

INNOWACYJNOŚĆ MAŁOPOLSKICH BIUR PODRÓŻY

Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wpływu innowacyjności na konkurencyjność biur podróży. Przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych wśród małopolskich biur podróży na przełomie 2004 i 2005 roku¹. Wykorzystując funkcję regresji określono siłę wpływu innowacyjności, jakości, kompetencji menedżerskich i renomy na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw. Szczegółowej analizie poddano wybrane czynniki kształtujące innowacyjność biur podróży: wyposażenie w komputery, dostęp do Internetu, stosowanie *benchmarkingu*, udział w konferencjach branżowych, współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi lub szkołami wyższymi.

Potencjał konkurencyjności a pozycja konkurencyjna

U podstaw badań, których wyniki prezentowane są w niniejszym artykule stoi koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw, zgodnie z którą źródłem konkurencyjności jest charakteryzujący poszczególne przedsiębiorstwa potencjał konkurencyjności, czyli system procesów i zasobów przedsiębiorstwa, które są zaangażowane w różnych sferach funkcjonalnych. Potencjał konkurencyjności decyduje o osiągniętej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej², czyli wyniku konkurowania w danym sektorze, rozpatrywanym na tle wyników osiągniętych przez konkurentów³.

Rysunek 1. Potencjał konkurencyjności i pozycja konkurencyjna



Źródło: opracowanie własne

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i opis badań

Do przedsiębiorstw posiadających zezwolenie na prowadzenie działalności w zakresie organizowania imprez turystycznych lub pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o

¹ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy zatytułowany *Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw turystycznych*

² Przyjęcie założenia że między pozycją a potencjałem istnieje prosty związek przyczynowo-skutkowy stanowi pewne uproszczenie. Relacja ta może mieć bowiem równocześnie kierunek odwrotny – korzystna pozycja (czyli m.in. wysoka rentowność i poziom zysków) umożliwiają bowiem przedsiębiorstwu w większym stopniu kształtowanie potencjału konkurencyjności.

³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, str.89

świadczenie usług turystycznych, które zarejestrowane były w Małopolsce w grudniu 2004 roku, zostały rozesłane drogą pocztową kwestionariusze ankiety. O ich wypełnienie poproszono kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej wyniki opracowane zostały na podstawie odpowiedzi uzyskanych z 34 biur, co stanowi 10% badanej grupy przedsiębiorstw.

Średni wiek badanych przedsiębiorstw wynosi przeszło 9 lat, a aż 30% firm funkcjonuje na rynku dłużej niż 11 lat.

76% badanych biur, oprócz organizacji i sprzedaży imprez własnych, sprzedaje także imprezy obce. 70% zajmuje się obsługą zagranicznej turystyki wyjazdowej, a przeszło 50% deklaruje działalność w zakresie turystyki przyjazdowej (która w istotny sposób wpływa na sytuację gospodarczą regionu).

77% przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 6 pracowników, zaś 7% przedsiębiorstw – więcej niż 50 pracowników⁴.

Średnia rentowność sprzedaży wynosiła w 2004 roku 10,5% i w okresie ostatnich 3 lat wykazuje tendencję wzrostową (Tabela 1). Osoby kierujące działalnością badanych przedsiębiorstw optymistycznie oceniają przyszłość – średnia dynamika przychodów oczekiwana w 2005 roku wynosi 111,4%, czyli wyraźnie powyżej poziomu z lat poprzednich.

Tabela 1. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży

Rok	2002	2003	2004
Średnia rentowność sprzedaży (%)	8,7	8,9	10,3
Średnia dynamika przychodów (%)	108,5	106,3	107,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Poniżej przedstawione zostaną wskaźniki wykorzystane do oceny pozycji konkurencyjnej oraz do oceny innowacyjności, a następnie przedstawiona zostanie próba oceny wpływu innowacyjności na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw.

Wskaźniki pozycji konkurencyjnej

Najczęściej stosowanymi wyznacznikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są udział firmy w rynku oraz wskaźniki opisujące sytuację finansową przedsiębiorstwa⁵. Ponieważ pojęcie zysku nie jest najdoskonalszym wskaźnikiem konkurencyjności (zwłaszcza w przypadku porównywania przedsiębiorstw o różnej skali działalności), zwykle stosuje się wskaźniki rentowności. Zarówno udział w rynku, jak i poziom rentowności zazwyczaj rozpatrywane są w ujęciu dynamicznym, co umożliwia ocenę kierunku i tempa zmian, jakim podlegają wyniki przedsiębiorstwa. Powinny one być analizowane łącznie, gdyż wysoki poziom jednego z nich (np. udziału w rynku), przy niskim poziomie drugiego (rentowność) nie wskazuje jeszcze na korzystną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

W prezentowanych badaniach do oceny pozycji konkurencyjnej posłużyły przede wszystkim dynamika sprzedaży i rentowność sprzedaży. Dodatkowymi wskaźnikami były także: wiek firmy, liczba turystów korzystających z usług biura, odsetek stałych klientów, liczba własnych punktów sprzedaży. Wszystkie wskaźniki analizowane były w okresie ostatnich 3 lat (lata 2002-2004), co pozwoliło ocenić dodatkowo kierunek ich zmian.

⁴ zatrudnienie poza sezonem; obejmuje także właścicieli (jeżeli to oni kierują działalnością przedsiębiorstwa). W szczycie sezonu przedsiębiorstwa zatrudniają średnio 7 osób więcej.

⁵ M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, str.102; E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, str.209; B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, str.129

Na podstawie powyższych wskaźników dokonano oceny pozycji konkurencyjnej badanych biur podróży. Każde przedsiębiorstwo ocenione zostało w skali od 1 (słaba pozycja) do 6 (bardzo dobra pozycja). Grupa badanych przedsiębiorstw uzyskała średnią ocenę 3,67. Rozkład ocen zawiera Tabela 2.

Tabela 2. Ocena pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Ocena pozycji konkurencyjnej	1	2	3	4	5	6
udział przedsiębiorstw	18%	20%	12%	23%	15%	12%

(1-słaba pozycja, 6-bardzo dobra pozycja)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Innowacyjność jako składnik potencjału konkurencyjności

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 tworzenia⁶.

Według J. Schumpetera innowacja to funkcja składająca się z kreatywnego myślenia i działania. Mianem innowacji możemy określić⁷:

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).

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). Ponieważ w wielu przypadkach klienci będą w różny sposób zachowywać się w trakcie świadczenia usługi, część innowacyjnych rozwiązań (będących niekiedy wynikiem twórczego i przytomnego zachowania pracowników świadczących usługi) nie zostanie już nigdy powtórzona. Dlatego, o ile innowacje techniczne powstają zwykle w „fabrykach innowacji”, jako rezultat celowej i sformalizowanej działalności⁸, to innowacje w usługach często bywają efektem „romantycznej improwizacji”⁹.

Kontakt klienta i usługodawcy 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 usługi. Stopień wykorzystania tego źródła zależy głównie od kompetencji pracowników, ich wrażliwości i świadomości wagi dokonywanych obserwacji. Pracownicy są kluczowym elementem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i wszyscy, bez wyjątku, powinni zostać zaangażowani w proces poszukiwania, tworzenia i wdrażania innowacji¹⁰.

⁶ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str.200

⁷ H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*. Prace habilitacyjne 4, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 20002, str.44

⁸ A. Hargadon, R.I. Sutton, *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*. Harvard Business Review Polska, wrzesień 2003, str. 99-109

⁹ F.Gallouj, *Innovation in services and the attendant old and new myths*. „Journal of Socio-Economics” 31(2002), str. 149

¹⁰ Wykorzystanie bezpośredniego kontaktu usługodawców i klientów jako cennego źródła innowacji nie wyklucza oczywiście istnienia „działań innowacji” w firmach usługowych. Należy jednak stwierdzić że występują one znacznie rzadziej niż w przedsiębiorstwach wytwórczych, a w małych firmach nie ma ich w

Niematerialny charakter usług sprawia, że mniejsze jest znaczenie innowacji technologicznych. Co prawda często ogrywiają one kluczową rolę dla rozwoju, a nawet powstania nowych rodzajów usług¹¹, 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 nietechnologiczne¹². 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 źródłem przewagi konkurencyjnej. Jest to prawdopodobne tym bardziej, że większość innowacji nietechnologicznych nie podlega żadnej ochronie prawnej¹³.

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 „premię za innowacyjność”¹⁴.

Charakterystyczny dla przedsiębiorstw usługowych brak patentów oraz wyodrębnionych komórek badawczo-rozwojowych implikuje w trakcie badań statystycznych istotne trudności w ocenie działalności innowacyjnej 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 wytwórczych¹⁵. 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 doświadczenia¹⁶.

Jest to problem, który dotyczy wielu rodzajów działalności usługowej, w tym także turystyki. Problemy innowacyjności firm sektora turystycznego są podobne w wielu krajach. Innowacje są tam albo rzadkie, albo (częściej) nieobecne. 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, które związane są głównie ze sferą zasobów ludzkich. Niski poziom wykształcenia kadr, olbrzymia fluktuacja zatrudnienia (wynikająca z zatrudniania pracowników sezonowych – często niskokwalifikowanych lub studentów)¹⁷, brak możliwości rozwoju zawodowego¹⁸ (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.

Wyznaczniki innowacyjności biur podróży

Innowacyjność biur podróży odnosić się może do oferty produktów (innowacyjność produktowa) oraz sposobów sprzedaży (innowacyjność procesowa). W prezentowanych badaniach innowacyjność oceniona została na podstawie 2 wskaźników:

ogóle. Ponadto działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach usługowych przyjmuje zwykle mniej trwałe formy organizacyjne (np. zespoły projektowe).

¹¹ na przykład dzięki postępowi w sferze telekomunikacji i informatyki możliwe są nowe sposoby obsługi klientów przez banki

¹² aczkolwiek badania wykazały, że innowacje nietechnologiczne odgrywają dominującą rolę tylko w niektórych segmentach sektora usług [H. Hollenstein, *Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data*. „Research Policy” 32 (2003), str. 859]

¹³ A.M. Hjalager, *Repairing innovation defectiveness in tourism*. „Tourism Management” 23 (2002), str. 468-469

¹⁴ F. Gallouj, *Innovation in services and the attendant old and new myths*. „Journal of Socio-Economics” 31(2002), str. 143

¹⁵ H. Hollenstein, *Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data*. „Research Policy” 32 (2003), str. 859

¹⁶ H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*. Prace habilitacyjne 4, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 20002, str. 86

¹⁷ w turystyce nawet wśród kierowników rotacja zatrudnienia jest wysoka [A.M. Hjalager, *Repairing innovation defectiveness in tourism*. „Tourism Management” 23 (2002), str. 470]

¹⁸ wyjątek stanowią tu jedynie międzynarodowe łańcuchy hotelowe

1. liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które można uznać za nowość na rynku, jakie zostały wprowadzone na rynek w okresie ostatnich 2 lat (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów),
2. liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług, jakie zostały wdrożone przez biuro w okresie ostatnich 2 lat (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karta stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi).

Stan obu parametrów wśród małopolskich biur podróży przedstawia Tabela 3.

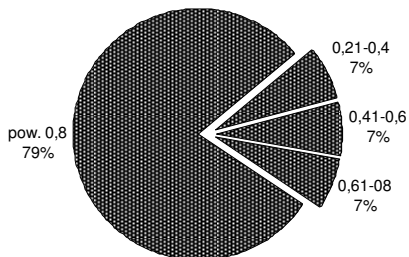
Tabela 3. Liczba innowacji wdrożonych przez biuro w okresie ostatnich 2 lat

liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które można uznać za nowość na rynku	0	1-3	4-6	7-9	pow.9
odsetek przedsiębiorstw	9%	50%	26%	3%	12%
liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług	0	1-2	3-4	5-6	pow.6
odsetek przedsiębiorstw	11%	47%	15%	9%	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W badaniach ocenie poddany został także stopień informatyzacji biur (jako czynnik korzystnie wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw). Do oceny stopnia informatyzacji badanych przedsiębiorstw wykorzystano wskaźnik określający liczbę komputerów przypadających na 1 zatrudnionego. W 79% biur podróży wskaźnik ten jest wyższy niż 0,8, co oznacza iż prawie każdy pracownik dysponuje w pracy komputerem. Szczegóły przedstawiono na Rys.2.

Rys. 2. Liczba komputerów w przeliczeniu na 1 zatrudnionego



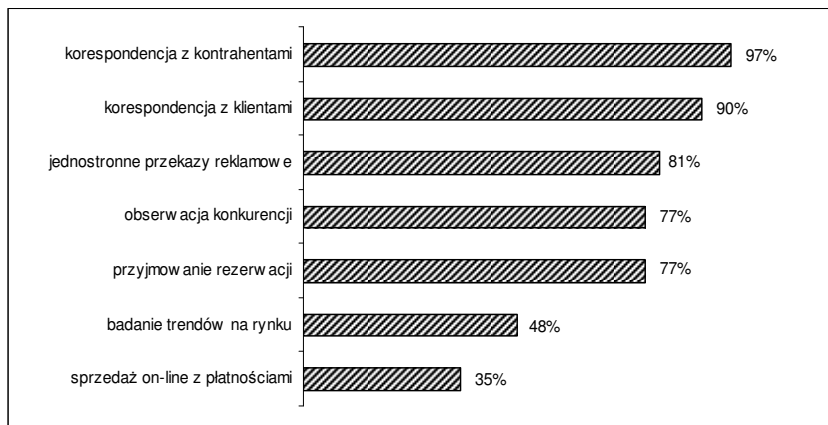
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Respondentów poproszono o określenie udziału komputerów posiadających dostęp do Internetu. Okazało się, że tylko w 13% badanych biur podróży mniej niż 25% komputerów ma dostęp do Internetu, natomiast aż w 81% biur dostęp do Internetu posiada więcej niż 3/4 komputerów¹⁹.

77% biur podróży wykorzystuje Internet do obserwacji konkurencji, a 48% – do badania trendów na rynku. Obie te praktyki przyczyniają się do poszerzania zasobów wiedzy jakimi dysponują przedsiębiorstwa. Zakres wykorzystania Internetu przez małopolskie biura podróży prezentuje Rys. 3.

¹⁹ Pytanie: *Ile komputerów posiada dostęp do Internetu?* Odpowiedzi: żaden – 3%, 1-25% - 10%, 26-50% - 6%, 51-75% - 0, pow.75% - 81%

Rys.3. Zakres wykorzystania Internetu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Badając inne działania, które sprzyjają wprowadzaniu innowacji zauważono, że:

- 74% badanych przedsiębiorstw stosuje *benchmarking*,
- 71% uczestniczy w konferencjach branżowych,
- 71% prenumeruje czasopisma branżowe,
- 58% jest członkiem stowarzyszeń branżowych.

Niestety tylko 13% badanych przedsiębiorstw współpracuje z ośrodkiem naukowo-badawczym lub szkołą wyższą i tyle samo korzysta z usług firm doradczych.

Ocena wpływu innowacyjności na pozycję konkurencyjną biur podróży

Na podstawie liczby wprowadzonych innowacji produktowych i procesowych innowacyjność każdego biura została oceniona w skali od 0 do 10. Rozkład ocen uzyskanych na podstawie powyższych wskaźników zawiera Tabela 4.

Tabela 4. Ocena innowacyjności badanych przedsiębiorstw

Ocena innowacyjności	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
udział przedsiębiorstw	0 %	3%	12%	35%	12%	17%	3%	6%	0%	12%

(1-słaba pozycja, 10-bardzo dobra pozycja)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Następnie skonstruowano matematyczny model funkcji regresji liniowej w postaci:

$$\text{pozycja konkurencyjna} = a + b \cdot \text{innowacyjność}$$

Na podstawie ocen, jakie każdemu badanemu przedsiębiorstwu przypisano w zakresie pozycji konkurencyjnej i innowacyjności, przeprowadzono obliczenia²⁰, w wyniku których określono współczynnik liniowej regresji prostej $b=0,08$. Współczynnik R^2 wskazuje, że model wyjaśnia w 12% zmienność wartości pozycji konkurencyjnej²¹. Porównanie tego wyniku ze współczynnikami regresji obliczonymi dla innych badanych składników potencjału konkurencyjności²² pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż innowacyjność ma istotny, aczkolwiek nie dominujący, wpływ na kształtowanie pozycji konkurencyjnej biur podróży. Potwierdzają to opinie respondentów (osób kierujących biurami podróży) – według 23 % spośród nich wprowadzanie nowych produktów i sposobów sprzedaży ma

²⁰ obliczenia wykonano z wykorzystaniem programu STATGRAPHICS Plus 5.1

²¹ model jest statystycznie istotny przy 95% przedziale ufności.

²² analogiczną procedurę przeprowadzono także w odniesieniu do innych składników potencjału konkurencyjności. Otrzymane współczynniki regresji wynoszą dla jakości: 0,14; dla kwalifikacji menedżerskich: 0,10; dla renowy: 0,25.

decydujące znaczenie (przy czym im lepsza pozycja biura tych większe znaczenie przypisywane jest innowacyjności).

Podsumowanie

Bazując na wynikach badań należy pozytywnie ocenić zarówno pozycję konkurencyjną, jak i innowacyjność małopolskich biur podróży.

Mimo, że nie mogą one pochwalić się dotychczas znaczącymi osiągnięciami we wprowadzaniu innowacji (zarówno produktowych, jak i procesowych), to dysponują one wysokim potencjałem w zakresie innowacyjności. Wysoki stopień informatyzacji oraz szeroki zakres wykorzystania Internetu, a także podejmowanie wielu zróżnicowanych działań, których efektem jest poszerzanie zasobów wiedzy, pozwalają na sformułowanie korzystnych prognoz na przyszłość. Martwić może jedynie niski stopień współpracy z firmami doradczymi oraz z ośrodkami naukowo-badawczymi i szkołami wyższymi.

Pozwala to mieć nadzieję, że w niezwykle dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, które stawia coraz wyższe wymagania w obszarze kształtowania nowych produktów, nowych sposobów sprzedaży i standardu obsługi turystów oraz wykorzystania nowych technologii, małopolskie biura podróży będą w stanie systematycznie umacniać swoją pozycję konkurencyjną.

Bibliografia

- H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- F. Gallouj, *Innovation in services and the attendant old and new myths*. „Journal of Socio-Economics” 31(2002), str. 137-154
- A. Hargadon, R.I. Sutton, *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*. „Harvard Business Review Polska” wrzesień 2003, str. 99-109
- A.M. Hjalager, *Repairing innovation defectiveness in tourism*. „Tourism Management” 23 (2002), str. 465-474
- H. Hollenstein, *Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data*. „Research Policy” 32 (2003), str. 845-863
- H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*. Prace habilitacyjne 4, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002
- M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002