

Rafał Kusa
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**INNOWACYJNOŚĆ
MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH.
STUDIUM PRZYPADKU¹.**

1. Istota innowacyjności

Innowacyjność jest postrzegana w ostatnich latach jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej, zarówno przedsiębiorstw, jak i całych regionów. Pod pojęciem tym rozumie się zespół cech i właściwości psychicznych człowieka lub grup ludzkich wyrażających się pozytywnym nastawieniem do nowości, zdolnością przyswajania nowości albo nawet zdolnością ich tworzenia [1, str.200].

Według Schumpetera innowacja to funkcja składająca się z kreatywnego myślenia i działania [11, str. 44]. Mianem innowacji możemy zatem określić:

1. wprowadzenie nowego produktu
2. wprowadzenie nowej metody produkcji (innowacja procesowa)
3. otwarcie nowego rynku sprzedaży
4. otwarcie nowego rynku zaopatrzenia
5. wprowadzenie nowej organizacji (innowacja związana z zarządzaniem).

Rozwój innowacyjności jest wynikiem oddziaływania wielu czynników. Do zewnętrznych należą między innymi: postęp technologiczny, zmieniające się wymagania odbiorców, skracanie cyklu życia produktu i wzrastająca konkurencja w skali globalnej [10, str.22]. Wśród czynników wewnętrznych, które stymulują aktywność innowacyjną wymienić należy: sposób zarządzania firmą (w szczególności strategię rozwoju firmy), wynik finansowy, wykształcenie kierującego firmą, kierunek działalności prowadzonego biznesu, wielkość firmy oraz czas funkcjonowania na rynku [11, str. 76-77].

¹ Artykuł jest wynikiem prac własnych Zakładu Podstaw Zarządzania Wydziału Zarządzania AGH prowadzonych w ramach umowy nr 10/10.200.131

Istotnym problemem, przed którym stają badacze zajmujący się problematyką innowacyjności jest sposób jej pomiaru. Najczęściej używanymi wskaźnikami innowacyjności są: liczba wdrożonych technologii, produktów, zmian organizacyjnych, wydatki na badania i rozwój, liczba pracowników zatrudnionych w komórkach zajmujących się innowacyjnością.

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych opracowane zostały przez ekspertów OECD wytyczne metodologiczne dotyczące badań statystycznych innowacji technologicznych (działalności innowacyjnej) tzw. metodą podmiotową w sektorze przedsiębiorstw w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych (system ten określany jest mianem „metodologii Oslo” i opisany jest w tzw. *Oslo Manual*). Wśród innowacji technologicznych wyróżniono [4, str. 56-63]:

- produkty (wyroby lub usługi) technologicznie nowe
- produkty technicznie ulepszone (zmodernizowany wyrób lub ulepszona usługa)
- innowacje technologiczne procesów²
- innowacje procesu dostawy
- modyfikacje (zróżnicowanie wyrobów)³
- innowacje organizacyjno-techniczne⁴
- prace wdrożeniowe.

Innowacje nietechnologiczne traktowane są marginalnie i obejmują nowe lub ulepszone rozwiązania wyłącznie w zakresie organizacji przedsiębiorstwa. Przykładem takiej innowacji może być wdrażanie filozofii TQM (innowacja o charakterze organizacyjnym i menedżerskim) [4, str. 151].

W odniesieniu do powyższych kategorii wyróżnia się 3 zakresy innowacji: maksymalne (nowość na skalę światową), pośrednie i minimalne (nowość na skalę przedsiębiorstwa).

Jak wynika z powyższych rozważań problematyka innowacyjności rozpatrywana jest głównie w aspekcie działalności wytwórczej, tymczasem w gospodarkach krajów wysokorozwiniętych dominującą rolę odgrywają w ostatnich latach usługi. Cechują się one olbrzymim zróżnicowaniem i dynamiką zmian, co sprawia, że są one w stanie coraz lepiej zaspokajać rosnące potrzeby klientów. Innowacyjność w sferze usług, podobnie jak w przypadku działalności wytwórczej, jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej.

² obejmują wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcyjnych łącznie z metodami (systemami) dostawy produktów, oraz zmiany w wyposażeniu lub organizacji produkcji bądź kombinację tych zmian, co może mieć miejsce w wyniku zastosowania nowej wiedzy

³ obejmują drobne zmiany techniczne czy estetyczne wyrobów, nie będące istotnym technicznym ulepszeniem, wprowadzone np. w celu zdobycia nowego rynku

⁴ obejmują przedsięwzięcia związane ze zmianą organizacji wydziałów produkcyjnych, stanowisk pracy oraz wydziałów pomocniczych, w tym realizowane w ramach własnych prac racjonalizatorskich oraz przedsięwzięcia związane z zakupem oprogramowania komputerowego, wprowadzeniem komputerów do sterowania i regulacji procesami produkcyjnymi, jak również instalacją sieci komputerowych

2. Specyfika działalności usługowej

Usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich [3, str. 17].

Usługi charakteryzują się następującymi cechami [2, str.18-23]:

1. niematerialność - usług nie można zazwyczaj przed zakupem zobaczyć, posmakować, dotknąć, usłyszeć czy powąchać
2. nierozdzielność - o ile towary najpierw się produkuje, potem magazynuje i wreszcie sprzedaje, usługi są najpierw sprzedawane, a następnie produkowane i konsumowane jednocześnie (przy czym często konsument musi być fizycznie obecny, a niekiedy aktywnie uczestniczyć w procesie świadczenia usługi)
3. zmienność - jakość usług może różnić się w zależności od tego kto i kiedy je wykonuje, a także dla kogo są one świadczone (źródłem zmienności może być bowiem także klient)
4. nietrwałość - usług nie można magazynować.

Jednym z czynników decydujących o konkurencyjności usług jest ich innowacyjność.

3. Innowacyjność usług

Innowacyjność w sferze usług odnosić się może zarówno do produktów, jak i procesu świadczenia usług, zarządzania przedsiębiorstwem, logistyki czy relacji z otoczeniem. Specyficzne dla usług cechy sprawiają jednak, że proces innowacyjny jest pod wieloma względami odmienny niż w przypadku działalności wytwórczej.

Najważniejszym przedmiotem innowacji w usługach jest kontakt klienta i usługodawcy (stanowiący istotę produktu-usługi). Kontakt ten stanowi także ważne źródło innowacji. Nie chodzi tu tylko o opinie wyrażane przez klientów (które przecież mogą być gromadzone równie łatwo na temat produktów materialnych), ale o reakcje i zachowanie klienta podczas świadczenia usług. Stopień wykorzystania tego źródła zależy głównie od kompetencji pracowników, ich wrażliwości i świadomości wagi dokonywanych obserwacji. Oczywiście pamiętać należy, że klienci będą w różny sposób zachowywać się w trakcie świadczenia usług⁵, co sprawia, że część innowacyjnych rozwiązań (będących niekiedy wynikiem twórczego i przytomnego zachowania pracowników świadczących usługi) nie zostanie już nigdy powtórzona.

⁵ zróżnicowanie zachowań klientów stanowi niewątpliwą trudność w procesie standaryzacji usług, który często uważany jest za warunek zapewnienia wysokiej jakości usług

Wykorzystanie bezpośredniego kontaktu usługodawców i klientów jako cennego źródła innowacji nie wyklucza oczywiście istnienia „działów innowacji” w firmach usługowych. Należy jednak stwierdzić że występują one znacznie rzadziej niż w przedsiębiorstwach wytwórczych⁶, natomiast w małych firmach nie ma ich w ogóle. O ile innowacje techniczne powstają zwykle w „fabrykach innowacji”, jako rezultat celowej i sformalizowanej działalności [6], to innowacje w usługach często mogą być efektem „romantycznej improwizacji” [5, str.149]. Ponadto w przypadku usług znacznie trudniej jest ustalić różnicę między szablonowym różnicowaniem a genialną innowacją.

Wobec braku wyspecjalizowanych komórek prowadzących działalność innowacyjną kluczową rolę w generowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań odgrywają pracownicy przedsiębiorstwa. Są oni kluczowym elementem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i wszyscy, bez wyjątku, muszą zostać zaangażowani w proces poszukiwania, tworzenia i wdrażania innowacji. Jak wykazały badania, jednym ze skutecznych sposobów rozwoju kompetencji kierowniczych (który sprzyja wzrostowi innowacyjności) są franchising i inne formy kooperacji [7, str.469].

Niematerialny charakter usług sprawia, że mniejsze jest znaczenie innowacji technologicznych. Co prawda często ogrywają one kluczową rolę dla rozwoju, a nawet powstania nowych rodzajów usług⁷, a niemal zawsze silne zaplecze technologiczne (na przykład w zakresie IT) jest czynnikiem ułatwiającym osiągnięcie satysfakcjonujących wyników w sferze innowacji, to jednak powszechnie uważa się, że w usługach większą rolę odgrywają innowacje nietechnologiczne⁸. Jako, że innowacje takie mogą niekiedy być łatwo imitowane przez konkurentów, „liderzy innowacyjni” muszą liczyć się z faktem, że ich pomysły szybko zostaną powielone i upowszechnione, a tym samym przestaną być innowacjami. Jest to prawdopodobne tym bardziej, że większość innowacji nietechnologicznych nie podlega żadnej ochronie prawnej⁹ [7, str. 468-469].

Ponadto niematerialny charakter usług i związany z nim niedostatek obiektywnych kryteriów oceny sprawia, że trudno jest przekonać klientów, że dana usługa jest nowatorska i nakłonić ich do płacenia „premií za innowacyjność” [5, str.143].

Charakterystyczny dla przedsiębiorstw usługowych brak patentów oraz wyodrębnionych komórek badawczo-rozwojowych implikuje w trakcie badań statystycznych istotne trudności w ocenie działalności innowacyjnej

⁶ często działalność innowacyjna przyjmuje mniej trwałe formy organizacyjne (np. zespoły projektowe)

⁷ na przykład dzięki postępowi w sferze telekomunikacji i informatyki możliwe są nowe sposoby obsługi klientów przez banki

⁸ aczkolwiek niektóre badania wykazały, że innowacje nietechnologiczne odgrywają dominującą rolę tylko w niektórych segmentach sektora usług [8, str.859]

⁹ w przeciwieństwie do innowacji technologicznych, które są chronione przez prawo patentowe i inne mechanizmy

przedsiębiorstw. Jednak nawet biorąc pod uwagę fakt, że innowacyjność w usługach jest niedoszacowana w oficjalnych statystykach, to stwierdzić należy, że jest ona faktycznie niższa niż w przedsiębiorstwach wytwórczych [8, str.859]. Potwierdzają to badania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce, gdzie aż 53% firm usługowych nie wprowadziło w badanym okresie żadnej innowacji (średnia dla całej próby wynosiła 14%), zaś te, które je wprowadziły jako główne źródło innowacji wskazywały najczęściej jedynie własne doświadczenia [11, str. 86].

Jest to problem, który dotyczy wielu rodzajów działalności usługowej, w tym także turystyki.

4. Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych

Problemy innowacyjności firm sektora turystycznego są podobne w wielu krajach. Innowacje są tam albo rzadkie, albo (częściej) nieobecne. Tymczasem branża turystyczna, jak każda inna, potrzebuje innowacji.

Przyczyn niskiego poziomu innowacyjności w turystyce jest wiele. Do tych, które są podzielane przez inne branże usługowe należy dodać także pewne specyficzne tylko dla turystyki. Wiele związanych jest ze sferą zasobów ludzkich: niski poziom wykształcenia kadr, olbrzymia fluktuacja zatrudnienia (wynikająca z zatrudniania pracowników sezonowych - często niskokwalifikowanych lub studentów), brak możliwości rozwoju zawodowego¹⁰ (co jest przyczyną ucieczki kadr do innych branż) - wszystko to sprawia, że trudno jest wiązać plany rozwoju zawodowego z turystyką. A pracownicy, którzy zamierzają zmienić miejsce pracy nie angażują się w proces zmian. Tymczasem w turystyce nawet wśród kierowników rotacja zatrudnienia jest wysoka [7, str. 470].

Na rynku turystycznym funkcjonuje wiele rodzajów przedsiębiorstw. Jednym z nich są biura podróży, czyli te podmioty gospodarujące, dla których świadczenie usług pośredniczenia i/lub organizatorskich w turystyce jest głównym bądź jedynym przedmiotem prowadzonej działalności¹¹ [9, str. 18]. Na początku 2004 roku w Centralnym Rejestrze Zezwoleń odnotowanych było 3485

¹⁰ wyjątek stanowią tu jedynie międzynarodowe łańcuchy hotelowe

¹¹ wśród badaczy rynku turystycznego panuje zgodność co do konieczności odróżnienia agentów sprzedaży detalicznej od turoperatorów. Agent podróży sprzedaje usługi producenta (np. turoperatora, linii lotniczej, sieci hotelowej) i jest wynagradzany od każdej sprzedaży (udzielaną mu prowizją), jednak nie bierze on żadnej odpowiedzialności za usługi swego pryncypała. Turoperator kupuje cząstkowe elementy produktu podróży na swój własny rachunek i zestawia je w taki sposób, aby sprzedać klientom pakiet podróży, za co jest wynagradzany z narzutu na ceny, które płaci dostawcom usług składających się na pakiet. Turoperator sprzedaje klientom pakiety przez pośredników, ale niekiedy także bezpośrednio [9, str.19]. Podobne rozróżnienie sankcjonuje *Ustawa o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997 r. Rozróżnia ona organizatora turystyki, pośrednika turystycznego i agenta turystycznego. Działalność polegająca na organizowaniu imprez turystycznych oraz na pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych wymaga uzyskania stosownego zezwolenia. (szczegóły dotyczące warunków jego uzyskania określa Ustawa) [13]

przedsiębiorstw prowadzących tego typu działalność na terytorium Polski [14]. Przeważająca większość biur podróży to jednostki zatrudniające do 5 osób, w tym właściciela lub wspólników [12, str. 41].

Poniżej, na przykładzie jednego z biur podróży, zilustrowane zostanie zjawisko innowacyjności małych przedsiębiorstw usługowych. Opisane zostaną pokrótce działania, które w świetle wcześniejszych wywodów uznać można za przejaw innowacyjności.

5. Studium przypadku

Biuro Podróży „Top-Tour”¹² powstało w 1993 roku. Od początku swej działalności podejmowało działania innowacyjne, które podzielić można na 3 grupy: innowacje produktowe, techniczne i organizacyjne.

Wśród innowacji produktowych należy wymienić:

- stopniowe włączanie do oferty nowych destynacji (początkowo oferta ograniczała się tylko do ośrodków w Polsce, następnie została poszerzona o Słowację, obecnie obejmuje zaś wszystkie atrakcyjne turystycznie kraje Europy)
- programy typu „Trzy Stolice” (połączenie zwiedzania Bratysławy, Budapesztu i Wiednia w jednej ofercie, która dzięki wykorzystaniu słowackiej bazy noclegowej była stosunkowo tania)
- obozy snowboardowe (dostosowanie dotychczasowego produktu: obozu narciarskiego, do potrzeb wyodrębnionej grupy klientów)

Do innowacji technologicznych należy zaliczyć przede wszystkim wykorzystanie internetu (uruchomienie jednej z pierwszych stron w swoim segmencie; obecnie poza funkcjami informacyjno-komunikacyjnymi umożliwia dokonywanie rezerwacji on-line) oraz modernizację autokarów (których „Top-Tour” jest współwłaścicielem).

Wśród innowacji organizacyjnych wymienić należy:

- nawiązanie i utrzymywanie kontaktów z klientami instytucjonalnymi (zakłady pracy)
- opracowanie katalogu i sprzedaż oferty poprzez inne agencje turystyczne - tym samym biuro z lokalnego organizatora staje się powoli ogólnopolskim turoperatorem

¹² „Top-Tour”¹² (nazwa zmieniona) to przedsiębiorstwo rodzinne, które obecnie posiada status spółki jawnej. Od początku swej działalności prowadzone było przez właścicieli, którzy dodatkowo zatrudniają obecnie na stałe 2 pracowników biurowych na podstawie umowy o pracę. Ponadto sezonowo zatrudnia ok. 200 osób w charakterze pilotów, wychowawców i pielęgniarek. Biuro jest członkiem Krakowskiej Izby Turystyki i Polskiej Izby Turystyki. Dwukrotnie uhonorowane zostało nagrodą „Odys” za najlepszą ofertę wyjazdową. Od początku swej działalności biuro specjalizuje się w organizowaniu imprez turystycznych dla dzieci i młodzieży. I niemal od początku swej działalności konkuruje na rynku lokalnym z innym biurem o podobnym profilu i skali działalności. Można z całą pewnością stwierdzić, że oba biura posiadają dominującą pozycję na obsługiwanych przez siebie segmencie rynku.

- współpraca z innym biurem (częściowo wspólna oferta i działania promocyjne)

Źródłem innowacji oprócz własnych doświadczeń jest aktywne członkostwo w organizacjach branżowych oraz udział w imprezach targowych.

Na podstawie powyższego przykładu można stwierdzić, że pomimo ograniczonych możliwości innowacyjnych małych firm usługowych, innowacyjność może jednak stanowić źródło przewagi konkurencyjnej tych firm.

Literatura

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- [2] Cottam A., Mudie P., *Usługi. Zarządzanie i marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [3] Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [4] *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*. Zeszyty Metodyczne i Klasyfikacje, Główny Urząd Statystyczny, Departament Produkcji i Usług, Warszawa 1999
- [5] Gallouj F., *Innovation in services and the attendant old and new myths*. „Journal of Socio-Economics” 31(2002), str. 137-154
- [6] Hargadon A., Sutton R.I., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*. Harvard Business Review Polska, wrzesień 2003, str. 99-109
- [7] Hjalager A.M., *Repairing innovation defectiveness in tourism*. „Tourism Management” 23 (2002), str. 465-474
- [8] Hollenstein H., *Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data*. „Research Policy” 32 (2003), str. 845-863
- [9] Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [10] Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*. Difin, Warszawa 2000
- [11] Mizgajska H., *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*. Prace habilitacyjne 4, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 20002
- [12] Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
- [13] *Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.*, Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884
- [14] www.mg.gov.pl; stan na dzień 22.01.2004

INNOVATION IN SMALL ENTERPRISES IN SERVICE SECTOR. CASE STUDY.

Summary

The aim of the paper is to contribute to the understanding of innovation patterns in services, especially in small enterprises. There is a case study of small travel-agency focused on product, technological and organisational innovations in the end of the paper.