

Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych z Beskidu Śląskiego

*Daniel Puciato**

Słowa kluczowe: innowacyjność, hotel, Beskid Śląski

Keywords: innovation, hotel, Silesian Beskid

Synopsis: Generowanie innowacji jest obecnie jednym z najważniejszych aspektów konkurencji współczesnych przedsiębiorstw. Szczególnie mocno dotyczy to dynamicznie rosnącego oraz bardzo wrażliwego na czynniki losowe rynku turystycznego, w tym hotelowego. Innowacyjność przedsiębiorstw hotelowych przejawia się przede wszystkim w ich sferze produktowej, ale ma miejsce również w obszarze procesowym, organizacyjnym, a także marketingowym. Ważnymi przesłankami generowania innowacji są: przyczyny ich wdrażania, źródła wiedzy, bariery wdrażania czy źródła finansowania.

Wstęp

Dalszy rozwój turystyki w Polsce, szczególnie w odniesieniu do turystyki zagranicznej, nie będzie możliwy bez rozbudowy bazy hotelowej oraz poprawy jakości świadczonych w niej usług. Biorąc pod uwagę wielkość generowanych przychodów oraz liczbę tworzonych miejsc pracy, hotelarstwo jest bowiem najważniejszą częścią gospodarki turystycznej, w ramach której realizuje dwie ważne funkcje: bierną i czynną [Sala, 2008, s. 32–34].

Funkcja bierna hotelarstwa polega na świadczeniu usług noclegowych i gastronomicznych oraz coraz szerszego zakresu usług dodatkowych. Dzięki temu możliwy jest rozwój turystyki na obszarach recepcji turystycznej. Hotelarstwo pełni również funkcję czynną, w wyniku realizacji której następuje stymulowanie rozwoju ruchu turystycznego. Usługi hotelarskie, szczególnie te świadczone przez hotele, a więc usługi hotelowe, są obecnie bardzo ważnym elementem produktu turystycznego obszarów recepcyjnych. Turysta dokonujący wyboru miejscowości czy regionu, do którego chce się udać, bierze zwykle pod uwagę nie tylko atrakcyjność walorów turystycznych obszaru, jego dostępność komunikacyjną czy wizerunek, lecz również zakres i standard usług świadczonych przez znajdujące się tam hotele.

Rozwój rynku hotelowego w Polsce jest obecnie niezwykle dynamiczny. Liczba hoteli wzrosła z 499 w roku 1990, do 1796 w roku 2010. Znacznie zwiększyło się również nasylenie hotelami o wysokim standardzie, skategoryzowanych jako cztero- i pięciogwiazdkowe. Rozwój rynku oprócz strony podażowej obejmuje także stronę popytową. Klienci coraz częściej korzystają bowiem z usług hoteli, niezależnie od motywu, dla którego podróżują. Mają również rosnące wymagania wobec tego rodzaju usług. Powoduje to nasilenie konkurencji na rynku hotelowym, a jednym z obszarów konkurencji jest oferowanie innowacyjnych, posiadających duże wartości użytkowe produktów. Innowacyjność w hotelarstwie dotyczy jednak nie tylko obszaru produktowego, lecz także kanałów dystrybucji, przekazu marketingowego czy procesu zarządzania przedsiębiorstwem hotelowym. Dlatego niezwykle ważną poznawczo wydaje się być analiza przesłanek innowacyjności tej grupy przedsiębiorstw turystycznych.

* Dr Daniel Puciato, Politechnika Opolska.

Przedstawione zagadnienia stały się impulsem do podjęcia tematu niniejszego artykułu, którego celem poznawczym jest określenie najważniejszych przesłanek wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych zlokalizowanych na obszarze Beskidu Śląskiego.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W obszarze teoretycznym zastosowano metodę dedukcji, przeprowadzając analizę literatury fachowej i materiałów źródłowych. W sferze empirycznej zastosowano metodę dokumentacyjną oraz metodę sondażu diagnostycznego.

W ramach pierwszego etapu badań empirycznych wykorzystano metodę dokumentacyjną (obserwacji pośredniej), w obrębie której pozyskano dane statystyczne ze źródeł wtórnych, zgromadzone i opracowane przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Sportu i Turystyki w Warszawie. Dane te dotyczyły przedsiębiorstw hotelowych zlokalizowanych na obszarze Beskidu Śląskiego.

Na drugim etapie badań w ramach metody sondażu diagnostycznego zastosowano wywiad pogłębiony, skategoryzowany, o charakterze jawnym. Wykorzystanie tej metody badawczej pozwoliło na połączenie atrybutów techniki ankietowej, związanych ze stałym, uporządkowanym zbiorem pytań oraz rozmowy, dzięki której możliwy był bezpośredni kontakt ankietera z respondentem. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu skonstruowany dla potrzeb pracy, w którym znajdowało się siedem pytań otwartych dotyczących innowacji i wybranych aspektów ich wdrażania oraz metryczka. Przed przystąpieniem do badań zasadniczych kwestionariusz poddano badaniom pilotażowym i poprawiono w nim wszystkie dostrzeżone błędy. Biorąc pod uwagę stan wiedzy na temat zasad prawidłowego przebiegu badań bezpośrednich, polegających na zbieraniu danych ze źródeł pierwotnych, poinformowano wcześniej respondentów o celu i przebiegu badań. Dobór próby miał charakter przypadkowy, w badaniu uwzględniono osiem przedsiębiorstw hotelowych, których właściciele lub menedżerowie wyrazili na nie zgodę.

Zakres przestrzenny badań obejmował obszar najbardziej atrakcyjnych turystycznie miejscowości Beskidu Śląskiego – Wisły i Ustronia, natomiast zakres czasowy pierwszą połowę 2011 r.

Istota innowacji

Pochodzące z łaciny słowo „innowacja” oznacza odnowienie i odświeżenie czegoś. W języku potocznym jest ono obecnie używane w stosunku do tego, co nowe w różnych obszarach, np. technicznym, organizacyjnym czy behawioralnym. Klasyczną definicją na gruncie nauk ekonomicznych zaproponował J. Schumpeter. Według niego pojęcie innowacji wiąże się z „wprowadzeniem nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezieniem nowych rynków, zdobyciem nowych źródeł surowców oraz wprowadzeniem nowej organizacji” [Schumpeter, 1960, s. 12]. P. Drucker [1992, s. 42–43] zdefiniował innowacje jako „przenikającą wszystkie sfery działalności, przedsiębiorstwa zmianę wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta, czy też zmianę w organizacji i w metodach zarządzania”. Natomiast według P. Niedzielskiego [2007, s. 10–11] innowacja to „celowe i zorganizowane działania przedsiębiorców poszukujących praktycznego zastosowania różnych nowych rozwiązań w danych uwarunkowaniach i czasie, w celu osiągnięcia pozytywnych efektów ekonomicznych, lepszego zaspokajania potrzeb konsumentów i efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów”.

M. Dworczyk i R. Szlasa [2001, s. 74–81] zwracają uwagę na następujące właściwości innowacji:

1. Kosztochłonność i wysokie ryzyko – innowacje wymagają zaangażowania dużych zasobów finansowych oraz wykorzystania skutecznych metod zarządzania ryzykiem.
2. Ścisłe związki z procesem uczenia się – generowanie innowacji wiąże się zazwyczaj ze znacznym powiększeniem zasobów wiedzy w organizacji oraz wykorzystaniem metody zarządzania wiedzą w ciągu całego procesu implementowania zmian.

3. Interdyscyplinarność – proces tworzenia innowacji wymaga kumulacji wiedzy z różnych dyscyplin (tj. marketingu, psychologii, techniki, ekonomii i zarządzania) na wszystkich etapach. W procesie tym niezbędne jest również wykorzystanie szerokiego zakresu metod charakterystycznych dla tych dyscyplin.
4. Lokalny charakter – innowacja musi być rozpatrywana w sposób jednostkowy, co oznacza, że coś, co jest nią dla jednych, dla innych może nią nie być.
5. Konsekwencja systematycznej pracy – generowanie innowacji zawsze związane jest z systematycznym i długotrwałym procesem.

Innowacje mają niejednorodny charakter, gdyż mogą obejmować różnorodne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Według kryterium przedmiotowego można je podzielić na: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne [Pomykański, 2001, s. 34–36]. Innowacje produktowe związane są z wprowadzeniem na rynek nowego lub znacznie ulepszonego pod względem wartości użytkowych dobra materialnego lub usługi. Innowacje procesowe (technologiczne) wiążą się z wprowadzeniem nowych lub znacznie ulepszonych metod wytwarzania dóbr materialnych lub procesu świadczenia usług. Z innowacjami marketingowymi mamy do czynienia w przypadku wprowadzenia nowych lub znacznie ulepszonych rozwiązań marketingowych. Mogą one dotyczyć: marki, opakowania, pozycjonowania, polityki cenowej lub działalności promocyjnej. Innowacje organizacyjne to natomiast zastosowanie nowej koncepcji organizacji działalności gospodarczej, głównie metod zarządzania, organizacji pracy oraz kształtowania relacji z interesariuszami.

Systematyzując źródła innowacji, można podzielić je na dwie grupy [Białoń, 2010, s. 302–326]: wewnętrzne i zewnętrzne. Źródła wewnętrzne pochodzą z samego przedsiębiorstwa. Jednym z nich może być nieoczekiwany sukces lub porażka firmy i konieczność utrzymania korzystnej lub odwrócenia niekorzystnej sytuacji przedsiębiorstwa. Drugą przyczyną wewnętrzną rozwoju innowacji może być niezgodność między oczekiwaniami w stosunku do oferowanego produktu a jego rzeczywistą sytuacją rynkową. Jest to bardzo często skuteczny bodziec do modyfikacji produktu, procesu jego wytwarzania lub przekazu marketingowego. Do wewnętrznych źródeł innowacji zaliczyć można także potrzebę procesu, czyli konieczność modernizacji produktu wynikającą z chęci jak najdłuższego utrzymania go w fazie dojrzałości. Do zewnętrznych, pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa źródeł innowacji zaliczyć można zmiany strukturalne rynku lub w obrębie sektora, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo. Generowanie innowacji wiąże się w tym przypadku z koniecznością dostosowania do zmieniających się trendów w otoczeniu konkurencyjnym. Znaczącym bodźcem do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa mogą być także czynniki demograficzne. Innowacje wynikają w tym przypadku ze zmiany liczby i struktury klientów oraz dostępności zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach na rynku pracy. Zmiany w postrzeganiu, systemach wartości i wynikające z nich potrzeby klientów to kolejne zewnętrzne źródło innowacyjności przedsiębiorstw. Bardzo istotny jest także postęp naukowo-technologiczny i wynikająca z niego nowa wiedza.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej istnieje również szereg barier związanych z wdrażaniem innowacji, które można podzielić na [Kupczak, 2009, s. 43]:

1. Organizacyjne – wynikające z prawno-administracyjnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i związane przede wszystkim z: nadmierną biurokracją administracji publicznej, niestabilnością systemu prawa, utrudnionym dostępem do usług prawnych, nieprzestrzeganiem prawa własności intelektualnej przez część uczestników rynku, brakiem systemowych rozwiązań mających na celu stymulowanie innowacyjności.
2. Finansowe – związane z utrudnionym dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie w odniesieniu do sektora MSP, wysokim kosztem usług finansowych, w tym bankowych, brakiem wykorzystania instrumentów finansowych, mających na celu pobudzenie procesu generowania innowacji.

3. Rynkowe – dotyczą uczestników rynku, szczególnie konkurentów i obejmują: praktyki monopolistyczne i dumpingowe, asymetrię informacji, brak możliwości wykorzystania efektów skali przez część podmiotów itp.

Innowacje na rynku hotelowym

Rosnąca konkurencja na rynku turystycznym oraz duża dynamika zmian w otoczeniu powodują, że przedsiębiorstwa hotelowe muszą stale wykazywać się zdolnością do przystosowywania się do zmian oraz ich wykorzystywania do powiększenia swojej pozycji konkurencyjnej. Z badań M. Bednarczyk [2006, s. 129] wynika, że najważniejszymi determinantami innowacyjności podmiotów gospodarki turystycznej są takie atrybuty, jak: możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb turystów, znajomość zachowań i strategii konkurentów oraz wiedza i umiejętności pracowników. Januszewska [2008, s. 71] do najważniejszych źródeł innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych zaliczyła m.in.: szanse wynikające z integracji Polski ze strukturami europejskimi i globalizacji, umiejętność włączenia się podmiotów gospodarki turystycznej w struktury sieciowe (np. klastry), stałą analizę trendów w otoczeniu, predyspozycje menedżerskie, dostęp do nowoczesnych technologii, rozwój zasobów ludzkich, sprawne funkcjonowanie instytucji wspomagających procesy innowacyjne, współpracę przedsiębiorstw turystycznych z jednostkami naukowo-badawczymi, rozwój kształcenia w zawodach turystycznych, odpowiednie nakłady na B+R w przedsiębiorstwach turystycznych, umiejętność generowania zysku i jego częściowe reinwestowanie w działania innowacyjne, możliwość pozyskiwania kapitałów z zewnątrz, istnienie systemu motywacyjnego dla innowacyjnych pracowników, proinnowacyjną strukturę i kulturę organizacyjną oraz zdolność do podejmowania ryzyka.

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych może być wyrażony za pomocą dwóch charakterystyk: kultury innowacyjności, w ramach której wskaźnikami są: planowanie strategiczne, budżetowanie działań B+R, zakres współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi, wykorzystanie zakupionych patentów bądź licencji oraz efektów innowacyjności wyrażanych za pomocą: kwot pieniędzy przyznawanych na działania innowacyjne z programów unijnych, przychodów ze sprzedaży licencji lub *know-how*. Ocena innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych wiązać się może również z liczbą nowych lub zmodyfikowanych produktów o charakterze innowacyjnym czy liczbą nowych rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług [Januszewska, 2008, s. 72–73].

Najważniejsze obszary innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych przedstawione zostały w tab. 1.

Tab. 1. Obszary innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych (*Areas of innovativeness of hotel enterprises*)

Obszar innowacyjności (<i>Area of innovativeness</i>)	Charakterystyka innowacyjności (<i>Characteristics of innovativeness</i>)
Architektura i wystrój wnętrz (<i>Architecture and interior decoration</i>)	Oryginalna architektura, nietypowa lub bardzo ciekawa lokalizacja, interesująca aranżacja wnętrz lub terenów wokół obiektu hotelowego
Technologia i wyposażenie (<i>Technology and equipment</i>)	Nowoczesne rozwiązania technologiczne i informatyczne w zakresie komunikacji oraz materialnego zaplecza świadczenia usług
Oferta (<i>Portfolio of services</i>)	Tworzenie nowej lub modyfikowanie już istniejącej oferty produktowej, rozszerzenie rynków zbytu, tworzenie specyficznych produktów kierowanych do wybranych segmentów rynku (pakiety usług przygotowywane według płci, wieku, zainteresowań, aktywności, stanu zdrowia klientów)
Marketing (<i>Marketing</i>)	Wykorzystanie nowoczesnych technologii do celów promocyjnych lub dystrybucyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Charakterystyka rozpatrywanych przedsiębiorstw hotelowych z Beskidu Śląskiego

Beskid Śląski to pasmo górskie położone przy granicy z Czechami i Słowacją, stanowiące część Beskidów Zachodnich. Najwyższymi szczytami pasma są Skrzyczne (1257 m n.p.m.) i Barania Góra (1220 m n.p.m.). Beskid Śląski jest jednym z najbardziej atrakcyjnych turystycznie obszarów w Polsce, na terenie którego zlokalizowane są liczne szlaki piesze i rowerowe. Obszar wyróżnia się również dobrze rozwiniętą bazą noclegową, gastronomiczną oraz dodatkową, głównie sanatoryjną oraz rekreacyjną, związaną przede wszystkim z narciarstwem zjazdowym.

W badaniach empirycznych wzięli udział właściciele lub menedżerowie 8 hoteli wypoczynkowych i wypoczynkowo-uzdrowiskowych, z których 2 (Geovita i Patria) zlokalizowane są w Wiśle, natomiast 6 (Ziemowit, Magnolia, Wyspa Ski & Spa, Jaskółka, Spa & Wellness Diament oraz Belweder) znajdują się w Ustroniu. Biorąc pod uwagę formalną kategorię nadaną analizowanym obiektom hotelowym, 3 z nich cechowały się niskim standardem (hotele dwugwiazdkowe), standard 3 kolejnych określić można jako średni (trzygwiazdkowe obiekty hotelowe), natomiast 2 hotele charakteryzowały się wysokim standardem (hotele cztero- i pięciogwiazdkowe). Brane pod uwagę w badaniu hotele były zróżnicowane pod względem wielkości. Według kryterium liczby zatrudnionych pracowników najmniejsze z analizowanych przedsiębiorstw zatrudniało 10, zaś największe 50 pracowników. Rozpatrując kryterium wielkości hoteli w kontekście ich potencjału usługowego, trzeba stwierdzić, że najmniejszy obiekt hotelowy posiadał 36 pokoi i oferował swoim klientom 85 miejsc noclegowych, natomiast w największym było 121 pokoi, w których znajdowało się 250 miejsc noclegowych. Jeśli chodzi o formę własności, 2 z badanych hoteli należały do Skarbu Państwa, natomiast 6 z nich należało do właścicieli prywatnych. Analizowane przedsiębiorstwa hotelowe były także zróżnicowane pod względem formy prawno-organizacyjnej, w ramach której były prowadzone. Większość rozpatrywanych podmiotów gospodarczych funkcjonowała w formule spółek kapitałowych, z czego 4 to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast 3 to spółki akcyjne. Jedno analizowane przedsiębiorstwo hotelowe prowadzone było jako fundacja. Szczegółowa charakterystyka analizowanych podmiotów hotelowych przedstawiona została w tab. 2.

Tab. 2. Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw hotelowych (*Characteristics of the analyzed hotel enterprises*)

Nazwa hotelu (Name of the hotel)	Standard (Standard)	Liczba zatrudnionych (Number of employees)	Liczba pokoi – miejsc noclegowych (Number of rooms – beds)	Forma własności (The form of property)	Forma prawno-organizacyjna (Legal and organizational form)
Geovita	**	19	46 (98)	publiczna	spółka (z o.o.)
Magnolia	**	20	75 (180)	prywatna	fundacja
Ziemowit	**	30	71 (151)	publiczna	spółka (z o.o.)
Jaskółka	***	36	65 (165)	prywatna	spółka (akcyjna)
Patria	***	30	42 (100)	prywatna	spółka (z o.o.)
Wyspa Ski & Spa	***	10	36 (85)	prywatna	spółka (z o.o.)
Spa & Wellness Diament	****	36	121 (250)	prywatna	spółka (akcyjna)
Belweder	*****	50	98 (200)	prywatna	spółka (akcyjna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wybranych przesłanek innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych z Beskidu Śląskiego w świetle badań sondażowych

W analizowanych hotelach przeważały innowacje o charakterze produktowym, dotyczące obiektu hotelowego, jego wyposażenia i wystroju wnętrz, zagospodarowania terenu wokół budynku hotelowego oraz świadczonych w hotelach usług. Wdrażanie tego rodzaju innowacji związane było ze standardem hotelu. W przypadku budynku hotelowego i terenu wokół niego w hotelach o niskim standardzie (**) nie wdrażano żadnych innowacji. W hotelach o średnim (***) i wysokim (**** i *****) standardzie zmiany o charakterze innowacyjnym dotyczyły przede wszystkim architektury budynku, zagospodarowania terenu wokół niego, rozbudowy oraz modernizacji pomieszczeń wielofunkcyjnych i sal konferencyjnych przeznaczonych do celów turystyki biznesowej i kongresowej. W przypadku hoteli o najwyższym standardzie zmiany te dotyczyły także dostosowania pomieszczeń, w których świadczone były usługi zdrowotno-rehabilitacyjne, do celów turystyki zdrowotnej i uzdrowiskowej. Wszystkie analizowane hotele modernizowały również swoje jednostki mieszkalne. Hotele cztero- i pięciogwiazdkowe modernizowały ponadto także swoje pomieszczenia ogólnodostępne takie jak recepcje, sale wielofunkcyjne oraz zakłady gastronomiczne. Najbardziej innowacyjny charakter w rozpatrywanych hotelach miało ich wyposażenie. W przypadku hoteli o niskim standardzie przeważały innowacje związane z możliwością realizacji zabiegów zdrowotnych, fizykoterapeutycznych oraz odnowy biologicznej, kupiono np. wanny do hydromasażu typu HotSpring, urządzenie do masażu leczniczego aquavibron czy urządzenia do tlenoterapii. W hotelach o średnim i wysokim standardzie oprócz urządzeń służących do wykonywania zabiegów fizykoterapeutycznych takich jak nowoczesne sauny Infrared czy wanny jacuzzi znajdowały się również nowoczesne elementy wyposażenia konferencyjnego takie jak: kabiny do tłumaczeń symultanicznych, cyfrowe ekrany flipchart oraz nowoczesne rzutniki multimedialne. Szeroki zakres wdrażanych innowacji dotyczył usług dodatkowych. W przypadku hoteli o niskim standardzie wiązały się one głównie z organizacją szkoleń i konferencji oraz świadczeniem usług rehabilitacyjno-zdrowotnych, były to np. zabiegi odchudzające, wczasy profilaktyczne czy okłady borowinowe. Hotele o średnim standardzie oferowały również pokój zabaw dla dzieci oraz wypożyczalnię, przechowywalnię i suszarnię sprzętu rekreacyjnego. Szczególnie innowacyjny charakter miały usługi zdrowotno-rehabilitacyjne oferowane w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych. Oprócz typowej hydroterapii i kinezyterapii proponowano w nich również usługi typu Spa & Wellness, Art Spa czy „Słoneczna Łąka”. Ten ostatni produkt to imitacja naturalnego plażowania, w ramach którego udostępniano pomieszczenie do rekreacji wodnej, w którym pod sufitem umieszczone były specjalne urządzenia opalające. W hotelach o najwyższym standardzie oferowano również takie innowacyjne usługi, jak kąpiele piwne i kawowe oraz zabiegi z użyciem komórek macierzystych jabłek i płatków 24-karatowego złota.

Znacznie mniejszy zakres innowacji dotyczył marketingowego obszaru funkcjonowania badanych przedsiębiorstw hotelowych. Właściciele lub menedżerowie hoteli o wysokim standardzie wskazywali na tworzenie nowych witryn internetowych oraz profili hoteli na popularnych portalach społecznościowych (np. Facebook) jako na najbardziej innowacyjne rozwiązania marketingowe. W analizowanych hotelach nie stosowano natomiast żadnych innowacji o charakterze organizacyjnym oraz procesowym.

Właściciele i menedżerowie wszystkich analizowanych hoteli deklarowali, że konieczność implementowania innowacji wynika przede wszystkim z sytuacji rynkowej oraz z dużej ich roli w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność była dla nich immanentną cechą rynku turystycznego, wynikającą z dużej zmienności potrzeb i oczekiwań konsumentów. W hotelach o średnim standardzie wdrażanie innowacyjnych rozwiązań wynikało także z konieczności modyfikacji, a tym samym poprawy jakości oferowanego produktu hotelowego oraz rozszerzenia grupy klientów, do których był on adresowany. Przedstawiciele hoteli o najwyższym standardzie wskazywali natomiast na konieczność do-

pasowania oferty do trendów panujących w otoczeniu i wynikającego zeń pełniejszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Tego rodzaju działania przyczynić się mogą do wzrostu sprzedaży, a tym samym do poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Standard hoteli różnicował także najważniejsze źródła wiedzy o innowacjach. We wszystkich analizowanych hotelach korzystano najczęściej z wiedzy i doświadczenia właścicieli i pracowników oraz z zasobów internetowych. W przypadku hoteli o średnim i wysokim standardzie ważnym źródłem wiedzy o potencjalnych obszarach wdrażania innowacji były również opinie i uwagi zbierane od klientów. Hotele trzygwiazdkowe wykorzystywały ponadto benchmarking konkurencyjny jako źródło wiedzy o koniecznych innowacjach. W odniesieniu do hoteli o najwyższym standardzie, zrzeszonych z innymi hotelami w ramach struktur kooperacyjnych bądź koncentracyjnych, o preferowanych kierunkach rozwoju innowacji dowiadywano się również na spotkaniach zarządu systemu, sieci, łańcucha czy grupy markowej. W hotelach tych wykorzystywano także metody heurystyczne, przede wszystkim burzę mózgów oraz metodę delficką. Respondenci wskazali również najważniejsze bariery w procesie implementowania innowacji. Główną przeszkodą w przypadku hoteli o niskim i średnim standardzie była bariera finansowa, wynikająca z ograniczonych zasobów finansowych tych przedsiębiorstw oraz z utrudnionego dostępu do źródeł zewnętrznych. Potwierdzeniem tego zjawiska jest wskazywanie na środki własne jako jedyne źródło finansowania generowanych innowacji w hotelach dwu- i trzygwiazdkowych. Ważnymi barierami implementacji innowacji w hotelach dwugwiazdkowych były także ograniczone kompetencje zasobów ludzkich, wynikające głównie ze zbyt niskich stawek płac oraz z braku środków finansowych na rozwój pracowników. Za najważniejsze bariery wdrażania innowacji w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych respondenci uznali zbyt częste zmiany przepisów prawa oraz duże ryzyko wdrażania innowacji. Ryzyko to dotyczy zarówno strony technicznej, związanej z trudnością procesu świadczenia innowacyjnych usług, jak i ekonomicznej, związanej z nieuzyskaniem zakładanej stopy zwrotu z inwestycji. Przedstawiciele hoteli o najwyższym standardzie nie wskazywali natomiast na bariery finansowe jako ważne przeszkody w procesie wdrażania innowacji. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa te są zrzeszone z innymi hotelami w ramach powiązań koncentracyjnych i mogą wykorzystać znane z teorii ekonomii efekty skali i zakresu. Powoduje to znaczną poprawę ich efektywności oraz zwiększenie dostępności do źródeł finansowania zewnętrznego. Potwierdzeniem tej tezy jest fakt, iż przedstawiciele tych hoteli wskazywali nie tylko środki własne, ale również na kredyt bankowy oraz środki pomocowe z Unii Europejskiej w formie bezzwrotnej (dotacje) lub zwrotnej (nisko oprocentowane pożyczki) jako potencjalne źródła finansowania innowacji. Właściciele lub menedżerowie wszystkich analizowanych hoteli bardzo wysoko ocenili rolę wdrażania innowacji w procesie kształtowania się konkurencyjności ich przedsiębiorstw. Powszechne wśród respondentów była również chęć generowania innowacji w przyszłości. O ile w hotelach o niskim i średnim standardzie dotyczyły one wyłącznie sfery produktowej, to w obiektach o najwyższych kategoriach oprócz produktu obejmowały także obszar marketingowy i organizacyjny. Respondenci z hoteli dwugwiazdkowych deklarowali wykonanie modernizacji obiektów oraz zmianę wystroju wnętrz. W przypadku hoteli trzygwiazdkowych zaplanowano rozbudowę obiektów, budowę krytego basenu oraz montaż instalacji ekologicznych, związanych z możliwością pozyskiwania energii z niekonwencjonalnych źródeł. Planowane innowacje produktowe w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych obejmowały: rozbudowę obiektu, rozszerzenie oferty o budowę kąpielni i Skate Parku oraz montaż urządzeń SPA. W obszarze innowacji marketingowych zaplanowano realizację niekonwencjonalnej kampanii promocyjnej, natomiast plany innowacji organizacyjnych dotyczyły zmiany struktury zmierzającej do uelastycznienia przedsiębiorstwa hotelowego.

Tab. 3. Przesłanki wdrażania innowacji w analizowanych hotelach w zależności od oferowanego standardu (*Conditions for the implementation of innovation in the analyzed hotels depending on the offered standard*)

Wyszczególnienie (Specification)	Standard (Standard)		
	Niski (Low) (**)	Średni (Average) (***)	Wysoki (High) (**** i *****)
Przyczyny wdrażania	Sytuacja rynkowa, konkurencyjność	Sytuacja rynkowa, konkurencyjność, modyfikacja produktu, rozszerzenie rynku zbytu, poprawa jakości produktu	Sytuacja rynkowa, konkurencyjność, dopasowanie do trendów w otoczeniu, pełniejsze zaspokojenie potrzeb konsumentów, wzrost sprzedaży
Źródła wiedzy	Doświadczenie właścicieli i pracowników, Internet	Doświadczenie właścicieli i pracowników, Internet, opinie i uwagi klientów, benchmarking	Doświadczenie właścicieli i pracowników, Internet, opinie i uwagi klientów, spotkania zarządu korporacji, wykorzystanie metod heurystycznych
Bariery wdrażania	Ograniczone środki finansowe, niskie kompetencje zasobów ludzkich	Ograniczone środki finansowe	Niestabilny system prawa, duże ryzyko ekonomiczne i techniczne
Źródła finansowania	Środki własne	Środki własne	Środki własne, kredyty bankowe, środki pomocowe z UE
Wpływ wdrażania innowacji na konkurencyjność	Bardzo duży	Bardzo duży	Bardzo duży
Planowane innowacje	Modernizacja obiektu, zmiana wystroju wnętrza	Rozbudowa obiektu, budowa basenu, montaż instalacji ekologicznych	Rozbudowa obiektu, modyfikacja produktu, budowa kręgielni i Skate Parku, montaż urządzeń SPA, zmiany struktury organizacyjnej, nowe formy komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwagi końcowe

Umiejętność generowania innowacji wydaje się być jednym z najważniejszych stymulatorów rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Za sprawą dużego znaczenia czynników losowych i behawioralnych szczególnie mocno dotyczy to rynku turystycznego. W wyniku analizy zrealizowanych badań sformułować można następujące wnioski końcowe:

- 1) Najważniejszą grupą innowacji generowanych przez rozpatrywane hotele były innowacje produktowe, obejmujące: budynek hotelowy, jego otoczenie, wystrój wnętrza, technologie i wyposażenie oraz usługi podstawowe i dodatkowe.
- 2) Głównymi przyczynami wdrażania innowacji były potrzeba rynku oraz duża rola innowacji w możliwości skutecznego konkurowania z innymi podmiotami, zaś najważniejsze źródła wiedzy o potencjalnych obszarach innowacyjności to doświadczenia pracowników i właścicieli, zasoby internetowe oraz opinie klientów.
- 3) Największymi barierami implementowania innowacji były ograniczone środki finansowe, niskie kompetencje zasobów ludzkich oraz niestabilny system prawa.
- 4) Środki własne w przypadku hoteli o niskim i średnim standardzie oraz środki własne, kredyt bankowy i środki pomocowe z UE w hotelach o wysokim standardzie to najważniejsze źródła finansowania innowacji.

- 5) Badani właściciele i menedżerowie ocenili wpływ generowania innowacji na konkurencyjność ich przedsiębiorstw hotelowych jako bardzo duży; planują oni dalsze wdrażanie innowacji, głównie produktowych.
- 6) Duże znaczenie i złożoność poruszanych w pracy kwestii powoduje, że niezbędne są dalsze badania nad problematyką innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych, w tym hotelowych.

Bibliografia

1. Bednarczyk M., (2006), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, UJ, Kraków.
2. Białoń L., (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
3. Drucker P., (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
4. Dworczyk M., Szłasa R., (2001), *Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
5. Januszewska M., (2008), *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki turystycznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 29, s. 68–77.
6. Kupczak P., (2009), *Bariery przy wdrażaniu innowacji w polskich przedsiębiorstwach*, „Nauka i Gospodarka” nr 3, s. 41–46.
7. Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., (2007), *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, US, Szczecin.
8. Sala J., (2008), *Formy współczesnego hotelarstwa*, UEK, Kraków.
9. Schumpeter J., (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.

Selected aspects of innovativeness of hotel enterprises located in the Silesian Beskid

Summary

The cognitive aim of this study is to determine conditions for the implementation of innovations in hotel enterprises located in the Silesian Beskid. The article is a theoretical and empirical study. In the theoretical area a deduction method was applied by analyzing literature and source materials. In the empirical area a documentary method was applied on which the statistical data were obtained from secondary sources, collected and compiled by the Central Statistical Office and the Ministry of Sports and Tourism. A second method was used in the form of a diagnostic survey in which extensive, categorized and confidential interviews were carried out. The spatial scope of the study included the most attractive tourist towns of the Silesian Beskid - Vistula and Retreat, and was compiled in the first half of 2011. The most important group of innovations generated by the examined hotels were product innovations, including: hotel buildings and its surroundings, interior design, technology and equipment, and basic and additional services. The main reasons for implementing innovations were: market requirements and the large role of innovations in the capabilities to compete effectively, whereas the most important sources of knowledge which create innovations include: experience of the staff and owners, online resources, and customer feedback.

The largest barriers to the implementation of innovations were: limited financial resources, inadequate skills of human resources and an unstable legal system. Personal funds in the case of hotels with low or medium standards and personal resources, bank credits and aid from the EU in the hotels of high standard, were the most important sources of innovations' funding. The owners and managers surveyed assessed the impact of the generation of innovation on competitiveness in their hotel companies as very strong, and they have plans to continue to implement innovations, mainly product ones.