

Maria Lechicka-Kostuch*

Beata Wierzbicka**

Rozwój oferty produktowej MSP sektora turystycznego dzięki wykorzystaniu unijnej pomocy w finansowaniu innowacji

Wstęp

Gwałtowne przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej stały się wizytówką cywilizacji początku trzeciego tysiąclecia. Przemiany w sposobie myślenia i postrzegania wartości wywierają znaczny wpływ na kształtowanie się nowych potrzeb i pragnień ludzkich, które to potrzeby wyznaczają dynamikę rynku turystycznego. Zaspokajanie potrzeb turystów, dostarczanie im produktów o wysokiej wartości - stają się wyzwaniem i równocześnie najważniejszym zadaniem przedsiębiorstw. Głównym przesłaniem innowacyjnego zarządzania dla przedsiębiorstw turystycznych staje się realizacja zasady: " sukces przedsiębiorstwa to szybki wdrożenie innowacji i szybkie ich zweryfikowanie na rynku" (Baruk, 2006, s. 19). W warunkach wzrastającej konkurencji tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego na globalnym rynku.

Zagadnienia te zostaną w artykule przedstawione na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego, które w swojej strategii uwzględniło preferencje współczesnych konsumentów i rozwinęło działalność w aspekcie innowacyjności ośrodka dzięki unijnej pomocy, umożliwiając rozwój produktu odnowy biologicznej. Efekty tej działalności zostaną poddane ocenie w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników.

1. Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym

Działania na wolnych i konkurencyjnych rynkach zmuszają przedsiębiorstwa do wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania, nowych systemów obsługi turystów, a przede wszystkim do wprowadzania na rynek nowych produktów. Wiąże się to ściśle ze strategią wpro-

*Dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

** Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, wierzbicka@o2.pl

wadzania innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych. Innowacje stają się głównym źródłem zdobywania przez firmy przewagi nad konkurentami. Termin „innowacje” jest w ekonomii łączony szczególnie z poglądami J.A. Schumpetera, który traktował aktywność innowacyjną jako zmiany – technologiczną, organizacyjną i behawioralną.[Schumpeter, 1949]. Szerokie podejście do pojęcia innowacji reprezentują również I.A. Allen, Ph. Kotler i E.M. Rogers. I tak:

1. I.A. Allen uznaje, że: „innowacją jest wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów procesów lub sposobów postępowania” [Allen, 1966, s.7]
2. Ph. Kotler stwierdza, że: „pojęcie innowacji możemy zdefiniować jako ideę, produkt lub element technologii opracowane i zaoferowane klientom, którzy uważają je za nowe lub nowatorskie”[Kotler, 2002, s. 662]
3. Według E.M. Rogersa „innowacją jest idea, praktyka lub obiekt, który jest postrzegany jako nowy przez osobę lub inną jednostkę przyjmującą”[Rogers, 2003, s.12]. E.M.Rogers uważa, że dla zachowania ludzkiego istotne jest nie to, czy jakaś idea jest obiektywnie nowa, niedawno odkryta lub stworzona lecz to, czy jest ona traktowana przez ludzi jako nowa.

W przedsiębiorstwie turystycznym innowacje występują w formie innowacji produktowych oraz innowacji procesowych. Innowacyjność produktowa i procesowa wyznaczają atrakcyjność oferty rynkowej przedsiębiorstw zwiększając zdolność do konkutowania na rynkach o różnym zasięgu – od lokalnego do globalnego. Wpływają na to następujące uwarunkowania [Krawiec, 2000, s. 22]:

- 1) dostępność do internetu wpływa na szybkie zmiany potrzeb, oczekiwań i preferencji nabywców,
- 2) w następstwie wymogów rynku dokonuje się szybsze skracanie cyklu życia produktów turystycznych, a tym samym powstaje konieczność wprowadzenia nowych produktów,
- 3) otwarte rynki i wzrastająca konkurencja w skali europejskiej i globalnej powoduje dywersyfikację rynków docelowych (zjawisko to szczególnie silnie występuje na rynku usług turystycznych).

Dla firmy turystycznej ważny jest stopień nowości wprowadzonej innowacji, ponieważ to właśnie określi, przynajmniej częściowo, konkurencyjność firmy. Im bardziej nowatorski produkt turystyczny (im bardziej nieznaną jest przestrzeń, na którą wkracza firma) tym wyższe jest

ryzyko strategiczne, ale również wyższe korzyści przy akceptacji faktycznej nowości przez nabywców. [Cooper, 1993, s.76].

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest w końcowym efekcie funkcją kreatywności przedsiębiorcy. Specyfika jego roli jako innowatora polega na zdolności do harmonijnego i ścisłego zespolenia działań twórczych z praktycznymi. Przedsiębiorca nie może poprzestać na fascynacji nowym pomysłem, ale musi wykorzystać wszystkie swoje umiejętności aby doprowadzić do jego praktycznego urzeczywistnienia. P.F. Drucker stwierdził: „Zarządzanie przedsiębiorcze musi spowodować, żeby każdy kierownik w przedsiębiorstwie był *verum novarum cupidus* – czyli chciwy nowych rzeczy”. [Drucker, 1992, s. 164]. Działania przedsiębiorcy polegać zatem powinny na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na systematycznej analizie okazji dla społecznej lub gospodarczej innowacji, która dane zmiany mogłaby umożliwić. Przedsiębiorstwo powinno zbudować własny model zachowań innowacyjnych uwzględniając zasoby wewnętrzne oraz możliwości zewnętrzne w konkurencyjnym otoczeniu. Jak pisze W.E. Coyne: „konieczne jest budowanie tradycji innowacji w firmie” [Coyne, 1996].

Posiadanie przez przedsiębiorców wiedzy, zarówno o korzyściach, jak i systemach innowacji, nie jest jednak warunkiem wystarczającym w sferze aktywnego działania w obszarze procesów innowacyjnych, szczególnie w sektorze małych, średnich i mikro przedsiębiorstw. Na dwa istotne warunki zwraca uwagę A. H. Jasiński, a mianowicie aby przedsiębiorcy mogli wprowadzać innowacje konieczne jest posiadanie przez nich własnych środków finansowych i dostęp do obcych środków (banki, fundusze unijne) oraz właściwy system edukacji, umożliwiający zdobycie kwalifikacji i ukształtowanie systemu wartości nastawianego na pozytywne postawy wobec innowacji i zmian [Jasiński, 2006, s. 40-41].

Zarządzanie przez innowacje jest metodą zarządzania opartą na pobudzaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa w kierunku tworzenia odpowiednich warunków do wprowadzenia innowacji, przez ludzi mających cechę przedsiębiorczości. Procedura zarządzania przez innowacje wymaga spełnienia pewnych warunków. Do najistotniejszych z nich należy zaliczyć m.in. [Krupski, 2002, s. 198]:

- 1) system komunikacji w przedsiębiorstwie umożliwiający zrozumienie koniecznych zmian i celu wdrożenia innowacji,

- 2) odpowiedni klimat, stwarzający warunki do bezpośredniego i pośredniego uczestnictwa w procesach przedsiębiorstwa,
- 3) otwartość oraz gotowość kreowania i akceptowania nowych pomysłów,
- 4) przedsiębiorczość,
- 5) sprzyjająca polityka przedsiębiorstwa, kreatywność.

Powyższe uwarunkowania są gwarantem stałego ulepszania działań i produktów. W procesie zarządzania przez innowacje szczególnego znaczenia nabierają profesjonalizm, twórcze myślenie i kreatywność przedsiębiorców. Twórczemu myśleniu sprzyjają istnienie konkurencji, zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw oraz otwartość przedsiębiorców na nową wiedzę i umiejętności.

2. Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w kontekście założeń Strategii Lizbońskiej

Unia Europejska poświęcała zawsze dużo uwagi sferze innowacyjności, co owocowało opracowywaniem programów na rzecz poprawy innowacyjności w krajach członkowskich. W 1995 r. Unia wydała „Zieloną Księgę Innowacyjności” (*Green Paper on Innovation*), która stanowiła dokument omawiający szereg działań jakie Unia zamierzała podjąć w celu wzrostu innowacyjności. Działania te były rozpisane na szczebel wspólnotowy, krajowy i regionalny. Zielona Księga Innowacyjności szeroko opisywała sytuację gospodarczą Unii oraz omawiała przesłanki przyczyn, z powodu, których występuje, tzw. „paradoks europejski”, według którego Europa dobrze radzi sobie z badaniami, lecz często nie przekuwa ich w sukces komercyjny, szczególnie na tle osiągnięć USA i Japonii. Wśród zidentyfikowanych barier ograniczających innowacyjność przedsiębiorstw unijnych wypunktowano m.in. niejednorodność legislacyjną; zróżnicowania w kwestiach językowych, kulturowych i prawnych, problem zaangażowania kapitału prywatnego w wydatki między sektorami prywatnym i publicznym¹. Przyjęcie „Pierwszego Planu Działań na rzecz Innowacji w Europie” w 1997 r. stało się kolejnym krokiem polityki innowacyjnej Unii Europejskiej. Plan ten ustanawiał wspólne ramy dla polityk innowacyjnych poszczególnych krajów członkowskich. Zarysowane zostały w nim trzy podstawowe obszary działań na najbliższe lata, które miały na celu

¹ Green Paper on Innovation, <http://europa.eu>.

rozwijanie kultury innowacyjnej, stworzenie podstaw działań na rzecz innowacji i wypracowanie efektywniejszych sposobów upowszechniania innowacji [Kozioł, 2005, s. 138-139].

Dokumentami potwierdzającymi politykę innowacyjną Unii Europejskiej były kolejne programy ramowe poświęcone polityce innowacyjnej². Przedstawiano w nich program regionalnych strategii innowacji i transferu technologii (*Regional Innovation and Technology Transfer Strategies - RITTS*) oraz regionalne strategie innowacji (*Regional Innovation Strategies - RIS*). Były one finansowane ze środków unijnych w ramach funduszy strukturalnych, głównie przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego - ERDF (*European Regional Development Funds*). Programy były nakierowane na promowanie współpracy między różnymi podmiotami regionalnego systemu innowacyjnego. Instrumentami i narzędziami stały się m. in. bezpośrednie wsparcie nauki, system finansowego wsparcia przedsiębiorstw wdrażających innowacje, utworzenie platformy do wymiany informacji i doświadczeń między nauką a produkcją oraz promowanie innowacji.

Istotnym elementem podniesienia innowacyjności, szczególnie w sektorze MSP były programy ramowe Unii, które obejmowały kolejne lata 1998-2002 oraz 2002-2006 [Sosnowska, Poznańska, Lobejko, Brdulak, Chinowska, 2003, s. 94-97]. W ramach tych programów jako główny cel przyjęto zwiększenie innowacyjności produktowej w działalności MSP. Zwrócono w nich uwagę na konieczność wzmocnienia współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami tego sektora a ośrodkami naukowo-badawczymi; zwiększenia udziału MSP w badaniach oraz poprawy absorpcji innowacji przez MSP. Programy miały za cel stworzenie europejskiej przestrzeni badawczej poprzez koordynację i integrację prac badawczych i podniesienie konkurencyjności gospodarki Unii Europejskiej³.

Strategia Lizbońska przyjęta na szczycie w Lizbonie w 2000 r. zakładała projekt modernizacji Unii, który miał z niej uczynić w ciągu 10 lat najbardziej konkurencyjny region świata. Od tego czasu co roku Ko-

² Pierwszy Program Ramowy został przyjęty w 1984r. za: K. Kozioł, 2005, s.145.

³ Budżet przeznaczony na realizację VI Programu Ramowego był pięciokrotnie wyższy od I i wyniósł 17,5 mld euro, stanowiąc 4-5% wszystkich wydatków na sferę B+R w krajach członkowskich. Wzrost znaczenia badań naukowych w UE doskonale obrazuje też plany podwojenia wydatków finansowych w VII Programie Ramowym na lata 2007-2013. [Kozioł, 2005, s. 145].

misja Europejska zamawia raport „European Trend Chart on Innovation” - Europejski Raport o innowacyjności - mierzący postęp w realizacji celów strategii. Raport porównuje innowacyjność unijnych krajów i zachodzące w tej mierze zmiany w czasie. Aby lepiej uchwycić aspekty procesów innowacyjnych, w raporcie wyróżniono 5 wymiarów zawierających klasyfikację 25 różnych parametrów, które posłużyły do określenia wskaźników innowacyjności dla poszczególnych krajów⁴.

Na podstawie wskaźników innowacyjności w raporcie, Komisja Europejska w swoich opracowaniach wyróżniła cztery grupy krajów⁵:

- *Innovation leaders* – liderzy innowacji: Szwecja, Finlandia, Dania, Niemcy i Wielka Brytania, mające wskaźnik innowacyjności znacznie powyżej średniej unijnej.
- *Innovation followers* – innowacyjni naśladowcy: Luksemburg, Irlandia, Austria, Holandia, Francja, Belgia ze wskaźnikiem poniżej liderów innowacyjności, ale na poziomie średniej Unii Europejskiej.
- *Moderate innovators* – umiarkowani innowatorzy – kraje takie jak: Cypr, Włochy czy Hiszpania.
- *Catching-up countries* – kraje rozwijające się – kraje o najniższym wskaźniku innowacyjności. W grupie tych krajów obok Grecji czy Malty, znalazła się też Polska.

Wprawdzie Polska gospodarka rozwija się dynamicznie, to jednak zdaniem Światowego Forum Gospodarczego w ciągu ostatnich lat systematycznie obniża się konkurencyjność polskiej gospodarki. W globalnym rankingu z pozycji 30 w 2003 r. nastąpił spadek na miejsce 49 w 2011 r.⁶ Pozycja Polski pod względem innowacyjności jest słaba nie tylko na tle krajów rozwiniętych, ale również w porównaniu z krajami, które wstąpiły do Unii po 2004 r. W ostatnich latach polski rząd i parlament podejmują prace nad ustawami, które powinny przyczynić się do usprawnienia procesu rozwoju innowacji. Działania władz polskich wpisują się w ten sposób w ogólny nurt w UE, związany z podejmowaniem działań w celu podniesienia innowacyjności.

⁴ Średni wskaźnik dla poszerzonej Unii Europejskiej wynosi 0,45, przy czym najwyższym wskaźnikiem legitymuje się Finlandia – 0,73, a najniższym Rumunia – 0,18. Polska ze wskaźnikiem 0,24 plasuje się na 24 miejscu [European Innovation Scoreboard 2007, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Commission, Feb. 2008, s. 7-8]

⁵ European Innovation Scoreboard 2007, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Commission, Feb. 2008

⁶ The Global Competitiveness Index, www.wetbrutn.org 22.02.2012

W Polsce w zakresie czynników hamujących rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości zarówno polscy eksperci, jak i sami przedsiębiorcy wymieniają na pierwszym miejscu problemy finansowe. Dostępność kapitału dla nowych i rozwijających się MSP jest niedostateczna praktycznie na każdym etapie rozwoju firmy [Mróz, 2005, s. 385]. Firmom należy stworzyć dogodne warunki korzystania z obcych źródeł finansowania – w przeciwnym razie nie można oczekiwać wzrostu poziomu innowacyjności MSP. Dzięki przystąpieniu Polski do UE, pojawiło się wiele nowych możliwości wykorzystania funduszy unijnych, a sektor przedsiębiorstw, szczególnie najmniejszych objęty został wieloma działaniami pomocowymi. Na tym tle pojawia się problem współdziałania rządu i jego agend z pozostałymi stronami uczestniczącymi w rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Chodzi tu o to, aby ukształtować i utrzymać partnerskie zaangażowanie w procesach kształtowania społeczeństwa pod kątem efektywnej i skutecznej absorpcji środków unijnych, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności sektora MSP. Podniesienie wiedzy wśród społeczeństwa, a szczególnie wśród menedżerów o roli innowacji wobec wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych na współczesnym rynku oraz zarządzanie procesami wsparcia finansowego rozwoju innowacji ze środków publicznych – to ważne kierunki rozwoju, sektora MSP w działalności turystycznej.

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa oraz jego rodzaju, niezbędnym warunkiem prowadzenia działalności prorozwojowej, a szczególnie obciążonej dużym stopniem ryzyka działalności innowacyjnej, jest dostęp do kapitału. Powiększanie i modernizacja majątku przedsiębiorstw turystycznych, unowocześnianie produktów, wdrażanie nowoczesnych standardów obsługi w hotelach, biurach podróży, gastronomii, itd., wiąże się w naturalny sposób ze wzrostem konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze gospodarki turystycznej.

W Polsce pokonanie dystansu strukturalnego i cywilizacyjnego dzielącego gospodarkę od krajów wysoko rozwiniętych, uczestnictwo w Jednolitym Rynku Europejskim po 2004 roku, wymagają osiągnięcie przez przedsiębiorstwa turystyczne wysokiej aktywności inwestycyjnej i innowacyjnej. Niezależnie od potrzeb inwestycyjnych związanych z modernizacją i wzrostem innowacyjności, niezbędne jest również za-

bezpieczenie w środki finansujące bieżącą działalność przedsiębiorstw turystycznych.

Proces finansowania działalności firm oraz sprawne zarządzanie zasobami finansowymi, które stanowią mechanizm napędzający ich funkcjonowanie i rozwój, warunkują ich konkurencyjność na rynku.

3. Współczesne trendy w turystyce jako stymulator innowacji w ofercie firm turystycznych.

Współczesna koncepcja produktu turystycznego ma bardzo złożony charakter. Strategia produktu turystycznego to proces dostosowywania go do obecnych oraz przyszłych potrzeb, wymagań, oczekiwań i marzeń potencjalnych turystów. Równocześnie ma miejsce proces przemian w oczekiwaniach i zachowaniach zakupowych wobec produktu turystycznego. Ważne są zatem doświadczenia i oczekiwania turystów, których poznanie jest istotną przesłanką budowania strategii produktu. Zmianie ulega sposób podejmowania decyzji przez turystów, bowiem stają się oni coraz bardziej wykształceni, świadomi własnych potrzeb, nowych systemów wartości, poszukują naturalnego i czystego środowiska. Turysta, dzięki internetowi jest doskonale zorientowany w zakresie informacji o walorach różnych miejsc. Jest to człowiek, dla którego aktywność fizyczna jest sposobem na poznanie nowych miejsc, ludzi czy znalezienie przyjaciół. Podróże stają się dla wielu sposobem na życie. Turysta, swoimi preferencjami w zakresie produktu turystycznego, wymusza w pewien sposób działania oferentów usług na rynku producenta. Stanowi to obiecującą przesłankę dla wielu przedsiębiorstw turystycznych, gwarantującą zainteresowanie ich działalnością, ale jest to również poważne i trudne wyzwanie, któremu będą musieli sprostać planując swój rozwój.

Rozwój ruchu turystycznego wywołuje nacisk na zwiększenie podaży różnych dóbr turystycznych. To z kolei pociąga za sobą zwiększenie obrotów przyczyniających się do większych dochodów producentów usług oraz większe wpływy do budżetów miejsc recepcji turystycznej. W skali międzynarodowej ruch turystyczny przynosi bardzo duże dochody, czyniąc turystykę, największym w świecie przemysłem [Kurek, 2007, s. 69]. Przeciętny turysta z zagranicy zostawia w Polsce ok. 200 USD w ciągu 6 dni. To niestety nie jest zbyt wiele, porównując do Niemiec, gdzie ten sam turysta wyda w tym samym czasie ok. 600 USD, zaś turysta z Japonii zostawić może nawet do 800 USD, podróżując po Eu-

ropie. Według Instytutu Turystyki, przyjazdy cudzoziemców do Polski cechuje znaczna liczba wizyt wielorakich. Połowa turystów odwiedziła Polskę cztery lub więcej razy. Warto też dodać, że aż 92% deklaruje chęć ponownego odwiedzenia Polski [Gaworecki, 2007, s. 145].

Wzrost zainteresowania Polską będzie prawdopodobnie wzrastać w najbliższych latach w związku m.in. z organizacją przez Polskę Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012. Instytut Turystyki przewiduje, że do Polski przyjedzie w 2012 roku 20,6 mln turystów zagranicznych, najwięcej z Niemiec, wzrosną też przyjazdy turystów z Rosji, Białorusi i Ukrainy oraz z krajów „starej” Unii Europejskiej⁷.

Według wielu zachodnich znawców zajmujących się problematyką wykorzystania czasu wolnego, dzisiejsza sytuacja społeczno-ekonomiczna ludności różni się nie tylko tym, że wzrosła liczba dni wolnych, czas pracy został skrócony, a urlop przysługuje każdemu pracującemu. Zmieniła się również świadomość znaczenia czasu wolnego. Zaczęto zwracać uwagę na problem regeneracji sił i aktywny wypoczynek. Należy zauważyć, iż przyczyną przykładania większej wagi do czasu wolnego stały się warunki pracy związane z postępem technologicznym i innymi czynnikami. Człowiek współczesny coraz częściej nastawiony jest na wydobycie maksimum pożytku z wolnego czasu, jakim dysponuje. Należy, zatem poprzez atrakcyjną ofertę czynnego wypoczynku propagować ideę nowego, zdrowego stylu życia. Realizacji tej idei sprzyjają wszelkie oferty zawierające elementy służące procesom odnowy biologicznej.

Dzisiaj, obok znanych dotąd kategorii turystyki powstają nowe jej formy, w których na pierwszy plan wysuwa się turystyka zdrowotna, która niesie ze sobą wartości w zakresie odnowy ludzkiej osoby. Nie trzeba wcale udowadniać, iż obciążenia ze strony zatrutego środowiska naturalnego, zwłaszcza wielkich miast, życie pełne tempa, stresów i napięć, a zarazem dla wielu zasiedziałe, ograniczone do biurka czy szkolnej ławy, grożą ujemnymi skutkami dla ludzkiej kondycji zdrowotnej. Naprzeciw tym potrzebom wychodzą przedsiębiorstwa turystyczne oferując aktywny wypoczynek w formie oferty produktowej Wellness i SPA, jako formy turystyki zdrowotnej. W świecie jest to produkt cieszący się powodzeniem wśród wielu grup klientów. "Wellness" – czyli stan dobrego samopoczucia i równowagi psychicznej, stał się hasłem

⁷ 20 milionów turystów zagranicznych odwiedzi Polskę w 2012 roku, „Gazeta Wyborcza”, 21.05.2007

kultowym w USA. Postrzegany początkowo jako programowy składnik urlopu wypoczynkowego dla osób, które w wybranych miejscach i ośrodkach przeprowadzały kurację zdrowotną stał się formą spędzania wolnego czasu i aktywnego wypoczynku. Obecnie produkt turystyki zdrowotnej jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się fenomenów kulturowych na świecie, nie ograniczając się już jedynie do uzdrowisk i zabiegów z wykorzystaniem wody. Słynne Sanus Per Aquam (zdrowie przez wodę) już nie wystarcza, żeby określić bogactwo współczesnej idei SPA, która i tak ciągle podlega zmianom. Wpływ na jej rozwój mają trendy w wielu dziedzinach życia :zdrowia, kosmetyki, fitness itp. Klient usług Wellness i Spa o średnio wyższych dochodach i świadomości prozdrowotnej w krótkim czasie urlopu chce „zreperować” zdrowie, poprawić samopoczucie, wypocząć, nawiązać kontakty towarzyskie wykorzystując maksymalnie czas, którego brakuje mu nawet na zaplanowanie swojego urlopu – i tego oczekuje od oferty w salonach SPA. Dlatego nie bez powodu wielu inwestorów buduje obiekty hotelowe z funkcją SPA a menedżerowie zarządzający takimi obiektami zastanawiają się nad wyborem optymalnej oferty dostosowanej do trendów rynku i oczekiwań klientów.

Czynnikami o kluczowym znaczeniu staje się innowacyjność oferty, zapewniająca turystom nowe doświadczenia. Nowe technologie komunikacyjne oraz informacyjne ułatwiają przepływy informacji i wzbogacają je o zupełnie nowe elementy. Pomocą dla wielu turystów w poszukiwaniu satysfakcjonującej ich oferty turystycznej są coraz liczniejsze fora internetowe, gdzie można zapoznać się z opiniami innych klientów i spróbować wyrobić własny pogląd na tej podstawie.

4. Środki unijne jako źródło wdrażania innowacji produktowych w zakresie turystyki zdrowotnej w woj. pomorskim

W koncepcję turystyki zdrowotnej, zgodnie z aktualnym trendem rozwoju salonów odnowy biologicznej wpisuje się działalnością Pensjonat X zlokalizowany, we Władysławowie. Ośrodek położony jest w leśnym kompleksie w otoczeniu przyrody jednak z dobrą dostępnością do drogi łączącej ją z Trójmiastem i siecią dróg krajowych.

Oferta pensjonatu skierowana jest do klientów preferujących wypoczynek rodzinny w otoczeniu przyrody, naturalnych walorów gwarantujących relaks psychiczny i naturalne metody odnowy biologicznej. Pensjonat proponuje również wypoczynek dla osób preferujących ak-

tywne wakacje. Dla nich przygotowano wypożyczalnię rowerów. Klienci pensjonatu mogą skorzystać z licznych szkółek windsurfingowych we Władysławowie, rejsów wycieczkowych po morzu, połączonych z połowem dorsza, położonego we Władysławowie Centrum Turystyki Aktywnej (paralotnie, wspinaczka po ściankach i inne) oraz z oferty Centrum Przygotowań Olimpijskich Cetniewo.

Pensjonat dysponuje bazą noclegową na 56 miejsc. Są to pokoje 2-, 3-, 4-osobowe o wysokim standardzie. Dla klientów zmotoryzowanych pensjonat oferuje parking w obrębie ogrodzonej posesji. Pensjonat przystosowany jest dla osób niepełnosprawnych (3 pokoje na parterze). Klienci mogą przygotowywać posiłki we własnym zakresie lub skorzystać z bogatej oferty gastronomicznej Władysławowa. Najbliższy lokal w którym można wykupić posiłki znajduje się w odległości 100 m (pensjonat ma zagwarantowane pierwszeństwo wykupu pełnych posiłków dla swoich gości).

Pensjonat funkcjonuje na rynku od kilku lat. Pod względem prawnym działalność prowadzona jest przez kierownictwo firmy jako działalność gospodarcza. Firma wcześniej nie korzystała ze wsparcia unijnego w ramach programów przedakcesyjnych. Przed rozpoczęciem realizacji projektu o dofinansowanie ze środków unijnych pensjonat zatrudniał 2 osoby i przyjmował gości tylko w okresie letnim, (obecnie zatrudnia 6 osób i planowany jest dalszy wzrost zatrudnienia) a mała ilość pokoi nie pozwalała zagospodarować stale rosnącego popytu na wypoczynek na Helu. Wydłużenie sezonu turystycznego nie było możliwe ze względu na brak odpowiadającego wymaganiom i normom systemu grzewczego w budynku. Brak wystarczających środków własnych nie pozwalał na modernizację obiektu. Stało się to główną inspiracją do złożenia wniosku o dofinansowanie realizacji projektu rozbudowy i modernizacji obiektu ze środków unijnych. Złożony projekt został pozytywnie rozpatrzony. W ramach złożonego wniosku projekt zakładał budowę 4 pokoi gościnnych dla wczasowiczów (przygotowany wcześniej i będący w posiadaniu firmy projekt architektoniczny uwzględnia możliwość rozbudowy o 12 pokoi). Rozbudowa pensjonatu zgodnie z danymi umieszczonymi we wniosku jako główny cel zakładała wzrost podaży na rynku usług turystycznych oraz rozwój firmy dzięki zwiększonym przychodom z działalności.

Drugim celem do zrealizowania, dzięki dofinansowaniu, miało być pozyskanie większej liczby klientów i podniesienie konkurencyjności

firmy. W tym zakresie kierownictwo planowało utworzenie portalu internetowego promującego walory przyrodnicze i turystyczne Pomorza oraz możliwość wypoczynku w pensjonacie. Internet umożliwił dokonywanie rezerwacji on-line. Nowych klientów miało również przyciągnąć wprowadzenie po remoncie i częściowej modernizacji, w pierwszej kolejności nowego produktu pod nazwą chromoterapia (przywracanie do równowagi fizycznej i psychicznej organizmu za pomocą odpowiednio dobranych kolorów). Dlatego też pokoje w ramach modernizacji zostały urządzone w czterech różnych tonacjach: niebieskiej, zielonej, żółtej i pomarańczowej.

Całkowity koszt realizacji projektu (częściowa rozbudowa i modernizacja obiektu) przewidywał kwotę 93 475, 60 zł, współfinansowanie projektu ze środków unijnych – to kwota 60 759,14 (65% kosztów projektu).

Złożony projekt był zgodny ze „Strategią Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004-2013”, a w szczególności z Priorytetem 3 „Tworzenie markowych produktów turystycznych”. Jednym z celów tego priorytetu jest wspieranie innowacyjnych rozwiązań w zakresie kreowania produktów turystycznych. Projekt ma charakter innowacyjny ponieważ wdrożono nowy produkt – chromoterapię. Modernizacja obiektu i rozszerzenie działalności powinno przyczynić się do wzrostu konkurencyjności pensjonatu na rynku usług turystycznych w woj. pomorskim.

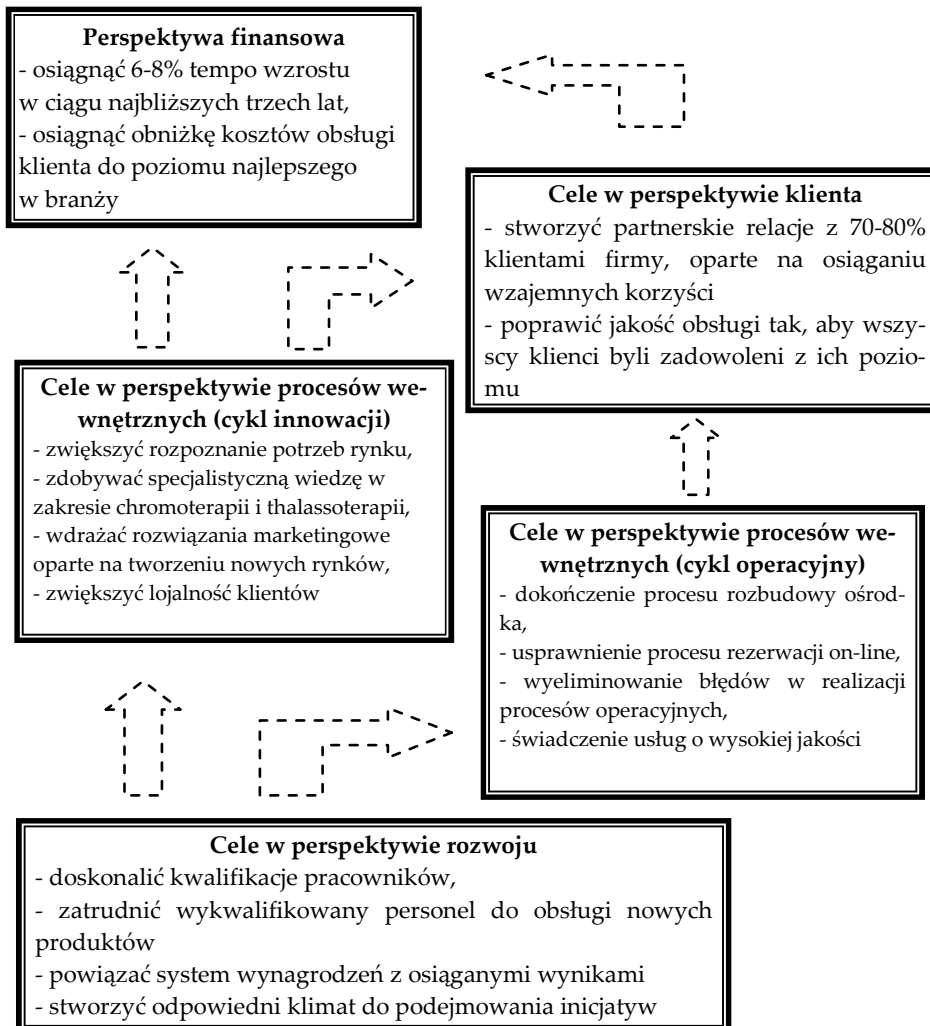
Dzięki uzyskanemu wsparciu, po realizacji części projektu architektonicznego kierownictwo planuje w kolejnych latach, dalszą rozbudowę obiektu o kolejne 8 pokoi gościnnych i wdrożenie drugiego nowego produktu – „thalassoterapię”. W rezultacie ma powstać pensjonat z kliniką zdrowia i urody wykorzystującą zdobycze thalassoterapii i chromoterapii. Goście będą mogli skorzystać z odnowy biologicznej i psychicznej, ciesząc się bliskością morza i zielenią pobliskiego rezerwatu przyrody.

W oparciu o Strategiczną Kartę Wyników podjęto próbę znalezienia wzajemnych powiązań pomiędzy podjętymi działaniami w ramach realizacji projektu a rezultatami w sferze finansowej i rozwoju rynku, które przyczyniły się do rozwoju firmy.

Osiągnięcie celów strategicznych wymaga integracji wielu cząstkowych działań (związanych z rozbudową i modernizacją obiektu, wzrostem zatrudnienia, podniesieniem standardu, wprowadzeniem

nowych produktów, podniesieniem jakości obsługi, rozszerzeniem działań promocyjnych), z których każde koncentruje się na innych czynnikach warunkujących realizację strategii rozwoju (rysunek 1).

Rysunek 1. Strategiczna Karta Wyników Pensjonatu X



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kaplan R.S., Norton D. P., 2002

W ramach perspektywy rozwoju określone zostały następujące inicjatywy strategiczne:

- podniesienie kwalifikacji pracowników tak, aby do 2013 r. w 100% zaspokoić wszystkie potrzeby strategiczne w tym zakresie,

- rozwijanie bazy danych na temat wyników i klientów jako niezbędne dla realizacji strategii.

Cele w ramach perspektywy procesów wewnętrznych objęły z kolei następujące inicjatywy strategiczne::

- znaczące usprawnienie procesów sprzedaży i marketingu, aby osiągnąć wzrost sprzedaży w tempie o 2% wyższym niż wzrost rynku oraz zwiększyć marżę o 5 punktów procentowych do 2013 r.
- wdrożenie wysokiego poziomu świadczenia usług, tak aby zredukować do 1% utracone przychody, zmniejszyć do 1% odsetek błędów w obsłudze, obniżyć o 50% koszty obsługi jednego klienta do 2013 oraz znacząco zwiększyć zadowolenie klientów,
- usprawnienie procesu rozwoju produktów tak, aby 75% przychodów osiągnąć z tytułu partnerskich relacji z klientami oraz osiągnąć roczny wzrost sprzedaży na poziomie 15% w 2013 r.

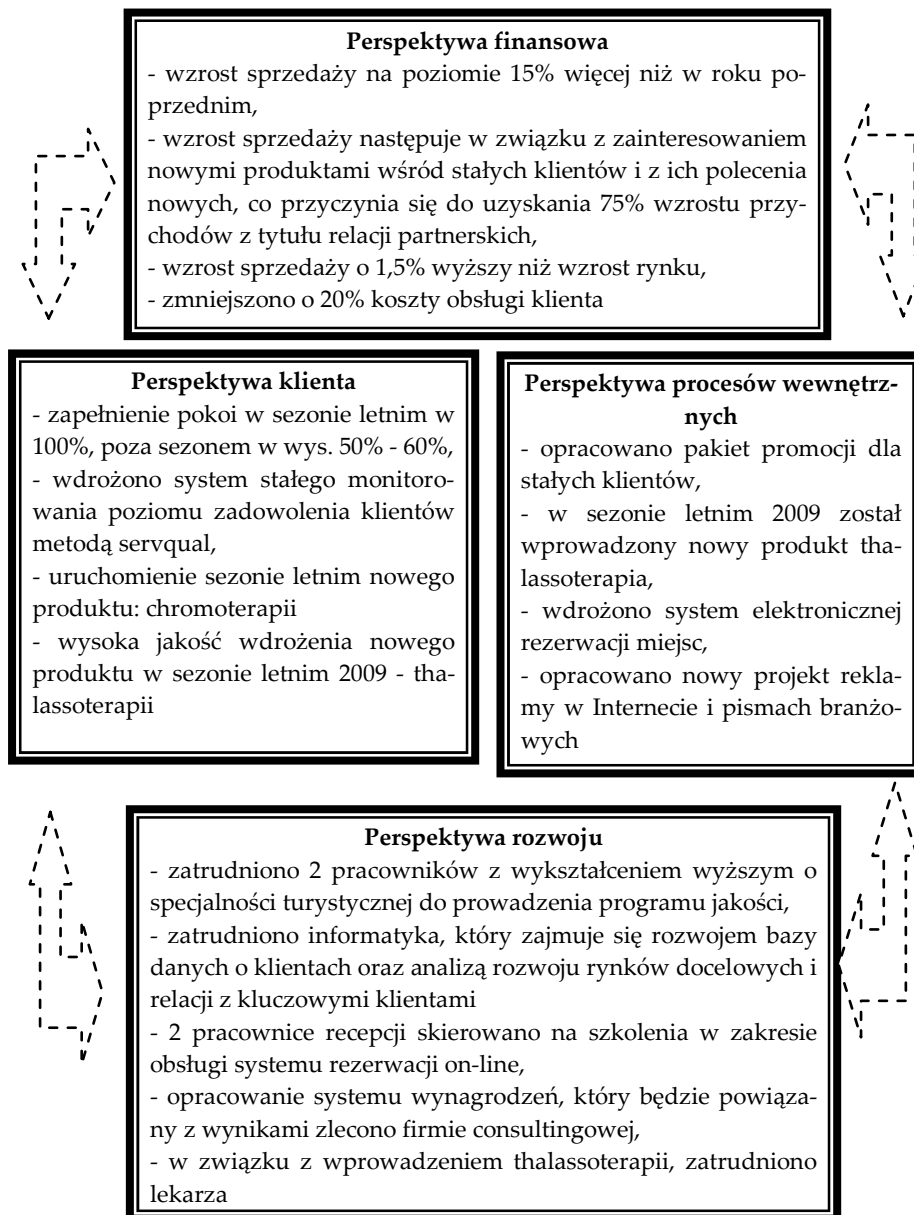
We wniosku określone zostały czynniki sukcesu związane przykładowo z zamierzeniem zwiększenia sprzedaży i efektywności działań marketingowych, co obejmuje kilka inicjatyw, z których każda nakierowana jest na określony czynnik determinujący realizację przyjętych celów (rysunek 2).

Uzyskane środki zostały przez firmę wykorzystane zgodnie z celami założonymi we wniosku. W pensjonacie przeprowadzone zostały prace związane z rozbudową i modernizacją obiektu w 2008 r., co pozwoliło na zwiększenie potencjału usługowego i wzrost sprzedaży usług na poziomie 15% w roku 2009. Wzrost wolumenu sprzedaży wiązał się również z planowanym obłożeniem pensjonatu przez cały rok, (o czym świadczyły dane o rezerwacji miejsc na miesiące posezonowe w wysokości 60%). W przyszłości pozwoli to na zlikwidowanie sezonowości w pracy pensjonatu. W sezonie letnim do oferty wprowadzony został nowy produkt chromoterapia, jako innowacyjna metoda w zakresie turystyki zdrowotnej. Zainteresowanie ze strony klientów było duże – wszystkie miejsca w pensjonacie na letni sezon zostały zarezerwowane.

Uruchomienie portalu internetowego usprawniło prace personelu, zwiększyło dostępność klientów do zarezerwowania usługi i dokonania jej zakupu. Portal internetowy pozwolił również na rozwój relacji z klientami, wypowiedzi klientów na forach internetowych i pozytywne opinie stanowią dodatkową doskonałą promocję usług ośrodka, w którym dzięki uzyskanemu wsparciu nastąpił wzrost standardu. W rezul-

tacie tych działań udało się obniżyć koszty obsługi klientów i wzrost marży dla firmy.

Rysunek 2 Strategiczna Karta Wyników - rozwój Pensjonatu X dzięki środkom z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kaplan R.S., Norton D. P., 2002

Na wzrost korzyści dla firmy, z tytułu unijnego wsparcia, wpłynęło również zatrudnienie dwóch pracowników o specjalistycznym przygotowaniu w zakresie turystyki oraz informatyka, zajmującego się stałą rozbudową relacji z klientem oraz prowadzeniem analiz rynkowych. W przedsiębiorstwie wdrożony został, opracowany przez firmę consultingową, program motywowania i wynagradzania pracowników w powiązaniu z wynikami firmy. Wpłynęło to na umocnienie wewnętrznych relacji pracowników i ich silniejsze utożsamianie się z celami rozwoju firmy.

Uzyskane pozytywne rezultaty przyczyniły się do umocnienia pozycji na rynku dzięki znacznemu rozwojowi relacji ze stałymi klientami oraz pozyskaniu nowych.

Obecnie konieczne jest przesunięcie punktu ciężkości procesów w badanym przedsiębiorstwie turystycznym z zagadnień sterowania świadczeniem usług na zagadnienia wdrażania innowacji w oparciu o analizę zmian zachodzących w otoczeniu, oczekiwań klientów, prognoz rynku kapitałowego i zatrudnienia. Innowacje materializują się w przedsiębiorstwach. W badanej firmie stały się źródłem zróżnicowanych korzyści, które przejawiały się zyskiem ekonomicznym, osobistym rozwojem pracowników a przede wszystkim większą satysfakcją klientów z poziomu otrzymywanej wartości usług turystycznych. Kierownictwo firmy pozyskało wiedzę i doświadczenie o przesłankach osiągania sukcesu w nowych realiach gospodarczych. Współcześnie działające firmy chcące osiągnąć sukces w konkurencyjnym otoczeniu muszą sięgać po innowacyjne pomysły, zdolne zapewnić im przewagę w kolejnej fazie rozwoju. Koncentracja sił i środków, dzięki wdrożeniu Strategicznej Karty Wyników do pomysłów strategicznych, pozwoliła kierownictwu firmy wprowadzić innowacyjny produkt turystyczny i zdobyć przewagę na rynku poprzez wzrost satysfakcji klientów z nowych wartości dostarczanych w ofercie.

Rezultaty osiągnięte przez firmę, które bez wsparcia unijnego nie miałyby miejsca pozwoliły na szybszą realizację inicjatyw strategicznych przewidzianych wcześniej na rok 2012.

Realizację procesu dalszej rozbudowy i modernizacji pensjonatu pozwalających na wdrożenie nowych, innowacyjnych pomysłów kierownictwo w założeniach strategicznych przewiduje finansować ze środków własnych (wyższych z tytułu wzrostu przychodów ze sprzedaży) oraz z uzyskanych dzięki planowanym działaniom firmy, środ-

kom unijnym. Kierownictwo firmy postanowiło także wystąpić o wsparcie finansowe z unijnych funduszy w nowym okresie programowania 2007-2013. Wniosek przygotowywany pod kątem planów związanych z uruchomieniem nowych innowacyjnych produktów, niewątpliwie przyczyni się do dalszego rozwoju pensjonatu i wzrostu potencjału usługowego gospodarki turystycznej woj. pomorskiego.

Zakończenie

Na przykładzie badanego obiektu turystyki zdrowotnej, bardzo wyraźnie uwidocznił się wpływ uzyskanego wsparcia finansowego z tytułu pomocy publicznej ze środków unijnych. Firma rozwinęła się na rynku poprzez wzrost wartości dla klienta, podniesienie standardu świadczonych usług i profesjonalnej obsłudze personelu identyfikującego się z celami rozwojowymi firmy. Pensjonat może budować swoją pozycję na rynku mimo ogólnie występujących trudności w gospodarce związanych z kryzysem, dzięki nawiązaniu silnych relacji z klientami.

Konsumenci są zainteresowani tylko taką ofertą, która wytworzona jest przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa w sposób najbardziej efektywny. Satysfakcja nabywcy dóbr i usług staje się pełna tylko wówczas, gdy cena, którą jest on gotów zapłacić odpowiada postrzeganej przez niego wartości danej oferty – a to stwarza szansę tylko tym przedsiębiorstwom, które działają efektywnie przy najniższych kosztach. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiają, że firmy muszą co najmniej dotrzymywać kroku konkurentom – a chcąc osiągnąć sukces, powinny wyprzedzać ich poczynania. Świadomość tę posiadają menedżerowie badanej firmy.

Literatura

1. 20 milionów turystów zagranicznych odwiedzi Polskę w 2012 roku, „Gazeta Wyborcza”, 21.05.2007
2. Allen I.A., *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966,
3. Baruk J., *Innowacje instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L., *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006,
4. Choffray J.M., Dorey F., *Developpement et gestion des produits nouveaux*, McGraw-Hill, Paris 1983,

5. Cooper R.G., *Winning at New Products*, Addison Wesley Publishing Co, Reading Mass 1993,
6. Coyne W.E., *Building a tradition of innovation*, UK Innovation Lecture CBI, London 1996, May 5
7. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość*, Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992,
8. Gaworecki W.W. , *Turystyka*, PWE, Warszawa 2007,
9. Jasiński A.H, *Innowacje i transfer, techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006,
10. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002
11. Kotler Ph.i inni, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE Warszawa 2002,
12. Kozioł K. *Modele polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej*, [w:] Janasz W. (red.) *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*. Difin, Warszawa 2005,
13. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000,
14. Krupski R. (red.) *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002,
15. Kurek W. (red.), *Turystyka*, Warszawa 2007,
16. Mróz J. , *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw* [w:]A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005,
17. Rogers E.M, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003,
18. Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1949,
19. Sosnowska A. , Poznańska K.. Lobejko S. ,Brdulak J. , Chinowska K., *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce, Poradnik przedsiębiorcy*, PARP. Warszawa 2003,
20. European Innovation Scoreboard 2007, *Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Commission, Feb. 2008,
21. *Green Paper on Innovation*, <http://europa.eu>.
22. *The Global Competitiveness Index*, www.wetbrutn.org 22.02.2012

Streszczenie

Zmiany społeczne następują w sposób ciągły. Trendy – czy to gospodarcze, czy też związane ze stylem życia – wpływają na turystykę, gdyż stanowi

ona nieodłączny element życia społecznego. Ważne jest, aby sektor turystyczny zawnazę rozpoznal te zmiany. Element nowości w ofercie turystycznej związany jest z koniecznością tworzenia i wdrazania innowacji, które coraz częściej stanowią podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorstw. Wiedza, doświadczenie i umiejętności kierownictwa MSP w kwestii wykorzystywania nowych pomysłów w procesie zarządzania strategicznego, stają się głównym nośnikiem sukcesu firm na rynku turystycznym. Wdrożenie innowacji w oparciu o analizy zmian w otoczeniu firm uwarunkowane jest często koniecznością pozyskania dodatkowych środków finansowych ze źródeł obcych. Szansę taką stwarzają środki przyznawane przedsiębiorstwom w ramach pomocy unijnej.

Zagadnienia te zostaną w artykule przedstawione na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego, które w swojej strategii uwzględniło preferencje współczesnych konsumentów i rozwinęło działalność w aspekcie innowacyjności ośrodka dzięki unijnej pomocy, umożliwiającej rozwój produktu odnowy biologicznej. Efekty tej działalności zostaną poddane ocenie w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników.

Słowa kluczowe

Innowacje, Innowacyjność, Przedsiębiorstwo turystyczne, Turystyka zdrowotna, Polityka innowacyjna Unii Europejskiej,

Development of touristic offer in MSP sector as a result of European Union support in financing innovation. (Summary)

Social changes follow on constant way. Trends – either economical or connected with life style – have an impact on tourism since it is an element of social life. It is important for tourism sector to know these changes early enough. New elements in touristic offer are connected with need of creating and implementation innovations, which more often are basic condition of development. Knowledge, experience and managers skills how to use new products in management process, become main carrier of touristic enterprises success. The implementation of innovations based on analysis of enterprises environment is often determined by need of gaining supplementary financial funds from foreign sources.

Those issues are characterized in the article and based on case of touristic enterprise, which in its strategy includes modern customers' preferences and has developed towards modernization, which helped to develop Wellnes&SPA products. Effects are subjected to evaluation in Balanced Score Card.

Keywords

Innovation, Innovation, Touristic Enterprise, Wellnes&SPA tourism, European Union innovation policy,