PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych

Redaktor naukowy
Andrzej Rapacz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego

DOLNY ŚLĄSK

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 9

Iwona Bąk, Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji 11

Marlena Bednarska, Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych 22

Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki, Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne 31

Krzysztof Borodako, Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych 41

Jacek Borzyszkowski, Współczesne wyzwania *destination management organizations* (DMO) 49

Maciej Dębski, Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju 58

Diana Dryglas, Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego 67

Grzegorz Gołembski, Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011 78

Aleksandra Grobelna, Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym 93

Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry 105

Małgorzata Januszewska, Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce 116

Maja Jedlińska, Strategie rozwoju w systemach hotelowych 127

Małgorzata Jędrasiak, Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska 140

Joanna Kizielewicz, Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim 150

Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki, Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej 161

Beata Meyer, Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego .. 170

Jolanta Mirek, Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach 179
Marcin Molenda, Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym 188
Arkadiusz Niedziółka, Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim 196
Marcin Olszewski, Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurowania przez jakość 205
Aleksander Panasiuk, Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej 214
Daniel Puciato, Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia 223
Michał Rudnicki, Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka" 235
Kristina Šambronská, GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality 247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz, Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ... 255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba, Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino 265
Tomasz Studzieniecki, Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim 276
Joanna Szczęsna, Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego 285
Dawid Szutowski, Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ... 297
Elżbieta Szymańska, Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych 307
Agnieszka Ulfik, Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach 316
Edward Wiśniewski, Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego 324
Zbigniew Zontek, Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie 335
Michał Żemła, Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne 345

Summaries

Iwona Bąk, Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship..... 21
Marlena Bednarska, Employer branding as a challenge for tourism enterprises 30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki, The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises..... 40
Krzysztof Borodako, Business consultations among Małopolska's tourism firms 48
Jacek Borzyszkowski, Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO)..... 57
Maciej Dębski, Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity 66
Diana Dryglas, SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation..... 77
Grzegorz Gołembski, Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 92
Aleksandra Grobelna, Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise 104
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Tourism cooperative relations in the region of high Tatras 115
Małgorzata Januszewska, The process of spa enterprises privatization in Poland..... 126
Maja Jedlińska, Development strategies in hotel systems..... 138
Małgorzata Jędrasiak, Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels 149
Joanna Kizielewicz, Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship 160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki, Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship 169
Beata Meyer, Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes 178
Jolanta Mirek, Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts 187
Marcin Molenda, Tools for motivating employees in a gastronomic company. 195
Arkadiusz Niedziółka, Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship..... 204
Marcin Olszewski, Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality 213

Aleksander Panasiuk, Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy 222
Daniel Puciato, Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław 234
Michał Rudnicki, Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps..... 245
Kristina Šambronská, Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych 254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz, Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland − study on the example of West Pomeranian Voivodeship..... 264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba, Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino..... 275
Tomasz Studzieniecki, Cooperation for tourism development on Polish Russian border..... 284
Joanna Szczęsna, Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship 296
Dawid Szutowski, Value drivers in hotel companies..... 306
Elżbieta Szymańska, Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys..... 315
Agnieszka Ulfik, The role of local governments in the creation of tourism in regions 323
Edward Wiśniewski, Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties..... 334
Zbigniew Zontek, Sources of innovation of tourist enterprises in a region 344
Michał Żemła, Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects..... 355

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 303 • 2013

Gospodarka turystyczna w regionie ISSN 1899-3192
Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych

Daniel Puciato
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH HOTELOWYCH Z WROCŁAWIA

Streszczenie: Głównym problemem badawczym pracy była kwestia uwarunkowań innowacyjności hoteli. W ramach badań wykorzystano metody: dedukcji, dokumentacyjną, delficką oraz sondażu diagnostycznego. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że niespełna połowa rozpatrywanych przedsiębiorstw hotelowych wdrożyła w ostatnim roku jakąś innowację. Najważniejszymi wewnętrznymi uwarunkowaniami innowacyjności okazały się: kreatywność pracowników, dostęp do rzetelnych informacji rynkowych oraz umiejętność antycypowania zmian w otoczeniu. Główne determinanty zewnętrzne to natomiast: zmieniające się gusty i preferencje gości, wzrost konkurencji na rynku oraz postęp naukowo-technologiczny. Istotnie częściej innowacje były wprowadzane w hotelach z kapitałem zagranicznym oraz w obiektach większych. Duże znaczenie aplikacyjne poruszanych w pracy kwestii sprawia, że niezbędne jest prowadzenie dalszych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: innowacyjność, hotele, uwarunkowania innowacyjności.

1. Wstęp

Nakręcająca się spirala konkurencyjności doprowadziła do wzrostu znaczenia innowacji, również na szybko rosnącym rynku hotelowym. Przedsiębiorstwa hotelowe, które chcą przetrwać, zmuszone są podjąć wyzwanie i postawić na rozwój swoich produktów, procesów biznesowych oraz metod organizacyjnych, tak by lepiej niż inni spełniać oczekiwania gości. Niewątpliwie główną siłą napędową dla generowania innowacji w skali mikroekonomicznej jest presja na redukcję kosztów, szczególnie tak wysokich w hotelach kosztów stałych. Drugim czynnikiem sprawczym jest potrzeba maksymalizacji wielkości sprzedaży, która – za sprawą struktury kosztów oraz dużej kapitałochłonności – wiąże się zwykle również z maksymalizacją zysku hotelu. Głównymi przyczynami rosnącego znaczenia innowacji w skali makro wydają się natomiast burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu społecznym (zmiany stylu życia), demograficznym („eksplozja" demograficzna w krajach rozwijających się i kryzys w dużej części krajów rozwiniętych), technologicznym (ogromny postęp

technologiczny, który ma znaczenie praktycznie dla każdego obszaru życia człowieka) i prawnym (liberalizacja w zakresie przemieszczania się ludzi i kapitałów, restrykcyjne regulacje w obszarze ochrony środowiska).

Duże zróżnicowanie podmiotów rynku hotelowego pod względem potencjału innowacyjności sprawia, że niewątpliwie ważnym aplikacyjnie oraz interesującym poznawczo problemem badawczym jest kwestia ich uwarunkowań. O ile istnieje spora liczba prac poświęconych tej problematyce w odniesieniu do przedsiębiorstw z innych branż [Janasz, Kozioł-Nadolna 2011; Wiśniewska, Janasz 2012] czy podmiotów gospodarki turystycznej ogółem [Januszewska, Nawrocka 2008; Puciato i in. 2011], to brakuje opracowań uwzględniających specyfikę rynku hotelowego. Próba zniwelowania tej niewątpliwej luki badawczej jest jednym z ważniejszych zadań pracy.

W kontekście poczynionych uwag wprowadzających głównym problemem badawczym artykułu jest kwestia czynników wpływających na innowacyjność hoteli. Postawiono zatem następujące problemy szczegółowe:

1) Jak powszechne na rynku hotelowym jest wykorzystywanie innowacji?

2) Które z atrybutów przedsiębiorstwa hotelowego i jego otoczenia są najważniejsze w kontekście możliwości wdrażania innowacji?

3) Czy takie cechy hotelu, jak: pochodzenie kapitału, stopień integracji, rodzaj, lokalizacja szczegółowa, forma prawno-organizacyjna, standard i wielkość, mają wpływ na jego innowacyjność?

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W obszarze teoretycznym zastosowano metodę dedukcji, przeprowadzając analizę literatury fachowej oraz materiałów źródłowych. W sferze empirycznej wykorzystano metodę dokumentacyjną, delficką oraz sondażu diagnostycznego. W ramach metody i techniki badania dokumentów dokonano analizy danych z Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich, co umożliwiło inwentaryzację hoteli zlokalizowanych na terenie Wrocławia. W kolejnym etapie badań wykorzystano metodę delficką, prosząc ekspertów o wytypowanie głównych uwarunkowań innowacyjności. Panel ekspertów złożony był z trzech osób reprezentujących środowiska naukowe, biznesowe i branżowe turystyki. W ramach trzeciego etapu badań, opierając się na metodzie sondażu diagnostycznego, wykorzystano technikę ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety dotyczący wybranych obszarów innowacyjności podmiotów rynku hotelowego, złożony z 20 pytań otwartych, półotwartych i zamkniętych oraz z metryczki. Ankieta została sporządzona na postawie wytycznych uzyskanych od ekspertów. Przed przystąpieniem do badań głównych kwestionariusz poddano badaniom pilotażowym i poprawiono w nim wszystkie dostrzeżone błędy. Badanie sondażowe (główne) przeprowadzono w okresie od kwietnia do czerwca 2012 r. na właścicielach lub menedżerach 29 hoteli zlokalizowanych we Wrocławiu. Stanowiło to ok. 63% tego rodzaju obiektów usytuowanych na terenie miasta. Wybór Wrocławia jako miejsca badań spowodowany był dwoma ważnymi przesłankami. Po pierwsze, rozwój rynku hotelowego w tym mieście jest niezwykle dynamiczny, a z prognoz wynika, że w ciągu

kilku lat zostanie tu uruchomionych kilkanaście nowych obiektów. Po drugie natomiast, artykuł powstał na podstawie badań realizowanych w formie grantu wewnętrznego WSB we Wrocławiu. Jego inicjatorami byli również przedstawiciele praktyki gospodarczej, którzy zgłosili zapotrzebowanie właśnie na taką tematykę i zakres przestrzenny badań. Dobór próby do badań miał charakter losowy (warstwowy). Na podstawie wyników ustalono liczebność oraz częstość odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety. W celu rozwiązania przyjętych problemów szczegółowych przeprowadzono testy niezależności chi kwadrat (χ^2) oraz obliczono współczynniki korelacji rang Spearmana. Wnioskowanie statystyczne prowadzono przy założonym poziomie istotności *ex ante* $\alpha = 0{,}05$. Wyniki badań przedstawiono w tabelach i na rysunkach.

2. Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych

Według O'Sullivana [O'Sullivan, Dooley 2009] innowacją jest proces wprowadzania dużych i małych zmian, mogących mieć charakter zarówno radykalny, jak i stopniowy w produktach oraz procesach. Rezultatem tych zmian jest wprowadzenie do organizacji nowości, dających wartość dla klienta i przyczyniających się do wzrostu wiedzy w organizacji. Rodzaje innowacji na podstawie takich kryteriów, jak obszar zmian, poziom nowości oraz oddziaływanie na rynek, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja innowacji na podstawie wybranych kryteriów

Kryterium podziału	Rodzaj i charakterystyka innowacji
1	2
Obszar zmian	1. **Produktowa** (*product innovation*) – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w obszarze swoich cech lub zastosowań. Innowacja tego rodzaju musi znacząco ulepszać parametry techniczne, materiały, komponenty oraz funkcjonalność. 2. **Procesowa** (*process innovation*) – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub/i organizacji produkcji lub procesu usługowego. 3. **Marketingowa** (*marketing innovation*) – wdrożenie nowej metody marketingowej, która wiąże się ze znacznymi zmianami w projekcie produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji czy polityce cenowej. 4. **Organizacyjna** (*organizational innovation*) – implementacja nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, organizacji pracy czy stosunkach z otoczeniem.
Poziom nowości	1. **Radykalna** (*radical innovation*) – wprowadzenie zupełnie nowych, niestosowanych wcześniej rozwiązań. 2. **Przyrostowa** (*incremental innovation*) – zmiany o charakterze ewolucyjnym, polegające na ulepszeniu istniejących form lub ich takiej rekonfiguracji, aby służyły nowym celom.

1	2
Oddziaływanie na rynek	1. **Burząca** (*disruptive innovation*) – zastąpienie dotychczas wykorzystywanych i modyfikowanych technologii zupełnie nowymi rozwiązaniami. Skutkiem wdrożenia takiej innowacji jest zwykle duże „przetasowanie" na pozycjach liderów rynku. 2. **Ciągła** (*sustaining innovation*) – innowacja tego rodzaju nie tworzy nowej wartości, lecz konkuruje z istniejącymi technologiami na dotychczasowych zasadach. Niezbyt silnie oddziałuje na rynek.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: [Oslo Manual… 2008; Christensen 1997; Knosala, Jurczyk-Bunkowska 2013].

Proces wdrażania innowacji w organizacji składa się zwykle z następujących etapów [Cooper 2007, Verworn, Herstatt 1999, Zahay i in. 2004]:

1) Generowanie pomysłów – punktem wyjścia są zwykle potrzeby konsumentów oraz trendy występujące na danym rynku. Brane są także pod uwagę czynniki wewnętrzne, związane z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami oraz realizowanymi procesami. Na tym etapie często wykorzystuje się metody heurystyczne, np. burzę mózgów, generując możliwe rozwiązania, porównując je z sobą i wybierając najlepsze z nich, według założonego kryterium.

2) Analiza wykonalności – szczegółowe zdefiniowanie produktu i analiza wykonalności, poprzez wstępne określenie ceny, rynku docelowego, prognozowanie popytu, analizę okresu i stopy zwrotu z inwestycji, ocenę możliwości prawnych oraz montaż finansowy.

3) Opracowanie planu i projektu – testowanie koncepcji produktu, określenie jego szczegółowej konstrukcji oraz możliwości rozwoju, aktualizacja prognoz, budowa harmonogramu realizacji projektu, uszczegółowienie analizy finansowej i weryfikacja przyjętych wskaźników i planów.

4) Rozwój i testy – opracowanie i zatwierdzenie technologii wytworzenia, testowanie wydajności i niezawodności produktu, ostateczne ustalenie ceny, sporządzenie prognoz i planów opartych na uzyskanych wynikach testów, pozyskanie niezbędnych pozwoleń, certyfikatów itp.

5) Komercjalizacja – nabór i szkolenie pracowników, tworzenie systemów sterowania jakością, opracowanie materiałów promocyjnych, projektowanie kanałów dystrybucji, itp.

Proces generowania innowacji umożliwia przedsiębiorstwom, w tym hotelowym [Tomala, Sénéchal 2004], stymulowanie nowych potrzeb u odbiorców, rozszerzenie oferty produktowej, poprawę jakości, rozszerzenie rynków zbytu, ograniczenie kosztów wewnętrznych i zewnętrznych, lepsze dopasowanie firmy do otoczenia, wzrost elastyczności oraz poprawę wydajności pracy. Wybrane cechy innowacyjnego hotelu przedstawiono w tabeli 2.

Wykorzystywanie innowacji nie zawsze wiąże się z ich samodzielnym generowaniem, gdyż przedsiębiorstwa mogą także: nabyć licencję, unikać innowacji i poszukiwać tradycyjnych modeli biznesu, pozyskiwać wysoko wykwalifikowane kadry

Tabela 2. Cechy przedsiębiorstwa hotelowego ukierunkowanego na realizację procesów innowacji

Cechy przedsiębiorstwa	Charakterystyka
Prorozwojowa orientacja	Działania operacyjne, taktyczne, powinny być ukierunkowane na realizację strategii zakładającej długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa, a nie maksymalizowanie zysku w krótkim czasie.
Czujność	Kierownictwo i pracownicy powinni stale analizować otoczenie przedsiębiorstwa hotelowego, dostrzegać zachodzące w nim tendencje oraz antycypować kluczowe dla rynku hotelowego zmiany.
Wrażliwość	Oprócz generowania własnych innowacji, przedsiębiorstwa powinny wykazywać się odpowiednią sensytywnością, umożliwiającą dostrzeganie, identyfikację i wdrażanie również takich rozwiązań, które zostały opracowane poza ich formalnymi granicami.
Elastyczność	Obok dostrzegania zmian w otoczeniu, innowacyjne hotele muszą także wykazywać gotowość do ich akceptacji oraz szybkiego dostosowania firmy do nowych warunków rynkowych.
Akceptacja dla ryzyka	Proces innowacyjny obarczony jest ryzykiem uzyskania wyników innych od założonych, dlatego ważny jest taki stosunek do niego, który umożliwi realizację również dość ryzykownych projektów. Przedsięwzięcia tego rodzaju, jeśli się powiodą, często bowiem kończą się wygenerowaniem unikatowych innowacji burzących.
Zaangażowanie w technologię	Współczesne hotele nie mogą w swoich działaniach nie brać pod uwagę burzliwych zmian zachodzących w otoczeniu technicznym. Intensywny postęp w tym obszarze powoduje, że innowacje uwzględniające te zmiany mogą mieć kluczowy charakter.
Ograniczona konkurencja wewnątrz organizacji i tendencje do kooperacji	Realizacja dużych i złożonych projektów innowacyjnych wymusza budowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie nastawiona na współpracę między komórkami organizacyjnymi hotelu, a w przypadku podmiotów zintegrowanych również między poszczególnymi zakładami.
Różnorodność	Tworzeniu proinnowacyjnej kultury organizacyjnej sprzyja różnorodność pracowników, którzy posiadają różne kompetencje, pochodzą z różnych kręgów kulturowych czy są w różnym wieku. Za sprawą komplementarności produktu jest to poniekąd naturalna cecha hoteli.
„Wyluzowanie" (*slack*)	W organizacji musi być zapewniona przestrzeń dla kreatywności pracowników, umożliwiająca im niekonwencjonalne rozwiązywanie występujących w hotelu problemów.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: [Tranfield i in. 2003, Trott 2005].

czy przejmować inne podmioty gospodarcze [Touminen i in. 1999]. Niezależnie od przyjętej ścieżki głównymi obszarami innowacyjności hotelu są: lokalizacja, architektura, technologia i wyposażenie, program usługowy, marketing i zarządzanie (tab. 3).

Tabela 3. Wybrane obszary innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych

Obszar innowacyjności	Charakterystyka
Lokalizacja	Innowacyjność może dotyczyć zarówno lokalizacji ogólnej (kraj, region czy miejscowość), jak i szczegółowej (konkretna działka ziemi). Za innowacyjne w danych warunkach można uznać np. usytuowanie obiektu na skalistym wybrzeżu, typu klifowego.
Architektura i wystrój wnętrz	Wysoki potencjał innowacyjności dotyczy nie tylko architektury zabytkowej, ale również nowoczesnych form projektowania samego obiektu, jego wnętrza (architektura wnętrz) i otoczenia (architektura krajobrazu). Obiektami szczególnie predestynowanymi do innowacyjności w tym obszarze wydają się hotele butikowe.
Technologia i wyposażenie	Innowacyjne rozwiązania technologiczne mogą być stosowane już na etapie budowy obiektu (np. hotele pasywne) czy wykonywania instalacji (np. hotele samoobsługowe). Rozwiązania tego rodzaju wykorzystuje się jednak powszechnie głównie w procesach: tworzenia materialnego zaplecza świadczenia usług, komunikacji marketingowej czy zarządzania (zintegrowane systemy zarządzania, aplikacje umożliwiające zarządzanie ceną itp.).
Program usługowy	Ten obszar innowacyjności hotelu jest najbardziej chłonny i może dotyczyć: tworzenia nowej lub modyfikowania już istniejącej oferty produktowej, rozszerzenia rynków zbytu, tworzenia specyficznych produktów kierowanych do wybranych segmentów rynku (pakiety usług przygotowywane dla osób określonej płci, będących w podobnym wieku, mających zbliżone zainteresowania itp.).
Marketing	Wykorzystanie nowoczesnych technologii do celów promocyjnych lub dystrybucyjnych może dotyczyć np. korzystania z mediów społecznościowych, marketingu relacyjnego czy sieciowego.
Organizacja i zarządzanie	Innowacyjne rozwiązania mogą dotyczyć struktur organizacyjnych (np. tworzenia struktur macierzowych), proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, zarządzania ryzykiem, np. opartego na modelu *ERM*, budowania organizacji procesowej lub wykorzystywania nowych koncepcji, tj. zarządzanie: dynamiczne, wartością z uwzględnieniem zasobów niematerialnych, zaufaniem, talentami, kompetencjami czy zrównoważony model rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

3. Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw hotelowych

Ponad połowa rozpatrywanych przedsiębiorstw hotelowych (62,07%) była własnością podmiotów krajowych, 20,69% podmiotów zagranicznych, natomiast 17,24% funkcjonowało w oparciu o kapitał mieszany. W analizowanej próbie nieznacznie

Tabela 4. Klasyfikacja analizowanych hoteli z Wrocławia w oparciu o wybrane kryteria

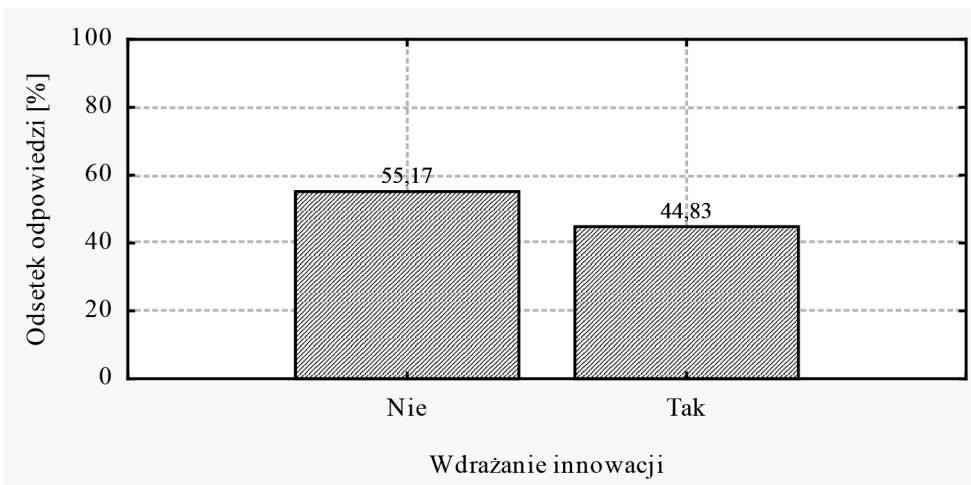
Wyszczególnienie	Liczba badanych obiektów	Odsetek badanych obiektów
Pochodzenie kapitału	×	×
Wyłącznie polski	18	62,07
Wyłącznie zagraniczny	6	20,69
Mieszany	5	17,24
Razem	29	100,00
Stopień integracji	×	×
Niezależny	14	48,28
Zintegrowany	15	51,72
Razem	29	100,00
Rodzaj (przeznaczenie) hotelu	×	×
Miejski – biznesowy	23	79,32
Miejski – turystyczny	3	10,34
Tranzytowy	3	10,34
Razem	29	100,00
Lokalizacja szczegółowa	×	×
Obrzeża miasta	6	20,69
Centralna część miasta	23	79,31
Razem	29	100,00
Forma prawno-organizacyjna	×	×
Przedsiębiorstwa własności indywidualnej	6	20,69
Spółki	23	79,31
Razem	29	100,00
Standard (formalna kategoria)	×	×
*	2	6,90
**	0	0,00
***	16	55,17
****	9	31,03
*****	2	6,90
Razem	29	100,00
Liczba miejsc noclegowych	×	×
Do 100	9	31,00
Powyżej 100	20	69,00
Razem	29	100,00

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań sondażowych.

więcej było hoteli zintegrowanych (51,72%) w stosunku do niezależnych (48,27%). Hotele biznesowe stanowiły 79,32%, natomiast turystyczne i tranzytowe po 10,34% całości badanych obiektów. Niemal cztery na pięć rozpatrywanych hoteli (79,31%) zlokalizowanych było w centralnej części miasta, natomiast co piąty (20,69%) na jego obrzeżach. Większość podmiotów prowadzona była w formie spółek (79,31%), głównie cywilnych, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjnych. Przedsiębiorstw hotelowych o własności indywidualnej było 20,69%. Najliczniejszą grupę stanowiły hotele trzygwiazdkowe (55,17%) i czterogwiazdkowe (31,03%). Po ok. 7% hoteli było skategoryzowanych jako obiekty jednogwiazdkowe lub pięciogwiazdkowe. Hoteli dwugwiazdkowych nie było natomiast wcale. Większość z analizowanych hoteli (69%) to obiekty duże, liczące powyżej 100 miejsc noclegowych. Hoteli małych, do 100 miejsc noclegowych, było 31% (tab. 4).

4. Przesłanki innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych z Wrocławia

Ponad połowa ankietowanych właścicieli lub menedżerów hoteli (55,17%) zadeklarowała, że nie wdrażała w 2011 r. żadnych innowacji w swoich obiektach. Innowacyjne rozwiązania zostały natomiast wdrożone w 44,83% hoteli (rys. 1).

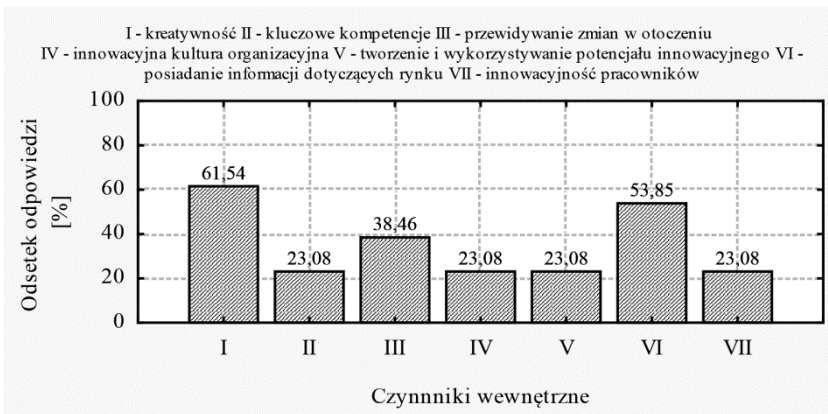


Rys. 1. Generowanie innowacji w analizowanych hotelach

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań sondażowych.

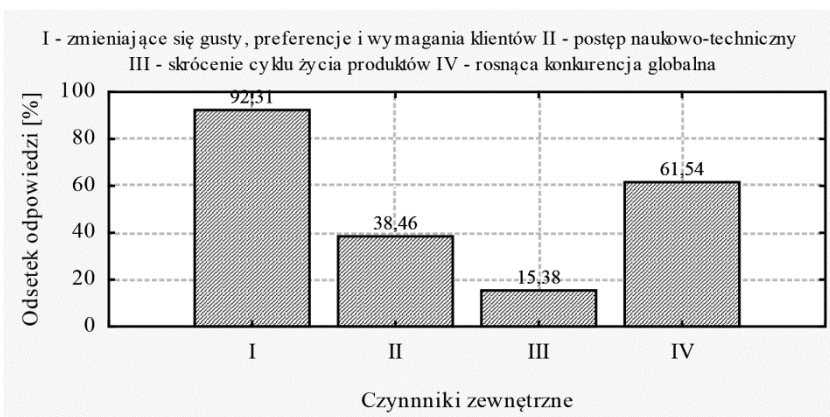
Ankietowani z hoteli, w których wdrażano innowacje, za główne wewnętrzne uwarunkowania tego procesu uznali kreatywność pracowników (61,54%) i dostęp do rzetelnych informacji rynkowych (53,85%). Wskazywano również umiejętność anty-

cypowania zmian zachodzących w otoczeniu (38,46%) oraz posiadanie kluczowych kompetencji organizacyjnych i indywidualnych, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, budowanie i wykorzystywanie potencjału innowacyjności oraz innowacyjność pracowników – po 23,08% ankietowanych (rys. 2). W opinii respondentów głównymi zewnętrznymi przesłankami wdrażania innowacji w hotelach były zmieniające się gusty, preferencje i wymagania klientów (92,31%) oraz coraz bardziej konkurencyjny rynek turystyczny o charakterze globalnym (61,54%). Niemal 40% ankietowanych wskazało postęp naukowo-technologiczny, natomiast co szósty z badanych znaczne skrócenie cyklu życia produktów hotelowych i związaną z tym konieczność częstej zmiany jego komponentów, rozszerzania rynków docelowych lub modyfikacji marketingu mix (rys. 3).



Rys. 2. Wewnętrzne uwarunkowania wdrażania innowacji w analizowanych hotelach

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań sondażowych.



Rys. 3. Zewnętrzne uwarunkowania wdrażania innowacji w analizowanych hotelach

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań sondażowych.

Tabela 5. Wdrażanie innowacji a wybrane cechy przedsiębiorstw hotelowych

Wyszczególnienie	Wdrażanie innowacji (w %)		Test χ^2		Współczynnik korelacji rang Spearmana	
	Nie	Tak	χ^2	p	r	p
1	2	3	4	5	6	7
Pochodzenie kapitału	×	×	×	×	×	×
Wyłącznie polski	44,83	17,24	**5,58**	**0,018**	**0,44**	**0,017**
Wyłącznie zagraniczny i mieszany	10,34	27,59				
Stopień integracji	×	×	×	×	×	×
Niezależny	34,48	13,79	2,89	0,089	0,32	0,095
Zintegrowany	20,69	31,03				
Rodzaj (przeznaczenie) hotelu	×	×	×	×	×	×
Miejski – biznesowy	44,83	34,48	0,18	0,672	–0,08	0,686
Miejski – turystyczny	6,90	3,45				
Tranzytowy	6,90	3,45				
Lokalizacja szczegółowa	×	×	×	×	×	×
Obrzeża miasta	13,79	6,90	0,40	0,525	–0,12	0,542
Centralna część miasta	41,38	37,93				
Forma prawno-organizacyjna	×	×	×	×	×	×
Przedsiębiorstwa jednoosobowe	10,34	10,34	0,08	0,775	–0,05	0,784
Spółki	44,83	34,48				
Standard (formalna kategoria)	×	×	×	×	×	×
Niski i średni (od * do ***)	37,93	24,14	0,68	0,411	0,15	0,429
Wysoki (**** i *****)	17,24	20,69				
Liczba jednostek mieszkalnych	×	×	×	×	×	×
Do 100	27,59	27,59	**6,00**	**0,014**	**0,45**	**0,013**
Powyżej 100	3,45	41,38				

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań sondażowych.

Spośród wszystkich rozpatrywanych cech analizowanych podmiotów ważne w kontekście innowacyjności okazały się: pochodzenie kapitału oraz wielkość obiektu hotelowego, mierzona liczbą jednostek mieszkalnych. Analizując wartości testu χ^2 oraz współczynników korelacji, należy stwierdzić, że między tymi cechami a wdrażaniem innowacji zachodziły umiarkowane, istotne statystycznie związki. Wyraźnie częściej innowacje wdrażane były w hotelach z kapitałem zagranicznym i mieszanym, w porównaniu z hotelami o wyłącznie polskim kapitale ($\chi^2 = 5{,}58$, $p = 0{,}018$ oraz $r = 0{,}44$, $p = 0{,}017$), oraz w hotelach, w których znajdowało się powyżej

100 jednostek mieszkalnych, w porównaniu z tymi, które miały ich mniej niż 100 ($\chi^2 = 6{,}00$, $p = 0{,}014$ oraz $r = 0{,}45$, $p = 0{,}013$). Bliskie statystycznej istotności były ponadto korelacje zachodzące między innowacyjnością hoteli a stopniem ich integracji. Bardziej innowacyjne były w tym przypadku obiekty zintegrowane z innymi zakładami w systemy, łańcuchy i sieci hotelowe, bądź z innymi podmiotami gospodarki turystycznej lub/i podmiotami z innych branż (tab. 5).

5. Podsumowanie i wnioski

Problematyka innowacyjności podmiotów gospodarczych będzie w najbliższych latach jedną z najważniejszych kwestii dla władz publicznych, samych przedsiębiorstw oraz konsumentów. Będzie to prawdopodobnie dotyczyć także dynamicznie rosnącego rynku hotelowego, który podobnie jak cały rynek turystyczny cechuje się dużym potencjałem innowacyjności. Analiza wyników przeprowadzonych badań uprawnia do stwierdzenia, że większość badanych podmiotów w ciągu roku poprzedzającego sondaż nie wdrożyło żadnej innowacji. Hotelarze, którzy wykorzystywali innowacje w swoich obiektach, za najważniejsze endogeniczne ich uwarunkowania uznali natomiast: kreatywność swoich pracowników, dostęp do rzetelnych informacji rynkowych oraz umiejętność antycypowania zmian w otoczeniu. Zmieniające się gusty i preferencje gości, wzrost konkurencji na rynku hotelowym oraz postęp naukowo-technologiczny wskazywane były natomiast jako główne determinanty egzogeniczne. Ponadto wykazano, że statystycznie istotnie częściej innowacje wdrażano w hotelach, których kapitał pochodził z zagranicy lub miał charakter mieszany, niż tych, których źródła finansowania miały charakter polski. Wyraźnie częściej wprowadzano również innowacje w obiektach większych, w porównaniu z mniejszymi. Chociaż ograniczony zakres podmiotowy i przestrzenny badań sprawia, że niezbędne jest prowadzenie dalszych pogłębionych analiz, to już teraz zaryzykować można hipotezę, że szczególnego wsparcia w zakresie kształtowania potencjału innowacyjnego wymagają przedsiębiorstwa, których właścicielami są polscy inwestorzy, szczególnie te należące do sektora MSP. Spostrzeżenia te wydają się trafne nie tylko w odniesieniu do podmiotów rynku hotelowego, dlatego powinny stanowić przesłanki do realizowanej polityki innowacyjności na szczeblach centralnym, regionalnym i lokalnym.

Literatura

Christensen C. M., *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997Cooper R, *Managing technology development projects*, „Engineering Management Review" 2007, no. 35.

Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

Januszewska M., Nawrocka E., *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, [w:] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
Knosala R., Jurczyk-Bunkowska M., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2013.
Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 4rd Edition, OECD, Oslo 2008.
O'Sullivan D., Dooley L., *Applying innovation*, Sage Publishing, London 2009.
Puciato D., Goranczewski B., Łoś A., *Innowacje w biurach podróży*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2011, nr 7.
Tomala F., Sénéchal O., *Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view*, „International Journal of Project Management" 2004, no. 22.
Tranfield D., Young M., Partington D., Bessant J., Sapsed J., *Knowledge management routines for innovation projects: developing a hierarchical process model*, „International Journal of Innovation Management" 2003, no. 7.
Trott P., *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow-Milan 2005.
Tuominen M., Pippo P., Ichimura T., Matsumoto Y., *An analysis of innovation management systems characteristics*, „International Journal of Productions Economics" 1999, no. 60-61.
Verworn B., Herstatt C., *Approaches to the fuzzy front end of innovation*, Technische Universität, Hamburg 1999.
Wiśniewska J., Janasz K., *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012.
Zahay D., Griffin, A., Fredericks, E., *Sources, uses, and forms of data in the new product development process*, „Industrial Marketing Management" 2004, no. 33.

DETERMINANTS OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN HOTEL ENTERPRISES LOCATED IN WROCŁAW

Summary: The main issue of this research paper are conditions of hotels' innovativeness. In the study following methods were used: deduction, documentary method, Delphi method and diagnostic survey. The analysis found that fewer than a half of considered hotel enterprises have implemented an innovation in the last year. The most important internal determinants of innovations were: creativity of employees, access to reliable market data and the ability to anticipate changes in the environment. On the other hand, the main external determinants were: changing tastes and preferences of customers, increasing market competition, scientific and technological progress. Significantly, innovations were more frequently introduced in hotels with foreign capital and in larger objects. The importance of the issues raised in the article makes it essential to conduct further research in this area.

Keywords: innovativeness, hotels, determinants of innovations.