

Małgorzata Sztorc

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli

Streszczenie:

Aktualnie innowacje pełnią ważną rolę w procesie rozwoju społeczno – gospodarczego. W wyniku zachodzącego procesu globalizacji, zwiększają się oczekiwania nabywców oraz zaostrza konkurencja. Organizacje usługowe chcące pozostać na rynku, zorientowane na rozwój zobligowane są do ustawicznej aktywności innowacyjnej. Implementowane przez przedsiębiorstwa usługowe – hotele strategie innowacyjne dostarczają im szeregu korzyści m.in. poprzez wprowadzenie nowych usług na globalny rynek, zastosowanie nowej technologii przy świadczeniu usług, czy podążanie za wysokimi wymaganiami nabywców¹. Wprowadzenie innowacji w przedsiębiorstwach świadczących usługi hotelarskie należy do złożonych i wieloaspektowych działań. Albowiem proces ten nie polega wyłącznie na modyfikacji produktu. Celem artykułu jest analiza koncepcji innowacyjności jako czynnika stanowiącego o konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych na przykładzie hoteli.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, przedsiębiorstwo, hotelarstwo, konkurencyjność przedsiębiorstwa, sektor usług

Wstęp

Przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie postrzegane są za jedne z najdynamiczniej rozwijających się w sektorze usług. Stanowią istotny element globalnego rynku turystycznego. Sektor usług hotelarskich zaliczany jest do niezwykle zyskowych gałęzi gospodarki, albowiem uzyskuje najwyższe przychody z obsługi ruchu

¹ Przedsiębiorstwo usługowe jest to wyodrębniony pod względem ekonomicznym, prawnym, technicznym i organizacyjnym podmiot działalności gospodarczej skierowanej na świadczenie usług (czystych lub powiązanych z produktami materialnymi), zaspokajających określone potrzeby usługobiorców. Jest uporządkowanym (zorganizowanym) zbiorem współzależnych elementów (zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, niematerialnych i relacji między nimi), służących sprawnemu funkcjonowaniu całości, działającym efektywnie z zamiarem osiągnięcia określonych celów (Źródło: B. Filipiak: *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia*, PWN, Warszawa 2008, s. 54).

turystycznego². Należy do ważnej branży tworzącej sektor usług turystycznych. Pozostaje fundamentalnym elementem właściwego zagospodarowania turystycznego.

W sektorze tym funkcjonują przedsiębiorstwa, które pozostają w stosunku do siebie konkurencyjne, lub też potrafiące wzajemnie kooperować, w celu zdobycia wysokiego poziomu rozwoju³.

Znaczący wpływ na rozwój sektora usług odgrywają innowacje. Innowacyjność podmiotów funkcjonujących w sektorze usług hotelarskich znajduje coraz większe zainteresowanie. W aktualnym systemie gospodarczym pełni ona główny czynnik zdobywania przewagi konkurencyjnej firm. Innowacyjność produktowa, technologiczna, organizacyjna, marketingowa w artykule rozpatrywana jest jako metoda podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji usługowych. Istotnym jej zadaniem pozostaje poprawa konkurencyjności firmy. Należy zauważyć, że zagadnienia: innowacyjności oraz konkurencyjności zostają ze sobą łączone. Ponadto innowacje wpływają na eskalację procesu konkurencyjności danej organizacji w stosunku do funkcjonujących na rynku krajowym podmiotów. Dlatego też pozostałe przedsiębiorstwa zdolne są do aktywności innowacyjnej, umacniają tym samym pozycję konkurencyjną państwa, w którym prowadzą działalność na forum międzynarodowym.

Celem opracowania była analiza istoty innowacyjności jako czynnika warunkującego wzrost konkurencyjności oraz stanowiącego o konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. W artykule przedstawiono dane zawarte w literaturze przedmiotu, najnowsze dane statystyczne oraz własne badania.

1. Istota i rodzaje innowacji przedsiębiorstw usługowych

Największe znaczenie wśród współcześnie interpretowanych procesów innowacyjnych oraz ich wpływu na przedsiębiorczość miały przedstawione w pierwszej połowie XX w. klasyczne koncepcje m.in. J. Schumpetera, F. Knighta. Jak również wywodząca się z lat 80. ubiegłego wieku teoria P. Druckera. J. Schumpeter istotę innowacji rozpoznawał w transformacji o znacznym zasięgu, niszczącej ówczesną postać równowagi oraz kreującą nowoczesne kombinacje czynników wytwórczych⁴. Autor uważany jest za twórcę ów zagadnienia. Gdyż jako pierwszy w literaturze sformułował i określił innowacje posiadające fundamentalny charakter dla rozwoju organizacji

² M. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

³ Z. Błądek, *Systemy hotelowe, teren ich działalności oraz wpływ na kształtowanie się współczesnego hotelarstwa*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 12.

⁴ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 47 – 48.

oraz gospodarki. Przedstawiona przez niego koncepcja tytułuje się niejednokrotnie teorią innowacji. Albowiem innowacje postrzegane są jako zasadnicze determinanty rozwoju stanowiące zarazem istotę relacji zachodzących w cyklu koniunkturalnym. Za posiadające wyjątkową wartość dla przedsiębiorstwa uznawane są innowacje produktowe, nowoczesne procesy technologiczne jak również nieznanne w przeszłości nowe modele organizacji zarządzania.

Z kolei P. Drucker istotę innowacji spostrzegał w celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian. Wynikającym z regularnych poszukiwań możliwości do społecznej lub gospodarczej innowacji, jaką owa modyfikacja zdołałaby zapewnić⁵. Zdefiniowanie innowacji przez J. Schumpetera zainauguowało konwersację nad istotnością tego pojęcia w teorii ekonomii oraz systemie gospodarczym. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wieloaspektowe pojmowanie problemu innowacyjności. Określenie zagadnienia zaproponowane chronologicznie, na przestrzeni ostatnich lat przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.
Kluczowe określenia terminu innowacja

Autor	Interpretacja innowacji
1	2
C. F. Carter, B. R. Williams (1958)	Innowacje to wprowadzenie wynalazku stanowiącego część nie-wykorzystanej wiedzy technologicznej ¹
S. Kuznets (1959)	Innowacje to nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjującej zastosowanie wynalazku
J. A. Schumpeter (1960)	Innowacja to istotna zmiana funkcji produkcji, która polega na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu (łączeniu) ze sobą czynników produkcji. Wprowadzeniu do produkcji nowych lub udoskonaleniu istniejących wyrobów, metody wytwarzania, stworzenia nowego rynku, zastosowanie nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji procesów.
J. A. Allen (1966)	Innowacją jest wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów postępowania.
E. Munsfield (1968)	Innowacje to pierwsze zastosowanie wynalazku nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub urządzenia.

⁵ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 31 – 34.

1	2
P. F. Drucker (1968)	Innowacje to zmiany produktu, zmiany w zakresie marketingu, oferowanej ceny, usług dla klienta, czy też zmiany w organizacji i metodach zarządzania nią. Definicja została uaktualniona w latach 1998, 2004 – Innowacje to działania systemowe, które polegają na aktywnym identyfikowaniu zmian w otoczeniu oraz na systematycznej analizie możliwości ich wykorzystania dla tworzenia kolejnych innowacji.
S. Mayers, D. G. Marquis (1969)	Przez innowację rozumie się komercyjne wykorzystanie wynalazku. Zaś wynalazek jest elementem procesu innowacyjnego.
W. Spruch (1976)	Innowacja to nowość absolutna – nowość w skali światowej, nieposiadająca pierwowzoru i będąca najczęściej wynikiem prac badawczo – rozwojowych.
P. R. Whitfield (1979)	Innowacja to każda modyfikacja bazująca na asymilacji przekazywanej wiedzy. Ponadto to ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość.
M.E. Porter (1980)	Do pojęcia innowacji autor włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy, które mogą ujawniać się w zamianach produktu, procesy, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji.
Ch. Freeman (1982)	Innowacje to pierwsze handlowe zastosowanie wynalazku, nowego produktu, procesu lub urządzenia.
Podręcznik Frascati OECD (1993)	Innowacja w zakresie nauki i techniki jest procesem przekształcania danej koncepcji w nowy lub udoskonalony produkt, wprowadzany na rynek, w nowy lub udoskonalony proces operacyjny wykorzystywany w przemyśle i handlu, lub też nowe podejście do świadczenia usług na rzecz społeczeństwa.
Ph. Kotler (1994)	Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, który go postrzega jako nowy.
R. W. Griffin (1996)	Innowacja to kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług.
Oslo Manual (1997)	Innowacja to wprowadzenie nowych lub istotnie zmienionych (ulepszonych, zmodernizowanych) wyrobów (produktów materialnych oraz usług), procesów lub rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania.
A. Afuah (1998)	Innowacja to użycie wiedzy w celu zaoferowania nowego produktu bądź usługi, którymi klienci wykazują zainteresowanie i chęć zakupu. To także rezultat wynalazku – innowacyjnego produktu oraz odpowiedniej reklamy i wprowadzenia go na rynek.

1	2
T. Sztucki (1998)	Innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest odmienna od dotychczasowych. Przekształcanie innowacji w produkty i działania rynkowe to rozpoczynanie czegoś całkowicie nowego, podejmowanie skomplikowanej działalności o wysokim stopniu ryzyka i niepewności.
A. Hergadon, R. I. Sutton (2000)	Innowacja to efekt wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób, w wyniku czego powstają nowe produkty materialne.
E. M. Rogers (2003)	Innowacja to wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie od realnego stopnia nowatorstwa rzeczowego przedmiotu lub myśli.
A. Aftach (2003)	Innowacja to każda zmiana, która jest nowa w stosunku do rozwiązań przyjętych w danej firmie.
W. Janasz (2003)	Kategoria innowacji powinna być przedstawiona również w wąskim znaczeniu. Określa się wówczas jej wpływy na procesy przedprodukcyjne, produkcyjne i poprodukcyjne. Należy również zauważyć, że innowacje mają znaczenie społeczne i organizacyjne.
P. Hildreth, C. Kimble (2004)	Innowacje to efekt wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób, w wyniku czego powstają nowe produkty materialne, usługi lub procesy.
P. Trott (2005)	Innowacja składa się z koncepcji teoretycznej oraz wynalazku technicznego, który później zostaje wprowadzony na rynek.
Oslo Manual (2005)	Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu/usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunku z otoczeniem.
Council of Competitiveness (2005)	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
A. Lamparska (2005)	Innowacja to świadoma modyfikacja lub zmiana wyrobu, procesu, organizacji i sposobu zarządzania, będąca dla danego przedsiębiorstwa nowością.
Innovation Vital Signs Project (2007)	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę, technologię do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych oraz międzynarodowych. Wysokie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, kreowania nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia.

1	2
W. Janusz (2007)	Innowacja sensu largo to każda zmiana w produkcji, polegająca na przyswajaniu uzyskanej wiedzy. Natomiast sensu stricto to zmiana w metodach wytwarzania i produktach, bazująca na nowej lub nie wykorzystywanej dotychczas wiedzy.
Podręcznik Oslo (2008)	Innowacja to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowościami, lecz stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu innowacji.
C. Christensen (2010)	Innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów.
B. Czarny (2011)	Innowacje dotyczą zastosowania nowych rozwiązań bezpośrednio w procesie produkcji dóbr. Zwykle innowatorzy kierują się motywacją ekonomiczną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. A. Allen, *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1996, s. 8, C. F. Carter, B. R. Williams, *Industry and technological process*, Oxford University Press, London 1958, s. 29, S. Kuznets, *Six lectures on Economic Growth*, Free Press of Glencoe, London 1959, s. 30, E. Munsfield, *Industrial Research and Technology Innovation*, Norton W.W.&Co., New York 1968, s. 1, P. R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 26, M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, s. 46, R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 646, M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998, s. 27, E. M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12, *Catalyzing Cross- Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report*, Council Of Competitiveness, Aberdeen 2005, s. 187, B. Kalweit, E. Milbergs, R.S. Boege, *Innovation Vital Sings Project*, Technology Administration US Department of Commerce, Astra, Hamburg 2007, s. 12 – 15, M. Graczyk, L. Kaźmierczak – Piwko, *Uwarunkowania dla tworzenia wiedzy i innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, Bydgoszcz, nr 45/2011, s. 110 – 116, M. Roman, *Teoria innowacji i jej zastosowanie w turystyce*, [w:] K. Nuzskiewicz, M. Roman, *Innowacje w rozwoju turystyki*, ZSCKR, Gólkowo 2014, s. 92 – 106.

Z zaprezentowanych (zob. tab. 1) określeń wynika, że w literaturze przedmiotu brak jest jednorodnej definicji innowacji. Z tej przyczyny ograniczone jest wzajemne porozumiewanie się, wskazywanie miejsca i istoty innowacji w rozwoju przedsiębiorstw, a w rezultacie płynne zarządzanie innowacjami oraz z wykorzystaniem innowacji. Powszechnymi elementami występującymi we wskazanych definicjach są: nowość, ulepszenie, zmiana technologiczna, przemiana, dążenie do tworzenia wartości. Problem identycznego ujmowania terminu innowacji wynika w zasadzie z ich różnorodnego charakteru.

Przystawione powyżej trudności w ujednoczeniu omawianego określenia nakładają do wyznaczenia w jej zakresie dwóch stanowisk. Pierwsze dotyczy sprecyzowania określenia w znaczeniu rzeczowym z uwagi na silnie podkreślany rzeczy-

wisty charakter innowacji. Tego rodzaju ujęcie stosowane jest przy wytwarzanych produktach lub świadczonych usługach. Znajduje także zastosowanie w koordynacji procesu produkcji bazującej na nowej lub wcześniej niewykorzystanej wiedzy. Drugie stanowisko to podejście czynnościowe dotyczące pełnego procesu, począwszy od fazy tworzenia innowacji, aż do realizacji i dostosowania.

W otoczeniu niejednorodnych wyznaczników innowacyjności za fundamentalne przyjmuje się te, które umożliwiają rozróżnienie na:

- innowacje technologiczne, dotyczące produktu oraz procesu produkcyjnego,
- innowacje nietechnologiczne, do których należą innowacje organizacyjne oraz marketingowe.

Dodatkowo w literaturze przedmiotu wymieniany jest podział innowacji prezentowany przez G. Hamela. Zaproponował on klasyfikację innowacji w stosunku do problemów zarządzania przedsiębiorstwem ujętą w piramidzie przedstawionej na rysunku 1.

Rysunek 1.

Piramida innowacji G. Hamela



Źródło: G. Hamel, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008, s. 31.

Zdaniem G. Hamela wyłącznie innowacja zarządzania posiada wyjątkową umiejętność uzyskiwania długotrwałej przewagi konkurencyjnej⁶. Istotnym zadaniem wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach usługowych jest zmierzanie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

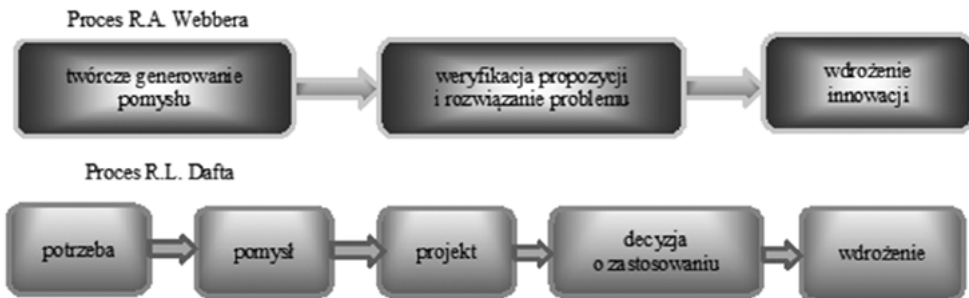
⁶ G. Hamel, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, op. cit., s. 53 – 54.

Innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwach przemysłowych rozumiane są w zasadzie jako ukazanie się nowego lub ulepszanego wyrobu. Tym samym odróżniają się od tych powstających w przedsiębiorstwach usługowych. Pomimo, że usługi uważane są również za produkty, jesteśmy w stanie rozróżnić je od dóbr materialnych. Cechę szczególną usługi stanowi to, że powstaje podczas procesu wykorzystania zdobytej wiedzy. Mało tego posiada niematerialny i bezzwrotny charakter. Wobec tego nie może być tworzona na zapas, magazynowana oraz przenoszona. Jednakże innowacje występujące w sektorze usługowym nie posiadają indywidualnej definicji. W dalszym ciągu zespalone są z innowacjami technologicznymi występującymi w przemyśle. Niemniej jednak innowacja usługowa stanowi rezultat procesu zmian lub jest samym procesem związanym z produktem, charakteryzującym się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w różnorodnym powiązaniu, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego⁷.

Każdy rodzaj świadczonych przez przedsiębiorstwa usług może podlegać procesowi innowacji zaprezentowanemu na rysunku 2.

Rysunek 2.

Proces innowacyjny według R.A. Webbera i R.L. Dafta



Źródło: M. Olszański, K. Piech, *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, PARP, Warszawa 2012, s. 33.

Według podziału na kryterium przedmiotowe wyróżniamy następujące innowacje⁸:

- produktowe dotyczące wprowadzania na rynek produktu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań;
- procesowe polegające na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub metody dostawy;

⁷ *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Oslo Manual, OECD, Paris 2005, s. 82 – 89.

⁸ W. Starzyńska, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, J. Szymański, *Zamówienia publiczne a innowacyjność*, PARP, Warszawa 2013, s. 11.

- marketingowe obejmujące wprowadzenie nowej, stosowanej po raz pierwszy metody marketingowej połączonej ze znaczącymi zmianami w zakresie projektu lub konstrukcji produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, metodach promocji, strategii cenowej i dystrybucji;
- organizacyjne odnoszące się do wdrażania nowej metody organizacyjnej w stosunku do przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad funkcjonowania, organizacji miejsca pracy oraz stosunków z otoczeniem.

A. M. Hjalager wyszczególnia pięć kategorii innowacji stosowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne i hotelarskie do opisanych powyżej zlicza innowacje instytucjonalne, a organizacyjne określa innowacjami w zarządzaniu⁹.

Tabela 2.

Typologia innowacji

Typ innowacji	Przykład
Innowacja produktu	Rozwój nowego lub ulepszanego produktu
Innowacja procesu	Rozwój nowego procesu produkcji
Innowacja organizacyjne	Nowy podział ryzyka, nowy wewnętrzny system komunikacyjny, wprowadzenie nowych procedur rachunkowości
Innowacja zarządzana	System TQM, wprowadzenie do SAPR3
Innowacja produkcji	Kola jakości, system produkcji just in time, oprogramowanie procesów np. MRP II, nowy system kontroli
Innowacja marketingu/reklamy	Nowe zasady finansowania, nowe podejście sprzedaży np. marketing bezpośredni
Innowacja usług	Internetowe usługi rezerwacji, finansowe

Źródło: P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 16.

Sektor usług jeszcze nie tak dawno uznawany był za odporny na innowacje oraz postęp technologiczny. Aktualnie przedsiębiorstwa usługowe coraz częściej decydują się na wykorzystanie i adaptację osiągnięć naukowo – technologicznych. Współcześnie zjawisko globalizacji objęło również sektor usług. Konsekwencje umiędzynarodowienia wynikające z silnej presji konkurencji sprawiły, że w największym stopniu rozwinięte gospodarki na świecie wyróżniają się idealnie unowocześnionym sektorem usługowy. Dlatego też innowacje w zakresie nowoczesnych technologii oraz innowacje produktowe uznawane są obecnie za główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw usługowych.

⁹ A.M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism*, *Tourism Management*, No 31/2010, s. 10 – 12.

Do wprowadzania innowacji w sektorze usługowym stosuje się m.in. teorię „twórczej destrukcji” zaproponowaną przez J. Schumpetera. Rozróżniono w niej pięć typów innowacji: wprowadzenie nowych produktów, wprowadzenie nowych metod produkcji, otwarcie nowych rynków zbytu, ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców oraz tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju prowadzonej działalności¹⁰. Odmienne kryteria podziału innowacji w stosunku do przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3.

Modele innowacji

Kryterium podziału innowacji	Rodzaj innowacji
Przyczyny powstania innowacji	– popytowe; – podażowe;
Miejsce zastosowania innowacji	– wewnątrz przedsiębiorstwa; – w otoczeniu rynkowym organizacji;
Nowe rozwiązania w odniesieniu od rynków	– regionalne; – krajowe; – międzynarodowe; – globalne;
Oryginalność rozwiązań, wielkość zmian	– radykalne (pionierskie); – naśladowcze (adaptacyjne);
Pochodzenie związane z własnością innowacji	– z przedsiębiorstwa; – spoza przedsiębiorstwa; – rezultat kooperacji przedsiębiorstwa w procesie innowacji;
Sposób opracowania i wdrożenia innowacji	– systemowe realizowane według opracowanej procedury; – jednostkowe;
Podmiot – wykonawca innowacji	– jedna osoba; – zespół pracowników; – przedsiębiorstwo; – przedsiębiorstwo współpracujące w obrębie organizacji sieciowej;
Rezultat wykonanych określonych czynności procesu innowacji	– pomysł na nowe rozwiązania; – koncepcja rozwiązania innowacyjnego; – opracowanie innowacji; – innowacja wdrożona w przedsiębiorstwie, sprzedawana jako produkt na rynku.

Źródło: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 81 – 82.

¹⁰ L. Rubalcaba, *The Challenges for Service Innovation And Service Innovation Policies*, University of Alcalá, Spain 2011, s. 13.

Rozróżnienie powyższych rodzajów innowacji posiada istotny wymiar dla analizowania dynamiki zmian innowacyjnych zachodzących współcześnie w przedsiębiorstwach usługowych. W literaturze przedmiotu przedstawiane są różne kryteria i typy klasyfikacji omawianego problemu (zob. tab. 2). Z perspektywy znaczenia innowacji dla przedsiębiorstwa dokonano podziału na:

- przyrostowe czyli tworzone stopniowo, powstające poprzez usprawnianie procesów produkcyjnych lub komercyjnych¹¹;
- radykalne czyli te, które tworzą nowe produkty lub procesy, całkowicie zmieniające tradycyjne funkcjonowanie rynku i wywołujące gwałtowną reakcję konkurentów¹².

Z kolei pod względem zastosowania strategii innowacje klasyfikuje się jako¹³:

- defensywne, bazujące na informacjach dotyczących pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, błyskawicznym kopiowaniu nowej usługi/produktu lub kopiowaniu i jednoczesnym unowocześnieniu usługi, zanim pierwotny usługodawca osiągnie sukces. Strategia tego rodzaju jest istotna dla organizacji w celu znalezienia nisz rynkowych, w których będzie można ulokować usługi/produkty posiadające wyjątkowe zalety;
- ofensywne, wprowadzane w oparciu o informacje dotyczące odkryć naukowych, technologicznych celem zajęcia pozycji lidera na rynku;
- zakup licencji, umożliwiające organizacjom osiągnięcie zysków poprzez zakup innowacji technologicznych, bez potrzeby przeprowadzania kosztownych prac badawczo – rozwojowych zapewniające efektywne konkurowanie na rynku za pomocą odpowiednio innowacyjnych usług i produktów;
- unikania konfrontacji z konkurentami celem wychwycenia luk rynkowych i usytuowania swojej działalności w wąskim segmencie rynku;
- kreowania rynku prowadząc prace badawczo – rozwojowe celem zaoferowania nowej i nieznannej wcześniej usługi/produktu;
- niezależne, polegające na udoskonalaniu oferowanych dotychczas usług i zamienienia nimi dotychczas świadczonych;
- pozyskiwania wysoko wykwalifikowanej kadry od konkurencji, która transferuje ze sobą wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii,
- pozyskiwania innych firm poprzez wykup lub fuzję.

¹¹ G. Perez – Bustamante, *Knowledge management in agile innovative organizations*, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No 1/1999, s. 9 – 10.

¹² S. Hagenhoff, *Innovationsmanagement für Kooperationen*, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen 2008, s. 74 – 78.

¹³ S. Łobejko, *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010, s. 34 – 35.

Należy jednak zaakcentować holistyczny charakter innowacji oraz powiązań zachodzących pomiędzy poszczególnymi ich rodzajami. Na ogół wprowadzenie na rynek nowej usługi/produktu wymusza konieczność zastosowania nowoczesnych technologii bądź jest stymulowane postępowaniem technicznym, ale także nowoczesną organizacją procesu oraz wykorzystaniem nowych instrumentów marketingowych. Tego rodzaju kompleksowa charakterystyka działalności innowacyjnej zobowiązuje nie tylko do oceny badań statystycznych lecz dodatkowo do badań innowacji i analizy w zasięgu pojedynczego przedsiębiorstwa.

2. Czynniki wpływające na wzrost konkurencyjności hoteli

Głównym procesem występującym w sektorze usług hotelarskich jest konkurencja. Przedstawia ona mechanizm rywalizacji pośród niezależnie funkcjonującymi hotelami, a obiektami należącymi do globalnych koncernów. Wskazane organizacje poszukują sposobów zrealizowania przyjętych strategii. W związku z tym zobowiązane są do przedstawienia atrakcyjniejszej oferty, od innych uczestników rynku, pod względem ceny, jakości, asortymentu oferowanych usług lub wyróżniających elementów mających znaczenie w procesie dokonywania zakupu.

Konkurencyjność jak również przewaga konkurencyjna stanowią zjawisko wieloaspektowe, dlatego też w literaturze przedmiotu nie posiadają jednorodnej definicji. Przedsiębiorstwa usługowe (hotele), ażeby efektywnie mogły rywalizować, nie zważając na przeszkody wprowadzane przez konkurentów, powinny realizować zaplanowaną politykę konkurencyjną. M. J. Stankiewicz konkurencją nazwał zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych¹⁴. Jednocześnie zdolność konkurowania hoteli z innymi podmiotami usługowymi funkcjonującymi w podobnych warunkach należy postrzegać przez pryzmat¹⁵:

- zdolności do zrównoważonego rozwoju w długim okresie;
- zdolności do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania;
- zdolności do osiągania zysków;
- zdolności do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej;
- zdolności do osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹⁴ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 8 – 12.

¹⁵ B. Dobiegała – Korona, S. Jasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace IFGN, t. LXXIX, SGH, Warszawa 2000, s. 88 – 89.

Wobec tego konkurencyjność hoteli jest przejawem predyspozycji do dostarczania usług/produktów na rynek usługowy w ustalonym czasie i postaci, poszukiwanej oraz aprobowanej przez nabywców cenie, która jest bardziej zasadna niż proponowana przez pozostałe przedsiębiorstwa.

Mechanizm konkurowania na rynku usługowym opiera się głównie na osiągnięciu przewagi konkurencyjnych oraz na kreowaniu i nabywaniu zasobów, które stanowią ich źródło. W konsekwencji uzyskana przez hotel przewaga prowadzi do uzyskania wyróżniającej pozycji rynkowej. Przewaga konkurencyjna jest kategorią dynamiczną. Ujmowaną także jako skłonność przedsiębiorstwa hotelarskiego do tworzenia wartości dodanej. Wśród kluczowych wskaźników, w ten sposób interpretowanej przewagi, należy wymienić wartość dodaną usługi oraz udział w rynku¹⁶. Dokonując analizy literatury przedmiotu, można wyróżnić dwa przeważające typy przewagi konkurencyjnej. Zasadniczym modelem jest unikalna pozycja przedsiębiorstwa usługowego na rynku. Osiągana jest ona poprzez świadczenie identycznych usług w mniejszych cenach. Czy też poprzez oferowanie różnorodnych usług po wyższej cenie. Zdobyć jej determinowane jest przez czynniki zewnętrzne w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Rynek na którym funkcjonuje hotel wymusza określoną presję¹⁷. Dlatego też przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa hotelarskie, które efektywniej adaptują się do wymagań rynku¹⁸. W następnym modelu przewaga konkurencyjna wskazuje na posiadanie przez hotel takich kompetencji, które odróżniają ją od rywali zapewniając rynkową dominację. Podejście tego rodzaju posiada swój początek w idei odnoszącej się do przedsiębiorstwa jako kompozycji zasobów materialnych i niematerialnych.

Zatem przewagę konkurencyjną w owym modelu łączy się w zasadzie z wewnętrznymi zdolnościami przedsiębiorstwa do wykorzystania okazji i zapobiegania zagrożeniom¹⁹. Ponadto termin przewagi konkurencyjnej obejmuje należyte dobraną kompozycje składników potencjału konkurencyjnego, który pozwala na wykreowanie bardziej efektywnych narzędzi konkurowania, aniżeli te, jakimi dysponują konkurencyjne przedsiębiorstwa. Potencjał konkurencyjny to zwłaszcza

¹⁶ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 21 – 29.

¹⁷ P. Dominik, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, ALMAMER, Warszawa 2009, s. 22 – 23.

¹⁸ I. Rutkowski, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku [w:] Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997, s. 106.

¹⁹ B. Godziszewski, 1997, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej [w:] Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE Kraków, Zakopane 1997, s. 164.

kompleks zasobów materialnych i niematerialnych pozwalających na budowanie przewagi lub niezbędnych do funkcjonowania na rynkowej arenie²⁰.

Trwała przewaga konkurencyjna nie jest wyłącznie następstwem posiadanych zasobów, ale zależy między innymi od okoliczności będących poza sektorem usługowym. Stanowi ona rezultat rozmaitych połączeń wynikających z globalnego charakteru rynku usług hotelarskich.

Wymienione powyżej okoliczności stanowią wyznacznik dojrzewania rynku usług hotelarskich. Sprawiają, iż niezbędne jest ustawiczne wyszukiwanie nowych i utrzymanie już zdobytych przewag konkurencyjnych.

Podczas intensywnego wzrostu natężenia konkurowania niemal idealnym sposobem osiągnięcia przewagi nad konkurentami jest świadczenie innowacyjnych usług o wysokiej wartości dodanej.

Za wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych odpowiadają czynniki konkurencyjności. Zazwyczaj rozróżnia się następujące determinanty²¹:

- zewnętrzne istniejące w otoczeniu;
- wewnętrzne czyli dostrzegane w przedsiębiorstwie; zasoby materialne, niematerialne, finansowe, system organizacji i zarządzania, wielkość produkcji, zakres świadczonych usług, wybór technologii wytwarzania, system przepływu informacji, sposób kontroli oraz poziom kwalifikacji personelu;
- wynikowe czyli; produkty, dystrybucja, promocja, ekonomiczne warunki wymiany rynkowej;
- rynkowe czyli; ilość towaru, jakość, cena, warunki sprzedaży, powodujące wzrost lub spadek sprzedaży;
- pozarynkowe czyli; postęp techniczno-organizacyjny;
- zynniki według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji;
- czynniki według kryterium rynkowego charakteru.

Z kolei A. Stabryła i H. Piekarcz przedstawiają inne czynniki gwarantujące wzrost konkurencyjności organizacji. Zaliczają do nich osiem głównych elementów²²:

- uzyskanie lub wypracowanie własnej technologii na poziomie standardów międzynarodowych;
- wdrożenie norm ISO z zakresu zarządzania jakością i zapewnienia jakości;

²⁰ Zob. H. Adamkiewicz – Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 73 – 75, M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 17.

²¹ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 78.

²² A. Stabryła, H. Piekarcz, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, R. Krupski, Poldruk, Wałbrzych 2005, s. 54.

- zorganizowanie lub udział w działalności parków technologicznych;
- zdobycie informacji z zakresu techniczno – organizacyjnego know-how (w związku z zarządzaniem operacjami międzynarodowymi);
- stworzenie multilokalnej sieci dystrybucji;
- uzyskanie dostępu do strategicznych surowców deficytowych;
- podpisanie długoterminowych kontraktów;
- pozyskanie z organizacji międzynarodowych nisko oprocentowanych funduszy na rozwój.

Typowe koncepcje charakteryzujące czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich koncentrowały się w szczególności na priorytetowych rynkach ich funkcjonowania oraz determinantach konkurencyjności czyli kosztach, jakości, marketingu oraz na ich źródłach. Od kilkunastu lat badania dowodzą, że wśród kluczowych uwarunkowań wzrostu konkurencyjności, uwzględniono zasoby ludzkie oraz kompetencje. Natomiast współczesne badania kładą nacisk na aktualne warunki rynkowe, których przyczyn należy doszukiwać się w innowacjach, postępie technologicznym oraz przedsiębiorczości. Postęp technologiczny zaliczany jest do najistotniejszych elementów mających wpływ na rozwój hoteli. Ponadto wpływa on w sposób znaczący na ilość, jakość produktów oraz na poziom i zasięg świadczonych usług hotelarskich²³.

Przedsiębiorstwo usługowe zdolne do tworzenia, zdobywania, przyswajania innowacji oraz uzyskiwania informacji o nowych metodach innowacyjnych określane jest przedsiębiorstwem innowacyjnym²⁴. Innowacje są jednym z najważniejszych czynników wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Dlatego też, za ich pośrednictwem istnieje możliwość²⁵:

- lepszego przystosowania przedsiębiorstwa do otoczenia;
- podniesienia jakości wyrobów i konkurencyjności ich sprzedaży;
- zlikwidowania barier i aktywizacji zasobów przez zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania;
- usprawnienia organizacji i metod pracy;
- poprawy warunków bezpieczeństwa pracy;
- substytucji pracy żywej w następstwie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym;
- zwiększenie zdolności eksportowych.

²³ H. Adamkiewicz – Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 143.

²⁴ J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2004, s. 59.

²⁵ W Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 48.

W celu osiągnięcia efektywnej przewagi konkurencyjnej hotele powinny usiłować uprzedzić konkurentów w poszukiwaniu elementów nowatorskich oraz trudnych do odtworzenia. Jedynie organizacje, które nieustannie umacniają swoją pozycję konkurencyjną zdołają utrzymać się na rynku. Przewagę konkurencyjną firmy usługowe zdobyć mogą wyłącznie za pomocą ustawicznego podwyższania stopnia innowacyjności i pozyskania dzięki temu procesowi optymalnej efektywności.

Konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych uzależniona jest między innymi od kooperacji. Współpraca hoteli umożliwia rozwój poszczególnych organizacji, głównie poprzez dostęp do decydujących o konkurencyjności zasobów i czynników wytwórczych. Współdziałanie stymuluje proces innowacyjności, który stanowi strategiczny element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁶.

3. Innowacje w przedsiębiorstwach hotelarskich elementem konkurencyjności i rozwoju

Wzrastająca konkurencja na rynku usług hotelarskich oraz wysoka aktywność zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw usługowych, wymusza regularne prezentowanie umiejętności dostosowywania się do różnego rodzaju transformacji oraz zastosowania ich w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej.

Cel główny artykułu, polegający na określeniu czynników innowacyjności wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych, determinował konieczność wyboru adekwatnej metody badań. Dlatego też, w celu wyjaśnienia postawionego problemu badawczego w artykule wykorzystano następujące techniki badawcze: analizę danych wtórnych, analizę statystyczną, opracowania studiów przypadków oraz metodę opisowo – analityczną. Zastosowanie wymienionej metody badań pozwoliło na określenie zakresu innowacyjności hoteli oraz wpływu na ich konkurencyjność.

W badaniach empirycznych wzięło udział 10 sieci hotelowych należących do 5 koncernów hotelowych funkcjonujących na globalnym rynku turystycznym, 7 hoteli niezależnych prowadzących działalność w Polsce oraz 1 hotel niezależny z Nowego Yorku.

Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że najistotniejszymi czynnikami następującymi w procesie innowacyjności, (wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze usług turystycznych), są następujące właściwości: możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb nabywców, znajomość zachowań i strategii

²⁶ A. Nowakowska, *Warunki konkurencyjności produktów turystycznych*, WSE, Warszawa 2005, s. 153.

konkurentów oraz wysoka wiedza i umiejętności pracowników²⁷. Wśród zasadniczych źródeł innowacyjności firm hotelarskich należy wymienić: możliwości wynikające z przyłączenia Polski do struktur Unii Europejskiej, szanse powstające w rezultacie globalizacji podmiotów usługowych, kompetencje będące wynikiem przyłączenia się niezależnych hoteli do globalnych sieci²⁸. Oprócz powyższych czynników należy zwrócić uwagę na następujące przesłanki innowacyjności m.in.: kooperację samodzielnie funkcjonujących podmiotów, nieustanną analizę trendów zachodzących w otoczeniu, predyspozycje kadry zarządzającej, dostęp i politykę wobec nowoczesnych technologii, efektywne działanie organów wspierających procesy innowacyjne, współdziałanie przedsiębiorstw hotelarskich z instytucjami naukowo – badawczymi, przekazywanie właściwych nakładów na badania i rozwój dla sektora usług hotelarskich, szanse na uzyskanie zasobów finansowych z zewnątrz oraz zdolność do podejmowania ryzyka²⁹.

Analizując rezultaty badań prowadzonych w segmencie usługowym, należy zauważyć, że ów sektor jest w dużym stopniu zróżnicowany pod względem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W latach 2011 – 2013 działalność innowacyjną na polskim rynku prowadziło 12,8% przedsiębiorstw usługowych. Dla porównania w okresie 2010 – 2012 innowacyjne rozwiązania wprowadziło 13,9% firm usługowych³⁰. Pionierskie ewentualnie wyraźnie unowocześnione innowacje usług/produktów lub procesowe wdrożyło w latach 2011 – 2013; 11,4%, a w 2010 – 2012 odpowiednio; 12,4% przedsiębiorstw usługowych w tym hoteli³¹. Wprowadziły one następujące rodzaje innowacji zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4.

Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa usługowe w latach 2010 – 2013

Rodzaj innowacji	Lata 2010 – 2012	Lata 2011 – 2013
produktowe	7,0%	5,8%
procesowe	8,5%	9,1%
organizacyjne	10,5%	7,1%
marketingowe	11,1%	7,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z *Działalność innowacyjna w Polsce*, op. cit., s. 9

²⁷ M. Bednarczyk, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, UJ, Kraków 2006, s. 129 – 130.

²⁸ T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 151 - 153.

²⁹ M. Januszewska, *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki turystycznej*, UE, Wrocław 2008, s. 68 – 77.

³⁰ *Działalność innowacyjna w Polsce*, GUS, Warszawa 2014, s. 7.

³¹ *Ibidem*, s. 8.

Przedstawione w tabeli 4 innowacje produktowe znalazły zastosowanie w 3,9% przedsiębiorstw usługowych. Dotyczyły one głównie nowych lub w znacznym stopniu ulepszonych usług. Z kolei innowacje procesowe wdrożyło 6,2% firm. Odnosiły się one przede wszystkim do implikacji nowatorskich instrumentów wzmacniających procesy. Natomiast innowacje organizacyjne zainicjowało 5,3% podmiotów funkcjonujących w sektorze usług. Związane one były z innowacyjnymi metodami podziału obowiązków oraz uprawnień decyzyjnych. Zaś innowacje marketingowe realizowało 4,7% przedsiębiorstw usługowych. Znalazły one zastosowanie szczególnie w nowych metodach i technikach promocji usług/produktów³².

Literatura przedmiotu określa poziom innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych za pośrednictwem dwóch okoliczności. Pierwsza z nich to kultura innowacyjności w obrębie, której determinantami są: planowanie strategiczne, budżetowanie działań B+R, stopień współpracy z ośrodkami naukowo – badawczymi, zastosowanie zakupionych patentów lub licencji. Drugim czynnikiem jest efekt innowacyjności wykazywany przez ilość nakładów finansowych zagwarantowanych dla działalności innowacyjnej z programów unijnych oraz przychody ze sprzedaży licencji i know – how. Weryfikacja innowacyjności firm usługowych – hoteli związana może być także z liczbą nowoczesnych lub udoskonalonych usług/produktów posiadających zakres innowacyjny. Bądź też połączona względnie z pewną ilością nowatorskich rozwiązań w ramach świadczenia i sprzedaży usług³³. Najistotniejsze płaszczyzny innowacyjności przedsiębiorstw usługowych – hoteli wskazane zostały w tabeli 5.

Tabela 5.

Zakres innowacyjności wybranych przedsiębiorstw hotelowych

Nazwa przedsiębiorstwa (Przynależność do koncernu)	Zakres systemu innowacji	Charakterystyka wprowadzonych innowacji
1	2	3
Hotele sieci Pullman Hotel & Resorts (4 i 5 gwiazdkowe) – Koncern Accor	Architektura i wystrój wnętrz	pokoje w hotelach Pullman noszą nazwę kokonów, w których goście mogą odpoczywać, pracować oraz komunikować się ze światem. Każdy pokój wyposażony jest w łazienkę, łóżko typu king size z poduszkami wypełnionymi pianką

³² Ibidem, s. 9.

³³ M. Januszewska, *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki turystycznej*, op. cit., s. 72 – 74.

1	2	3
	Technologia i wyposażenie	hotele umożliwiają swoim gościom korzystanie z innowacyjnych technologii m.in. Co – Meeting. Rozwiązanie wykorzystywane jest przy rezerwacji usług dodatkowych (np. relaksu, cateringu – przerw kawowych, obiadu, kolacji, itp.) przy organizacji spotkań oraz konferencji
Hotele sieci Ibis Budget (1 i 2 gwiazdkowe) Koncern Accor	Technologia i wyposażenie	wyróżniają się łazienką z prysznicem posiadającym innowacyjną armaturę z diodą LED, która zmienia kolor w zależności od temperatury wody
Hotele sieci Ibis Budget (1 gwiazdkowe) Koncern Accor	Oferta	w większości hoteli Etap na świecie recepcja czynna jest przez stosunkowo krótki czas w ciągu doby. Ze względu na tego typu system pracy w większości państw w godzinach, w których recepcja jest zamknięta goście mogą zameldować się przy pomocy specjalnego automatu podobnego do bankomatu. Umieszczając w maszynie kartę kredytową i postępując zgodnie z instrukcjami wyświetlanymi na ekranie pobierana jest z góry opłata za nocleg a gość otrzymuje specjalny sześciocyfrowy kod dostępu. W Polsce obiekty czynne są całą dobę
	Architektura i wystrój wnętrza	Pokoje hotelowe nie posiadają kluczy przy potwierdzeniu rezerwacji gwarantowanej lub meldunku za pomocą automatu gość otrzymuje kod dostępu, którym posługuje się na klawiaturze umieszczonej równolegle do klamki przy pokoju. Ten sam szyfr otwiera przesuwne bramy na parking hotelowy. W hotelach brak jest baru a sala konsumpcyjna proponuje śniadanie dodatkowo płatne w formie bufetu typu „all-you-can-eat”. W recepcji umieszczone zostały także automaty oferujące przekąski i napoje oraz panel z materiałami promującymi lokalne atrakcje turystyczne. Posiadają pokoje typu cocoon. Filozofia cocoon stosowana jest jako unikalne rozwiązanie w hotelach klasy ekonomicznej i budżetowej. Idea wyposażania pokoi typu cocoon polega przede wszystkim na odzwierciedleniu zacisznego, przytulnego, nowoczesnego pokoju wyposażonego w klima

1	2	3
		<p>tyzację oraz łazienkę z prysznicem. Wszystkie pokoje dekorowane są relaksacyjnymi barwami, zielone oraz białe barwy ścian w połączeniu z parkietem na podłodze przyczyniają się do wywołania w gościach uczucia pobytu podobnego do warunków domowych</p>
<p>Hotele sieci DoubleTree by Hilton (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Wyposażenie pokoju</p>	<p>w wyniku nabytych doświadczeń opracowano system Sweet Dremms. Dzięki, któremu goście mogą wypoczywać na specjalnie zaprojektowanych miękkich materacach zapewniających komfortowy sen. Dodatkowo sypialnia wyposażona jest w duże puchowe poduszki z wyhaftowanym napisem Sweet Dreams, pakiet bielizny pościelowej Dream oraz eleganckie i nowoczesne łóżka</p>
<p>Hotele sieci Hilton Garden Inn (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Architektura</p>	<p>architektura obiektów zależy od ich położenia ale zawsze pojawiającym się elementem jest charakterystyczna konstrukcja dachu z ozdobnymi sklepieniami oraz przednia ściana wykonana cała ze szkła posiadająca kopułę, na której umieszczane jest logo lub nazwa sieci. Istotnym elementem charakterystycznym dla każdego hotelu Hilton Garden Inn jest hol nazwany „Pawilonem”. Jego sufit oraz szklane ściany sprawiają, że goście witani są w domowej i jasnej atmosferze</p>
	<p>Wyposażenie pokoju</p>	<p>hotele dysponują również rewolucyjnymi łóżkami typu Garden Sleep System, które posiadają możliwość samoregulacji z systemem uśpiania Garden oraz dopasowują się do kształtu ciała umożliwiając gościom wybór twardości materaca</p>
<p>Hotele sieci Embassy Suites By Hilton (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Technologie</p>	<p>sieć była jedną z pierwszych w branży, która w 2009 r. opracowała i wprowadziła aplikację do rezerwacji miejsc noclegowych za pomocą iPhone'a. Telekonferencje – Technologia telepresence wykorzystywana jest w hotelach koncernu Hilton w zaawansowanej formie z wykorzystaniem obrazu video wysokiej rozdzielczości w naturalnych rozmiarach i szerokopasmowym przestrzennym dźwiękiem</p>

1	2	3
<p>Hotele sieci Westin Hotels&Resorts (5 Gwiazdkowe) Koncern Starwood Hotels&Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>pokoje w hotelu posiadają specjalnie zaprojektowane dla sieci łóżka tzw. Heavenly Bed. Posiadają wyposażone są one w sprężyste materace, miękkie bawełniane prześcieradła, lekką kołdrę z naturalnego pierza, delikatny pled oraz pięć poduszek o różnych rozmiarach</p>
<p>Hotele sieci Sheraton Hotels & Resorts (5 gwiazdkowe) Koncern Starwood Hotels&Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>w 2011 r. rozbudowa sieci przyczyniła się do powstania 70 000 nowych lub odnowienia pokoi hotelowych oraz wymiany 100 000 łóżek na specjalnie zaprojektowane dla Sheraton Sweet Sleeper. Ażeby wyeliminować niewygodne punkty nacisku podczas snu. Materac pluszowy, przytulny koc, lekka kołdra, śnieżnobiała pościel i poduszki hypoalergiczne dodatkowo poprawiające krążenie zapewniając lepszy sen oraz wypoczynek</p>
	<p>Technologie</p>	<p>modernizacja obiektów wyniosła ponad 6 miliardów dolarów podczas, której dodatkowo ulepszono ponad 300 hotelowych lobby zaopatrując je w specjalne innowacyjne stanowiska internetowe Link@Sheraton wyposażone w kamery. Sieć stworzyła w hotelach wydzielone kluby lub pietra Link@Sheraton, w których spotykają się goście wynajmujący określone rodzaje pokoi, aby porozmawiać ze znajomymi, poznać nowe osoby, popracować, połączyć się za pomocą Internetu z innymi, zjeść, poczytać książkę, czasopisma lub gazety, oglądać telewizję, pograć w grę z przyjaciółmi, odpocząć lub zrelaksować się po dniu pracy. Ze względu na pozytywne przyjęcie przez gości tego typu usługi w większości hoteli powstają kawiarnie i bary Link@Sheraton umożliwiające całodobowe jedzenie oraz korzystania z usług multimedialnych. Nowością koncernu jest zastosowanie odblokowania drzwi pokoju przy użyciu technologii Bluetooth. Goście otrzymują wiadomość za pośrednictwem aplikacji Starwood na iPhone 4s lub inny telefon działający w systemie od Android 4.3.</p>

1	2	3
<p>Hotele sieci Crowne Plaza Hotels & Resorts (4 gwiazdkowe) Koncern InterContinental Hotels & Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>sieć wyróżnia się noclegiem oraz relaksacyjny program snu Sleep Advantage. Gwarantuje on spokojny niczym nie zakłócony sen. Na Sleep Advantage składa się luksusowa pościel, puchowa kołdra, miękkie poduszki, satynowe poszewki, cienki materac z wyznaczonymi strefami snu, wygodne łóżko, zestaw do aromaterapii oraz bezpłatne budzenie.</p>
	<p>Technologie</p>	<p>Sieć zapewnia rezerwację hoteli poprzez mobilne urządzenia typu i-Phone, iPod, itp. Za pomocą telefonów goście mogą dokonywać płatności online oraz mobilnych Hotele zostały wyposażone w lustra spełniające funkcję odbiornika telewizyjnego (Smart Mirror lub Touch Screen Mirror). Powierzchnia lustra umożliwia zarówno oglądanie swojego odbicia, jak i zerkanie na wbudowany w narożniku wodoodporny ekran. Innowacją są stacjonarne rowery, spełniające rolę agregatów prądotwórczych. Prąd powstały w wyniku korzystania z rowerów używany jest do zasilania urządzeń elektronicznych znajdujących się na terenie hotelu. Autorzy tego nowatorskiego pomysłu skłaniają gości, do tego aby zapracowali na swój posiłek. Każdy gość, który zdecyduje się na dziesięciominutową przejażdżkę, otrzymuje od hotelu bezpłatne śniadanie</p>
<p>Hotele sieci Best Western Plus (3 i 4 gwiazdkowe) Koncern Best Western International</p>	<p>Technologie</p>	<p>sieć uruchomiła profil społecznościowy na portalu Facebook. Odszukać na nim można informacje o poszczególnych hotelach, promocjach cenowych, konkursach oraz poznać opinie gości hotelowych. Koncern prowadzi również działania marketingowe i lojalnościowe za pomocą innych portali społecznościach m.in. Twitter, Gogle Plus, Nasza Klasa, Blip.pl. Ponadto hotele koncernu BW wykorzystują strategię marketingu online, dzięki której obecne są w Internecie dzięki portalowi YouTube. Stosowane narzędzia pozwalają partnerom na dostęp do zarządzania planem cenowym i zmiany cen noclegu online, podczas gdy przez program BestChecque automatycznie gość może dokonać płatności za nocleg. Ponadto zasto-</p>

1	2	3
		sowanie narzędzi typu Customer Relationship Management (CRM) oraz nowej generacji programów księgowych pozwoliło na poprawę efektywności operacyjnej obiektów.
Hotel Silver &Gokart Center w Szczecinie (3 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Wyposażenie, architektura	obiekt jest jedynym w Polsce, który dysponuje własnym torem gokartowym z pełnym wyposażeniem
Hotel Dolina Charlotty (4 gwiazdkowy) Hotel niezależny	Architektura	innowacyjność obiektu polega na jego położeniu w terenie przyległym do amfiteatru, który posiada 6 tys. miejsc, a odbywają się w nim cykliczne koncerty rockowe
Hotel Remes Sport & SPA (4 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Wyposażenie	jako jedyny obiekt w Polsce dysponuje dwudziestoma rodzajami boisk piłkarskich ponadto posiada: basen, sauny, siłownię, pole golfowe, korty tenisowe i park linowy
Hotel trzygwiazdkowy zlokalizowany w Kielcach* Obiekt niezależny	Technologie	hotel zastawiał klucze/karty magnetyczne sprzężone z systemem komputerowym, znacznie ułatwiające poruszanie się gościa po hotelu. Karty magnetyczne umożliwiają sprawdzenie czy w pokoju znajduje się gość, czy okno jest otwarte, oraz jaka temperatura panuje w pokoju. Obsługa hotelu może ustawić temperaturę w pomieszczeniu zdalnie zgodnie z życzeniem gościa. System automatycznie może wyłączyć klimatyzację w przypadku otwarcia okna lub obniżyć temperaturę powietrza w niezamieszkałych pokojach. Oprócz tradycyjnego zastosowania wykorzystywane są do uruchomienia windy czy licznych instalacji, włączenia światła, klimatyzacji, wejścia do klubu/baru hotelowego.
		Za pomocą karty gość przesłoni żaluzje czy nastawi telewizję na odpowiedni kanał. Karta ułatwia także wymeldowanie się z hotelu. Ponadto hotel posiada czytnik dowodów osobistych, który znacznie skraca czas zameldowania gościa
Pensjonat Bania w Białce Tatrzańskiej Obiekt niezależny	Technologie	gość otrzymuje przy zameldowaniu zegarek zbliżeniowy na rękę. Pełni on rolę klucza do pokoju, a także kolejno do: szafki narciarskiej umieszczonej w innym pomieszczeniu, aquaparku. Ponadto jest identyfikatorem w restauracji i karczmie, na parkingu oraz obsługuje pięć okolicznych wyciągów narciarskich

1	2	3
Hotel BlowUp (5 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Technologie	<p>hotel jako jeden z pierwszych niezależnych wprowadził innowacyjną technologię zastosowania smartfonów w charakterze kluczy do pokoi. iPhone poprzez zdalne połączenie z ekranami znajdującymi się na korytarzach pomaga odnaleźć pokój i otworzyć drzwi. IPfony wyposażone są także w informacje umożliwiające swobodne korzystanie z usług concierge oraz zarezerwowanie stolika w restauracji, zamówienie taksówki. Ponadto posiadają informacje na temat imprez kulturalnych na terenie Poznania i okolic.</p> <p>Za pomocą telefonów iPhone można zlecić obsłudze takie usługi jak: poranne budzenie, wizytę w SPA, stolik w restauracji, wynajem samochodu czy zamówić posiłek przez roomservice. Gość może uzyskać także informacje o lokalnych atrakcjach turystycznych, sklepach i restauracjach. Dodatkowo przez iPhone można uruchamiać sprzęt elektroniczny, za ich pomocą włączyć i wyłączyć odtwarzacz audio, telewizor, ustawić klimatyzację, a także dopasować jasność oświetlenia</p>
Puro Hotels (4 gwiazdkowy) Sieć własnych hoteli	Technologie	<p>Puro tworzy niemalże samoobsługowe obiekty, zamiast tradycyjnej recepcji goście meldują i wymeldowują się za pomocą panelu rezerwacyjnego umieszczonego w hallu. W pokoju znajduje się tablet pełniący funkcję panelu dotykowego, który umożliwia sterowanie klimatyzacją, kolorem i natężeniem oświetlenia led. Gość ma też możliwość podłączenia swoich urządzeń mobilnych (mp3, laptop, iPhone) do 40-calowego telewizora za pośrednictwem specjalnej konsoli</p>
Hotel Yotel Nowy York (3 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Technologie	robot pomaga gościom z transportem bagażu do pokoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań i analiz.

*właściciele hotelu nie wyrazili zgody na publikację nazwy obiektu.

Wśród najbardziej zaawansowanych ze znanych dotychczas innowacji technologicznych stosowanych do otwierania pokoju są skanery źrenicy oka. Zastosowane po raz pierwszy zostały w Stanach Zjednoczonych. Stanowią spektakularne unowocześnienie gwarantujące całkowite bezpieczeństwo dostępu do hotelowego pokoju oraz likwidują potrzebę noszenia karty lub klucza.

Większość hoteli wykorzystuje także coraz powszechniej stosowane narzędzia dystrybucji usług. Zaliczamy do nich centralne systemy rezerwacji (CSR) oraz rezerwacje on-line. Są to najprężniej rozwijające się sposoby rezerwacji bazy noclegowej. Niemniej jednak największy zasięg (geograficzny) posiadają systemy rezerwacji samolotów lotniczych GDS. Ich oferta obejmuje zarazem rezerwację miejsc noclegowych. Od lat na tym rynku dominują cztery systemy: Amadeus, Galileo International, Sabre i Worldspan. Koncerny hotelowe wprowadziły również własne wewnętrzne systemy rezerwacyjne. Część hoteli do sprzedaży swoich usług wykorzystuje istniejące internetowe systemy rezerwacyjne. Na polskim rynku popularny jest np. Ogólnopolski System Rezerwacji Hoteli EHOTEL.com, rezerwuje.pl, expedia.com, booking.com. HRS, hotele.pl oraz porównywarki cen m.in. Trivago.

W hotelarstwie coraz częściej stosowane są innowacyjne technologie, dzięki którym ułatwiony jest dostęp do informacji oraz jej wymiana i równoległe przetwarzanie. Ważne są także informacje o hotelu, uzupełniane multimediami. Kolejnym wyzwaniem innowacyjnym jest budowanie świadomości marki za pośrednictwem mediów społecznościowych (m.in. Facebook, Twitter, YouTube). Stanowią one istotny kanał wymiany informacji i opinii, często decydujący o postrzeganiu marki oraz posiadających znaczny wpływ na ostateczny wybór hotelu³⁴.

Umiejętność aktywowania innowacji zaprezentowana wśród badanych przedsiębiorstw zaliczana jest do najistotniejszych czynników rozwoju współczesnych hoteli. Ze względu na znaczną rangę determinant losowych oraz behawioralnych w szczególności silnie dotyczą one sektora usług hotelarskich. W rezultacie przeprowadzonych badań należy sprecyzować następujące wnioski:

- decydujący zbiór innowacji generowanych przez analizowane hotele stanowią innowacje produktowe, które dotyczą: architektury budynku, wyposażenia pokoju, technologii oraz wyposażenia w usługi/produkty podstawowe oraz dodatkowe;
- zasadnicze determinanty wprowadzania innowacji wynikały z wymogów stawianych przez rynek oraz znacznego wpływu innowacji na możliwość dynamicznej rywalizacji z innymi podmiotami usługowymi.

³⁴ B. Kozłicka, K. Osowska, *Marketing usług hotelarskich*, Difin, Warszawa 2010, s. 66 – 69.

W związku z powyższym innowacje produktowe uważane są za dominujący rodzaj unowocześnienia funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych. Stwierdzenie tego rodzaju może świadczyć o tym, że podstawowym źródłem implementowania innowacji są zasoby zewnętrzne, nie zaś własne prace w zakresie B+R. Nadmiernie ograniczony udział innowacji procesowych oraz prac badawczych nie rokuje zdobycia długotrwałej przewagi konkurencyjnej w następstwie funkcjonującego na rynku naśladownictwa, a nawet efektu wiernego powielania nowości. Należy zauważyć, że innowacyjne przedsiębiorstwo usługowe aby być konkurencyjne powinno posiadać dostęp do zasobów umożliwiających realizację strategii innowacyjnych. Determinantami sprzyjającymi temu procesowi jest dostęp do zasobów umożliwiających budowę przewagi konkurencyjnej, posiadanie oraz zdolność do tworzenia wyróżniających umiejętności we wprowadzaniu innowacji i upowszechnianiu nowych rozwiązań. W konsekwencji wskazane czynniki prowadzącą do rynkowego sukcesu poprzez zastosowanie kombinacji wyróżniających zasobów i zdolności.

Zespolenie innowacyjności wraz z konkurencyjnością w turystyce i hotelarstwie po-lega na sprawności połączenia zasobów oraz umiejętności podziału odpowiedzialności, zadań, pozyskiwania właściwych kooperantów. Niemniej jednak najważniejszą przyczyną ich połączenia jest rozpoznanie roli przedsiębiorstwa w tworzeniu produktu turystycznego i hotelarskiego³⁵.

Zakończenie

Wobec następujących procesów globalizacji, postępującej informatyzacji i technologicznej gospodarki oraz nasilenia się oczekiwań nabywców innowacje uznawane są za istotny element w rywalizacji o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Istota innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw usługowych w sektorze hotelarskim interpretowana i analizowana jest w szerokim zakresie. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że innowacyjny sektor usług hotelarskich nieustająco rozwija się oraz rozbudowuje się poprzez nowe szanse wynikające ze wzrostu gospodarczego.

Zdobycie przewagi konkurencyjnej możliwe jest wyłącznie za pomocą zaadaptowania się do zmian zachodzących w organizacji oraz w jej otoczeniu. Niemniej jednak warto pamiętać, że implementacja innowacji w każdym przedsiębiorstwie warunkowana jest czynnikiem czasu oraz znacznymi nakładami finansowymi na inwestycje.

³⁵ M. Roman, *Teoria innowacji i jej zastosowanie w turystyce*, ZSCKR, Gołdkowo 2014, 25 – 28.

Przedsiębiorstwa usługowe – hotele powinny być zorientowane na wprowadzanie nowych strategii innowacyjnych oraz na bezustanne udoskonalanie procesów. Stanowią one istotę w mechanizmie przewyższania konkurencji oraz walce konkurencyjnej.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych – hoteli uzależniony jest w szczególności od obustronnej kooperacji. Należy stwierdzić, że współpraca pozwala na nasilenie procesu rozwoju innowacyjności poszczególnych przedsiębiorstw.

Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli

Summary:

Currently innovation play an important role in the socio - economic development. As a result of the ongoing process of globalization, increasing customers expectations and strengthen competition. Service organizations wishing to remain on the market-oriented development are required to continual innovation activity. Implemented by service companies - Hotels innovative strategies to provide them with a range of benefits including through the introduction of new services on the global market, the use of new technology in the provision of services, or to follow the high demands of buyers. The introduction of innovation in enterprises providing hotel services belongs to the complex and multi-faceted. For this process is not simply a modification of the product. The aim of the article is analyze to the concept of innovation as a factor constituting the competitiveness of service companies for example hotels.

Keywords: innovation process, innovation, enterprise, hospitality, business competitiveness, the service sector

