen&Unwin, London.

92. Freeman, C., 1987, *Technology Policy and Economic Performance*, Pinter Publishers, London.
93. Freeman, C., 2001, *A Hard Landing for the "New Economy"? Information Technology and the United States National System of Innovation*, *Structural Change and Dynamics*, vol. 12, no. 2, s. 115–139.
94. Freeman, C., 2008, *Systems of innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.
95. Fuller, J., Matzler, K., 2007, *Virtual product experience and customer participation – A chance for customer-centered, really new products*, *Technovation*, vol. 27, iss. 6–7, s. 378–387.
96. Gallouj, F., Savona, M., 2009, *Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda*, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 19, iss. 2, s. 149–172.
97. Gallouj, F., Weinstein, O., 1997, *Innovation in services*, *Research Policy*, vol. 26, iss. 4–5, s. 537–556.
98. Gancarczyk, J., 2014, *Poziom innowacyjności*, w: Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna Przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 77–91.
99. Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H., 2010, *The future of open innovation*, *R&D Management*, vol. 40, iss. 3, s. 213–221.
100. Gassmann, O., Kobe, C., Voit, E., 2001, *High-Risk-Projekt, Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen*, Springer, Berlin.
101. Gault, F., 2011, *User innovation and the market*, UNU-Merit Working Papers, Maastricht.
102. Gębski, J., 2014, *Zarządzanie komunikacją i informacją w przedsiębiorstwach gastronomicznych i hotelarskich*, w: Górską-Warsewicz, H. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem gastronomicznym i hotelarskim*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 170–176.
103. Gibbs, G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
104. Gilmore, A., 2013, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
105. Giuliani, E., Arza, V., 2008, *What drives the formation of 'valuable' University – Industry linkages? An under-explored question in a hot policy debate*, *Science and Technology Policy Research*, no. 170, University of Sussex.
106. Godin, B., 2004, *The New Economy: What the Concept Owes to the OECD*, *Research Policy*, vol. 33, no. 5, s. 679–690.
107. Gołębowski, G. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
108. Gołębowski, G. (red.), 2009, *Kompedium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
109. Gołębowski, G., Bednarska, M. (red.), 2012, *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, *Zeszyty Naukowe nr 225*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

110. Golińska-Pieszyńska, M., 2010, *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
111. Górka, B., 2011, *Innowacyjność i elastyczność oferty jako jeden z instrumentów wykorzystywanych przez hotel do przezwyciężania skutków kryzysu*, w: Dziedzic, E. (red.), *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 361–377.
112. Górską-Warsewicz, H. (red.), 2014, *Zarządzanie przedsiębiorstwem gastronomicznym i hotelarskim*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
113. Górzyński, M., Pander, W., Warzybok, B., 2008, *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, Ministerstwo Gospodarki.
114. Grisseman, U., Plank, A., Brunner-Sperdin, A., 2013, *Enhancing business performance of hotels: the role of innovation and customer orientation*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, s. 347–356.
115. Grönroos, C., 1990, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Pearson Education, New York.
116. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
117. GUS, 2010, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
118. GUS, 2012, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
119. GUS, 2013, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
120. GUS, 2014, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
121. GUS, 2015, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
122. GUS, 2016a, *Turystyka w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
123. GUS, 2016b, *Turystyka w Unii Europejskiej*, Opracowanie sygnałne na podstawie danych pochodzących z bazy Eurostatu, aktualnych na dzień 21.01.2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
124. Gust-Bardon, N.I., 2012, *Innowacje w myśli ekonomicznej od XVIII wieku: analiza wybranych zagadnień*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Oeconomia*, t. 43, nr 1, s. 105–120.
125. Haffer, R., 2003, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
126. Hall, C.M., Williams, A.M., 2008, *Tourism and innovation*, Routledge, London.
127. Hamel, G., Prahalad, C. K., 1993, *Strategy as stretch and leverage*, *Harvard business review*, vol. 71, no. 2, s. 75–84.
128. Harhoff, D., Henkel, J., Von Hippel, E., 2003, *Profiting from voluntary information spillovers: How users benefit by freely revealing their innovations*, *Research Policy*, no. 32, s. 1753–1769.

129. Henkel, J., 2006, *Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded Linux*, Research Policy, no. 35, s. 953–969.
130. Henkel, J., Baldwin, C.Y., 2009, *Modularity for Value Appropriation – Drawing the Boundaries of Intellectual Property*, Harvard Business School Working Paper no. 11–054.
131. Hienerth, C., Pötz, M., Von Hippel, E., 2007, *Exploring key characteristics of lead users workshops: who contributes best to the generation of truly novel solutions?* Paper presented on DRUID Summer Conference 2007, Copenhagen, CBS, Denmark.
132. Hill, T.P., 1997, *On goods and services*, Review of Income and Wealth, no. 23, iss. 4, s. 315–338.
133. Hipp, C., Grupp, H., 2005, *Innovation in the service sector: The demand for service – specific innovation measurement concepts and typologies*, Research Policy, no. 34, s. 517–535.
134. Hjalager, A., 1994, *Dynamic innovation in the tourism industry*, Progress in Tourism and Hospitality Management, no. 6, s. 197–224.
135. Hjalager, A.M., 1997, *Innovation patterns in sustainable tourism – An analytical typology*, Tourism Management, vol. 18, iss. 1, s. 35–41.
136. Hjalger, A.M., 2002, *Repairing innovation defectiveness in tourism*, Tourism Management, vol. 23, iss. 5, s. 465–474.
137. Hjalager, A.M., 2010, *A review of innovation research in tourism*, Tourism Management, vol. 31, iss. 1, s. 1–12.
138. Hjalager, A.M., Nordin, S., 2011, *User-Driven Innovation in Tourism – A Review of Methodologies*, Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, vol. 12, iss. 4, s. 289–315, Denmark, Sweden.
139. Horwath HTL, 2016, *Hotel Guidebook, Poland&CEE 2016/2017*, Raport o rynku hotelowym w Polsce, Warszawa.
140. Howells, J., 2000, *Innovation in Services: New Conceptual Framework*, CRIC Discussion Paper, no. 38.
141. Ilnicki, D., 2009, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 11, Wrocław.
142. Jacob, M., Groizard, J.L., 2007, *Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies*, Tourism Management, vol. 28, iss. 4, s. 976–992.
143. Jacob, M., Tinotre, J., Aguiló, E., Bravo, A., Mulet, J., 2003, *Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands*, Tourism Economics, vol. 9, iss. 3, s. 279–295.
144. Janasz, W. (red.), 2003, *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Rozprawy i Studia, t. 446, Uniwersytet Szczeciński.
145. Janasz, W., Janasz, K., Prozorowicz, M., Świadek, A., Wiśniewska, J., 2002, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.



146. Janasz, W., Koziół, K., 2007, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
147. Januszewska, M., 2008, *Proces dyfuzji innowacji w gospodarce turystycznej*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 2 (1202), Wrocław.
148. Januszewska, M., Nawrocka, E., 2010, *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 145, s. 35–47.
149. Jasiński, A., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa.
150. Jasiński, A.H. (red.), 2008, *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa.
151. Jelinek, M., Markham, S., 2007, *Industry-University Relations: Integrating Perspective and Policy Solutions*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 54, iss. 2, s. 257–267.
152. Jespersen, K.R., 2008, *User-Driven Product Development: Creating a User-Involving Culture*, Denmark, Forlaget Samfundslitteratur.
153. Kaarela, I., 2010, *Modes of Inbound Open Innovation in the Context of Dynamic Knowledge Creation*, 5<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship, s. 752–757.
154. Kachniewka, M., Nawrocka, E., 2012, *Równowaga i relacje konkurencyjne na rynku turystycznym*, w: Kachniewska, M., Nawrocka, E., Niezgoda, A., Pawlicz, A., *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 113–154.
155. Kachniewska, M., 2009, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Monografie i Opracowania, nr 560, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
156. Kachniewska, M., 2014a, *Innowacyjne modele biznesu jako strategia przetrwania niezależnych obiektów hotelowych w warunkach polaryzacji rynku turystycznego*, Marketing i Rynek nr 7, s. 94–103.
157. Kachniewska, M., 2014b, *New marketing management paradigms: facing leading consumers trends and their repercussions for the tourism industry*, Folia Turistica, no. 33, s. 63–81.
158. Kaden, R.J., 2008, *Badania marketingowe*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
159. Kasprzyk, S., 1980, *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
160. Keynes, J., 1956, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
161. Kline, R. B., 2011, *Principles and practice of structural equation modeling*, third edition, Guilford Press, New York.
162. Kline, S.J., Rosenberg, N., 1986, *An Overview of Innovation*, w: *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press, Washington.
163. Klink, J., Roszko, E., 2010, *Innowacje - istota i znaczenie z punktu widzenia rynku edukacyjnego*, w: *Kształcenie ustawiczne – kierunek na wiedzę*, Eduplus, nr 3.

164. Knosala, R., Boratyńska-Sala, A., Jurczyk-Bunkowska, M., Moczala, A., 2014, *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
165. Konarski, R., 2009, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
166. Kopera, S., 2014, *Zastosowanie zaawansowanej technologii informacyjnej*, w: Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna Przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 145–179.
167. Kosieradzka, A. (red.), 2013, *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo edu–Libri.
168. Kotler, Ph., 1988, *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, New York.
169. Kotler, Ph., 1994, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa.
170. Kotler, Ph., 1999, *Marketing*, Felberg, Warszawa.
171. Kotler, Ph., Bloom, P.N., 1984, *Marketing professional services*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.
172. Kozioł, K., 2007, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, nr 661, Szczecin.
173. Kriaucioniene, M., Ragauskas, A., 2008, *Transition via R&D: emerging forms and strategies of corporate R&D in the catch up countries (Lithuanian case)*, Globelics: 6<sup>th</sup> International Conference, Mexico City.
174. Krugman, P., 1994, *The myth of Asia's miracle*, Foreign Affairs, vol. 73, iss. 6, s. 62–78.
175. Krupper, C., 2001, *Service information – a review of the state of the art*, LMU.
176. Kuznets, S., 1959, *Six Lectures on Economic Growth*, Routledge, Chicago.
177. Lai, I.K.W., Hitchcock, M., 2017, *Sources of satisfaction with luxury hotels for new, repeat, and frequent travelers: A PLS impact-asymmetry analysis*, Tourism Management, vol. 60, s. 107–129.
178. Łapiński, J., 2010, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, w: Zadura-Lichota, P. (red.), *Innowacyjność 2010*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 7–67.
179. Leadbeater, C., 2006, *The user innovation revolution. How business can unlock the value of customer's ideas*, National Consumer Council, London.
180. Lee, S., Park, G., Yoon, B., Park, J., 2010, *Open innovation in SMEs – An intermediated network model*, Research Policy, vol. 39, s. 290–300.
181. Lettl, C., 2007, *User involvement competence for radical innovation*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 24, iss. 1–2, s. 53–75.
182. Lhuillery, S., 2006, *Voluntary technological disclosure as efficient knowledge management device: an empirical study*. Economics of Innovation and New Technology, vol. 15, 4/5, s. 465–491.

183. Liao, S., Chen, Y., Deng, M., 2010, *Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management*, Expert Systems with Applications, no. 37, s. 4212–4223.
184. Licht, G., Moch, D., 1997, *Innovation and Information Technology Services*, ZEW Discussion Paper, no. 97–20, Mannheim.
185. Link A.N., Siegel D. S., 2007, *Innovation, Entrepreneurship and Technological Change*, Oxford University Press, Oxford.
186. Łobejko, S., 2008, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, w: Żołnierski, A. (red.), *Innowacyjność 2008*, PARP, Warszawa.
187. Łobejko, S. (red.), 2015, *Strategiczne podejście do innowacyjności w regionie – podręcznik multimedialny*, Urząd Marszałkowski woj. Mazowieckiego w Warszawie, <http://innowacyjni.mazovia.pl/pobierz/739/>, [dostęp: 17.05.2015].
188. López-Fernández, M.C., Serrano-Bedia, A.M., Gómez-López, R., 2011, *Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms*, Cornell Hospitality Quarterly, vol. 52, iss. 2., s. 144–152.
189. Lucas, R.E., 1988, *On the Mechanics of Economic Development*, Journal of Monetary Economics, vol. 22, iss. 1, s. 3–42.
190. Lundvall, B., 1992, *National Systems of Innovation. Towards Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.
191. Maillat, D., 2002, *Globalizacja, terytorialne systemy produkcyjne i środowiska innowacje*, Rector's Lectures, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
192. Majchrzak, K., 2016, *Ekonomia dzielenia się i jej przejawy w turystyce*, Ekonomiczne problem turystyki, nr 1 (33), Uniwersytet Szczeciński, s. 21–30.
193. Mansfield, E., 1968, *Industrial Research and Technological Innovation*, W.W. Norton, New York.
194. Marciniak, S., 2010, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
195. Marciszewska, B., 2014, *Rola innowacyjności w procesie obsługi turysty*, w: Gołembski G., Niezgoda A. (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata. Zmiany, bariery, innowacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 241–250.
196. Marshall, A., Taylor, F., 1925, *Zasady ekonomiki*, t. 1, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa.
197. Matusiak, K.B. (red.), 2008, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
198. Matusiak, K.B. (red.), 2011, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
199. Mazurek-Łopacińska, K., 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
200. Mazurek-Łopacińska, K., 2005, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

201. Michalska-Dudek, I., Rapacz, A., 2008, *Wykorzystanie narzędzi marketingu bezpośredniego przejawem działalności innowacyjnej biur podróży*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 2 (1202), Wrocław.
202. Middleton, V. T. C., 1996, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo PART, Warszawa.
203. Mikuła, B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
204. Milewska, M., Włodarczyk, B., 2009, *Hotelarstwo*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
205. Mill, J.S., 1965–1966, *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*, t. 1 i 2, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
206. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2010, *Komercjalizacja B+R dla praktyków. Przewodnik*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
207. Miozzo, M., Miles, I. (eds.), 2003, *Internationalization, Technology and Services*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
208. Morrar, R., 2014, *Innovation in Services: A Literature Review*, Technology Innovation Management Review, vol. 4, iss. 4, s. 6–14.
209. Mruk, H., 2008, *Makrotrendy w zachowaniach nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, w: Mruk, H. (red.), *Nowoczesne sposoby konkurencji w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 25–35.
210. Najda-Janoszka, M., 2011, *Ochrona zasobów niematerialnych w sieciach kooperacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 650, Szczecin.
211. Najda-Janoszka, M., 2013, *Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej*, Współczesne Zarządzanie, 1(1), s. 96–105.
212. Najda-Janoszka, M., 2014, *Zdolność do współpracy*, w: Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna Przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 93–113.
213. Napierała, T., 2008, *Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym. Nowe spojrzenie na starą metodę*, Wyższa Szkoła Turystyka i Hotelarstwa w Łodzi, Turystyka i Hotelarstwo, nr 14, s. 33–51.
214. Nawrocka, E., Oparka, S., 2008, *Modern technologies in hotel customer service management*, Service Management, vol. 3, Scientific Journal no. 499, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 113–122.
215. Nemet, G.F., 2009, *Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change*, Research Policy, vol. 38, s. 700–709.
216. Nieć, M., 2015, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, w: Zadura-Lichota, P. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 11–46.
217. Niedzielski, P., Łobacz, K., 2011, *Istota współczesnych innowacji–specyfika, kierunki, trendy*, w: Perec, J., Hołub-Iwan, J. (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 32–63.
218. Niedzielski, P., 2003, *Polityka innowacji w transporcie*, Szczecin.

219. Niedzielski, P., Rychlik, K., 2007, *Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, s. 177–186.
220. Niedzielski, P., Rychlik, K., Markiewicz, J., 2008, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług? Nowe ścieżki rozwoju*, w: Okoń-Horodyńska, E., Zachorowska-Mazurkiewicz, A. (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, s. 259–274.
221. Nieves, J., Quintana A., Osorio, J., 2014, *Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, vol. 38, s. 65–73.
222. Nieves, J., Segarra-Ciprés, M., 2015, *Management innovation in the hotel industry*, Tourism Management, vol. 46, s. 51–58.
223. Niezgoda, A., 2013a, *Prosument na rynku turystycznym – próba zdefiniowania*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 203–210.
224. Niezgoda, A., 2013b, *Prosumers in the tourism market: the characteristics and determinants of their behavior*, Poznań University of Economics Review, vol.13, no. 4.
225. Niezgoda, A., 2014, *Wpływ cech rynku turystycznego na zachowania prosumentów*, w: Gołembski, G., Niezgoda, A. (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata. Zmiany, bariery, innowacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 76–87.
226. Nonaka, I., Takeuchi, H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
227. Nordic Council of Ministers, 2006, *Understanding User-Driven Innovation*, NORDEN, Copenhagen.
228. Nordin S., 2003, *Tourism Clustering&Innovation – Paths to Economic Growth&Development*, European Tourism Research Institute Mid-Sweden University, Östersund.
229. Nowak, S., 2007, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
230. O’Hern, M., Rindfleisch, A., 2008, *Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda*, Innovation Thoughts on Innovation from the Wisconsin School of Business, Working Paper no. 4.
231. O’Sullivan, D., Dooley, L., 2009, *Applying Innovation*, Sage Publication.
232. OECD, 1996, *The knowledge-based economy*, Paris.
233. OECD, 2005, *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third edition, Brussels.

234. Olszewski, M., 2012, *Wpływ zasobów wiedzy na skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich*, w: Morawski, M., 2012, *Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 61–78.
235. Olszewski, M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurowania przez jakość*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 303, s. 205–213.
236. Olszewski, M., Walas, B., 2016, *Transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw turystycznych – identyfikacja barier i możliwości ich niwelowania*, Folia Turistica, nr 41, Zarządzanie i transfer wiedzy w turystyce, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, s. 11–43.
237. Oradnini, A., Maglio, P.P., 2009, *Market orientation, internal process, and external network: a qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development*, Decision Sciences, vol. 40, iss.3, s. 601–625.
238. Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., Martinez-Ros, E., 2005, *Innovation Activity in the hotel Industry: Evidence from Balearic Islands*, Tourism Management, vol.26, s. 851–865.
239. Orfila-Sintes, F., Mattsson, J., 2009, *Innovation behavior in the hotel industry*, Omega, vol. 37, iss. 2, s. 380–394.
240. Orłowski, W., 2000, *Knowledge Economy and Knowledge-Based Growth: Some Issues in a Transition Economy*, w: Kukliński, A. (red.), *The Knowledge-Based Economy: The European Challenges of the 21<sup>st</sup> Century*, State Committee for Scientific Research of the Republic of Poland, vol.5, Warszawa.
241. Ottenbacher, M., 2007, *Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success*, Journal of hospitality and Tourism Research, vol. 31, iss. 4, s. 431–454.
242. Ottenbacher, M., Gnoth, J., 2005, *How to develop successful hospitality innovation*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 46, iss. 2, s. 205–222.
243. Ottenbacher, M., Harrington, R.J., 2007, *The innovation development process of Michelin-starred chefs*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 19, iss. 6, s. 444–460.
244. Ottenbacher, M., Shaw V., Lockwood, A., 2006, *An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels*, Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, iss. 6, no. 3–4, s. 113–128.
245. Pangszy-Kania, S., 2008, *Open Innovation – a New Business Model at the Heart of Creative Destruction*, 5<sup>th</sup> International Scientific Conference Business and Management, s. 285–289.
246. PARP, 2011, *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
247. PARP, 2012a, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

248. PARP, 2012b, *Popytowe podejście do tworzenia innowacji – doświadczenia krajów skandynawskich*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
249. PARP, 2012c, *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
250. PARP, 2012d, *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
251. Pavitt, K., 1984, *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, *Research Policy*, vol.13, iss. 6, s. 343–373.
252. Penc, J., 1999, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
253. Penc-Pietrzak, I., 2003, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
254. Perrin, J-C., 1992, *Dynamique industrielle et developpement local: un bilan en termes de milieux*, w: Maillat, D., Perrin, J-C. (eds.), *Entreprises innovatrices et developpement territorial*, Neuchatel, s. 223–255.
255. Piech, K., 2009, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
256. Pietrasieńki, Z., 1971, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
257. Pikkemaat, B., 2008; *Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria*, *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 9, iss. 3, s. 187–197.
258. Pikkemaat, B., Peters, M., 2005, *Towards the Measurement of Innovation – A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 6, iss. 3–4, s. 89–112.
259. Piller, F., Ihl, Ch., 2009, *Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends*, Technology and Innovation Management Group, RWTH Aachen University, Germany.
260. Piller, F., Ihl, Ch., Steiner, F., 2010, *Embedded Toolkits for User Co-Design: A technology Acceptance Study of Product Adaptability in the Usage Stage*, 43<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Science, System Sciences (HICSS), s. 1–10.
261. Pomykało, W., 1995, *Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja*, t. 1, Warszawa
262. Pomykański, A., 2001a, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
263. Pomykański, A., 2001b, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.
264. Poon, A., 1988, *Innovation and the future of Caribbean tourism*, *Tourism Management*, vol. 9, iss. 3, s. 213–220.
265. Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
266. Porter, M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London.
267. Porter, M.E., 1992, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

268. Porter, M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWN, Warszawa.
269. Potthoff, K., Ruhse, C., Storck, J., 2004, *The Role of Lead Users in Innovation, Group Paper in R&D Management*, University of St. Gallen.
270. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.
271. Raczko, A., 2002, *Czynniki wzrostu gospodarczego*, w: Milewski, R., Kwiatkowski, E. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 286–301.
272. Rapacz, A., 1994, *Przedsiębiorstwo turystyczne: podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
273. Reichwald, R., Piller, F.T., 2003, *From mass production towards customer integration and co-production*, *Wirtschaftsinformatik*, vol. 45, iss. 5, s. 515–519.
274. Ricardo, D., 1957, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
275. Riedl, C., Böhmman, T., Rosemann, M., Krcmar, H., 2008, *Quality Aspects in Service Ecosystems: Areas for Exploitation and Exploration*, *Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Conference on Electronic Commerce*, New York.
276. Riley, C., 1983, *New product development in Thomson Holidays UK*, *Tourism Management*, vol. 4, iss. 4, s. 253–261.
277. Rogoziński, K., 2000, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
278. Romer, P., 1986, *Increasing Returns and Long-Run Growth*, *Journal of Political Economy*, vol. 94, no. 5, s. 1002–1037.
279. Romer, P., 1990, *Endogenous Technological Change*, *Journal of Political Economy*, vol. 98, no. 5, University of Chicago Press, Chicago, s. 71–102.
280. Rosa, G., 2015, *Rynek usług jako obiekt badań*, w: Rosa, G. (red.), *Konsument na rynku usług*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 15–34.
281. Rosted, J., 2005, *User-Driven Innovation. Results and recommendations*, FORA, Copenhagen.
282. Rothwell R., 1994, *Towards The Fifth-Generation Innovation Process*, *International Marketing Review*, vol. 11, iss. 1, s. 7–31.
283. Rothwell, R., Garidner, P., 1983, *The Role of Design on Product and Process Change*, *Design Studies*, vol. 4, iss. 3, s. 161–170.
284. Rudawska, I., 2009, (red.), *Usługi w gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
285. Salter, A., Laursen, K., 2006, *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms*, *Strategic Management Journal*, vol. 27, iss. 2, s. 131–150.
286. Sasser, W.E., 1976, *Match Supply and Demand in Service Industries*, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1976/11/match-supply-and-demand-in-service-industries>, [dostęp: 2.03.2017].
287. Say, J.B., 1960, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa.
288. Schmookler, J., 1966, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Massachusetts.



289. Schumacker, R.E., Lomax, R.G., 2010, *A beginners guide to structural equation modeling*, 3rd edition, Taylor&Francis, New York.
290. Schumpeter, J.A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
291. Shaw, G., Williams, A., 2009, *Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging research agenda*, *Tourism Management*, vol. 30, iss. 3, s. 325–335.
292. Shaw, G., Williams, A.M., 1998, *Entrepreneurship, small business culture and tourism development*, w: Ioannides, D., Debbage, K. (eds.), *The Economic Geography of the Tourism industry*, Routledge, London, s. 235–255.
293. Sieniewska, B., 2010, *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, w: Knosala, R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
294. Silverman, D., 2010, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
295. Sirilli, G., Ewangelista, R., 1998, *Technological innovation in services and manufacturing: Results from an Italian study*, *Research Policy*, vol. 27, iss. 9, s. 881–899.
296. Skalska, T., Markiewicz, E., Pędzierski, M., 2016, *Konsumpcja kolaboratywna w obszarze turystyki. Próba prezentacji stanu zjawiska na rynku polskim*, *Folia Turistica*, nr 41, s. 165–190.
297. Sływotzky, A.J., Wise, R., Weber, K., 2006, *Od zastoju do rozwoju*, Helion, Gliwice.
298. Smith, A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
299. Solow, R.M., 1956, *Contribution to the theory of Economics Growth*, *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, s. 65–94.
300. Sørensen, F., 2004, *Tourism Experience Innovation Networks*, University of Roskilde, Denmark.
301. Sørensen, F., 2007, *The geographies of social networks and innovation in tourism*, *Tourism Geographies*, vol. 9, no. 1, s. 22–48.
302. Sosnowska, A. 2002, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Poznańska, K., Sosnowska, A. (red.), *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, t. LXXXII, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
303. Sosnowska, A., 2003, *Zarządzanie nowym produktem*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
304. Spruch, W., 1976, *Strategia postępu technicznego. Wstęp do teorii*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
305. Stankiewicz, M.J., 2000, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa*, nr 7–8.
306. Stawasz, E., 1999, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

307. Steczkowski, J., 1995, *Metoda reprezentacyjna w badaniach ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa-Kraków.
308. Steiner, F., Tarman, R.T., Ihl, Ch., Piller, F., 2009, *Learning from Customer: Identifying Changing User Needs during Product Usage through Embedded Toolkits for User Innovation*, Proceedings of Picmet 09 – Technology Management in The Age of Fundamental Change, vol. 1–5, s. 696–706.
309. Stock, G.N., Greis, N.P., Fischer, W.A., 2002, *Firm size and dynamic technological innovation*, Technovation, vol. 22, s. 537–549.
310. Strużycki, M., Bojewska, B., 2011, *Rola Państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki*, w: Perenc, J., Hołub-Iwan, J. (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
311. Styś, A., Olearnik, J., 1985, *Usługi w rozwoju społeczno-gospodarczym*, PWN, Warszawa.
312. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F., 2007, *The innovative behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain*, Research Policy, vol. 36, iss. 1, s. 88–106.
313. Szreder, M., 2010a, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
314. Szreder, M., 2010b, *O weryfikacji i falsyfikacji hipotez*, Przegląd Statystyczny, nr 2–3, t. 57, s. 82–88.
315. Sztumski, J., 2010, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe ŚLĄSK, Katowice.
316. Szutowski, D., 2016, *Innovation and Market Value: the Case of Tourism Enterprises*, Difin, Warszawa.
317. Sz wajlik, A., 2015, *Konsument jako podmiot rynku usług*, w: Rosa, G. (red.), 2015, *Konsument na rynku usług*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 35–46.
318. Szymańska, E., 2009, *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, Rozprawy Naukowe, nr 171, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
319. Szymańska, E., 2013, *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Rozprawy Naukowe, nr 236, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
320. Tajeddini, K., 2010, *Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland*, Tourism Management, vol. 31, iss. 2, s. 221–231.
321. Tajeddini, K., Trueman, M., 2012, *Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer – oriented value systems can influence performance in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, vol. 31, s. 1119–1129.
322. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1994, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, Economic Analysis and Policy Working Paper, University of California, Berkeley.

323. Tejada, P., Moreno, P., 2013, *Patterns of innovation in tourism 'Small and Medium-size Enterprises'*, The Service Industries Journal, vol. 33, iss. 7–8, s. 749–758.
324. Thomke, S., Von Hippel, E., 2002, *Customers as innovators – A new way to create value*, Harvard Business Review, vol. 80, no. 4, s. 51–61.
325. Toffler, A., 2001, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
326. Tokarz, A., 2009, *Zasoby ludzkie jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw usługowych*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, materiały konferencyjne, Poznań, [http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129\\_462938426.doc](http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_462938426.doc), [dostęp: 12.04.2011].
327. Tomczak, D., 2011, *Innowacyjność a rozwój kompetencji pracowników branży turystycznej*, w: Mruk, H., Nestorowicz, R., *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 106–113.
328. Trigo, A., Vence, X., 2012, *Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises*, Research Policy, vol. 41, iss. 3, s. 602–613.
329. Tseng, C.Y., Kuo, H.Y., Chou, S.S., 2008, *Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry*, The Service Industries Journal, vol. 28, s. 1015–1028.
330. Tu, C., Hwang, S-N., Wong, J-Y., 2014, *How does cooperation affect innovation in micro-enterprises?*, Management Decision, vol. 52, iss. 8, s. 1390–1409.
331. Turkowski, M., 2003, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.
332. Ulwick, A. W., 2009, *Czego chcą klienci?*, Oficyna Wolter Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
333. Urabe, K., 1988, *Innovation and Management*, New York.
334. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz. U. Nr 133, poz. 884, z późn. zm.
335. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o zasadach finansowania nauki, Dz.U. Nr 96, poz. 615.
336. Vaisnore, A., Petraite, M., 2011, *Customer Involvement into Open Innovation Process: a Conceptual Model*, Social Sciences, 2011, vol. 3, iss. 73, s. 62–73.
337. Vanhaverbeke, W., Cooodt, M., 2006, *Open innovation in value networks*, w: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (eds.), *Open innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
338. Vanhaverbeke, W., De Vrande, V., 2008, *Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in terms of real options*, International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, vol. 1–3, s. 954–958.
339. Veblen, T., 1994, *The Engineers and the Price Systems*, Routledge/Thoemmes, London.
340. Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., Dev, C., 2005, *Service innovation and customer choices in the hospitality industry*, Cornell University, School of Hotel Administration.

341. Vila, M., Enz, C.A., Costa, G., 2012, *Innovative Practice in the Spanish Hotel Industry*, Cornell Hospitality Quarterly, vol. 53, iss. 1, s. 75–85.
342. Volo, S., 2004, *Foundation for an Innovation Indicator for Tourism*, w: Keller, P., Bieger, T. (eds.), *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism St. Gallen*, AIEST, s. 361–376.
343. Von Hippel, E., 1976, *The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process*, Research Policy, vol. 5, iss. 3, s. 212–239.
344. Von Hippel, E., 1978, *Successful industrial products from customer ideas. Presentation of a new customer – active paradigm with evidence and implications*, The Journal of Marketing, vol. 42, iss. 1, s. 39–49.
345. Von Hippel, E., 1986, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, Management Science, vol. 32, iss. 7, s. 791–805.
346. Von Hippel, E., 1990, *Predicting the Source of Commercially Valuable User Innovation Via Lead Users*, Advances in Telecommunication Management, vol. 1, iss. 1, s. 131–145.
347. Von Hippel, E., 2005, *Democratizing Innovation*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
348. Von Hippel, E., 2007, *Horizontal innovation networks – by and for users*, Industrial and Corporate Change, vol. 16, iss. 2, s. 293–315.
349. Wandelt, K., 1972, *Studia nad postępem technicznym i organizacyjnym*, PTPN, Poznań.
350. Wang, C.H., Chen, K.Y., Chen, S.C., 2012, *Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors*, International Journal of Hospitality Management, vol. 31, s. 119–129.
351. Wecht, Ch.H., Baloh, P., 2006, *Open Innovation: Can Modern ICT-Tools Facilitate Customer Integration Into the Fuzzy Front End of the Innovation Process?*, IAMOT Conference Archive, EuroMOT.
352. Weiermair, K., 2006, *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?*, Innovation and growth in tourism, OECD, Paris, s. 53–69.
353. West, J., Gallgher, S., 2006, *Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*. R&D Management, vol. 36, no. 3, s. 319–331.
354. Wieczorek, E., 1998, *Ochrona konsumentów przed nieuczciwymi klauzulami umownymi w prawie Unii Europejskiej*, GSP, t. 2, Gdańsk.
355. Wieczorkowska, G., Wierzbński, J., 2012, *Statystyka od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
356. Wietze van der Aa, Elfring, T., 2002, *Realizing innovation in services*, Scandinavian Journal of Management, vol. 18, s. 155–171.
357. Windrum, P., García-Goñi, M. 2008, *A Neo-Schumpeterian Model of Health Services Innovation*, Research Policy, vol. 37, iss. 4, s. 649–672.
358. Wise, E., Høgenhaven, C. 2008, *User-Driven Innovation. Context and Cases in the Nordic Region*, Nordic Innovation Centre.

359. Wiśniewska, J., 2013, *Innowacje w usługach we współczesnej gospodarce*, w: Bobrowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania-Innowacje-Strategie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 93–107.
360. Wójcik, J., 2009, *Prosument – współczesny mit marketingowy*, w: Garbarski, L., Tkaczyk, J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
361. Wong, S., Pang, L., 2003, *Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors*, *Tourism Management*, vol. 24, iss. 5, s. 551–559.
362. Wszendybył-Skulska, E., 2014, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna Przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
363. Zahra, S.A., George, G., 2002, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension*, *Academy of Management Review*, vol. 27, iss. 2, s. 185–203.
364. Żelazny, R., 2006, *Wiedza jako determinanta rozwoju gospodarczego – problemy i kontrowersje w aspekcie koncepcji gospodarki opartej na wiedzy*, w: Kopycińska, D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 7–17.
365. Ziman, J., 1991, *A Neural Net Model of Innovation*, *Science and Public Policy*, vol. 18, iss. 1, s. 65–75.
366. Zott, C., Amit, R., 2010, *Business model design: an activity system perspective*, *Long Range Planning*, vol. 43, s. 216–226.
367. Zymonik, K., 2015, *Odpowiedzialność za produkt w zarządzaniu innowacyjnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

# Spis tabel

Tabela 1. Cechy systemowe produkcji i usług oraz znaczenie innowacji w obu sektorach .....	38
Tabela 2. Przejawy działalności innowacyjnej w sektorze produkcji i usług.....	39
Tabela 3. Pięć generacji modelu procesu innowacji według Rothwella .....	42
Tabela 4. Zestawienie modelu zamkniętych i otwartych innowacji .....	51
Tabela 5. Interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami a nabywcami w procesie innowacyjnym – od modelu zamkniętych innowacji do innowacji otwartych .....	69
Tabela 6. Perspektywy innowacji .....	71
Tabela 7. Potencjalne bariery w wykorzystaniu UDI w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw ....	75
Tabela 8. Przykładowe metody i techniki stosowane na poszczególnych etapach UDI .....	81
Tabela 9. Techniki pozyskiwania informacji w sektorze hotelarskim .....	110
Tabela 10. Podział mierników innowacyjności z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich .....	123
Tabela 11. Zmienne wykorzystane w modelu .....	147
Tabela 12. Techniki wykorzystane do estymacji i analizy danych .....	153
Tabela 13. Struktura próby ze względu na kategorię obiektu i przynależność do międzynarodowej sieci hotelarskiej .....	159
Tabela 14. Struktura próby ze względu na wielkość obiektu i przynależność do międzynarodowej sieci hotelarskiej .....	160
Tabela 15. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowa .....	163
Tabela 16. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na kategorię obiektu .....	164
Tabela 17. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw ze względu na liczbę oferowanych pokoi .....	164
Tabela 18. Testy niezależności <i>chi-kwadrat</i> dla zmiennych kontrolowanych: międzynarodowa sieć hotelowa, kategoria, wielkość .....	165
Tabela 19. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej .....	166
Tabela 20. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na kategorię obiektu .....	166
Tabela 21. Porównanie średnich czynnika innowacyjność ze względu na liczbę oferowanych pokoi .....	167
Tabela 22. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej .....	168
Tabela 23. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na standard obiektu .....	168
Tabela 24. Opracowane innowacje – liczba i rozkład częstości ze względu na wielkość obiektu .....	169
Tabela 25. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej .....	170
Tabela 26. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na kategorię obiektu .....	171
Tabela 27. Porównanie średnich badanych czynników ze względu na liczbę pokoi .....	171
Tabela 28. Poziom istotności parametrów modelu strukturalnego .....	180
Tabela 29. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do orientacji na klienta .....	185
Tabela 30. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do zarządzania wiedzą od klienta .....	188
Tabela 31. Wyniki analizy regresji innowacyjności z predyktorami odnoszącymi się do zaangażowania klienta .....	191

## Spis rysunków

Rysunek 1. Podażowy model procesu innowacji .....	43
Rysunek 2. Popytowy model procesu innowacji .....	44
Rysunek 3. Interaktywny model procesu innowacji .....	46
Rysunek 4. Model procesu innowacji tzw. związanego łańcucha .....	47
Rysunek 5. Rola nabywców w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa .....	67
Rysunek 6. Model procesu UDI .....	73
Rysunek 7. Etapy procedury badawczej .....	130
Rysunek 8. Model teoretyczny badania prezentujący powiązanie zależności .....	133
Rysunek 9. Graficzna ilustracja modelu strukturalnego – wykres ścieżkowy .....	145
Rysunek 10. Model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi i ich modelem pomiarowym .....	152
Rysunek 11. Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej według województw .....	157
Rysunek 12. Rozkład hoteli objętych badaniem według województw .....	160
Rysunek 13. Model strukturalny z oszacowanymi parametrami .....	179

## Spis wykresów

Wykres 1. Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacji według wielkości przedsiębiorstwa w latach 2010–2012 (%) .....	55
Wykres 2. Udział przedsiębiorstw, które uznały współpracę z określoną instytucją za najbardziej korzystną w latach 2012–2014 .....	57
Wykres 3. Źródła informacji w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2006–2009 i 2010–2012 .....	59
Wykres 4. Struktura próby ze względu na przynależność do międzynarodowej sieci hotelowej .....	156
Wykres 5. Struktura próby ze względu na standard obiektu .....	158
Wykres 6. Struktura próby ze względu na liczbę oferowanych pokoi .....	158
Wykres 7. Ocena poziomu zaangażowania klientów w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa .....	172
Wykres 8. Najczęściej wskazywane źródło innowacji w przedsiębiorstwach .....	173
Wykres 9. Sposoby motywacji pracowników do angażowania się w relacje .....	174
Wykres 10. Obszar wykorzystania systemów informatycznych w przedsiębiorstwie .....	175
Wykres 11. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających orientację badanych przedsiębiorstw na klientów .....	184
Wykres 12. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających zarządzanie wiedzą od klienta .....	187
Wykres 13. Wartość standaryzowanych współczynników ( $\beta$ ) dla zmiennych obserwowalnych określających zaangażowanie klienta .....	190

## Aneks

### Załącznik 1.

#### Pełny model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi i ich modelem pomiarowym

Model strukturalny przyjmuje postać wykresu ścieżkowego wraz z jego częścią pomiarową i uwzględnia relacje między zmiennymi nieobserwowalnymi a obserwowalnymi. Zmienne obserwowalne określa się mianem tzw. wskaźników cząstkowych. Każda relacja między zmienną ukrytą a zmienną obserwowalną interpretowana jest w modelu jako jeden współczynnik ścieżkowy (jednemu współczynnikowi ścieżkowemu odpowiada jedna strzałka). Współczynnikami ścieżkowymi w modelu są współczynniki regresji ( $\beta$ ).

Zmienne ukryte nie wyjaśniają całej zmienności ich wskaźników [Cwalina 2000]. Z tego powodu przy każdym z nich występuje odrębny składnik losowy (zmienne: e4-e13; e16-e17; e28-e33; e44-e52; e56-e64). Przy wymienionych składnikach losowych nie stoją żadne współczynniki. Dlatego przy odpowiednich strzałkach widnieje wartość 1 (ich współczynniki ścieżkowe równe są 1)<sup>67</sup>.

Dodatkowo, model zakłada dwie zależności kowariancyjne (oznaczone strzałkami dwukierunkowymi) między składnikami resztowymi: e48 i e52 oraz e4 i e5 (oznaczone na rysunku jako łuk obustronnie zakończony strzałką)<sup>68</sup>.

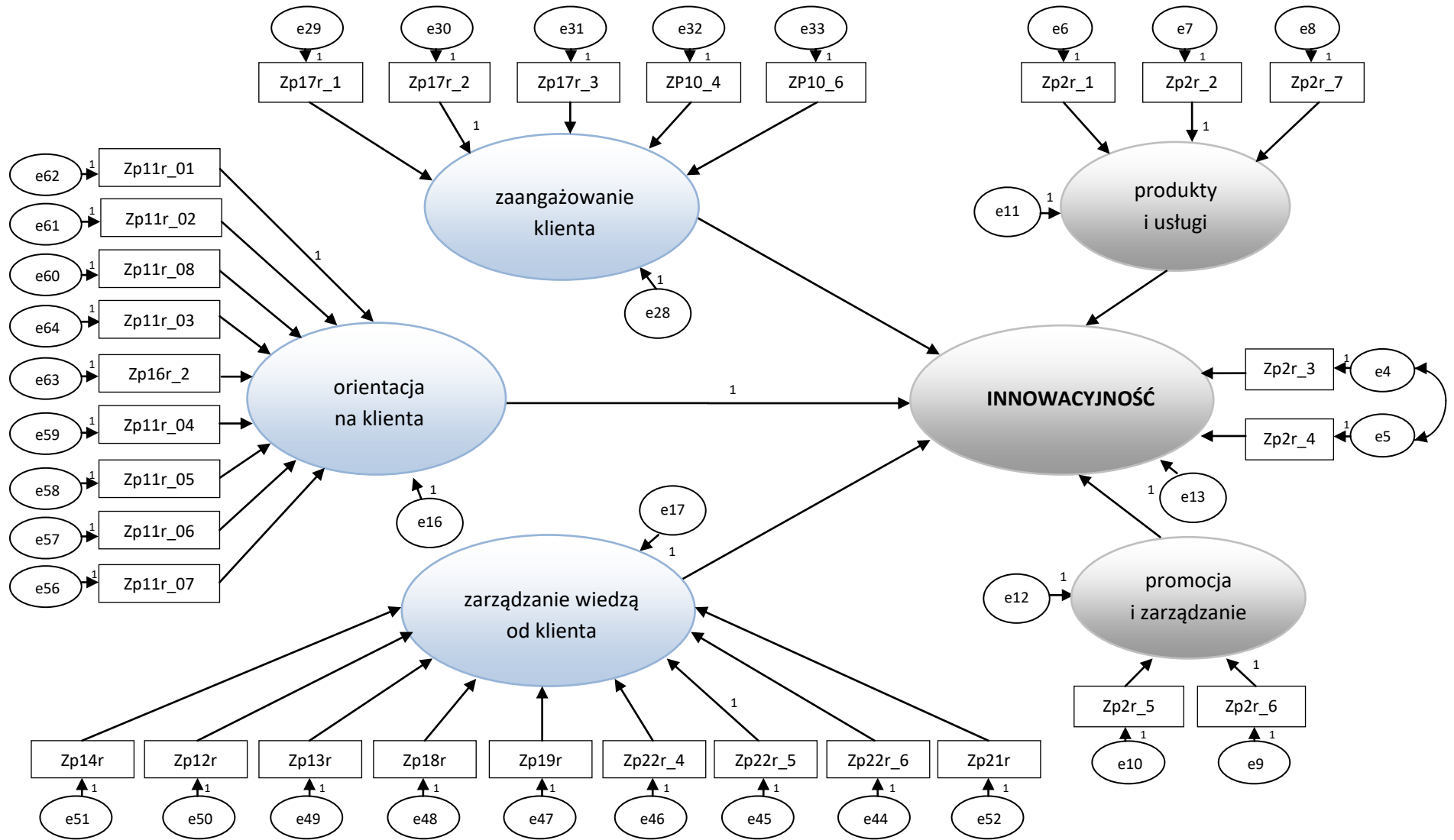
---

<sup>67</sup> W modelu strukturalnym każda ze zmiennych objaśnianych musi mieć swój składnik losowy (resztowy) ze względu na założenie, że „żaden model nie wyjaśnia w 100% zmiennej objaśnianej” [Bedyńska i Książek 2012, s. 166].

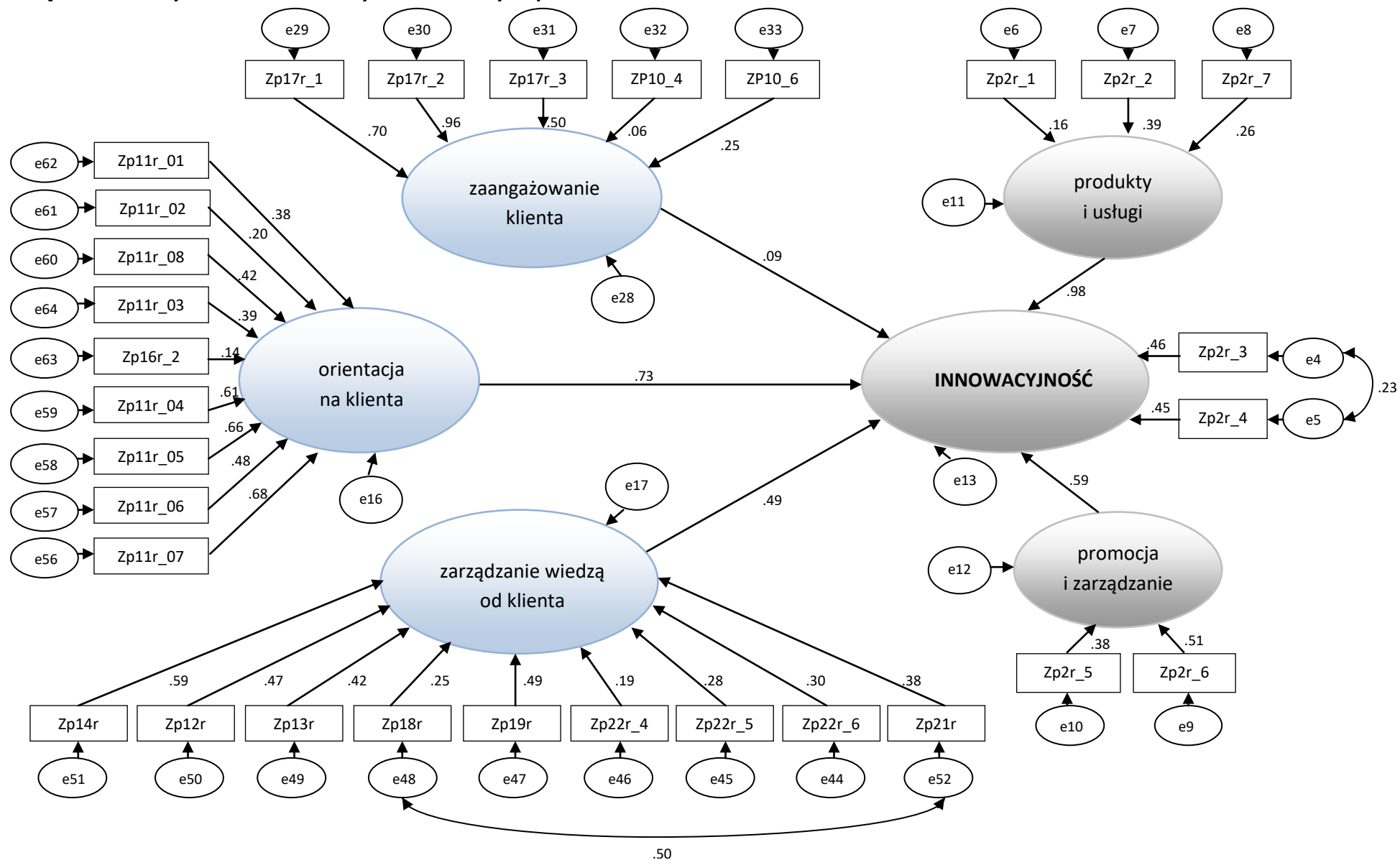
<sup>68</sup> Kowariancje te zostały dodane po analizie możliwych modyfikacji między składnikami resztowymi (z ang. *modification indices analysis*). Ich celem jest poprawa jakości modelu podkreślenie występowania korelacji między zmiennymi obserwowalnymi.



**Pełny model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi i ich modelem pomiarowym**



Załącznik 2. Pełny model strukturalny z oszacowanymi parametrami



### Załącznik 3. Oznaczenie zmiennych wykorzystanych w modelu i obliczeniach<sup>69</sup>

oznaczenie zmiennej w modelu i obliczeniach	nazwa zmiennej	odpowiednik pytania w kwest. ankietowym
Zp2r_1	innowacja produktowa/usługowa	IN_02_1
Zp2r_2	innowacja procesowa - metoda świadczenia	IN_02_2
Zp2r_3	innowacja procesowa – systemy, narzędzia informatyczne	IN_02_3
Zp2r_4	innowacja marketingowa – sposób dystrybucji	IN_02_4
Zp2r_5	innowacja marketingowa – sposób promocji	IN_02_5
Zp2r_6	innowacja organizacyjna	IN_02_6
Zp2r_7	inne działania innowacyjne	IN_02_7
ZP10_4	źródło inicjowania i opracowania innowacji – pracownicy we współpracy z klientami	IN_10_4
ZP10_6	źródło inicjowania i opracowania innowacji – klienci	IN_10_6
Zp11r_01	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – media społeczn.	WS_11_1
Zp11r_02	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – strona internetowa	WS_11_2
Zp11r_03	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – ankieta hotelowa	WS_11_3
Zp11r_04	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami– badania marketingowe	WS_11_4
Zp11r_05	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami– kontakt osobisty w trakcie obsługi	WS_11_5
Zp11r_06	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami– obserwacje w trakcie obsługi, sprzedaży	WS_11_6
Zp11r_07	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – indywidualne spotkania z klientami	WS_11_7
Zp11r_08	pozyskiwanie i wymiana informacji z klientami – księga gości	WS_11_8
Zp12r	archiwizowanie i przygotowywanie pozyskanych danych	WS_12
Zp13r	częstotliwość analizowanych informacji od klientów	WS_13
Zp14r	posiadanie wytycznych dot. zbierania, przetwarzania informacji od klientów	WS_14
Zp16r_2	istotność informacji od klientów	WS_16_2
Zp17r_1	częstotliwość współpracy z klientami – etap dzielenia się pomysłami	WS_17_1
Zp17r_2	częstotliwość współpracy z klientami – etap współtworzenia nowych produktów i usług	WS_17_2
Zp17r_3	częstotliwość współpracy z klientami – etap testowania	WS_17_3
Zp18r	umiejętności pracowników w relacjach z klientami	ZP_18
Zp19r	szkolenia pracowników w ostatnich trzech latach	ZP_19
Zp21r	zaangażowanie pracowników w relacje z klientami	ZP_21
Zp22r_4	wykorzystanie systemów informatycznych do promocji	ZP_22_4
Zp22r_5	wykorzystanie systemów informatycznych do gromadzenia i zarządzania informacjami od klientów	ZP_22_5
Zp22r_6	wykorzystanie systemów informatycznych do interakcji z klientami	ZP_22_6

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>69</sup> Wprowadzone oznaczenia zmiennych były wykorzystywane konsekwentnie w każdym opisanym modelu oraz we wszystkich obliczeniach.

## Załącznik 4. Miary dopasowania modelu do danych

Statystyki rozbieżności względem próby (FMIN, CMIN, HOELTER)

### FMIN

model <sup>70</sup>	FMIN	FO	LO90	HI90
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	3,597	2,597	2,316	2,896
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	0	0	0	0
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	7,061	5,971	5,559	6,4

### CMIN

model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	66	1435,146	399	0	3,597
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	465	0	0		
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	30	2817,232	435	0	6,476

### HOELTER

model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	125	131
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	69	72

Statystyki rozbieżności względem populacji (RMSEA)

### RMSEA

model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	0,081	0,076	0,085	0
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	0,117	0,113	0,121	0

<sup>70</sup> Program IBM SPSS Statistics Amos szacuje dwa dodatkowe modele: **model nasycony** uwzględniający wszystkie możliwe powiązania między zmiennymi (model doskonale dopasowany) oraz **model niezależny** zakładający, że pomiędzy badanymi zmiennymi nie ma żadnych zależności (model o najgorszym możliwym dopasowaniu) [Bedyńska i Książek 2012].

## Indeksy dopasowania (RMR, GFI, Baseline comparisons)

### RMR, GFI

model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	0,098	0,783	0,747	0,672
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	0	1		
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	0,147	0,593	0,564	0,554

### BASELINE COMPARISONS

model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho2	CFI
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	0,491	0,445	0,572	0,526	0,565
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	1		1		1
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	0	0	0	0	0

## Kryteria informacyjne (AIC, ECVI)

### AIC

model	AIC	BCC	BIC	CAIC
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	1567,146	1578,266	1830,583	1896,583
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	930	1008,342	2786,031	3251,031
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	2877,232	2882,286	2996,976	3026,976

### ECVI

model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
<b>estymowany</b> ( <i>default model</i> )	3,928	3,647	4,227	3,956
<b>nasycony</b> ( <i>saturated model</i> )	2,331	2,331	2,331	2,527
<b>niezależny</b> ( <i>independence model</i> )	7,211	6,8	7,641	7,224

### Załącznik 5. Test normalności rozkładu (*Assessment of normality*)

zmienna <i>variable</i>	wartość min.	wartość max.	skośność <i>skew</i>	statystyki dla testu istotności C.R.	kurtoza <i>kurtosis</i>	statystyki dla testu istotności C.R.
Zp11r_03	-1,035	0,964	-0,07	-0,57	-1,99	-8,124
Zp16r_2	-3,782	0,761	-1,01	-8,249	0,076	0,311
Zp11r_01	-1,105	0,903	-0,202	-1,648	-1,954	-7,978
Zp11r_02	-1,557	0,641	-0,92	-7,511	-1,149	-4,689
Zp11r_08	-0,785	1,271	0,487	3,974	-1,758	-7,177
Zp11r_04	-0,563	1,771	1,214	9,913	-0,522	-2,131
Zp11r_05	-0,72	1,386	0,669	5,464	-1,547	-6,316
Zp11r_06	-0,836	1,193	0,358	2,925	-1,867	-7,621
Zp11r_07	-0,524	1,902	1,384	11,298	-0,081	-0,33
Zp21r	-2,627	1,106	-0,067	-0,551	-1,094	-4,466
Zp14r	-1,991	0,501	-1,495	-12,206	0,241	0,983
Zp12r	-2,023	0,493	-1,534	-12,529	0,361	1,472
Zp13r	-2,329	1,553	0,002	0,014	-0,572	-2,334
Zp18r	-6,371	1,016	-0,607	-4,955	2,276	9,292
Zp19r	-1,685	0,592	-1,094	-8,935	-0,802	-3,276
Zp22r_4	-1,332	0,749	-0,583	-4,763	-1,66	-6,776
Zp22r_5	-0,65	1,535	0,886	7,233	-1,215	-4,961
Zp22r_6	-0,573	1,741	1,17	9,554	-0,631	-2,575
ZP10_6	-0,252	3,953	3,705	30,255	11,73	47,89
ZP10_4	-0,745	1,339	0,595	4,855	-1,646	-6,721
Zp17r_3	-1,638	2,087	-0,062	-0,502	-0,336	-1,372
Zp17r_2	-1,986	1,695	-0,093	-0,758	-0,342	-1,397
Zp17r_1	-2,112	1,308	-0,446	-3,644	-0,333	-1,361
Zp2r_5	-0,725	1,376	0,652	5,325	-1,575	-6,429
Zp2r_6	-0,42	2,377	1,96	16,007	1,843	7,525
Zp2r_7	-0,309	3,225	2,92	23,839	6,524	26,636
Zp2r_2	-0,82	1,217	0,398	3,247	-1,842	-7,519
Zp2r_1	-0,863	1,156	0,293	2,393	-1,914	-7,814
Zp2r_4	-0,476	2,096	1,622	13,247	0,632	2,582
Zp2r_3	-0,476	2,096	1,622	13,247	0,632	2,582
Wielowymiarowość ( <i>Multivariate</i> )					26,817	6,12

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania ilościowego.

## Załącznik 6. Macierz wariancji-kowariancji stanowiąca podstawę do szacowania wartości parametrów

zmienna	Zp11r_03	Zp16r_2	Zp11r_01	Zp11r_02	Zp11r_08	Zp11r_04	Zp11r_05	Zp11r_06	Zp11r_07	Zp21r	Zp14r	Zp12r	Zp13r	Zp18r	Zp19r	Zp22r_4	Zp22r_5	Zp22r_6	ZP10_6	ZP10_4	Zp17r_3	Zp17r_2	Zp17r_1	Zp2r_5	Zp2r_6	Zp2r_7	Zp2r_2	Zp2r_1	Zp2r_4	Zp2r_3	
Zp11r_03	0,996																														
Zp16r_2	0,054	0,998																													
Zp11r_01	0,143	0,05	1,036																												
Zp11r_02	0,079	0,028	0,074	0,993																											
Zp11r_08	0,164	0,057	0,153	0,085	0,996																										
Zp11r_04	0,241	0,084	0,224	0,124	0,258	1																									
Zp11r_05	0,258	0,09	0,24	0,134	0,277	0,406	1,002																								
Zp11r_06	0,186	0,065	0,173	0,096	0,199	0,292	0,313	0,997																							
Zp11r_07	0,265	0,093	0,247	0,137	0,284	0,416	0,447	0,321	1,002																						
Zp21r	0,053	0,018	0,049	0,027	0,057	0,083	0,089	0,064	0,091	0,993																					
Zp14r	0,082	0,028	0,076	0,042	0,087	0,128	0,137	0,099	0,141	0,22	0,981																				
Zp12r	0,065	0,023	0,061	0,034	0,07	0,102	0,11	0,079	0,113	0,176	0,271	0,985																			
Zp13r	0,059	0,02	0,054	0,03	0,063	0,092	0,099	0,071	0,101	0,158	0,244	0,195	0,987																		
Zp18r	0,035	0,012	0,033	0,018	0,038	0,055	0,059	0,042	0,061	0,537	0,146	0,117	0,105	0,995																	
Zp19r	0,069	0,024	0,064	0,036	0,074	0,108	0,116	0,083	0,119	0,186	0,286	0,229	0,205	0,123	0,989																
Zp22r_4	0,027	0,009	0,025	0,014	0,029	0,042	0,045	0,033	0,046	0,072	0,112	0,089	0,08	0,048	0,094	0,996															
Zp22r_5	0,038	0,013	0,035	0,02	0,041	0,059	0,064	0,046	0,065	0,102	0,157	0,126	0,113	0,068	0,133	0,052	0,956														
Zp22r_6	0,041	0,014	0,038	0,021	0,044	0,065	0,069	0,05	0,071	0,111	0,172	0,137	0,123	0,074	0,145	0,056	0,08	0,995													
ZP10_6	0,006	0,002	0,006	0,003	0,007	0,01	0,011	0,008	0,011	0,004	0,006	0,005	0,005	0,003	0,005	0,002	0,003	0,003	0,997												
ZP10_4	0,001	0	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0	0,001	0,001	0,014	0,997											
Zp17r_3	0,012	0,004	0,011	0,006	0,013	0,019	0,02	0,014	0,021	0,008	0,012	0,01	0,009	0,005	0,01	0,004	0,006	0,006	0,12	0,026	0,884										
Zp17r_2	0,023	0,008	0,022	0,012	0,025	0,037	0,04	0,028	0,041	0,015	0,024	0,019	0,017	0,01	0,02	0,008	0,011	0,012	0,236	0,051	0,436	0,936									
Zp17r_1	0,017	0,006	0,016	0,009	0,018	0,027	0,029	0,021	0,03	0,011	0,017	0,014	0,012	0,007	0,015	0,006	0,008	0,009	0,173	0,038	0,32	0,629	0,948								
Zp2r_5	0,064	0,022	0,059	0,033	0,069	0,1	0,108	0,078	0,111	0,042	0,064	0,051	0,046	0,028	0,054	0,021	0,03	0,032	0,005	0,001	0,009	0,018	0,014	0,997							
Zp2r_6	0,085	0,03	0,079	0,044	0,091	0,134	0,144	0,103	0,148	0,055	0,086	0,068	0,061	0,037	0,072	0,028	0,04	0,043	0,007	0,001	0,013	0,025	0,018	0,195	0,997						
Zp2r_7	0,073	0,025	0,068	0,038	0,078	0,114	0,123	0,088	0,126	0,047	0,073	0,058	0,052	0,031	0,062	0,024	0,034	0,037	0,006	0,001	0,011	0,021	0,015	0,057	0,076	0,997					
Zp2r_2	0,108	0,038	0,101	0,056	0,116	0,17	0,183	0,131	0,187	0,07	0,109	0,087	0,078	0,047	0,092	0,036	0,05	0,055	0,009	0,002	0,016	0,031	0,023	0,085	0,114	0,1	0,997				
Zp2r_1	0,045	0,016	0,042	0,023	0,048	0,071	0,076	0,055	0,078	0,029	0,045	0,036	0,032	0,019	0,038	0,015	0,021	0,023	0,004	0,001	0,007	0,013	0,01	0,035	0,047	0,042	0,062	0,997			
Zp2r_4	0,127	0,044	0,118	0,066	0,136	0,199	0,214	0,154	0,219	0,082	0,127	0,102	0,091	0,055	0,107	0,042	0,059	0,064	0,01	0,002	0,019	0,037	0,027	0,1	0,133	0,114	0,169	0,07	0,997		
Zp2r_3	0,132	0,046	0,122	0,068	0,141	0,207	0,222	0,16	0,228	0,086	0,132	0,106	0,095	0,057	0,111	0,043	0,061	0,067	0,01	0,002	0,019	0,038	0,028	0,104	0,138	0,118	0,176	0,073	0,386	0,997	

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

## Macierz korelacji

zmienne	Zp11r_03	Zp16r_2	Zp11r_01	Zp11r_02	Zp11r_08	Zp11r_04	Zp11r_05	Zp11r_06	Zp11r_07	Zp21r	Zp14r	Zp12r	Zp13r	Zp18r	Zp19r	Zp22r_4	Zp22r_5	Zp22r_6	ZP10_6	ZP10_4	Zp17r_3	Zp17r_2	Zp17r_1	Zp2r_5	Zp2r_6	Zp2r_7	Zp2r_2	Zp2r_1	Zp2r_4	Zp2r_3
Zp11r_03	1																													
Zp16r_2	0,054	1																												
Zp11r_01	0,14	0,049	1																											
Zp11r_02	0,08	0,028	0,073	1																										
Zp11r_08	0,165	0,058	0,15	0,085	1																									
Zp11r_04	0,241	0,084	0,22	0,125	0,258	1																								
Zp11r_05	0,259	0,09	0,236	0,134	0,277	0,405	1																							
Zp11r_06	0,187	0,065	0,17	0,097	0,2	0,292	0,314	1																						
Zp11r_07	0,265	0,093	0,242	0,137	0,284	0,416	0,446	0,321	1																					
Zp21r	0,053	0,019	0,048	0,028	0,057	0,083	0,089	0,064	0,092	1																				
Zp14r	0,083	0,029	0,075	0,043	0,088	0,129	0,139	0,1	0,142	0,223	1																			
Zp12r	0,066	0,023	0,06	0,034	0,07	0,103	0,111	0,08	0,113	0,178	0,276	1																		
Zp13r	0,059	0,021	0,054	0,031	0,063	0,092	0,099	0,071	0,102	0,16	0,248	0,197	1																	
Zp18r	0,035	0,012	0,032	0,018	0,038	0,055	0,059	0,043	0,061	0,54	0,148	0,118	0,106	1																
Zp19r	0,069	0,024	0,063	0,036	0,074	0,108	0,116	0,084	0,119	0,187	0,291	0,232	0,208	0,124	1															
Zp22r_4	0,027	0,009	0,025	0,014	0,029	0,042	0,045	0,033	0,046	0,073	0,113	0,09	0,081	0,048	0,095	1														
Zp22r_5	0,039	0,014	0,035	0,02	0,042	0,061	0,065	0,047	0,067	0,105	0,163	0,13	0,116	0,069	0,137	0,053	1													
Zp22r_6	0,041	0,014	0,038	0,021	0,044	0,065	0,07	0,05	0,071	0,112	0,174	0,138	0,124	0,074	0,146	0,057	0,082	1												
ZP10_6	0,006	0,002	0,006	0,003	0,007	0,01	0,011	0,008	0,011	0,004	0,007	0,005	0,005	0,003	0,005	0,002	0,003	0,003	1											
ZP10_4	0,001	0	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0	0,001	0,001	0,014	1										
Zp17r_3	0,013	0,004	0,012	0,007	0,014	0,02	0,021	0,015	0,022	0,008	0,013	0,01	0,009	0,005	0,011	0,004	0,006	0,006	0,128	0,028	1									
Zp17r_2	0,024	0,008	0,022	0,013	0,026	0,038	0,041	0,029	0,042	0,016	0,025	0,02	0,018	0,01	0,021	0,008	0,012	0,012	0,244	0,053	0,48	1								
Zp17r_1	0,018	0,006	0,016	0,009	0,019	0,028	0,03	0,021	0,03	0,012	0,018	0,014	0,013	0,008	0,015	0,006	0,008	0,009	0,178	0,039	0,35	0,668	1							
Zp2r_5	0,064	0,022	0,059	0,033	0,069	0,101	0,108	0,078	0,111	0,042	0,065	0,052	0,046	0,028	0,054	0,021	0,03	0,033	0,005	0,001	0,01	0,019	0,014	1						
Zp2r_6	0,086	0,03	0,078	0,044	0,092	0,134	0,144	0,104	0,148	0,056	0,087	0,069	0,062	0,037	0,073	0,028	0,041	0,043	0,007	0,001	0,013	0,025	0,019	0,196	1					
Zp2r_7	0,073	0,025	0,067	0,038	0,078	0,114	0,123	0,088	0,126	0,048	0,074	0,059	0,053	0,031	0,062	0,024	0,035	0,037	0,006	0,001	0,011	0,022	0,016	0,057	0,077	1				
Zp2r_2	0,109	0,038	0,099	0,056	0,117	0,17	0,183	0,132	0,187	0,071	0,11	0,088	0,079	0,047	0,092	0,036	0,052	0,055	0,009	0,002	0,017	0,032	0,024	0,086	0,114	0,101	1			
Zp2r_1	0,045	0,016	0,041	0,023	0,048	0,071	0,076	0,055	0,078	0,029	0,046	0,036	0,033	0,019	0,038	0,015	0,021	0,023	0,004	0,001	0,007	0,013	0,01	0,035	0,047	0,042	0,062	1		
Zp2r_4	0,127	0,044	0,116	0,066	0,136	0,199	0,214	0,154	0,219	0,083	0,129	0,103	0,092	0,055	0,108	0,042	0,06	0,065	0,01	0,002	0,02	0,038	0,028	0,1	0,134	0,114	0,17	0,07	1	
Zp2r_3	0,132	0,046	0,12	0,068	0,142	0,207	0,222	0,16	0,228	0,086	0,134	0,106	0,096	0,057	0,112	0,044	0,063	0,067	0,01	0,002	0,021	0,039	0,029	0,104	0,139	0,118	0,176	0,073	0,387	1

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.



## Załącznik 7. Parametry dla wariancji zmiennych ukrytych w modelu pomiarowym

zmienne ukryte	wariancja	odchylenie standardowe reszt S.E.	statystyki dla testu istotności C.R.	poziom istotności P
e13	0,07	0,021	3,373	***
e11	0,005	0,061	0,084	0,933
e12	0,171	0,088	1,934	0,053
e28	0,851	0,097	8,802	***
e16	0,062	0,022	2,878	0,004
e17	0,055	0,02	2,734	0,006
e4	0,784	0,068	11,461	***
e5	0,799	0,069	11,668	***
e6	0,972	0,07	13,814	***
e7	0,848	0,085	9,923	***
e8	0,930	0,072	12,936	***
e9	0,737	0,105	6,997	***
e10	0,851	0,079	10,743	***
e29	0,487	0,051	9,448	***
e30	0,078	0,071	1,097	0,273
e31	0,662	0,051	13,096	***
e32	0,994	0,07	14,121	***
e33	0,933	0,067	14,016	***
e44	0,908	0,068	13,414	***
e45	0,883	0,065	13,601	***
e46	0,959	0,069	13,84	***
e47	0,748	0,064	11,688	***
e48	0,933	0,069	13,596	***
e49	0,812	0,065	12,509	***
e50	0,768	0,064	12	***
e51	0,641	0,063	10,134	***
e52	0,85	0,066	12,867	***
e56	0,544	0,051	10,628	***
e57	0,772	0,06	12,929	***
e58	0,566	0,052	10,929	***
e59	0,623	0,054	11,613	***
e60	0,820	0,062	13,247	***
e61	0,952	0,068	13,95	***
e62	0,903	0,067	13,553	***
e63	0,979	0,07	14,047	***
e64	0,842	0,063	13,382	***

\*\*\* oznaczają  $p < 0,001$ .

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania ilościowego.

## Załącznik 8. Analiza czynnikowa metodą głównych składowych

Macierz rotowanych składowych

zmienna	składowa 1	składowa 2
p2r_1	-,415	,677
p2r_2	,189	,546
p2r_3	,502	,512
p2r_4	,573	,407
p2r_5	,672	-067
p2r_6	,590	,081
p2r_7	,061	,440

Metoda wyodrębniania czynników – metoda głównych składowych

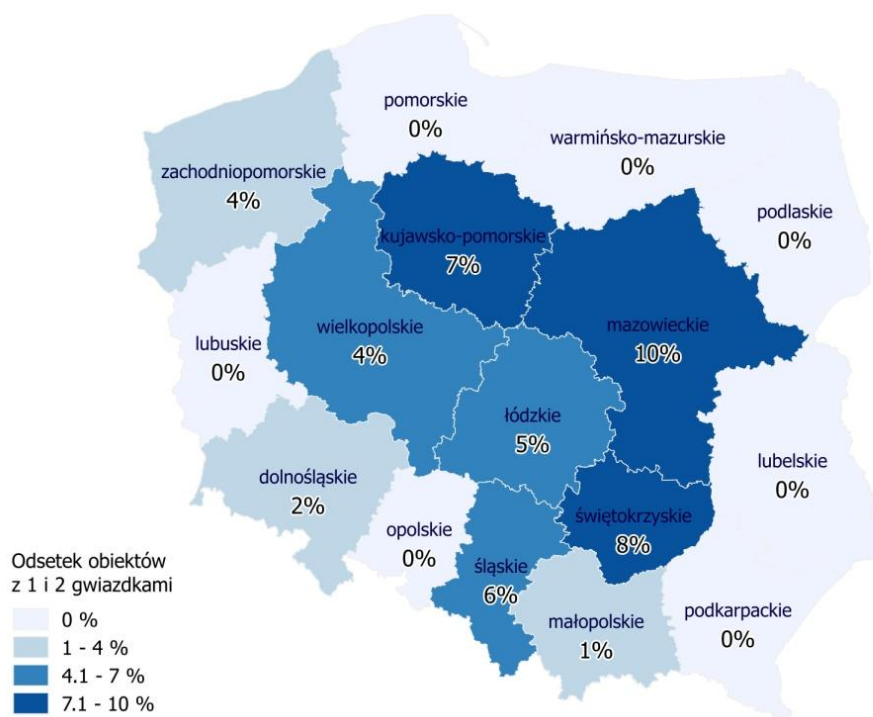
Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera

kolor zielony: 1 grupa składowa; kolor niebieski: 2 grupa składowa; kolor szary: niewyodrębniona grupa

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania ilościowego.

## Załącznik 9 . Struktura próby – ujęcie graficzne

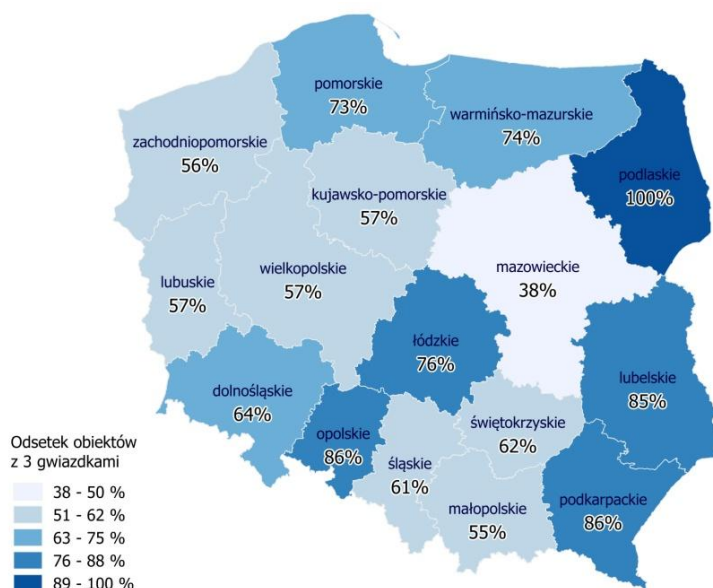
Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na kategorię obiektu (\* ; \*\*) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

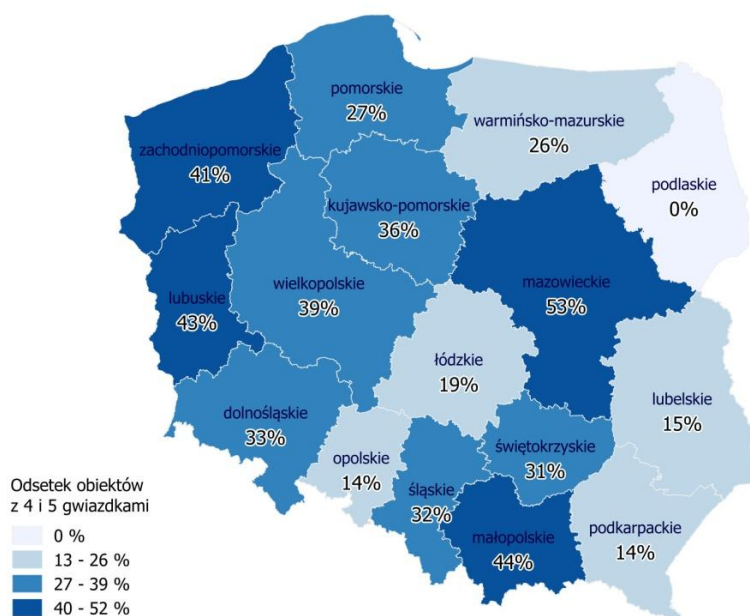
Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na kategorię obiektu (\*\*\*) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

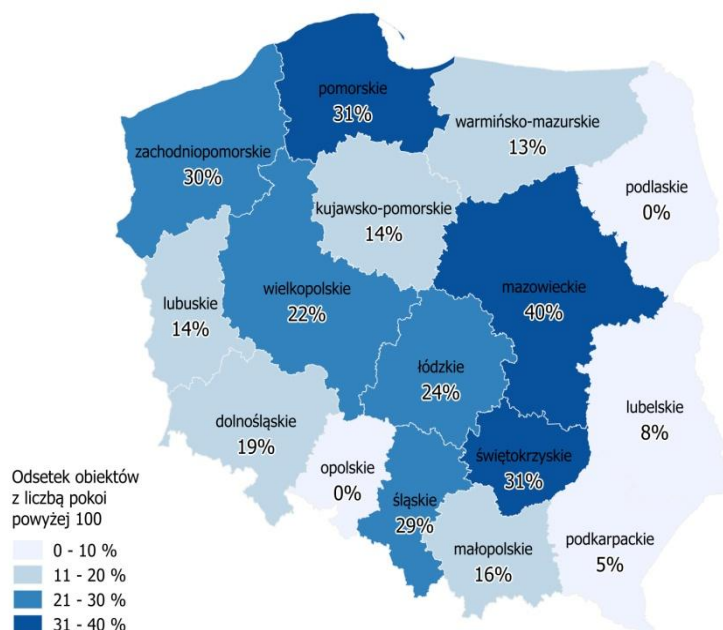
Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na kategorię obiektu (\*\*\*\* ; \*\*\*\*\*) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

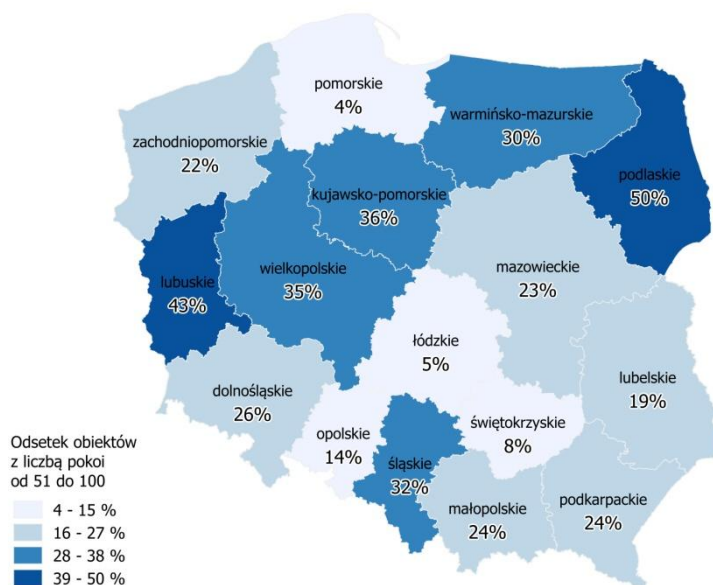
Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na wielkość obiektu (do 50 pokoi) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

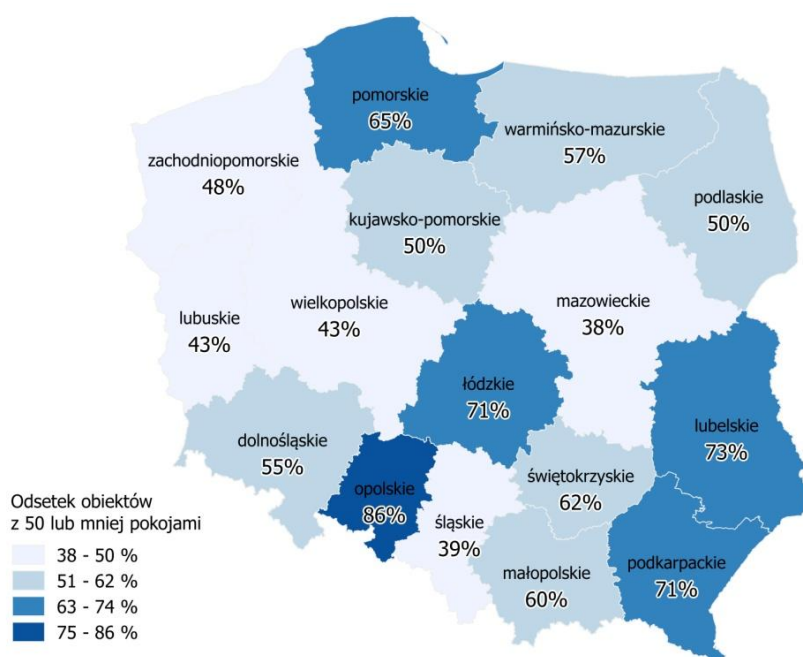
Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na wielkość obiektu (51 – 100 pokoi) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Struktura hoteli objętych badaniem ze względu na wielkość obiektu (powyżej 100 pokoi) według województw



Procenty nie sumują się do 100. Podstawą sumowania dla każdego województwa była liczba wszystkich hoteli odnotowana dla poszczególnego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

## Załącznik 10. Kwestionariusz ankietowy ogólnopolskiego badania poziomu innowacyjności hoteli

### Innowacyjność

Pierwsze pytania dotyczą Pana/i opinii o innowacyjności hotelu, w którym Pan/i pracuje oraz zmian podnoszących innowacyjność, jakie miały miejsce w ostatnich trzech latach działalności hotelu tj. w okresie 2012-2014

[Ankieter: Pytanie IN\_01 zadaj wszystkim respondentom]

**IN\_01. Czy Pana/i hotel podejmuje działania mające na celu podnoszenie swojej innowacyjności ?**

1. tak
2. nie

[Ankieter: Pytanie IN\_02 zadaj wszystkim respondentom]

**IN\_02. Czy w ostatnich 3 latach działalności (tj. w okresie 2012-2014) Pana/i hotel wprowadził jakiegokolwiek innowacje, wymienione na liście poniżej?**

[Ankieter: Respondent ocenia każdy rodzaj innowacji odpowiadając tak=1 lub nie=2]

1. opracowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego produktu/usługi
2. zastosowanie nowej lub wyraźnie ulepszonej metody świadczenia usług
3. zastosowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego systemu/narzędzia informatycznego wspierającego procesy przedsiębiorstwa (np. sprzedaż, dystrybucję)
4. zastosowanie nowego lub wyraźnie ulepszanego sposobu dystrybucji usług
5. zastosowanie nowego sposobu promocji produktów/usług
6. zastosowanie nowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem
7. inne działania innowacyjne
8. żadne z powyższych

[Ankieter: Pytanie IN\_03 zadaj wszystkim respondentom]

**IN\_03. Jak ocenia Pan/i obecną ofertę hotelu oraz wymienione poniżej aspekty jego działalności?**

[Ankieter: Respondent ocenia każdy aspekt odpowiadając: źle, raczej źle, średnio, raczej dobrze, dobrze]

	źle	raczej źle	średnio	raczej dobrze	dobrze
1. produkty i usługi oraz sposób ich świadczenia					
2. wykorzystywane narzędzia informatyczne					
3. działania promocyjne i dystrybucja oferty					

4. zarządzanie przedsiębiorstwem					
5. współpraca z klientami w celu udoskonalenia oferty					

[Pytanie IN\_04 zadaj wszystkim respondentom]

**IN\_04. Czy Pana/Pani miejsce pracy określił(a)by Pan/i jako innowacyjne?**

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. zdecydowanie nie
5. trudno powiedzieć

[Ankieter: Jeżeli IN\_02.1 = 1 „tak”, zadaj IN\_05]

**IN\_05. Czy nowe lub wyraźnie ulepszone produkty lub usługi zostały wprowadzone do sprzedaży?**

1. tak
2. nie

[Ankieter: Jeżeli IN\_05 = 1 „tak”, zadaj IN\_06]

**IN\_06. Czy nowe/wyraźnie ulepszone produkty i usługi zostały wprowadzone do sprzedaży przed innymi hotelami stanowiącymi konkurencję dla Pana/i firmy?**

1. tak
2. nie

[Ankieter: Jeżeli IN\_05 = 1 „tak”, zadaj IN\_07]

**IN\_07. Czy na polskim rynku usług hotelarskich istniał już produkt/usługa podobne do tych wprowadzonych do sprzedaży przez Pana/i hotel?**

1. tak
2. nie
3. nie wiem

[Ankieter: Jeżeli IN\_05 = 2 „nie”, zadaj IN\_08]

**IN\_08. Z jakich powodów nie udało się wprowadzić do sprzedaży nowych/wyraźnie ulepszonych produktów lub usług?**

[Ankieter: wielokrotny wybór]

1. nie było takiej potrzeby
2. zmieniły się oczekiwania klientów



3. nowe produkty/usługi miały niszowy charakter
4. wprowadzenie do sprzedaży byłoby zbyt kosztowne
5. wyprzedziła nas konkurencja
6. wystąpiły ograniczenia technologiczne
7. inne, jakie?

*[Ankieter: Jeżeli IN\_02.1–IN\_02.7 przynajmniej jedno = 1 „tak”, zadaj IN\_09]*

**IN\_09. Czy wprowadzone innowacje wynikały z obserwacji potrzeb klientów?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. raczej tak
4. zdecydowanie tak
5. w ogóle
6. trudno powiedzieć

*[Ankieter: Jeżeli IN\_02.1–IN\_02.7 przynajmniej jedno = 1 „tak”, zadaj IN\_10]*

**IN\_10. Kto najczęściej inicjował i opracowywał wprowadzone w ostatnich trzech latach innowacje?**

*[Ankieter: jednokrotny wybór]*

1. pracownicy przedsiębiorstwa
2. pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy z innym hotelem w ramach tej samej sieci hotelowej lub z centralą sieci
3. pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy z inną instytucją (np. uczelnia, instytut) lub przedsiębiorstwem (np. dostawcy)
4. pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy z klientami
5. inne instytucje lub przedsiębiorstwa (np. uczelnia, dostawcy)
6. klienci
7. centrala sieci hotelowej lub inny hotel z tej samej sieci

<b>Współpraca z klientami</b>
-------------------------------

Kolejne pytania dotyczą współpracy Pana/i hotelu z klientami, sposobów pozyskiwania informacji o ich potrzebach oraz wymiany informacji z klientami

*[Ankieter: Pytanie WS\_11 zadaj wszystkim respondentom]*

**WS\_11. Czy Pana/i hotel pozyskuje lub wymienia informacje z klientami nt. oferowanych produktów lub usług na któryś z wymienionych sposobów?**

*[Ankieter: Respondent ocenia każdy rodzaj innowacji odpowiadając tak=1 lub nie=2]*

1. za pomocą mediów społecznościowych (np. facebook'a)
2. za pomocą strony internetowej
3. za pomocą ankiety hotelowej badającej satysfakcję klientów ze świadczonych usług
4. za pomocą zleconych badań marketingowych

5. dzięki kontaktom osobistym pracowników w trakcie obsługi
6. za pomocą obserwacji klientów w trakcie obsługi i sprzedaży
7. za pomocą indywidualnych spotkań z klientami
8. za pomocą księgi gości
9. w ogóle nie wymienia i nie pozyskuje informacji od klientów

[Ankieter: Jeżeli WS\_11.1–WS\_11.8 przynajmniej jedna odpowiedź = 1 „tak”, zadaj WS\_12–WS\_14]

**WS\_12. Czy w Pana/i hotelu informacje od klientów są archiwizowane i przygotowywane do dalszej analizy na potrzeby opracowania nowej oferty?**

1. tak
2. nie

**WS\_13. Jak często w ciągu ostatniego roku w Pana/i hotelu analizowano informacje o potrzebach klientów w celu wykorzystania ich do opracowania nowych produktów i usług?**

[Ankieter: Jednokrotny wybór]

1. przynajmniej raz dziennie
2. przynajmniej raz w tygodniu
3. przynajmniej raz w miesiącu
4. przynajmniej raz na kilka miesięcy
5. raz na rok lub rzadziej

**WS\_14. Czy w Pana/i hotelu stosuje się jakiegokolwiek wytyczne (np. w formie procedur) opisujące w jaki sposób zbierać, przetwarzać lub wymieniać pozyskane od klientów informacje?**

1. tak
2. nie

[Ankieter: Jeżeli WS\_11.9=1 „tak”, zadaj WS\_15]

**WS\_15. Z jakich powodów Pana/i hotel nie gromadzi informacji o potrzebach klientów lub nie wymienia informacji z klientami nt. oferowanych produktów lub usług?**

[Ankieter: wielokrotny wybór]

1. nie ma takiej potrzeby
2. nie mamy narzędzi informatycznych umożliwiających komunikację z klientami
3. nie mamy narzędzi do archiwizowania i zarządzania informacjami od klientów
4. nie mamy wyszkolonych w tym celu pracowników
5. nie mamy procedur zarządzania informacjami od klientów
6. wystarczają nam wyniki zleconych badań marketingowych
7. inne, jakie?

[Ankieter: WS\_16 zadaj wszystkim respondentom]

**WS\_16. Jak ważne dla Pana/i hotelu są informacje pozyskiwane z wymienionych źródeł? Proszę ocenić istotność każdego źródła na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że są one bez znaczenia a 5 oznacza, że mają one bardzo duże znaczenie:**

[Ankieter: Respondent ocenia wszystkie źródła informacji na skali od 1 do 5]

1. informacje pozyskane od dostawców
2. informacje pozyskane od klientów
3. informacje udostępnione w publikacjach i czasopismach branżowych
4. informacje pozyskane podczas targów i konferencji branżowych
5. informacje pozyskane od stowarzyszeń z branży hotelarskiej
6. informacje pozyskane od centrali sieci lub innych hoteli należących do tej samej sieci hotelowej
7. informacje pozyskane od innych instytucji i przedsiębiorstw
8. informacje pozyskane od pracowników

[Ankieter: WS\_17 zadaj wszystkim respondentom]

**WS\_17. Proszę ocenić jak często w ostatnich trzech latach działalności miały miejsce wymienione zdarzenia określające relacje Pana/i hotelu z klientami w zakresie zmian dokonywanych w ofercie.**

[Ankieter: Respondent ocenia każde zdarzenie odpowiadając:  
bardzo często/często/rzadko/bardzo rzadko/ w ogóle]

1. klienci dzielą się swoimi pomysłami, a my wykorzystujemy ich wiedzę do tworzenia nowych produktów i usług lub ulepszania bieżącej oferty
2. klienci współtworzą z nami nowe produkty i usługi, włączamy ich w pracę nad ofertą naszego przedsiębiorstwa
3. klienci testują przygotowane przez nas nowe produkty lub usługi (przed wprowadzeniem ich na rynek)
4. klienci stanowią wyłącznie nabywców naszych usług i produktów i nie angażują się w tworzenie nowych produktów i usług

#### Zasoby przedsiębiorstwa

Kolejne pytania dotyczą znaczenia personelu i narzędzi informatycznych w procesie budowania relacji z klientami

[Ankieter: ZP\_18–ZP\_22 zadaj wszystkim respondentom]

**ZP\_18. Jak ocenia Pan/i umiejętności swoich pracowników niezbędnych do budowania relacji z klientami? Chodzi o takie relacje, dzięki którym klient dostarcza informacji mających wpływ na zmianę oferowanych produktów i usług.**

1. bardzo dobrze
2. dobrze

3. źle
4. bardzo źle
5. brakuje wystarczających umiejętności

**ZP\_19. Czy w ostatnich trzech latach (tj. 2012-2014) zostały przeprowadzone szkolenia pracowników rozwijające takie umiejętności?**

1. tak
2. nie

**ZP\_20. W jaki sposób pracownicy są motywowani do angażowania się w takie relacje z klientami?**

*[Ankieter: wielokrotny wybór]*

1. oferując premie, nagrody pieniężne lub rzeczowe
2. oferując system szkoleń
3. oferując możliwość awansu
4. oferując atrakcyjny pakiet socjalny
5. chwając pracownika
6. inne, jakie?
7. nie motywuje

**ZP\_21. Jak ocenia Pan/i poziom zaangażowania swoich pracowników w budowanie takich relacji z klientami?**

1. bardzo wysoki
2. wysoki
3. niski
4. bardzo niski

**ZP\_22. Przedsiębiorstwa hotelarskie wykorzystują systemy lub narzędzia informatyczne do różnych działań. Proszę wskazać wszystkie te zastosowania, które mają miejsce w Pana/i hotelu.**

*[Ankieter: wielokrotny wybór]*

1. obsługa klienta, np. przy rezerwacji
2. sprzedaż
3. dystrybucja
4. promocja
5. gromadzenie i zarządzanie informacjami pozyskanymi od klientów
6. ułatwienie interakcji z klientami
7. zarządzanie (np. w ramach tej samej sieci hotelowej)
8. inne, jakie?

*[Ankieter: Jeżeli ZP\_22=5 „gromadzenie i zarządzanie informacjami pozyskanymi od klientów”, zadaj ZP\_23]*

**ZP\_23. Proszę ocenić w jakim zakresie wykorzystywane w Pana/i hotelu systemy lub narzędzia informatyczne ułatwiają gromadzenie i zarządzanie informacjami pozyskanymi od klientów?**

1. w ogóle nie ułatwiają
2. w bardzo małym zakresie
3. w małym zakresie
4. w dużym zakresie
5. w bardzo dużym zakresie

*[Ankieter: Jeżeli ZP\_22=6 „ułatwienie interakcji z klientami”, zadaj ZP\_24]*

**ZP\_24. Proszę ocenić w jakim zakresie wykorzystywane w Pana/i przedsiębiorstwie systemy lub narzędzia informatyczne ułatwiają interakcję z klientami?**

1. w ogóle nie ułatwiają
2. w bardzo małym zakresie
3. w małym zakresie
4. w dużym zakresie
5. w bardzo dużym zakresie

<b>Metryczka</b>
------------------

**M\_01. Jaką liczbę pokoi oferuje obecnie hotel, w którym Pan/i pracuje?**

1. 50 pokoi lub mniej
2. 51-100 pokoi
3. 101-350 pokoi
4. 351-1000 pokoi
5. powyżej 1001 pokoi

**M\_02. Proszę podać ile gwiazdek liczy hotel?**

1. jedna gwiazdka
1. dwie gwiazdki
2. trzy gwiazdki
3. cztery gwiazdki
4. pięć gwiazdek

**M\_03. Proszę podać w jakiej miejscowości znajduje się hotel?**

**M\_04. Czy obiekt należy do międzynarodowej sieci hotelowej?**

*[Ankieter: np. Accor/Orbis, Best Western, Hilton, Rezidor, Starwood, Louvre Hotels Group, IHG, B&B, Vienna International, Mamaison, IBB Hotels, NH Hotels, Scandic.*

1. tak
2. nie