

STRATEGIE INNOWACJI A WSPÓŁPRACA NA RZECZ ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONIE

Zbigniew Zontek, Ewa Lipianin-Zontek

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Streszczenie. Celem opracowania jest wskazanie kierunków rozwoju innowacyjności sektora turystycznego w regionie. Podjęto próbę przedstawienia istoty strategii innowacji wykorzystywanych zarówno przez przedsiębiorstwa turystyczne, jak i instytucje wspierające rozwój turystyki. Wskazano, iż przedsiębiorstwa turystyczne poszukujące możliwości wprowadzania nowych rozwiązań, zarówno produktowych, jak i procesowych, zasługują na miano innowacyjnych. W opracowaniu wskazano te organizacje międzynarodowe, które sprzyjają współpracy w dziedzinie turystyki i kreowaniu działań innowacyjnych. Wskazano również na wybrane wyniki badań w Polsce, ze szczególnym naciskiem na wskaźniki branży i gospodarki turystycznej.

Słowa kluczowe: innowacje, strategie, klastry, regiony turystyczne

WSTĘP

W dobie ciągłych zmian dokonujących się na świecie należy zwrócić szczególną uwagę na innowacyjność jako czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych. Innowacje bowiem stanowią fundamentalne źródło pozyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie kierunków rozwoju innowacyjności sektora turystycznego. W każdym przedsiębiorstwie turystycznym niezbędnym elementem do dynamicznego rozwoju stają się innowacje, rozumiane jako nowe usługi, technologie informatyczne czy systemy organizacyjne. Przedsiębiorstwa turystyczne poszukujące możliwości wprowadzania nowych rozwiązań, zarówno produktowych, jak i procesowych, zasługują na miano innowacyjnych, a wszystkie kierunki działań wyznaczane są w strategiach innowacyjnych. Strategie te powinny zakładać współpracę wszystkich podmiotów regionalnego rynku turystycznego oraz specyficzne działania w ramach klastrów, jako formy współpracy przedsiębiorstw turystycznych i innych podmiotów rynku.

Adres do korespondencji – Corresponding author: Zbigniew Zontek, Ewa Lipianin-Zontek, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania, ul. Willowa 2, 43-300 Bielsko-Biała, e-mail: zzontek.ath@gmail.com, ezontek.ath@gmail.com

Studia literaturowe i badania empiryczne umożliwiają sformułowanie tezy artykułu: Niezbędnym elementem kształtowania strategii w sektorze usług turystycznych są innowacje. Szczególnie predestynowanym kierunkiem działań na rzecz innowacji jest współpraca podmiotów rynku turystycznego w formie klastrów.

ISTOTA STRATEGII INNOWACJI W REGIONACH TURYSTYCZNYCH

Pojęcie strategii ma pochodzenie militarne – od wieków w terminologii wojskowej oznacza dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości. Stopniowo termin ten adaptowano w innych dziedzinach aktywności ludzkiej, a w szczególności w polityce i gospodarce [Krupski 2001]. Współczesne pojęcie strategii zostało rozszerzone na inne zastosowania. Coraz częściej stosowane jest przez jednostki gospodarcze oraz podmioty terytorialnej administracji publicznej, w tym przez władze regionalne, które tworzą strategie rozwoju regionów, a także strategie „specyficzne”, takie jak regionalne strategie innowacji.

Pojęcie strategii zawiera pięć podstawowych elementów: przywództwo, ustalanie pozycji, wykorzystanie zasobów, zapewnianie przewagi konkurencyjnej, sukces w środowisku otaczającym daną organizację. Elementy te można zaliczyć do trzech głównych kategorii [Lundy i Cowling 2000]:

- proces strategiczny, czyli planowanie i wdrażanie, obejmujące identyfikację pozycji firmy, zapewnianie przewagi konkurencyjnej oraz wykorzystanie zasobów;
- przywództwo (działania jednostki lub jednostek kierujących organizacją);
- efektywność organizacji, prowadząca do zapewnienia sukcesu w konkretnym kontekście środowiskowym.

Metodyka opracowania strategii, poruszana w wielu publikacjach i przez wielu autorów, nie jest jednoznacznie ustalona i powszechnie zaakceptowana. Poszczególni autorzy w odmienny sposób wyznaczają zakres strategii, formułując cele, organizując proces tworzenia strategii. W niniejszym opracowaniu wskazano na te zasady tworzenia strategii, które idealnie wpasowują się w tę specyficzną gałąź gospodarki, jaką jest turystyka. I tak, w następujący sposób można sformułować podstawowe zasady budowy strategii innowacji [Gorzelać i Jałowicki 2000]:

- Strategia innowacji powinna uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne: mówiąc o regionach turystycznych, należy wziąć pod uwagę czynniki globalne, europejskie i ogólnokrajowe, jak również odnieść się do zjawisk i procesów zachodzących w bezpośrednim otoczeniu regionu – np. u sąsiadów, także tych w euroregionie. Przedsiębiorstwa turystyczne dodatkowo muszą uwzględniać działania bliskiej konkurencji (konkurentów, kooperantów, dostawców i klientów, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych i strategicznych).
- Strategia innowacji powinna zakładać maksymalne wykorzystanie zasobów naturalnych, ekonomicznych i społecznych na rzecz osiągnięcia celów w niej założonych. Tak określona strategia innowacji musi uwzględniać założenia rozwoju zrównoważonego, aby minimalizować zagrożenia nadmiernej uciążliwości dla środowiska naturalnego.
- Strategia innowacji powinna być dokumentem programującym rozwój, a nie dążącym do zaspokojenia bieżących potrzeb mieszkańców czy grup interesów danego regionu turystycznego.

- Wizja powinna poprzedzać strategię, ponieważ jest świadectwem preferencji turystów, co pozwala na dokonanie ocen wartościujących obecne i przewidywane cechy regionu turystycznego, określone przez analizę diagnostyczną.
- Strategia innowacji nie może zawierać działań znajdujących się w kompetencji podmiotów niezależnych od opracowujących tę strategię, może natomiast przedstawiać postulaty pod adresem tych podmiotów, traktując je jako „otoczenie” wpływające na realizację strategii lub jako działania kooperanta, które w istotny sposób przyczynią się do współpracy i do ewentualnego wspólnego wykonywania działań opisanych w strategii.
- Określona strategia innowacji, która ma również służyć pozyskaniu środków pomocowych, powinna być opisana w duchu i języku dokumentów Unii Europejskiej i zgodnie z przyjętą w UE metodologią.
- Strategia powinna mieć jasno sformułowane założenia jej wdrożenia oraz określony system monitoringu procesu realizacji.

WSPÓŁPRACA NA RZECZ INNOWACJI W REGIONIE TURYSTYCZNYM

Można wskazać, iż innowacje w turystyce związane są z koncepcją klastra. W aspekcie ekonomicznym słowo „klastery” po raz pierwszy zostało użyte przez Portera [1990]. Według Portera, klastery to skupisko, znajdujące się w geograficznym sąsiedztwie, przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i powiązanych nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń współpracujących), zajmujących się określoną dziedziną, połączonych podobieństwami i wzajemnie się uzupełniających [Porter 2001].

Większość klastrów na świecie związana jest z przemysłem wysokotechnologicznym. Wynika to z faktu, iż cechują się najwyższym udziałem wydatków na badania i rozwój w przychodach oraz większą intensywnością powiązań ze sferą badawczo-rozwojową niż przemysł tradycyjny. Ponadto, są to branże stosunkowo nowe, a więc oparte na innowacjach. Innowacyjne klastry to nie tylko klastry wysokotechnologiczne, należy także wyróżnić klastry nisko- i średniotechnologiczne, które odnoszą międzynarodowe sukcesy, często m.in. dzięki wysokotechnologicznym innowacjom procesowym i organizacyjnym [Raport OECD... 1999, Innovative Clusters 2001].

Innowacje klastra turystycznego należy rozpatrywać w następujących obszarach:

- Innowacje produktowe, prowadzące do powstania innowacyjnych produktów i usług turystycznych oraz w innych sektorach gospodarki.
- Innowacje zarządcze i procesowe, mające na celu poprawę procesów świadczenia usług turystycznych oraz procedur zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych i klastrach.
- Innowacje informacyjne – wykorzystanie najnowszych kanałów informacyjno-promocyjnych, innowacje systemu informacyjnego wewnątrz klastra.
- Innowacje instytucjonalne – nowe kierunki partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wsparcia systemu publicznego dla przedsiębiorstw turystycznych [Novelli i in. 2006].

P. Drucker podkreśla, że gospodarka każdego kraju ma być stymulowana przez innowacje, a warunkiem wysokiego poziomu rozwoju jest społeczeństwo przedsiębiorcze. Twierdzi on, że innowacje i przedsiębiorczość powinny być czymś normalnym i ciągłym. Jeżeli brakuje w gospodarce powszechnej przedsiębiorczości w sferze niskiej i średniej techniki, to przedsiębiorczość wysokotechnologiczna nie może zaistnieć [Drucker 1992].

Zgodnie z rozumieniem innowacji i konkurencyjności zawartym w strategii lizbońskiej, a wyróżnionym w komunikacie Komisji Europejskiej, „postęp i innowacja opierają się na przekuwaniu nowej wiedzy w nowe lepsze procesy i produkty (w tym na nieustannym nowocześnieści istniejących już procesów i produktów), na nowatorskich modelach przedsiębiorstw i właściwych metodach zarządzania. Chodzi więc o innowacyjną przedsiębiorczość i inicjatywy biznesowe. Postęp i innowacja opierają się jednak także na nowatorskich usługach (...) i ogólnie na lepszym rozwiązywaniu kwestii społecznych w ramach ograniczeń ekonomicznych” [EUR-LEX 2010].

Można wskazać, iż istnieją innowacje o charakterze organizacyjnym, technicznym, marketingowym, kulturowym czy też psychologicznym. Sam termin innowacji jest silnie powiązany z takimi pojęciami jak zmiany, nowości czy reformy. W potocznym rozumieniu innowacja to nowe rozwiązanie pewnych zagadnień, kwestii, które wiążą się ze zmianą obecnego stanu rzeczy i odgrywa istotną rolę w rozwoju konkretnej dziedziny, np. techniki, organizacji, zarządzania czy ekologii [Stróżyński 2008].

W sferze turystyki występują unikalne modele tworzenia i stymulowania innowacji. Już samo przedsiębiorstwo turystyczne poszukujące możliwości wprowadzania nowych rozwiązań produktowych i procesowych może zasługiwać na miano innowacyjnego. Przedsiębiorstwa turystyczne, kreujące nowe innowacyjne produkty, już na etapie planowania powinny określić, jakie efekty mogą przynieść zamierzone działania, czy będą to:

- nowe lub udoskonalone produkty/usługi,
- nowe lub zmodernizowane metody wytwórcze/procesy obsługi klienta,
- zmiany organizacyjne?

Realizacja pomysłu wymaga wielu czynności naukowych, organizacyjnych, technologicznych, finansowych i handlowych. Kreowanie innowacyjnych produktów turystycznych może obejmować z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (które mogą być nowe dla firmy ale niekoniecznie dla branży turystycznej), z drugiej zaś całkowicie nowe produkty i procesy (które są nowe zarówno dla branży, jak i dla przedsiębiorstwa turystycznego). Szczegółowa definicja innowacyjności została opublikowana przez OECD w serii podręczników zwanych Oslo Manual [OECD 1992]. Istotą innowacji jest tutaj wdrożenie nowości do praktyki, co sprowadza się do zaoferowania na rynku nowego towaru bądź usługi, a w odniesieniu do nowego procesu, organizacji bądź metod marketingowych ich zastosowanie w bieżącej działalności przedsiębiorcy. Innowacja może być wynikiem własnej działalności badawczo-rozwojowej, współpracy z innymi przedsiębiorcami i instytucjami lub też wynikiem zakupu know-how.

Należy jednak przyjąć założenie, iż innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych jest stopniowalna, stosowana z różnym natężeniem i w różnej skali. Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych jest także uzależniona od rodzaju prowadzonej działalności i lokalizacji w przestrzeni turystycznej. Dlatego uzasadnione jest wskazanie definicji, gdzie innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych może być określana jako zdolność

i motywacja do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa czy realizacji ambicji przedsiębiorcy.

Procesy kreowania innowacyjnych produktów turystycznych coraz rzadziej zamykają się w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa. Uwarunkowane jest to zarówno specyfiką sektora turystycznego (przedsiębiorstwa charakteryzują się wąską specjalizacją), jak i wielkością przedsiębiorstw (większość przedsiębiorstw w sektorze to mikro i małe przedsiębiorstwa). Dobrym przykładem w branży turystycznej jest działalność obiektów noclegowych, w tym hoteli, pensjonatów, które w swoim podstawowym profilu działania rzadko kiedy mają produkty i usługi wspomagające lub uzupełniające działalność, np. obiekty sportowo-rekreacyjne, usługi organizacji czasu wolnego itp. Wspomniane przedsiębiorstwa muszą współpracować, kooperować z innymi przedsiębiorstwami, tak aby klient był usatysfakcjonowany.

Nie tylko przedsiębiorstwa turystyczne powinny wdrażać strategie innowacji. Także podmioty polityki regionalnej powinny zwrócić szczególną uwagę na wdrażanie regionalnych strategii innowacji (RSI). Regionalne strategie innowacji można rozpatrywać z trzech punktów widzenia, jako [Gorzelałak i in. 2006]:

- proces budowania wewnątrzregionalnego porozumienia wokół tworzenia i rozprzestrzeniania innowacji;
- opracowany dokument strategiczny, który powinien być utworzony zgodnie ze standardami wymaganymi od tego typu opracowań;
- zespół działań podejmowanych podczas realizacji strategii.

Najważniejszym źródłem wiedzy na temat innowacyjności przedsiębiorstw w krajach zachodniej Europy jest: Community Innovation Survey (CIS) – międzynarodowy program badań statystycznych innowacji, realizowany z inicjatywy i pod egidą Komisji Europejskiej. European Innovation Scoreboard (Europejska tablica wyników w dziedzinie innowacji) obejmuje 17 wskaźników dotyczących takich zagadnień, jak zasoby ludzkie dla nauki i techniki, nakłady na działalność B+R i na działalność innowacyjną. Na podstawie tych wskaźników Komisja Europejska opracowuje „złożony wskaźnik innowacyjności”, służący do oceny efektywności innowacyjnej krajów członkowskich. Europejski raport nt. innowacyjności ma w prosty sposób przedstawiać, co każde państwo członkowskie UE musi zrobić, aby poprawić skuteczność innowacji [Doświadczenia europejskie 2010].

Działania proinnowacyjne w turystyce wspierane są przez różnorodne instytucje międzynarodowe. Zadania dotyczące turystyki na arenie międzynarodowej są realizowane m.in. za pośrednictwem następujących organizacji i inicjatyw:

- Unia Europejska (UE). Współpraca z Komisją Europejską w zakresie turystyki odbywa się głównie za pośrednictwem Doradczego Komitetu Turystyki (TAC). Państwa członkowskie są zobowiązane do corocznego przygotowywania i przekazywania Komisji Europejskiej raportu na temat zmian zachodzących w turystyce, na podstawie których KE przygotowuje zbiorczy raport na temat zmian zachodzących w turystyce [EC.EUROPA.EU 2010].
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W ramach organizacji funkcjonuje Komitet Turystyki OECD. Posiedzenia tego komitetu poświęcone są

- dyskusji nad najważniejszymi dla polityki turystycznej zagadnieniami (nowe trendy w polityce turystycznej państw członkowskich; wydarzenia mające wpływ na tę politykę; doskonalenie statystyki turystyki, umożliwiające monitorowanie rynku turystycznego; zrównoważony rozwój turystyki; promocja turystyczna) [OECD.ORG 2010].
- Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO). Głównym celem działalności UNWTO jest promocja i rozwój turystyki jako dziedziny stymulującej przedsiębiorczość i rozwój gospodarczy oraz sprzyjającej wzajemnemu poznawaniu się narodów, a także inicjowanie działań w zakresie ochrony środowiska i dziedzictwa kulturowego [UNWTO.ORG 2010].
 - Grupa Wyszehradzka. Podstawowymi sferami działań w ramach prac Grupy Wyszehradzkiej w dziedzinie turystyki są: opracowywanie wspólnych projektów w celu zwiększania ruchu turystycznego z krajów pozaeuropejskich, współpraca w dziedzinie promocji (m.in. przez organizowanie wspólnych stoisk podczas targów turystycznych, realizacja podróży studyjnych, wspólne wydawnictwa), wspieranie współpracy w dziedzinie turystyki przygranicznej, zwłaszcza realizowanej przez regionalne organizacje turystyczne [VISEGRADGROUP.EU 2010];
 - Międzynarodowe Biuro Turystyki Społecznej (BITS). Odgrywa zasadniczą rolę w inicjowaniu i prowadzeniu działań na rzecz turystyki społecznej na poziomie międzynarodowym. BITS z jednej strony skupia wiele osób fizycznych, organizacji, przedstawicieli administracji wielu państw, a z drugiej współpracuje na forum międzynarodowym m.in. ze Światową Organizacją Turystyki, UNESCO oraz Komisją Europejską [BITS-INT.ORG 2010].

WYBRANE WYNIKI BADAŃ – WSKAŹNIKI A MOŻLIWOŚCI STYMULOWANIA PROCESÓW INNOWACYJNYCH W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH

Analizy i opracowania WTTC (World Travel & Tourism Council) [Travel... 2009] dotyczą oceny sytuacji i obejmują w swych analizach wartość popytu w branży turystycznej i gospodarce turystycznej z uwzględnieniem podstawowych parametrów oceny rynku turystycznego, takich jak: wydatki prywatne, wydatki na podróże biznesowe, wydatki turystów zagranicznych oraz relacje do rynku pracy i udziału turystyki w PKB. Wartości te w sposób pośredni informują o innowacyjności danego kraju. Opracowanie to w 2009 r. wskazuje na spadek części podstawowych wskaźników dla Polski, jednakże dla innych wskazuje wzrost (tab. 1).

Sytuacja Polski jest jednak generalnie pozytywna w porównaniu do oceny gospodarki turystycznej w Europie. WTTC wskazało w Polsce spadek w 2009 r. wydatków na podróże biznesowe oraz wydatków rządowych na turystykę. Z drugiej strony można zaobserwować wzrost liczby przyjazdów zagranicznych (turyści zagraniczni oczekują produktów o wysokim standardzie i innowacyjności) oraz wzrost inwestycji kapitałowych – umożliwiających wdrożenie działań innowacyjnych.

Chcąc zidentyfikować konkretne bariery związane z działalnością innowacyjną przedsiębiorstw turystycznych, można przedstawić badanie przeprowadzone dla małych i śred-

Tabela 1. Zmiana podstawowych wskaźników branży i gospodarki turystycznej dla Polski w 2009 r. wg World Travel & Tourism Council (stan na 01.03.2010)

Table 1. Change of major indices of tourist economy for Poland in 2009 according to World Travel & Tourism Council (01.03.2010)

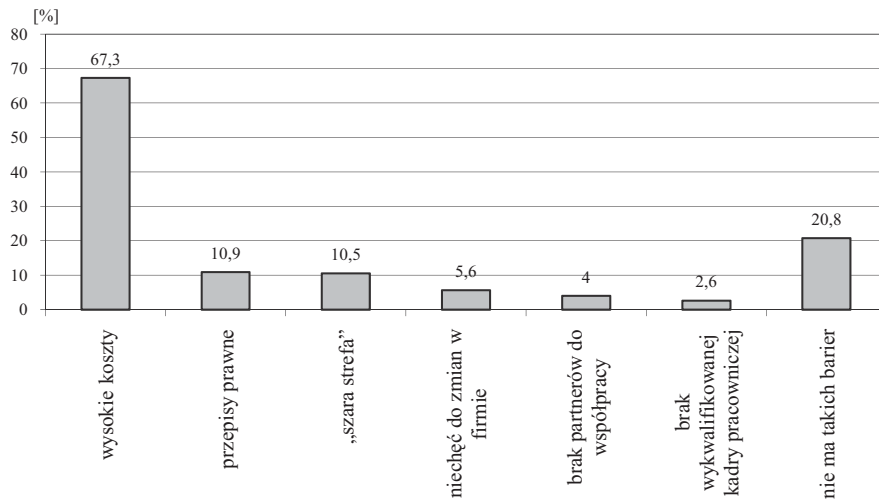
Lp.	Wskaźnik oceny rynku turystycznego	Zmiana w % wobec 2008 r.	Zmiana w mld PLN
1	Prywatne wydatki na turystykę	-0,1	-0,05
2	Wydatki na podróże biznesowe	-4,1	-0,50
3	Inwestycje kapitałowe	2,9	0,70
4	Przyjazdy zagraniczne	9,3	2,90
5	Wydatki rządowe	-4,3	-0,25
	Wskaźniki zatrudnienia	w tys.	w % do 2008 r.
1	Zatrudnienie w branży turystycznej	250,6	-1,5
2	Zatrudnienie w gospodarce turystycznej	1117,3	-1,8

Źródło: [Travel... 2009].

Source: [Travel... 2009].

nich przedsiębiorstw w Polsce (rys. 1). Chociaż badanie to nie dotyczy przedsiębiorstw strictly turystycznych, jednakże obrazuje sytuację w tym zakresie. Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Celem tego badania było oszacowanie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw. W badaniu wzięło udział 831 firm, w szczególności z sektora MSP z całego kraju. Należy zwrócić uwagę na to, iż deklarowane przez badanych bariery we wdrażaniu innowacji są bardzo podobne bez względu na wielkość przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy do najistotniejszych barier ograniczających wdrażanie innowacji zaliczają wysokie



Rys. 1. Bariery ograniczające wprowadzanie innowacji

Fig. 1. Barriers of introducing innovation

Źródło: Badania ankietowe IBnGR na zlecenie PARP (2002)

Source: IBnGR survey for PARP (2002)

koszty związane z wprowadzaniem innowacji w życie, skomplikowane i mało stabilne przepisy prawne oraz szarą strefę.

PODSUMOWANIE

W artykule wskazano, iż kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych są innowacje. Można wnioskować, iż turbulentne otoczenie przedsiębiorstw turystycznych i tempo zmian w technologii informatycznej czy też w systemach organizacyjnych sprawiają, że wyłącznie te podmioty gospodarcze, które zdolne są do wprowadzania innowacji, zdołają utrzymać się na rynku. Z przeprowadzonej analizy wynika, że polskim przedsiębiorstwom turystycznym trudno jest samodzielnie wdrażać innowacje, tak więc w celu ich kreowania niezbędna staje się współpraca tych podmiotów, która mogłaby przyjmować postać klastra. W dobie ciągłych zmian oraz narastającej globalizacji każde przedsiębiorstwo odczuwa silną presję innowacji, jednakże przedsiębiorstwa wskazują na istotne bariery ograniczające ich wprowadzenie, takie jak wysokie koszty, skomplikowane przepisy prawne oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw w szarej strefie. Zdaniem Ch. Freemana, „nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać”. Zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji jest jednym z najważniejszych bodźców determinujących je do walki konkurencyjnej, której celem jest uzyskanie przewagi nad konkurencją. Należy zatem wskazać, iż niezbędne jest prowadzenie dalszych badań i mobilizowanie przedsiębiorstw turystycznych do podejmowania działań innowacyjnych.

PIŚMIENNICTWO

- Doświadczenia europejskie. Jak w Unii finansuje się innowacje?, <http://www.fundusze-europejskie.pl/index.php>.
- Drucker P., 1992. Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa, 272–274.
- Freeman Ch., 1982. The Economics of Industrial Innovation, F. Pinter, London, 169.
- Gorzela G., Bakowski A., Kozak M., Olechnicka A., przy współpracy Płoszaja A., 2006. Polskie Regionalne Strategie Innowacji: ocena i wnioski dla dalszych działań, Regional Studies Association – Sekcja Polska, Warszawa, 4.
- Gorzela G., Jałowiecki B., 2000. Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego, *Studia Regionalne i Lokalne* z. 3, 41–58.
- http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/index_en.htm, 2010-02-01.
- <http://visegradgroup.eu/main.php>, 2010-01-15.
- <http://www.bits-int.org/en/index.php?lang=2>, 2010-03-05.
- <http://www.ceinet.org/main.php?pageID=67>, 2010-02-15.
- http://www.oecd.org/departement/0,3355,en_2649_34389_1_1_1_1_1,00.html, 2010-02-01.
- <http://www.unwto.org/index.php>, 2010-02-05.
- Krupski R. (red.), 2001. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s.13.
- Lundy O., Cowling A., 2000. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 26–27.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T., 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, Nr 27, 1143–1144.

- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie inwestycji w wiedzę i innowacje (strategia lizbońska), (2007/C 256/04), pkt. 2.18, <http://eur-lex.europa.eu/>, 2010-02-10.
- Podręcznik OECD, Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. OECD, Paris, 1992, 47.
- Porter M., 2001. Porter o konkurencji, PWE, Warszawa, 248.
- Porter M., 1990. The Competitive Advantage of Nations, Free Press, Nowy Jork.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2001. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002, 233–235.
- Raport OECD na temat innowacyjnych klastrów przedstawiony przez Boosting Innovation – The Cluster Approach z 1999 roku oraz Innovative Clusters z 2001 roku, [za:] www.klastry.pl, 2010-05-01.
- Stróżyński M., 2008. Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle Strategii Lizbońskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 128.
- Travel & Tourism Economic Impact Poland 2009. WTTC, London 2009, Summary tables, http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/poland.pdf.

INNOVATION STRATEGIES AND COOPERATION FOR REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT

Abstract. The aim of this article is to indicate the directions of the development of tourist sector innovativeness in the region. In the article was self-characterized the essence of the innovation strategies, used both by tourist enterprises and institutions supporting the development of tourism. It was showed, that tourist enterprises seeking possibilities of introducing new solutions, both products as process, deserve on the name of innovative. There were presented these international organizations, which favour the co-operation in the field of tourism and creating innovative actions. There were also showed the chosen results of research in Poland with special pressure on the indexes of trade and the economy of tourist.

Key words: innovations, strategies, clusters, tourist regions

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 11.09.2010