

Małgorzata SZTORC
Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
Katedra Zarządzania i Marketingu
e-mail: msztorc@tu.kielce.pl

WPLYW INNOWACJI NA ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWEM USŁUGOWYM – HOTELEM

Streszczenie. Zachodzące w przedsiębiorstwach usługowych procesy innowacji są źródłem efektywności oraz osiągniętej przewagi konkurencyjnej. W artykule uzasadniono konieczność stosowania innowacji w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wskazano na potrzebę analizy innowacyjności w zakresie strategicznym, jako procesu, który powinien być zespolony z polityką przedsiębiorczości organizacji. Ponadto opisano znaczenie innowacji w zarządzaniu strategicznym oraz przedstawiono wyniki badań empirycznych, które wskazują na rolę innowacji w procesie implementacji strategii organizacji.

Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie strategiczne, hotelarstwo, konkurencyjność przedsiębiorstwa

IMPACT OF INNOVATION IN STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISE SERVICE – HOTEL

Summary. Place in service enterprises innovation processes are a source of efficiency and the achieved competitive advantage. The article presents the need for innovation to the process strategic management of the company. The need of the analysis innovation in the field of strategic, as a process that should have been incorporated in the enterprise policy of the organization. Furthermore, it describes the importance of innovation in strategic management and presents the results of empirical studies that point to the role of innovation in the process of implementing the strategy of the organization.

Keywords: innovation, strategic management, hotel management, competitiveness of enterprises

1. Wstęp

Współcześnie innowacje uznawane są za determinantę, która wpływa na zmiany rynkowe oraz strategiczne przedsiębiorstw usługowych. Większość funkcjonujących na rynku lokalnym oraz globalnym hoteli podejmuje strategiczne decyzje pod wpływem innowacji, które są koniecznym elementem strategii. Dlatego też celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu innowacji na decyzje podejmowane w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstw usługowych. Należy zauważyć, że zaletą każdej organizacji jest jej zdolność do wdrażania innowacji. Zazwyczaj determinanta tego rodzaju decyduje o tym, jak długo hotel może funkcjonować na rynku, w konkurencyjnym otoczeniu. Innowacje umożliwiają wprowadzenie nowych produktów oraz procedur dotychczas niespotykanych na rynku hotelarskim. Ponadto pomagają uzyskać pozycję lidera oraz kreują prestiż organizacji w danym sektorze gospodarki. Za pośrednictwem innowacji następuje unowocześnienie procesu świadczenia usług, poprawa produktywności, wydajności, jakości i konkurencyjności oferowanych produktów oraz racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami. Należy podkreślić, że elementem konkurencyjności są innowacje.

Analizy dotyczące problematyki innowacji w turystyce stanowią w dalszym ciągu nowy obszar badawczy, świadczy o tym fragmentaryzm dotychczasowych opracowań, wynikający z ograniczonego materiału empirycznego¹.

Aktualnie innowacyjność uznawana jest za jeden z podstawowych narzędzi określających zdolność funkcjonowania przedsiębiorstw. Natomiast działalność innowacyjna stanowi istotną determinantę rozwoju oraz zapewnia rynkowy sukces przedsiębiorstwom usługowym. Dlatego też współczesne hotele w przygotowywanych strategiach nie zastanawiają się czy powinny być innowacyjne, ale wprost przeciwnie – w jaki sposób należy udoskonalać procesy innowacyjne. Rezultatem wprowadzenia nowatorskich rozwiązań są innowacyjne pomysły realizowane według obranej przez organizację taktyki. Znaczna część hoteli opracowała odpowiednie procedury, które wykorzystywane są do utrzymywania wysokiej dynamiki innowacyjności. Elementy te odzwierciedlają sposób strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem pod wpływem innowacji.

¹ Hjalager A.M.: Progress in Tourism Management. A Review of Innovation Research in Tourism. „Tourism Management”, Vol. 31, 2010, p. 51-42.

Traktując łańcuch wartości M.E. Portera² za model służący do wyznaczania głównej strategii przedsiębiorstwa, wymienić należy sześć podstawowych elementów będących następstwem wpływu innowacji na zarządzanie strategiczne³:

- Innowacje, których wynikiem jest wytworzenie nowej wartości dodanej poprzez stworzenie lub wydłużenie łańcucha;
- Innowacje kosztowe, które wynikają ze zmniejszenia kosztów na skutek skrócenia łańcucha;
- Innowacje, które powodują wzrost skali produkcji za pomocą rozszerzenia łańcucha;
- Innowacje, które prowadzą do poprawy relacji rynkowych na skutek przesunięcia łańcucha bliżej nabywców;
- Innowacje, które są wynikiem przeprojektowania dotychczasowych granic łańcucha wartości;
- Innowacje wynikające z nasilenia systemów uczenia się za pomocą dostosowania łańcucha wartości do powiązań pomiędzy produktami i usługami.

Zachowania innowacyjne hoteli utożsamiane są z ich sprawnością do regularnego poszukiwania, wdrażania oraz popularyzowania usprawnień akceptowanych przez klientów. Tym samym stanowią one zestaw odpowiednio skoordynowanych działań, których celem jest utworzenie innowacji lub jej pozyskanie z otoczenia zewnętrznego. Zainteresowanie działalnością innowacyjną stanowi istotną wartość każdego przedsiębiorstwa, która decyduje o jego przewadze konkurencyjnej. Z kolei zmienność otoczenia wymusza na hotelach nieustanne przystosowywanie się do warunków panujących na rynku.

² Łańcuch wartości to ściśle określony zestaw różnego typu działań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwa tworzące wspólny system wartości. Łańcuch wartości opisuje procesy zmierzające do maksymalnego powiększania wartości własnych usług/produktów. Łańcuch wartości to sekwencyjne przedstawienie elementarnych zbiorów funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. Każde ogniwo łańcucha generuje dodatkową wartość. Celem jest stworzenie wartości dla nabywcy, przy założeniu że wartość ma przewyższyć poniesione koszty. Łańcuch wartości M.E. Portera wykorzystywany jest do identyfikacji czynników, które w największym zakresie wpływają na wewnętrzną efektywność przedsiębiorstwa. W modelu tym założono, że ogół działań przedsiębiorstwa można podzielić na dwie kategorie: działania podstawowe oraz działania wspomagające. Do działań podstawowych M.E. Porter zalicza: logistykę wewnętrzną, operacje produkcyjne, logistykę zewnętrzną, marketing i sprzedaż, serwis. Z kolei działania wspomagające to: zaopatrzenie, badania i rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura firmy. (Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006, s. 58-71). W łańcuchu wartości działania podstawowe stanowią kolejne etapy procesu produkcyjnego, z których każdy zwiększa wartość produktu. Wkład w tworzenie wartości mają także działania wspomagające, lecz nie zwiększają one bezpośrednio wartości, ale pośrednio umożliwiają realizację działań podstawowych.

³ Bilton C., Cummings S.: Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation. John Wiley and Sons, Chichester, New York 2010, p. 54.

2. Istota innowacji

Współcześnie innowacje uważane są za czynnik wpływający na zmiany o charakterze rynkowym i strategicznym przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze usługowym. Większość z nich postanawia zastosować innowacyjne rozwiązania, ponieważ stanowią one część realizowanych strategii. Pozwalają one określić przyszłość przedsiębiorstwa na rynku lokalnym oraz globalnym. Współzawodnictwo między przedsiębiorstwami przyczyniło się do sytuacji, w której firmy, aby osiągnąć skuteczną przewagę konkurencyjną, usiłują prześcignąć pozostałych rywali w poszukiwaniu oryginalnych, a zarazem kłopotliwych do skopiowania zasobów. W literaturze przedmiotu oraz praktyce zarządzania rozpowszechniło się zgodne stwierdzenie, iż jednym z fundamentalnych czynników konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw usługowych (w tym także hoteli) są innowacje⁴. Niewątpliwie sytuacja tego rodzaju wynika z zasadniczej ich roli w rozwoju i budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Dotychczas termin innowacji, zarówno w literaturze z zakresu ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu, nie posiada ujednoczonego określenia⁵. Wynika to głównie z wielodzielnicowego mechanizmu badań nad tym problemem. Zazwyczaj ich istotę postrzega się przez pryzmat nowego, oryginalnego produktu, nowoczesnej technologii bądź metody zapewniającej określone korzyści nabywcom i przedsiębiorstwom je wdrażającym. P. Drucker uważa, że innowacje pełnią rolę narzędzi przedsiębiorców, za pośrednictwem których wykorzystują oni zmianę do realizacji innego typu biznesu lub usługi. Ponadto uzasadnia on, iż innowacje we współczesnej technice pozostają trudniejsze w realizacji i znacznie bardziej ryzykowne aniżeli innowacje, które uzależnione są od ekonomii, demografii lub struktury rynku. Innowacje tego rodzaju mogą być regularne, nadzorowane, a nawet bazujące na wiodącej innowacji⁶.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że wieloaspektowe stanowisko w tym zakresie przedstawia A. Pomykański, który określa innowacje z perspektywy mechanizmu

⁴ Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007, s. 57.

⁵ Po raz pierwszy termin innowacji w naukach ekonomicznych zastosowany został przez J. Schumpeter'a w 1911 roku. Zaproponowana przez niego definicja traktowana jest aktualnie jako podejście tradycyjne. Niemniej jednak J. Schumpeter określił innowacje przez nawiązanie do pięciu okoliczności: 1. wprowadzenie nowego produktu, z jakim do tej pory konsumenci nie mieli do czynienia, lub nadanie produktowi nowych cech; 2. zapoczątkowanie nowej metody produkcji, która w zasadzie nie została dotychczas wypróbowana w danym sektorze produkcji usług; 3. uruchomienie nowego rynku, tzn. takiego rodzaju rynku, na którym określony rodzaj lokalnego przemysłu w przeszłości nie funkcjonował, niezależnie od tego, czy rynek wcześniej istniał, czy nie; 4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów bez względu na to, czy źródło już istniało, czy też musiało być obecnie stworzone; 5. wprowadzenie nowej struktury organizacji jakiegokolwiek przemysłu, np. wytworzenie monopolu lub jego rozbicie. Por. Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104-105.

⁶ Drucker P.F.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. EMKA, Warszawa 2004, s. 21-32.

uwzględniającego ogół przedsięwzięć związanych z kształtowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a w przyszłości z wprowadzeniem nowego produktu lub procesu⁷.

Niemniej jednak całościowe podejście do zagadnienia innowacji zostało przedstawione przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz Eurostat. W przygotowanym przez wymienione instytucje podręczniku Oslo Manual zgromadzono, a także poddano analizie dane dotyczące innowacji oraz sprecyzowano ich definicję. Uznano, że termin ten dotyczy wprowadzenia do praktyki przedsiębiorstwa nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji funkcjonującej na rynku. Według Oslo Manual istotą innowacji jest wdrożenie nowości do praktyki. Wprowadzenie nowego produktu (towaru lub usługi) polega na zaoferowaniu go na rynku. Implementacja nowego procesu, nowych metod marketingowych lub nowej organizacji polega na ich zastosowaniu w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa⁸.

Ze względu na fundamentalne znaczenie innowacji należy zwrócić uwagę, że stanowi ona spójny system łączący jednocześnie trzy dziedziny: wiedzę, organizację oraz wytwórczość. Istotne zagadnienie, które można sprecyzować po wyjaśnieniu zaprezentowanej powyżej analizy problemu, stanowi określenie znaczenia innowacyjności w kontekście formułowania zdolności do wytwarzania i wdrażania strategii innowacji.

Innowacyjność przedstawia charakter podmiotów gospodarczych, określa zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji oraz ich absorpcji. Ponadto połączona jest z aktywnym zaangażowaniem się w nowoczesne procesy i podejmowaniem działań w tym kierunku. Oznacza również aktywne zdobywanie zasobów oraz umiejętności niezbędnych do uczestnictwa w tych procesach⁹. Innowacyjność zależy zazwyczaj od ilości wdrożonych udoskonaleń oraz wielkości wydatków poniesionych na działania wynikające z przyjętej strategii. Związana jest w sposób całkowity z zasobami pozostającymi w dyspozycji hotelu oraz zdolnością ich zastosowania, tzn. dojrzałością innowacyjną (optymalnym zakresem kultury organizacyjnej, wyznaczanym ilością zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa)¹⁰.

Podejmowane działania innowacyjne dotyczą gospodarki jako całości, mogą być one także analizowane w odniesieniu do rozwoju przedsiębiorstw sektora usług turystycznych (w tym hotelarskich)¹¹.

⁷ Pomykalski A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 17.

⁸ Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD Publishing, France 2005, p. 10-25.

⁹ Niedzielski P.: Rodzaje innowacji, [w:] Matusiak K.B.: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005, s. 74.

¹⁰ Ibidem, s. 75.

¹¹ Paget E., Dimanche F., Mounet J.P.: A tourism innovation case. An actor – network approach. „Annals of Tourism Research”, vol. 37, No. 3, 2010, p. 828-829.

Innowacyjność uznawana jest za proces, który poprzedza procedurę wdrożenia nowej technologii. Zgodnie z modelem holistycznym nie tylko działalność badawczo-rozwojowa oddziałuje na proces innowacyjny, zwany technological push. Występuje również przeciwny proces, będący skutkiem prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej, który formowany jest za pomocą procesu innowacyjnego, czyli tzw. market pull.

Innowacyjna organizacja zarządza kompetencjami w zakresie koncepcji, rozwiązań i zasobów, celem osiągnięcia wyników o charakterze nowych wyrobów, usług bądź procedur technologicznych i organizacyjnych. Przedsiębiorstwo nie ma możliwości kreowania innowacji, jeśli nie zostanie innowacyjnym¹². Należy także zauważyć, że za innowacyjne przedsiębiorstwo uważa się takie, które wprowadziło co najmniej jedną innowację¹³. Doprecyzowując owo twierdzenie należy dodać, że implementacja powinna dotyczyć innowacji stanowiącej nowinkę według oceny danego przedsiębiorstwa, dotyczącą czasu minionych 3 lat¹⁴. Na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw oddziałuje strategia określana mianem open innovation¹⁵.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery główne obszary, w których istnieje możliwość przenikania procesów innowacyjnych. Należą do nich¹⁶:

- dynamizacja procesu rozwoju nowych produktów;
- wprowadzenie nowych technologii;
- ustanowienie i rozbudowa nowych modeli organizacyjnych;
- poszukiwanie lub formowanie nowych rynków.

Rozpatrując istotę innowacji z perspektywy przedmiotu badań, należy określić podstawowe kryteria ich klasyfikacji. Innowacje strategiczne i taktyczne rozpatrywane są pod względem ich wykorzystania¹⁷. Miernik oryginalności zmian wyznacza innowacje typu

¹² Innowacyjność uznawana jest za mechanizm, dzięki któremu uzyskiwane są nowatorskie rozwiązania. Następnie przekazywane są one wraz z wynalazkami do wdrożenia w strukturę organizacyjną, celem wytworzenia innowacji. Dlatego też należy uznać, że innowacje są wieloelementową koncepcją, która dotyczy oryginalności, nowoczesności oraz kształtowania wynalazków. Innowacyjność pozwala na generowanie innowacji, bowiem w efekcie tworzą one proces innowacyjności.

¹³ Oslo Manual, op. cit., p. 61.

¹⁴ Stawasz E.: Przedsiębiorstwo innowacyjne, [w:] Matusiak K.B.: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005, s. 133.

¹⁵ Open innovation to strategia polegająca na wyszukiwaniu oraz integracji nowatorskich koncepcji, uzupełniających obecnie funkcjonujące przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe. Wpływają one na zacieranie ograniczeń geograficznych, technologicznych oraz innych, które tworzą barierę w rozwoju nowych produktów i rynków.

¹⁶ Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 41-42.

¹⁷ Innowacje strategiczne związane są z postępowaniem innowacyjnym mającym długofalowe przeznaczenie, które sprzyja urzeczywistnianiu zadań strategicznych przedsiębiorstwa. Innowacje taktyczne dotyczą aktualnych transformacji produktów, technologii produkcji oraz organizacji pracy, umożliwiają zwiększenie efektywności zarządzania. Por. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W.: Innowacyjność przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2004, s. 8-9.

kreatywnego oraz imitujące¹⁸. Zgodnie z kryterium zmian, które następują w przedsiębiorstwie pod ich wpływem, wyodrębnia się: innowacje radykalne, rekombinacyjne oraz modyfikacyjne¹⁹. Z uwagi na przedmiot, którego dotyczą, wyróżnia się: innowacje produktowe (w ramach produktu), procesowe (w zasięgu procesów), marketingowe oraz organizacyjne²⁰. W sektorze usług turystycznych według A.M. Hjalagera wyróżnia się dodatkowo innowacje logistyczne, oraz innowacje instytucjonalne²¹. Zestawienie pozostałych typów innowacji wdrażanych na rynku turystycznym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Typy innowacji wdrażanych w turystyce

Kryterium	Utrwalanie kompetencji	Zakłócanie/zwracanie uwagi na przestarzałe kompetencje
Utrzymanie istniejących związków partnerskich	Innowacje regularne: promowanie nowych inwestycji podnoszących wydajność, szkolenie przedsiębiorców i pracowników w działaniach sprzyjających efektywności, poprawa jakości	Innowacje rewolucyjne: dyfuzja nowych technologii w firmach turystycznych, wprowadzanie nowych metod przyczyniających się do zmian w strukturze zatrudnienia, wiązanie się z tymi samymi rynkami, ale nowymi metodami
Zakłócanie egzystencji/ Kreowanie nowych związków	Innowacje niszowe: promocja udziału nowych przedsiębiorców w wykorzystywaniu okazji, zachęcanie firm do nowych aliansów rynkowych, łączenie istniejących produktów z nowymi rozwiązaniami	Innowacje architektoniczne: kreowanie popytu na nowe wydarzenia i atrakcje, zmiany prawne i materialne istniejącej infrastruktury, kreowanie ośrodków adaptujących i rozpowszechniających wiedzę

Źródło: Hjalager A.M.: Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. „Tourism Management”, Vol. 23, 1999, p. 465-466.

¹⁸ Innowacje kreatywne dotyczą pomysłu lub wynalazku oraz ich pierwszego wykorzystania w praktyce. Innowacje imitujące sprowadzają się do naśladownictwa i odtworzenia oryginalnych zmian, które w określonym czasie i miejscu powodują dane korzyści. Por. Burak J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 105-106.

¹⁹ Za innowacje radykalne uznawane są nowe produkty, nowatorskie technologie lub nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem. Innowacje rekombinacyjne bazują na wykorzystaniu dotychczasowych rozwiązań technologicznych, produkcyjnych oraz organizacyjnych z zamiarem budowania nowych produktów, technologii bądź systemów zarządzania. Innowacje modyfikacyjne wynikają z niewielkich zmian wprowadzanych w oferowanych produktach, technologii oraz procedurach zarządzania. Ich celem jest udoskonalenie wymienionych elementów. Por. Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J.: Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 326-328.

²⁰ Innowacje produktowe dotyczą wprowadzenia na rynek produktów prezentujących różnego rodzaju zmiany, polegające głównie na optymalizacji uprzednio rozpowszechnionego produktu. Innowacje procesowe wynikają z przekształcenia technologii produkcji dóbr i usług oraz metod dystrybucji produktów. Innowacje organizacyjne dotyczą zastosowania nowej metody w funkcjonowaniu organizacji. Innowacje marketingowe związane są z wykorzystaniem nowych lub wdrożeniem modyfikacji w dotychczasowych strategiach marketingowych. Dotyczą one głównie zmian z zakresu przekształceń w procesie planowania produktu, opakowania, pozycjonowania, promocji produktu i strategii cenowej, które realizowane są na podstawie technik uprzednio stosowanych przez przedsiębiorstwo. Działania tego rodzaju wspierane są za pomocą wykorzystania tradycyjnych instrumentów marketingu, w celu opanowania nowych rynków. Por. Oslo Manual: op.cit., p. 47.

²¹ Pikkemat B., Peters M., Weiermair K.; Innovationen in Tourismus. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft Erich Schmidt Verlag GmbH&Co, Berlin, S. 3-4.

Aktualne tendencje wynikające z rozwoju innowacji produktowych w branży turystycznej dotyczą zazwyczaj²²: rdzenia produktu turystycznego w stosunku do zmian wartości, potrzeb i oczekiwań turystów; integracji użytkowników w procesie kreowania produktu turystycznego przez włączenie wartości nabywcy w proces kształtowania usługi.

Wśród wymienionych rodzajów innowacji zachodzą pewne zależności. Wdrożenie innowacji procesowych i produktowych oddziałuje na innowacje organizacyjne. Innowacje marketingowe wpływają na nasilenie sprawności przedsiębiorstwa w rozwoju nowoczesnych wyrobów oraz rozwijanie dostosowanej do potrzeb nabywców oferty. Dodatkowo występujące interakcje oddziałują na repozycjonowanie marek, modyfikację sposobu relacji z nabywcami oraz zmianę metod dystrybucji. Wymienione determinanty mogą skutkować zwiększoną wartością dla klientów. W konsekwencji prowadzą do poprawy efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa²³.

Występująca w sektorze turystycznym silna konkurencja, która wymusza umiejętność dostosowanie się do zmiennych warunków rynku, zobowiązuje przedsiębiorstwa do podejmowania częstych działań o charakterze innowacyjnym. Kompetencja do implikowania innowacji uważana jest za jedną z najważniejszych determinant sukcesu ekonomicznego w branży turystycznej²⁴.

Pod koniec lat 60. XX wieku zapoczątkowano w Polsce badania dotyczące problematyki innowacji. W gospodarce centralnie planowanej problem ten ze względu na niedobór realnych mechanizmów rynkowych był analizowany zazwyczaj w wymiarze technicznym. Współcześnie również prowadzone są prace badawcze nad ich interpretacją oraz sformułowaniem nowych definicji. Wśród aktualnie realizowanych kierunków badawczych należy wymienić w szczególności²⁵:

- badania odnoszące się do tworzenia i wdrażania innowacji;
- badania warunków innowacyjności przedsiębiorstw;
- badania dotyczące analizy kulturowych kontrastów gospodarek w zakresie generowania i wdrażania innowacji,
- badania poziomu innowacji.

Początkowo klasyczne teorie innowacji koncentrowały się wyłącznie wokół zagadnień odnoszących się do produktu oraz technologii. Aktualnie ich rozwiązania niejednokrotnie znajdują zastosowanie w różnych dziedzinach zarządzania, m.in. marketingu, finansach,

²² Mielcarek B., Szalczyk A.: Innowacje jako czynnik konkurencyjności sektora turystycznego w warunkach globalizacji. *Prace Geograficzne*, nr 136. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2014, s. 202.

²³ Por. Lewandowska M.S.; Współpraca firm w innowacjach produktowych i marketingowych. „*Marketing i Rynek*” nr 10, 2012, s. 29.

²⁴ Kurek W.: *Turystyka*. PWN, Warszawa 2008, s. 38-43.

²⁵ Pichlak M.: *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Difin, Warszawa 2012, s. 7-9.

personelu, wiedzy. Zapewniają nieograniczony zakres nowatorskich metod, które powinny być ze sobą zespolone.

Współcześnie niełatwo jest sformułować jedną, niezawodną i uniwersalną procedurę postępowania, wdrażania oraz zarządzania innowacjami we wszystkich poziomach organizacji, zważywszy na unikalne cechy każdego z przedsiębiorstw, które wynikają z uwarunkowań wewnętrznych (tj. wymiaru organizacji, lokalizacji, cech branży, potencjału ekonomicznego i zespołu pracowników) oraz zewnętrznych (tj. zmienności otoczenia)²⁶. Niemniej jednak innowacyjność przedsiębiorstw w szczególności uzależniona jest od rynku, na którym funkcjonują, oraz od polityki państwa, wyznaczającej aktualnie obowiązujące tendencje w rozwoju nauki i techniki. Argumentem przemawiającym za niską konkurencyjnością firm jest ich niewielkie zastosowanie innowacji w strategiach zarządzania, marketingu, finansach, zasobach ludzkich oraz zarządzaniu wiedzą²⁷.

Współcześnie na globalnym rynku usług turystycznych zauważyć można coraz większą liczbę innowacyjnych pomysłów implementowanych w różnych obszarach działalności turystycznej. Posiadają one niejednolity charakter, a ich analiza nie jest zadaniem łatwym, zważywszy na stosowaną przez organizatorów turystyki ochronę pionierskich pomysłów oraz rozległą dynamikę tego zjawiska²⁸.

3. Znaczenie innowacji w procesie zarządzania strategicznego

Współcześnie przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań umożliwiających im generowanie innowacji oraz nowości pozwalających w znacznym stopniu na uzyskanie przewagi nad konkurentami. Zważywszy na poziom nowości, należy wymienić innowacje kreatywne (pionierskie) w zakresie globalnym, krajowym lub branżowym, jak również nowe na etapie przedsiębiorstwa. Efektywność wprowadzanych działań innowacyjnych przejawia się w rezultatach oraz pozycji konkurencyjnej uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo usługowe.

Zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej jest konsekwencją przewidywania i rozpoznania przyszłości. Dlatego też ukierunkowane na przyszłość organizacje usługowe zobligowane są do zastosowania i doskonalenia procesu zarządzania strategicznego. Współczesne hotele powinny funkcjonować zgodnie z procesem zarządzania strategicznego (rynkowo i innowacyjnie). Tym samym zobowiązane są one także do: kooperacji z otoczeniem,

²⁶ Wśród zewnętrznych źródeł innowacyjności organizacji należy wyróżnić determinanty: ekonomiczne, społeczne, polityczno-prawne, kulturowe, technologiczne, naturalne, kapitałowe oraz rynkowe. Zespolone są one z bliskim otoczeniem przedsiębiorstwa. Natomiast wewnętrzne przyczyny innowacyjności pozostają bezpośrednio powiązane z zasobami firmy zastosowanymi w procesie wprowadzanych zmian.

²⁷ Nowacki R.: Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2010, s. 7-9.

²⁸ Olearnik J., Pasek K.: Innowacyjność w turystyce i jej oddziaływanie promocyjne. Rozprawy Naukowe, nr 46. Akademia Wychowania Fizycznego, Wrocław 2014, s. 93.

w którym funkcjonują, wprowadzania nowych i unowocześnionych produktów, adaptacji do zachodzących na rynku zmian. Determinanty te związane są z poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju, dostosowaniem do dynamicznych zmian otoczenia, redukcją niekorzystnych skutków zarządzania, optymalnym wykorzystaniem możliwości rynkowych oraz eliminowaniem zagrożeń. Wymienione elementy stanowią koncepcję strategicznego zarządzania hotelem z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań.

Za pośrednictwem innowacji każdy rodzaj produktu jest udoskonalany w odniesieniu do dotychczas oferowanego. Postępowanie tego rodzaju zapewnia hotelowi przewagę, jednakże obliguje do dalszych przekształceń w przyjętej strategii. Organizacja usługowa, która kreuje i implementuje innowacje, kształci się, zdobywa wartościowe informacje, które wynikają z relacji oraz podjętych działań marketingowych. Podwyższa swoją zdolność do innowacji przez implementację zmian w procesie zarządzania strategicznego.

Występująca na rynku hotelarskim konkurencja stanowi konsekwencję zdarzeń określających pewien typ stosunków zachodzących między organizacjami, które w zjawisko tego rodzaju zostały ujęte. Owe zależności wynikają z postępującego procesu konkurowania. Aby efektywnie konkurować (wbrew utrudnieniom tworzonym przez rywali), należy realizować przyjętą politykę przedsiębiorstwa w zakresie działań konkurencyjnych. Rynkowa rywalizacja przedsiębiorstw usługowych uwarunkowana jest determinantami wewnętrznymi (np. polityka państwa i instytucji otoczenia biznesu, relacje z konkurentami, kontrahentami, baza materialna oraz intelektualna) i zewnętrznymi (strategia zarządzania, majątek obrotowy, innowacyjne technologie, jakość usług hotelarskich). Główną rolę w gronie czynników, które określają konkurencyjność hoteli, pełnią innowacje. Wskazują one nie tylko na tempo oraz fazę ożywienia gospodarczego, ale również w znacznym stopniu określają formę i kształt współpracy przedsiębiorstw na globalnym rynku. Dlatego też uznawane są one za czynnik warunkujący międzynarodową konkurencyjność organizacji usługowych. Z kolei zasięg wprowadzania oraz tempo budowania innowacji stanowią o przewadze konkurencyjnej uzyskiwanej przez hotele²⁹.

Przedsiębiorstwo hotelarskie należy uznać za przygotowane do wprowadzania innowacji, wówczas gdy dysponuje odpowiednimi zasobami strategicznymi oraz posiada strukturę sprzyjającą procesowi kreowania i wprowadzania nowatorskich rozwiązań. Wobec tego

²⁹ Istotę innowacji w postaci źródła przewagi konkurencyjnej analizowali w literaturze przedmiotu m.in. J. Kay, C.K. Prahalad, G. Hamel, M. Porter, H. Simon. W podejściu J. Kaya hotel odnosi sukces wówczas, gdy właściwie zidentyfikuje umiejętności oraz zdecyduje się na rynek odpowiednio do nich przystosowany. Wśród podstawowych źródeł przewagi wymienił on architekturę, reputację, innowacje oraz strategiczne zasoby. Uważał, że innowacje powinny odnosić się do produktu, technologii lub procesu organizacji i zarządzania. Z perspektywy wyjątkowości J. Kay wymienił innowacje oryginalne oraz imitacje. Źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej są pierwsze z wyżej wymienionych, z kolei imitacje umożliwiają zdobycie nietrwałej przewagi. Podobnie uważają G. Hamel, C.K. Prahalad i M. Porter, którzy innowacje uznają za źródło przewagi konkurencyjnej. M. Porter wnioskował, że hotel osiąga przewagę w momencie podejmowania działań innowacyjnych.

rezultatem wymienionych czynników jest formowanie się kultury innowacyjnej. Elementy jej funkcjonowania, takie jak: struktury, strategie, procedury, instrumenty zarządzania oraz system organizacji hotelu, zorientowane są na wzmacnianie procesu innowacji. Niemniej jednak case study wykonane przez H. Simona, wśród niemieckich przedsiębiorstw usługowych, które zdobyły kluczową pozycję na globalnym rynku, wskazuje na zastosowanie strategii innowacyjnej w zakresie oferowanych produktów. Ze względu na przedstawione stanowiska, wynikające z przeprowadzonych analiz, należy uznać innowacje za fundamentalne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw usługowych. Tego rodzaju współzależność znalazła wielokrotnie odwzorowanie w formułowanych strategiach konkurencji. Przykładowo, strategia wzrostu przedsiębiorstwa (produkt – rynek) zaprezentowana w macierzy H.I. Ansoffa zakłada, że podstawą jej realizacji jest zarówno innowacyjność produktowa, jak i technologiczna.

Z powyższych analiz wynika, że innowacja stanowi rezultat strategicznych zachowań hoteli, wynikający z analizy, formułowania i implementacji strategii innowacyjnych. Współcześnie zauważany bywa także wpływ innowacji na rozwój, funkcjonowanie oraz potencjał realizowania wyznaczonych przez przedsiębiorstwa usługowe celów strategicznych. Pod koniec XX wieku w literaturze przedmiotu wyraźnie wskazywano na znaczenie teorii zasobowych, które wywierają istotny wpływ na proces zarządzania innowacjami.

Z uwagi na okoliczności, będące rezultatem znaczenia innowacji w zarządzaniu strategicznym oraz osiągnięte przez organizację efekty, należy uznać, że oddziaływanie tego typu jest intensywniejsze niż na przewagę konkurencyjną³⁰. W związku z tym właściwym etapem w określaniu znaczenia innowacji w procesie zarządzania strategicznego wydaje się dokonanie analizy rezultatów wprowadzania innowacji z punktu widzenia osiągnięć finansowych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Powinny być one rozpatrywane z perspektywy kryterium efektywności oraz określenia konsekwencji wynikających z wprowadzenia innowacji. Ich rezultat powinien być efektem wynikającym z określenia wielkości sprzedaży i zysku oraz zajmowanej pozycji na rynku. Uznanie wymienionych determinant zgodne jest z koncepcją K. Fonfary, który proponuje zastosowanie finansowych i niefinansowych rezultatów, wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych oraz pozwalających na wskazanie ich rynkowego sukcesu (rys. 1)³¹.

³⁰ Akgün A.E., Koçoğlu I., Keskin H., Ince H., Imamoğlu S.Z.: The Relationship Between Intellectual Capital, Innovation and Competitive Advantage. ECIE 2011, 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Aberdeen, Scotland 2011, p. 48-52.

³¹ Fonfara K.: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe. PWE, Warszawa 2009, s. 3-10.



Rys. 1. Formowanie rynkowego sukcesu hoteli

Fig. 1. The construction of market success in hotels

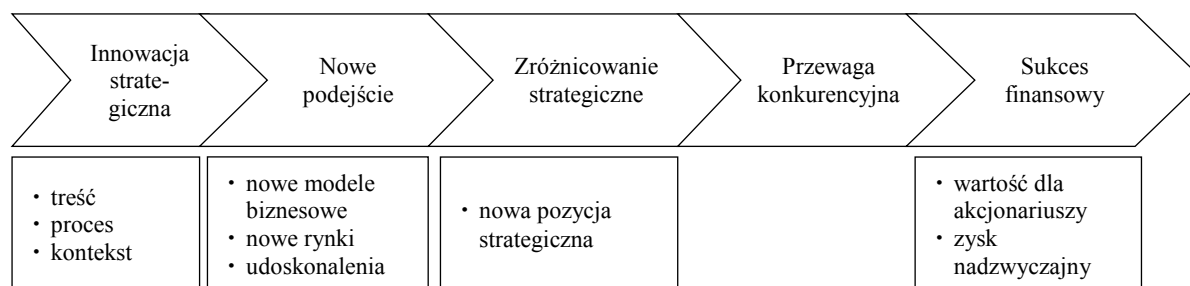
Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku wynika, iż innowacyjność formuje strategię przedsiębiorstwa, która powinna być prawidłowo finansowana, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz generowania wartości.

Ujmowane według powyższych rozważań innowacje stanowią główny generator i źródło rozwoju hotelu. Odwołując się do strategii rozwoju ilościowego (ciągły) i jakościowego (skokowy) organizacji, A. Mirski dokonał podziału innowacji na ciągłe i skokowe³². Innowacja ciągła dotyczy niewielkich zmian w procesie świadczenia usług, które wpływają na etapowe i ilościowe unowocześnienie hotelu. Z kolei innowacja skokowa uznawana jest za oryginalne, rewolucyjne i pionierskie usprawnienie procesu zarządzania (m.in. strategicznego), które natychmiast dokonuje przeniesienia hotelu na poziom wyższy jakościowo. Natomiast wymiar wywołanych przez innowacje skutków w procesie zarządzania strategicznego określają innowacje taktyczne i strategiczne (rys. 2)³³.

³² Mirski A.: Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, [w:] Pałęga M., Knapieński M., Kulma W.: Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 143-144.

³³ Innowacje strategiczne – odnoszą się do istotnych przekształceń w przedsiębiorstwie, stanowią zakres długookresowy, o istotnym znaczeniu dla rozwoju hotelu, ponieważ wykorzystywane są do realizacji celów strategicznych. Innowacje taktyczne – dotyczą aktualnych zmian w technice produkcji, świadczeniu usług, technologii produkcji oraz metodach wytwarzania i organizacji pracy. Por. Brzeziński M.: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa 2001, s. 33.



Rys. 2. Rezultat innowacji strategicznych

Fig. 2. The result of the Strategic Innovation

Źródło: Sniukas M.: Strategic Innovation. A Synthesis of the current debate. „Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences”, 2007, p. 24.

Zaznaczyć jednak należy holistyczny charakter procesu innowacji. Zazwyczaj wprowadzenie na rynek nowego produktu/usługi wymusza implementację nowoczesnych technologii, zastosowanie odpowiednich instrumentów marketingu, nowatorskiej organizacji procesu oraz wpływa na proces dynamizacji postępu technicznego³⁴. Koncepcje zarządzania strategicznego związane z formułowaniem strategii innowacji przedsiębiorstw usługowych opierają się na trzech głównych założeniach:

1. bazują na zasobach oraz wybranych sektorach;
2. planują przyszły rozwój;
3. analizują efektywność funkcjonowania na wybranych rynkach.

Wymienione elementy implikują konieczność budowania strategii hotelu. Celem polityki strategicznej jest określenie kolejności realizowanych działań. Powinny one uwzględniać posiadane zasoby oraz procesy zachodzące w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa. Znaczenie innowacji w kontekście strategicznym skłania przedsiębiorstwa do znacznej koncentracji na wymaganiach nabywców oraz zgłaszanym przez nich zapotrzebowaniu na usługi. Wskazanie innowacji w koncepcji rozwoju hotelu stanowi zasadniczy element efektywnego konkutowania. Organizacje, których zamiarem jest dążenie do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny posiadać perspektywiczną strategię rynkowego funkcjonowania, uznającą innowacje za istotną determinantę rozwoju.

Współcześnie innowacje tworzą fundament rynkowej egzystencji, stanowią element walki konkurencyjnej, oddziałują na podejmowane decyzje strategiczne i umiejętną obsługę klienta oraz wpływają na poprawę konkurencyjności. Ponadto kreują popyt na usługi, obniżają ceny, dynamizują tempo wzrostu hoteli oraz umożliwiają przedłużanie zdolności do wykonywania rentowniejszych inwestycji³⁵. Wymienione powyżej determinanty odgrywają istotną rolę

³⁴ Sztorc M.: Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli. Zeszyty Naukowe „Firma i Rynek”, nr 1(48), 2015, s. 128.

³⁵ Pomykalski A.: op.cit., s. 11.

w procesie zarządzania strategicznego podczas dokonywania analizy strategicznej oraz formułowania i implementacji strategii.

4. Innowacje jako element kształtowania strategii hoteli

W celu określenia wpływu innowacyjności na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw usługowych przeprowadzono badania empiryczne wśród hoteli jedno-, dwu-, trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowych, zlokalizowanych w wybranych województwach wschodniej Polski. Analiza dotyczyła roku 2015 oraz województw lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego i świętokrzyskiego. Wybór owej części Polski zdeterminowany był faktem słabiej rozwiniętej infrastruktury noclegowej w porównaniu z pozostałymi regionami kraju oraz skutkiem realizowanych w latach 2007-2013 programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka i Rozwój Polski Wschodniej. Próbkę badawczą stanowiło 241 obiektów, w tym 49,2% małych hoteli, 16,7% średnich oraz 34,1% dużych hoteli (tabela 2).

Tabela 2

Liczba hoteli we wschodnich regionach Polski (2015 r.)

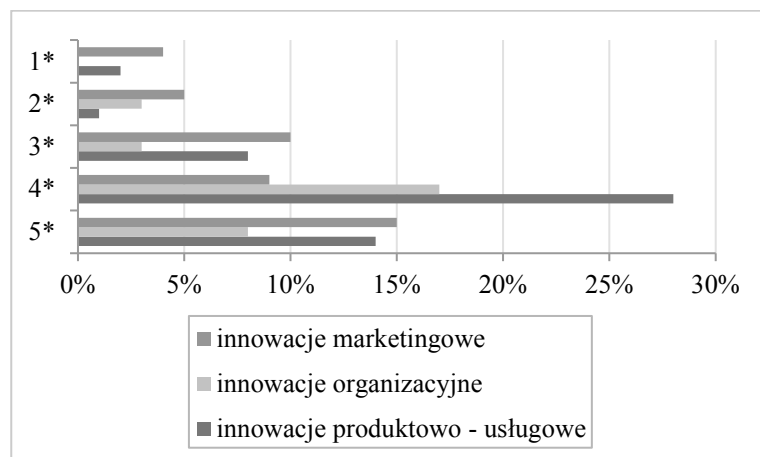
WOJEWÓDZTWO	HOTELE 1*	HOTELE 2*	HOTELE 3*	HOTELE 4*	HOTELE 5*	RAZEM
lubelskie	3	18	43	6	1	71
podkarpackie	4	36	47	7	1	95
podlaskie	1	9	6	1	0	17
świętokrzyskie	3	22	23	9	1	58
Razem						241

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza obejmowała obiekty biznesowe funkcjonujące w sektorze przedsiębiorstw prywatnych. Badania wykonano za pośrednictwem kwestionariusza ankiety, w którym respondenci (kadra zarządzająca oraz właściciele obiektów) udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące roli innowacji w kreowaniu strategii zarządzania obiektami oraz korzyści wynikających z podejmowania działalności innowacyjnej.

Z otrzymanych danych wynika, że 71% hoteli zainteresowanych było wprowadzeniem innowacji, a 45% wdrożyło opracowywane strategie innowacji. Najczęściej w obiektach (rys. 3) realizowane były innowacje: produktowo-usługowe (53%), organizacyjne (31%) oraz marketingowe (43%). Spośród wybranych do badania hoteli żaden nie realizował strategii innowacji technologicznych (procesowych). Sytuacja tego rodzaju wynika ze zbyt rzadkiego zastosowania nowych metod wytwarzania i świadczenia usług według 96% właścicieli hoteli. Wymienione powyżej rodzaje innowacji najczęściej implementowały hotele pięcio- i czterogwiazdkowe (rys. 4). W porównaniu do pozostałych regionów badane hotele

wschodniej części Polski są znacznie mniej efektywne pod względem wprowadzanych innowacji w oferowanych usługach (8,2% przy skali krajowej 12,3%)³⁶.

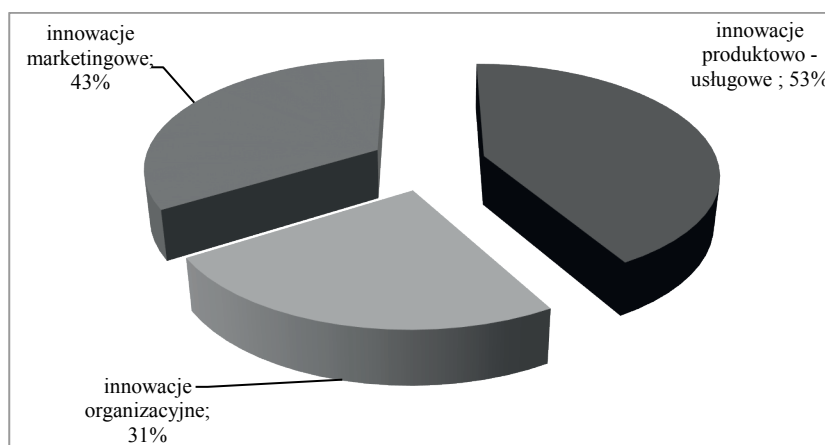


Rys. 3. Rodzaj innowacji wdrożonych przez poszczególne segmenty hoteli

Fig. 3. Type of innovation implemented by individual segments hotels

Źródło: Opracowanie własne.

Zasadniczym motywem nieuwzględniania innowacji w strategiach hoteli jest nie tylko brak środków finansowych, ale niepewność zwrotu zainwestowanego kapitału (26%). Hotelarze uzasadniają, iż aktualny model biznesowy (37%), skala funkcjonowania hotelu (14%), strategia (31%) lub jej brak (18%) nie obligują ich do wdrażania działalności innowacyjnej.



Rys. 4. Typ wdrożonych innowacji w hotelach Polski wschodniej w 2015 r.

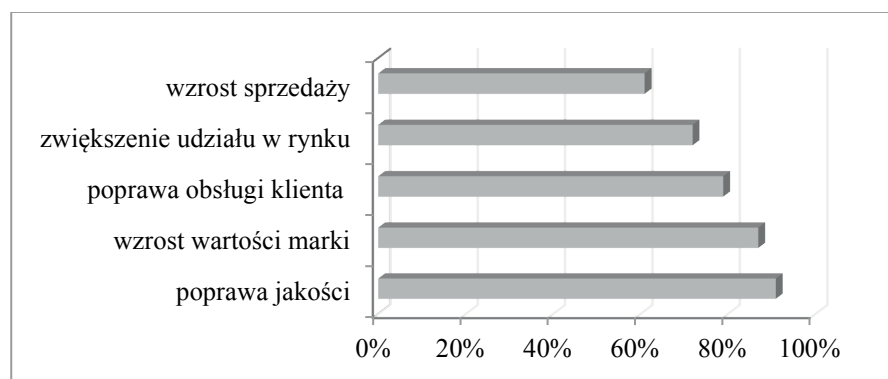
Fig. 4. The type of innovation implemented in the eastern Polish hotels in 2015

Źródło: Opracowanie własne.

³⁶ Hotele stawiają na innowacyjne technologie. „Hotelarz”, nr 3, 2016, s. 11-12.

Niemalże połowa (46%) z badanych potwierdziła, że innowacyjność odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu oraz stanowi cel strategiczny obiektów. Jedyne w co trzecim badanym hotelu innowacyjność posiada bardzo duże znaczenie w stosunku do pozostałych celów strategicznych, natomiast aż dla 82% względnie istotne. Wyłącznie w co ósmym obiekcie wyznaczono osobę odpowiedzialną za wdrażanie innowacji. W większości hoteli (55%) wskazywano na zastosowanie innych metod (m.in. benchmarkingu) lub modyfikację istniejących rozwiązań celem wdrożenia nowych, innowacyjnych pomysłów. Małe i średnie hotele zorientowane są głównie na zastosowanie strategii imitacji, której celem jest naśladowanie liderów – globalnych koncernów i sieci hotelowych. Niemniej jednak kluczowe znaczenie posiadają strategie mieszane. Z przeprowadzonych badań wynika, że zadania, plany oraz zakres realizacji prac nad działalnością innowacyjną sporadycznie zapisywane są w formie strategii innowacji (18%). Zasadniczo hotele bazują na wewnętrznych zasobach, opracowując innowacyjne rozwiązania (74%). Zauważają ich strategiczny wymiar oraz wynikającą z nich przewagę konkurencyjną. Celem strategicznym 49% dużych i średnich hoteli jest przekształcenie się w innowacyjny obiekt.

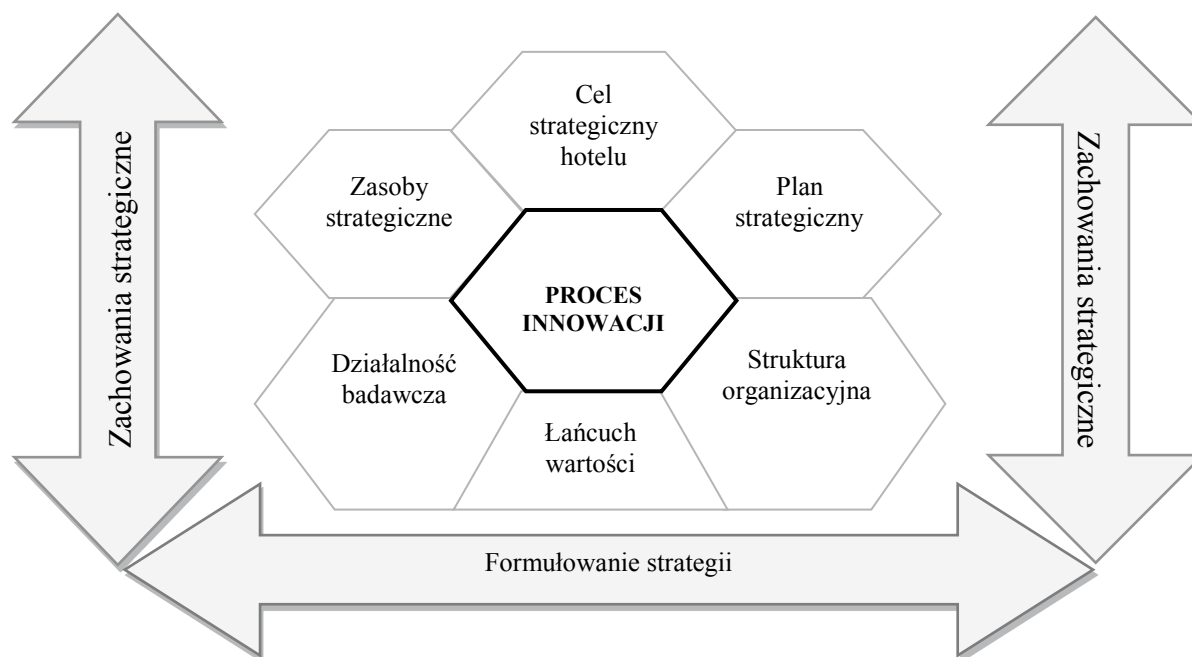
Wśród korzyści wynikających z zastosowania innowacji w zarządzaniu strategicznym (rys. 5) wskazywano na: poprawę jakości oferowanych usług (91%), korzystne nastawienie do marki (87%) oraz udoskonalenie obsługi klienta (79%). Wprowadzone innowacyjne udoskonalenia procesu zarządzania hotelem dotyczyły także wzrostu sprzedaży usług (61%), umocnienia pozycji konkurencyjnej (76%) oraz zwiększenia udziału w rynku (72%).



Rys. 5. Czynniki wpływające na zastosowanie innowacji w procesie zarządzania strategicznego
Fig. 5. The factors influencing of the use of innovation in the process strategic management
Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwa hotelarskie systematycznie zapoczątkowują działania innowacyjne, jednakże sporadycznie posiadają one wymiar strategiczny. Zaledwie 13% średnich i dużych przedsiębiorstw usługowych funkcjonujących we wschodniej Polsce można określić liderami innowacji. Zaliczyć do nich można głównie hotele, których działalność związana jest z przynależnością do dużych, międzynarodowych

koncernów. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym segmencie uwzględniają znaczenie innowacji w procesie zarządzania strategicznego. Bowiern innowacyjność strategiczna stanowi połączenie procesu wdrożenia innowacji wraz z myśleniem strategicznym³⁷.



Rys. 6. Relacje w procesie strategicznego zarządzania innowacją
 Fig. 6. Relationships in the process of strategic innovation management
 Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań należy wnioskować (rys. 6), że procesy innowacyjne wyrażane są za pomocą potencjału, który aktywizuje do nieustannego rozwoju i doskonalenia hoteli. Determinanta tego rodzaju umożliwia połączenie celów strategicznych z zasobami oraz strukturą hotelu, wpływając tym samym na wartość poszczególnych przedsiębiorstw. Z przedstawionych badań wynika, że dążenie do innowacyjności jest aktualnie jednym z najważniejszych obszarów zarządzania strategicznego, konkutowania i wyznaczania strategii współcześnie funkcjonujących hoteli. Innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich wyraża się, w szczególny sposób, w ich zakresie usługowym, marketingowym i organizacyjnym. Głównymi przyczynami wytwarzania innowacji są motywy ich implementacji, źródła wiedzy, źródła finansowania oraz występujące bariery ich wprowadzania (m.in. brak strategii zauważalny przede wszystkim w hotelach jedno- i dwugwiazdkowych).

³⁷ Graetz F.: Strategic Thinking and Strategic Planning. „Management Decision”, vol. 40, No. 5-6, 2002, p. 456-462.

5. Wnioski

Współcześnie innowacje uznawane są za instrument przedsiębiorczości oraz istotny element walki konkurencyjnej, wynikający z nowoczesnego zarządzania strategicznego. Kluczowe znaczenie w praktyce posiadają te koncepcje strategii konkurencji, które wpływają na poprawę funkcjonowania rynkowego oraz dostosowanie się hoteli do zmiennego charakteru rynku. Wymagania te mogą spełnić różne funkcje w procesie budowy strategii innowacji. Udoskonalanie procesów oraz dążenie do tworzenia innowacji wpływa na kształtowanie wewnętrznej kultury organizacji zorientowanej na wdrażanie innowacji. Dlatego też zasadniczą rolę pełni nie tylko sam przedmiot strategii innowacji. Ważne są także czynniki wpływające na tempo wykonanych zadań oraz stopień uzyskanych korzyści z implementacji innowacji.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań wskazują, że innowacje pełnią znaczącą rolę w procesie kształtowania strategii hoteli. Ich działalność innowacyjna koncentruje się zazwyczaj na produktach oraz usługach, a sporadycznie na nowoczesnych instrumentach marketingowych. Innowacjom nie zawsze towarzyszą nowe technologie o charakterze procesowym bądź organizacyjnym. Wnioskować należy, że posiadanie wyłącznie innowacyjnej oferty produktowo-usługowej nie wystarczy do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Powinna być ona tworzona przez oryginalne rozwiązania we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też niezbędne jest całościowe ujęcie działalności innowacyjnej. Opracowanie strategii oraz wdrożenie innowacji należy do najbardziej skutecznych rozwiązań wpływających na rozwój hoteli, których celem jest osiągnięcie rynkowego sukcesu.

Bibliografia

1. Akgün A.E.: Koçoğlu I., Keskin H., Ince H., Imamoğlu S.Z.: The Relationship Between Intellectual Capital, Innovation and Competitive Advantage. ECIE 2011, 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Aberdeen, Scotland 2011.
2. Bilton C., Cummings S.: Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation. John Wiley and Sons, Chichester, New York 2010.
3. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W.: Innowacyjność przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2004.
4. Brzeziński M.: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa 2001.
5. Burak J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.

6. Chell E.: *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*. Thomson Learning, London 2011.
7. Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
8. Drucker P.F.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. EMKA, Warszawa 2004.
9. Duraj J., Papiernik-Wojdera M.: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Difin, Warszawa 2010.
10. Fonfara K.: *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. PWE, Warszawa 2009.
11. Graetz F.: *Strategic Thinking and Strategic Planning*. „Management Decision”, Vol. 40, No. 5-6, 2002.
12. Hamel G., Breen B.: *The future of management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2007.
13. Hjalager A.M.: *Progress in Tourism Management. A Review of Innovation Research in Tourism*. „Tourism Management”, Vol. 31, 2010.
14. Hjalager A.M.: *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*. „Tourism Management”, Vol. 23, 1999.
15. *Hotele stawiają na innowacyjne technologie*. „Hotelarz”, nr 3, 2016.
16. Howells J.: *Innovation and services. New conceptual frameworks*. „CRIS Discussion Paper”, No. 38, 2000.
17. Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J.: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
18. Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007.
19. Kurek W.: *Turystyka*. PWN, Warszawa 2008.
20. Lewandowska M.S.: *Współpraca firm w innowacjach produktowych i marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10, 2012.
21. Mielcarek B., Szalczyk A.: *Innowacje jako czynnik konkurencyjności sektora turystycznego w warunkach globalizacji*. *Prace Geograficzne*, nr 136. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2014.
22. Mirski A.: *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, [w:] Pałęga M., Knapieński M., Kulma W. (red): *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
23. Niedzielski P.: *Rodzaje innowacji*, [w:] Matusiak K.B. (red): *Innowacje i transfer technologii*. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005.

24. Nowacki R.: *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2010.
25. Nowakowski M.: *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000.
26. Olearnik J., Pasek K.: *Innowacyjność w turystyce i jej oddziaływanie promocyjne*. Rozprawy Naukowe, nr 46. Akademia Wychowania Fizycznego, Wrocław 2014.
27. *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing, France 2005.
28. Paget E., Dimanche F., Mounet J.P.: *A tourism innovation case. An actor – network approach*. „Annals of Tourism Research”, vol. 37, No. 3, 2010.
29. Panasiuk A., Szostak D.: *Hotelarstwo usługi – eksploatacja – zarządzanie*. PWN, Warszawa 2008.
30. Pichlak M.: *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Difin, Warszawa 2012.
31. Pikkemat B., Peters M., Weiermair K.: *Innovationen in Tourismus*. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft Erich Schmidt Verlag GmbH&Co, Berlin.
32. Pomykalski A.: *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa-Łódź 2001.
33. Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Gliwice 2006.
34. Rapacz A.: *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*. Prace Naukowe, nr 258. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.
35. Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960.
36. Stawasz E.: *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, [w:] Matusiak K.B. (red): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. PARP, Warszawa 2005.
37. Sztorc M.: *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli*. Zeszyty Naukowe „Firma i Rynek”, nr 1(48), 2015.

Abstract

This article aims to analyze and evaluate the impact of innovation in the process of strategic management service company – hotel. The study involved the company located in eastern Poland. The results presented in this report are derived from extensive empirical research conducted in 2015 by means of a questionnaire. The problem analysis was conducted among 241 small, medium and large hotels.