

Innowacyjne modele biznesu jako strategia przetrwania niezależnych obiektów hotelowych w warunkach polaryzacji rynku turystycznego

Wprowadzenie

W warunkach wysokiej konkurencji panującej na światowym rynku hotelarskim oraz dominacji kapitałowej i marketingowej korporacji turystycznych, jedyną szansą zachowania niezależności pozasieciowych obiektów hotelowych jest wypracowanie modelu biznesowego opartego o rozpoznanie unikatowych potrzeb współczesnych nabywców i zarzucenie roli ogniwa (dostawcy usług cząstkowych) w łańcuchu wartości korporacji transnarodowych (międzynarodowych sieci hotelowych). Wymaga to innowacyjnego podejścia do funkcji obiektów hotelowych oraz włączenia nabywców w proces projektowania wartości.

Celem artykułu jest analiza wpływu zmian zachodzących po stronie podaży turystycznej na modele biznesu obiektów hotelowych. Ilustracją zmian jest studium przypadku obiektu Medical Park, który wypracował nowy model biznesowy i realizuje strategię koncentracji, zajmując niszę rynkową pozostającą poza obszarem zainteresowania sieci hotelowych.

1. Pojęcie i rozwój koncepcji modelu biznesowego

Pojęcie „modelu biznesu” pojawia się w literaturze naukowej w różnych kontekstach i znaczeniach¹⁰⁰. Nauki o zarządzaniu z uwagą odnoszą się do tego zagadnienia już od lat 90. XX w., szczególnie w zakresie zmian zachodzących pod wpływem rozwoju e-commerce¹⁰¹. W szerszym ujęciu zagadnienie modelu biznesowego analizowane jest w kontekście efektywności gospodarczej¹⁰², innowacyjności¹⁰³, rozwoju usług mobilnych¹⁰⁴ oraz jako czynnik wzrostu konkurencyjności MSP¹⁰⁵ i innowacyjnych form działalności gospodarczej¹⁰⁶.

⁹⁹ dr hab. Magdalena Kachniewska, prof. SGH, Katedra Turystyki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹⁰⁰ Por. A. Ghaziani, M. J. Ventresca, *Keywords and cultural change: frame analysis of Business Model Public Talk*, „Sociological Forum”, Vol. 20 No. 4, 2005, s. 523–59; A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci, *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, „Communications of AIS”, Vol. 16, 2005, s. 1–25.

¹⁰¹ Patrz np. B. Mahadevan, *Business models for internet-based e-commerce: an anatomy*, „California Management Review”, Vol. 42 No. 4, 2000, s. 55 – 69; J. Chen, R. K. Ching, *A proposed framework for transitioning to an e-business model*, „Quarterly Journal of Electronic Commerce”, Vol. 3 No. 4, 2002, s. 375.

¹⁰² M. Halme et al., *Business models for material efficiency services: conceptualization and application*, „Ecological Economics”, Vol. 63 No. 1, 2007, s. 126 – 37.

¹⁰³ J. Hwang, C. M. Christensen, *Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business model innovation*, „Health Affairs”, Vol. 27 No. 5, 2008, s. 1329 – 35.

¹⁰⁴ Patrz np. C. I. Eriksson et al., *Business models for m-services: exploring the e-newspaper case from a consumer view*, „Journal of Electronic Commerce in Organizations”, Vol. 6 No. 2, 2008, s. 29 – 57; F. Jørgensen, J. P. Ulhøi, *Entrepreneurial emergence in the field of m-commerce: a generic business model reconceptualization*, „Journal of E-business”, Vol. IX, Nos 1/2, 2010, s. 11 – 15; I. MacInnes et al., *Business models for mobile content: the case of m-games*, „Electronic Markets”, Vol. 12 No. 4, 2002, s. 218 - 27.

Model biznesowy definiowany jest jako „wiodąca, długookresowa metoda na powiększenie i zyskowe wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa”¹⁰⁷. Wielu autorów akcentuje związek między innowacyjnością modeli biznesowych i rozwojem technologii¹⁰⁸, inni upatrują w nich narzędzi służących ewaluacji i modyfikacji działalności firmy w warunkach zmienności otoczenia¹⁰⁹ oraz wpływających na kreatywność organizacji¹¹⁰. Dobór modelu biznesowego może determinować poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz ich efektywność gospodarczą¹¹¹, toteż modele biznesowe analizowane są zwykle w kontekście sposobu prowadzenia działalności w dłuższym okresie, pozwalającego na budowanie wartości w dłuższej perspektywie¹¹². Określają właściwy dla przedsiębiorstwa sposób kreowania wartości dla klientów i pozostałych interesariuszy¹¹³. Model biznesu i zdolność jego modyfikacji postrzegane są jako warunek radzenia sobie ze zmianami otoczenia w czasie kryzysu. Zmiana modelu biznesu może być też podyktowana powolnymi, trwałymi przeobrażeniami rynku, tak po stronie popytu (nowe trendy społeczne i konsumenckie), jak i podaży (zmiana struktury podaży, powstawanie nowych branż i typów przedsiębiorstw itd.). Zmiany „krajobrazu konkurencji” wymagają przemyślenia przyjętego modelu biznesowego w kontekście efektywności przedsiębiorstwa, zdolności do zaspokajania potrzeb nabywców i kreowania wartości dla klienta.

2. Struktura podaży na rynku turystycznym jako przesłanka poszukiwania nowych modeli biznesu

Ze względu na fakt, że w turystyce nieprzerwanie pogłębia się polaryzacja podaży (wielkim korporacjom transnarodowym towarzyszą dominujące liczebnie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa) ważnym nurtem badań w zakresie nauk o zarządzaniu oraz w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw staje się zagadnienie wpływu modelu biznesowego MSP na jego

¹⁰⁵ T. Mets, *Creating global business model for knowledge-intensive SMES: the small transition country cases*, „Economics & Management”, Vol. 14, 2009, s. 466 – 75.

¹⁰⁶ M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, Vol. 86 No. 12, 2008, s. 50 – 9; R. E. Miles, G. Miles, C. C. Snow, *Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation*, „Organizational Dynamics”, Vol. 35 No. 1, 2006, s. 1 – 11; M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research”, Vol. 58 No. 6, 2005, s. 726 – 35.

¹⁰⁷ C. Zott, R. Amit, *Business model design: an activity system perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 43 No 2-3, 2010, s. 216 – 26.

¹⁰⁸ J. Chen, R. K. Ching, *A proposed...*, op. cit.; H. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning”, Vol. 43 Nos 2-3, 2010, pp. 354-63; H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11 No. 3, 2002, s. 529 – 55.

¹⁰⁹ L. Doganova, M. Eyquem-Renault, *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, „Research Policy”, Vol. 38 No. 10, 2009, s. 1559 – 70; S. Cavalcante, P. Kesting, J. Ullhøi, *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, „Management Decision”, Vol. 49, No. 8, 2011, s. 1327 – 1342.

¹¹⁰ B. Demil, X. Lecocq, *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, „Long Range Planning”, Vol. 43 Nos 2-3, 2010, s. 227 – 46.

¹¹¹ A. Afuah, C. L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, New York: McGraw-Hill, 2001, s. 18 – 20.

¹¹² Por. T. Gołębiowski, T. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

¹¹³ H. Brdulak, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes” 1-4/2009, s. 1.

zdolność przetrwania na rynku¹¹⁴. Jak pokazują wyniki badań¹¹⁵, niektóre przedsiębiorstwa decydują się zająć określoną pozycję w łańcuchu wartości korporacji i pośrednio wykorzystywać ich kompetencje marketingowe za cenę utraty niezależności. W hotelarstwie przykładem takiego rozwiązania jest pozycja dostawcy w łańcuchu wartości touroperatorów lub włączenie obiektu do międzynarodowej sieci hotelowej (MSH).

Szczególną cechą makrootoczenia hotelarstwa jest globalizacja, określana mianem megacechy ze względu na jej wielowymiarowy związek z otoczeniem ekonomicznym, politycznym, społeczno-demograficznym, kulturowym, ekologicznym i technologicznym. Wpływ globalizacji na hotelarstwo przebiega dwutorowo. Z jednej strony mamy do czynienia z globalizacją konsumpcji, procesem upodabniania się i przenikania wzorców konsumpcji w skali ponadnarodowej (w tym wymiarze turystyka stanowi przedmiot oddziaływania i zarazem narzędzie globalizacji). Z drugiej strony występuje zjawisko globalizacji sektorów, czyli konfigurowanie działań gospodarczych przedsiębiorstwa ukierunkowanych na powiększanie wartości dodanej w skali globalnej (ponad granicami państw) przy zachowaniu zdolności do obsługiwanie rozdrobnionych rynków produktów (rynków lokalnych).

Podstawowym rodzajem działalności w hotelarstwie jest udostępnianie pokoi i obsługa gości oraz dostarczanie usług żywieniowych, ale w wyniku nasilającej się konkurencji hotele rzadko poprzestają na ofercie podstawowej, poszukując możliwości wyróżnienia poprzez rozwój oferty uzupełniającej i nowe propozycje tworzenia wartości.

Dynamiczny rozwój franczyzy hotelowej¹¹⁶ wskazuje, że gwarancja standardów wyposażenia i obsługi oraz modele operacyjne MSH odpowiadają tak klientom, jak i warunkom efektywności funkcjonowania obiektów hotelowych. Mogłoby się wydawać, że w obliczu tak zdefiniowanych kryteriów hotele niezależne skazane są na porażkę biznesową, ponieważ nie zdołają sprostać wyzwaniu ekonomii skali i kompetencji marketingowych MSH.

Tymczasem niezależne obiekty hotelowe usiłują uczynić swój styl funkcjonowania (w tym więc z lokalną społecznością i kulturą regionu) atutem i czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Ponieważ pozycja dostawcy usług cząstkowych (noclegowych) o charakterze komplementarnym oznacza konieczność sprostania olbrzymiej konkurencji, hotele poszukują nowych modeli biznesowych, które

¹¹⁴ Por. np. T. Mets, *Creating global...*, op. cit.; *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (red. M. Duczkowska-Piasecka), SGH, Warszawa 2012; *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu* (red. A. Jabłoński), Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.

¹¹⁵ Por. M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego* SGH, Warszawa 2010.

¹¹⁶ Por. M. Kachniewska, *Franczyza jako narzędzie budowania łańcucha wartości przedsiębiorstw hotelarskich na europejskim rynku turystycznym* [w:] *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE*, SGH, Warszawa 2007 oraz C. Witkowski, M. Kachniewska, *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, WSE, Warszawa 2005.

w oczach potencjalnych gości będą gwarantowały ofertę wartości niedostępną w hotelarstwie sieciowym i programach imprez touroperatorów¹¹⁷.

Niestety wielu hotelarzy nie potrafi wyjść poza model biznesu dominujący w tej branży w okresie powojennego rozwoju (dostarczanie usług o charakterze komplementarnym). Niski poziom wiedzy z zakresu zarządzania i socjologii, niewielkie kompetencje marketingowe i niezajomość mechanizmów rynkowych sprawiają, że wypracowanie innowacyjnego modelu biznesowego stanowi rzadką umiejętność. Hotelarze intuicyjnie poszukują szansy przetrwania w unikatowości oferty opartej na niszowych potrzebach gości (odejściu od unifikacji i masowości), co wymaga uważnej analizy trendów społecznych i konsumenckich.

3. Popytowe uwarunkowania zmiany modelu biznesowego obiektów hotelowych

Dostępność usług noclegowych jest nieodzownym warunkiem rozwoju turystyki, ponieważ stanowią one zespół świadczeń zaspokajających podstawowe potrzeby bytowe człowieka przebywającego poza stałym miejscem zamieszkania. Oczekiwania turystów wykraczają jednak poza podstawowe atrybuty usługi hotelowej - oferta hotelu postrzegana jest jako element składowy¹¹⁸ szeroko rozumianego produktu turystycznego. W sytuacji, gdy ma ona charakter komplementarny względem innych składników produktu (walorów obszaru turystycznego), to popyt na usługi hotelu ma charakter wtórny w stosunku do popytu na walory miejsca. Poszukiwane jest więc rozwiązanie polegające na odwołaniu się do koncepcji kompleksowej oferty turystycznej, niezależnej od walorów obszaru (hotel jako cel wyjazdu), co wymaga stworzenia oferty odmiennej od propozycji hoteli SPA i hoteli konferencyjnych, wyeksploatowanej już przez sieci hotelowe.

Zachowaniu niezależności od sieci hotelowych sprzyjają zmiany po stronie popytu turystycznego, w szczególności nowe trendy konsumenckie, takie jak globalizacja konsumpcji, serwicyzacja i prosumeryzm¹¹⁹, poszukiwanie możliwości wyróżnienia się i indywidualizacja konsumpcji, spadek popularności oferty typu 3xS na rzecz aktywności fizycznej i respektowania zasad zdrowego trybu życia. Nie znajdują one odpowiedniej oferty na rynku turystyki masowej. Postmodernistyczny konsument¹²⁰ poszukuje wartości odpowiadającej jego potrzebom i aspiracjom. Cechuje go dążenie do

¹¹⁷ Taką innowacją w latach 80. XX w. stały się hotele typu SPA, których oferta stanowiła kompletny produkt turystyczny (hotelu jako wiodący cel podróży). Kopiowanie tego wzorca oraz łatwość jego zastosowania w sieciach hotelowych sprawiły, że oferta SPA nie stanowi już czynnika wyróżnienia, ani podstawy przewagi konkurencyjnej.

¹¹⁸ Wyjątkiem są wspomniane wcześniej usługi obiektów konferencyjnych i hoteli SPA, których oferta może zaspokajać kompleksowo potrzeby klientów, choć nawet wtedy poszukiwana jest odpowiednia lokalizacja obiektu i szczególne cechy otoczenia, które wpływają na atrakcyjność pobytu w danym miejscu.

¹¹⁹ Pojęcie prosumenta (kontaminacja słów: producent i konsument) wprowadzili w 1972 r. M. McLuhan i B. Nevitt, stawiając tezę, że wraz z rozwojem nowych technologii konsument coraz częściej staje się producentem. W podobnym kontekście użył tego pojęcia A. Toffler w l. 70. XX w. (Idem, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997).

¹²⁰ Postmodernizm to zjawisko kulturowe cechujące się pluralizmem stylów (konsumpcji) i ideologii oraz potrzebą nadrzeczywistości i wyrażania samego siebie przez konsumpcję (G. Antonides, W. F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta*, PWN, Warszawa 2003, s.75).

intensyfikacji wrażeń i liczby doświadczeń przypadających na jednostkę czasu. Takiej potrzebie sprostać może wyłącznie produkt „szyty na miarę”, w toku współpracy usługodawcy i usługobiorcy. M. Jedlińska wymienia tzw. megatrendy konsumpcji, które silnie oddziałują na rynek hotelarski: otaczanie się symbolami sukcesu, hedonizm, poszanowanie środowiska naturalnego i konserwatyzm (powrót do przeszłości)¹²¹. Powrót do przeszłości sprzyja popularyzacji wypoczynku w budowlach historycznych oraz w obiektach współczesnych wyposażonych w antyczne meble i wyroby rękodzielnicze. Wzrostowi świadomości ekologicznej towarzyszy rozwój turystyki na terenach nieurbanizowanych i towarzyszące mu wymagania co do sposobu działania przedsiębiorców, natomiast wzrost świadomości i potrzeby dbałości o zdrowie sprzyjają rozwojowi produktów związanych z turystyką aktywną, odnową biologiczną, pobytami sanatoryjnymi, możliwością poprawy stanu zdrowia.

Przeobrażenia kultury konsumenckiej związane ze zmianami społeczno-demograficznymi są różnorodne i nie zawsze wzajemnie spójne. Wiele z nich ma charakter wykluczający, ponadto zależą one od zamożności i wykształcenia poszczególnych grup konsumentów. Mimo tego (lub właśnie z tego powodu) trendy konsumenckie są coraz częściej wykorzystywane są jako czynnik pobudzania kreatywności i kreowania nowych modeli biznesu.

4. Innowacyjny model biznesu – studium przypadku „Medical Park – Riverside SPA”

Przedstawione założenia biznesowe dotyczą przedsięwzięcia zrealizowanego przez firmę PRO REGIO polegającego na świadczeniu usług wypoczynku i odnowy biologicznej z równoległą profilaktyką zdrowotną w zakresie rehabilitacji kręgosłupa i układu kostnego. Obiekt wielofunkcyjny o nazwie „Medical Park – Riverside SPA” (hotelarstwo, gastronomia, usługi rehabilitacji, odnowy biologicznej, zaplecze rekreacyjne) zlokalizowany jest 80 km od Warszawy w Magnuszewie Dużym. Lokalizacja inwestycji w otoczeniu atrakcyjnych walorów naturalnych (park krajobrazowy w otulinie Narwi) oraz bogactwo kulturowe i walory ekologiczne regionu, stanowią elementy świadomie i konsekwentnie wykorzystywane celem kreowania wartości oferowanej gościom „Medical Park”. Ważnym elementem działalności „Medical Park” jest zakres usług dotychczas świadczonych wyłącznie w klinikach medycznych i sanatoriach: rehabilitacja i profilaktyka zdrowotna, kosmetyka lecznicza, odnowa biologiczna i nowoczesne metody wsparcia leczenia poprzez profesjonalną fizjo- i fizykoterapię, oparte na wynikach najnowszych badań naukowych (współpraca z Akademią Medyczną w Warszawie), leczenie ruchem, gimnastykę fitness oraz indywidualną dietę. Oferta wykracza poza typowy zakres usług hotelarskich i odnowy biologicznej oferowanych przez hotele SPA. Oferta Medical Park nie może być jednak postrzegana z perspektywy usług uzdrowiskowych, tak z powodów formalnych (lokalizacja), jak i materialnych. Standard obiektu (technologia, jakość

¹²¹ Szerzej patrz M. Jedlińska, *Wejście międzynarodowych systemów hotelowych na rynek polski a modyfikacja oczekiwań gości hotelowych* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca* (red. A. Rapacz), Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006, s. 105.

wyposażenia, standard gabinetów zabiegowych), indywidualne podejście do klienta, wysoki poziom usług hotelarskich i gastronomicznych, bogactwo oferty rekreacyjnej i kulturalnej, atrakcyjność i różnorodność usług dodatkowych (warsztaty rozwoju, zajęcia rekreacyjne i sport, porady stylistów, a nawet możliwość zamówienia usług krawieckich w czasie pobytu w hotelu), nie znajdują alternatywy w żadnym ośrodku uzdrowiskowym w Polsce. Unikatowość Medical Park polega na holistycznym podejściu do odnowy biologicznej i mentalnej gości, gwarantowaniu nie tylko zabiegów i najwyższego standardu pobytu, ale przede wszystkim dostarczaniu przeżyć i doświadczeń, które oddziałują na wyobraźnię nabywców i stanowią podstawę podejmowania decyzji zakupowych na rynku turystycznym.

Oferta Medical Park adresowana jest do rynku polskiego (szczególnie mieszkańców największych miast) i rynków zagranicznych. W pierwszym przypadku głównym elementem oferowanej wartości staje się odnowa biologiczna oraz usługi rehabilitacyjne dostępne w pięknym, ale nieodległym od stolicy (łatwość dojazdu) regionie Polski. W komunikatach adresowanych do rynków zagranicznych silniej akcentowana jest rehabilitacja i profilaktyka zdrowotna, gdyż świadomość znaczenia sprawności fizycznej i intelektualnej jest frapującym zagadnieniem starzejących się społeczeństw państw wysoko rozwiniętych.

Punkt widzenia rynku (strona popytowa) zakłada, że nabywcy z dużych miast Polski znajdą w Medical Park luksusową alternatywę dla mało atrakcyjnych pod względem jakościowym usług polskich ośrodków rehabilitacji, przy zachowaniu równie wysokiego poziomu opieki medycznej. Źródłem przewagi konkurencyjnej Medical Park jest holistyczne podejście do człowieka i jego oczekiwań oraz poszukiwanie równowagi między tym, co decyduje o kondycji zdrowotnej ciała a psychiczną potrzebą rozwoju.

Z punktu widzenia rynków zagranicznych¹²² ważnym aspektem materialnym jest korzystna relacja cen usług w Polsce w stosunku do kosztów wypoczynku i leczenia w ośrodkach zagranicznych oraz znakomita opinia, jaką cieszą się polscy rehabilitanci za granicą. Rynek niemiecki i brytyjski są rynkami uwzględnianymi w planach promocji Polskiej Organizacji Turystycznej¹²³, która dba o obecność na większości targów turystycznych i skutecznie przyciąga uwagę cudzoziemców do oferty dużych miast w Polsce. Obecna w ofercie Medical Park propozycja organizacji wycieczek do najbardziej znanych miast Polski, pozwala poszerzyć docelowy segment gości o osoby towarzyszące, które nie korzystają z usług rehabilitacyjnych, ale wpływają na decyzję o dłuższych pobytach pacjentów. Duży potencjał rynków zagranicznych znalazł konkretne potwierdzenie podczas targów turystycznych „Internationale Tourismus Börse – ITB” w Berlinie w marcu 2011 i 2012 r.

¹²² Wiodące kierunki geograficzne dla promocji usług Medical Park stanowią Niemcy i Austria, Wielka Brytania, Rosja, Białoruś i Ukraina, kraje skandynawskie, USA i Kanada oraz Kraje Zatoki Perskiej. Znajdują one także potwierdzenie w planach promocji turystycznej Polski.

¹²³ W tej chwili POT poświęca więcej uwagi akcjom promocyjnym, kierującym uwagę cudzoziemców na poszczególne regiony, atrakcyjne ze względów kulturowych i środowiskowych, co będzie sprzyjać zainteresowaniu lokalizacjami oddalonymi od dużych miast (por. „Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020”).

Z punktu widzenia turystyki innowacyjnym zakresem działalności Medical Park jest oferta rehabilitacyjna, która umożliwia dodatkowe, innowacyjne formy promocji obiektu. Potencjał rynku brytyjskiego dla oferty Medical Park ustalono w trakcie targów „Back Pain Show” w Londynie w lutym 2013 r. Usługi rehabilitacji kręgosłupa oraz fizjo- i fizykoterapii są na Wyspach Brytyjskich bardzo drogie, a brytyjski system służby zdrowia jest nastawiony na szerokie zastosowanie chirurgii a mniej na profilaktykę i leczenie rehabilitacyjne. Oferta rehabilitacyjna Medical Park spotykała się więc ze szczególnym zainteresowaniem, lecz poprzez jej rozwój możliwe stało się pozyskanie uwagi i dodatkowych korzyści z tytułu sprzedaży „typowej” oferty turystycznej i rekreacyjnej.

Model biznesowy Medical Park zakłada zaspokojenie wszystkich potrzeb gości ośrodka na miejscu, bez potrzeby jego opuszczania. Pomaga w tym bardzo rozbudowana oferta usługowa oraz niedostatki w zakresie oferty turystycznej i gastronomicznej najbliższej okolicy (praktycznie brak konkurencji). Całość potrzeb bytowych i rekreacyjnych gości zaspokajana jest w ramach oferty obiektu (ew. drogą zleceń zewnętrznych w przypadku organizacji wycieczek). To powoduje ograniczone możliwości substytucji i quasi monopolistyczną pozycję Medical Park, która w pierwszych latach działalności może przyczyniać się do szczególnie wysokiej rentowności i skróci okres zwrotu inwestycji.

Ze względu na wyeksploatowany model biznesowy obiektów hotelowych typu SPA w Polsce wiodącym źródłem wpływów przez dłuższy czas (zapewne przez pierwsze 5 lat działalności Medical Park) będą usługi rehabilitacji, a nie usługi SPA. Te pierwsze nie znajdują bowiem alternatywy w Polsce na podobnym poziomie jakości i indywidualizacji relacji z gościem, podczas gdy usługi SPA są traktowane przez pacjentów jako drugorzędne, a przez potencjalnych nabywców oferty SPA nie będą traktowane jako unikatowe. Umiejętna polityka marketingowa powinna z czasem (stąd ostrożnie założony okres 5-letni) pozwolić pozyskać zainteresowanie drugiej grupy gości dwoma sposobami:

- akcent na holistyczne podejście do obsługi gości (elementy unikatowej lokalizacji, dbałość o środowisko, styl życia, dietę, atrakcyjność pobytu i doświadczeń z zakresu duchowości)
- pozyskanie zainteresowania gości stanowiących osoby towarzyszące podstawowej grupie (pacjentów), nie zainteresowanej ofertą rehabilitacyjną, ale zainteresowanej wspólnym spędzeniem czasu w atmosferze odmiennej od typowych ośrodków rehabilitacyjnych.

Kolejna kwestia to brak sezonowości oferty, czyli ograniczenie jednego z największych czynników ryzyka funkcjonowania hoteli w Polsce¹²⁴. Asortyment usług Medical Park (w szczególności oferta rehabilitacyjna i odnowa biologiczna) nie podlega fluktuacjom popytu i pozwala łagodzić przejściowy spadek sprzedaży innych usług, które z góry zakładane są jako oferta towarzysząca (rekreacja w plenerze, wycieczki).

Poziom cen usług plasuje Medical Park w grupie średniej wyższej (oferta polskich hoteli 4- i 5-gwiazdkowych) co oznacza, że ceny pobytu i usług odnowy biologicznej są akceptowalne dla klientów z polskich dużych miast i atrakcyjne, lub bardzo atrakcyjne, dla klientów z rynków Europy

¹²⁴ Por. M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgodna, A. Pawlicz, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Zachodniej. Szczegółowe porównania wymagałyby zestawienia cen pakietów podobnych do oferty Medical Park, co jest niemożliwe ze względu na fakt, że profesjonalne usługi rehabilitacyjne oferowane są w Polsce przez nieliczne obiekty sanatoryjne i hotelowe nieco niższej kategorii, a obiekty tej samej kategorii nie oferują z kolei usług rehabilitacji.

Poziom cen usług odnowy biologicznej odpowiada w większości przypadków obiektom typu SPA o podobnym poziomie kategorii w Polsce, natomiast jest istotnie niższy (o 10-30%) niż oferta ośrodków zachodnioeuropejskich. Jest więc akceptowalny również dla nabywcy polskiego, a dodatkowo buduje przekonanie o wysokim poziomie jakości tych usług (zgodnie z wynikami badań marketingowych nabywca postrzega poziom ceny jako ważny element informowania o jakości, dzięki czemu cena może stać się elementem promocji).

Poziom frekwencji w Medical Spa trudno jest porównać ze średniorocznym obłożeniem obiektów hotelowych w Polsce, ze względu na unikatowość oferty (całoroczne usługi z zakresu rehabilitacji). Jedynym rozwiązaniem wydaje się przyjęcie swoistej kombinacji frekwencji w obiektach hotelowych typu resort i ośrodkach uzdrowiskowych.

Oferta hoteli typu SPA pozwala w Polsce na uzyskanie frekwencji na poziomie 45-67% (średniorocznie)¹²⁵. Usługi uzdrowiskowe, w szczególności rehabilitacyjne, mają co prawda imponujące obłożenie średnioroczne zbliżone do 100%, ale ich sprzedaż nie podlega regulacjom rynkowym, lecz jest poddana regulacjom formalno-prawnym wynikającym z umów z NFZ, co uniemożliwia przyjęcie tego wskaźnika, jako podstawy dla prognoz sprzedaży. Zainteresowanie usługami rehabilitacji pozwala jednak wnioskować o poziomie potrzeb w tym zakresie w polskim społeczeństwie. Oczywiście potrzeba nie znajdująca pokrycia w zasobach finansowych nie może stanowić podstawy dla powstania popytu, ale poziom cen oferty Medical Park pozwala zakładać, że zainteresowanie rehabilitacją przy stale niewystarczającej ofercie polskich uzdrowisk zapewni przesunięcie części realnego popytu na usługi rehabilitacji w Polsce w kierunku oferty Medical Park. W przypadku nabywców zagranicznych zainteresowanie usługami odnowy biologicznej i rehabilitacji jest znacznie mocniej ugruntowane niż w Polsce, panuje silniejsze niż w Polsce przeświadczenie o zasadności inwestowania w zdrowie i kondycję fizyczną. Analiza trendów konsumenckich pokazuje jednak, że także w Polsce ten rynek ma przed sobą okres wzrostowy. Jednocześnie zakres usług odpowiadających ofercie Medical Park jest na tyle złożony, kosztowny i wymagający zatrudnienia różnorodnych specjalistów, że konkurencja ze strony sieci hotelowych wydaje się mało prawdopodobna.

Podsumowanie

W obliczu narastającej konkurencji na międzynarodowym rynku hotelarskim, polaryzacji podaży i globalizacji popytu, hotele poszukują modeli biznesu, które okażą się skuteczne w

¹²⁵ Z grupy badanych obiektów wykluczono duże ośrodki konferencyjno-kongresowe, które osiągają średnioroczne obłożenie na poziomie nawet 86% (Medical Park nie prowadzi organizacji dużych konferencji).

rywalizacji z korporacjami turystycznymi, a zarazem będą odpowiadały współczesnym trendom konsumenckim. Zmiana profilu potrzeb i zachowań nabywców umożliwia świadczenie i zapewnia rentowność usług, które nie istniały jeszcze 20 lat temu lub których charakter istotnie zmienia się pod wpływem nowych oczekiwań rynku. Dotychczasowy model funkcjonowania obiektów hotelarskich dzięki ekonomii skali najefektywniej realizują sieci hotelowe, skutecznie wykluczając drobnych, niezależnych hotelarzy. Poszukiwanie nowego modelu biznesu najczęściej możliwe jest w drodze uważnej analizy nowych trendów konsumenckich i społecznych. Ten sposób wykorzystano z powodzeniem w procesie tworzenia modelu funkcjonowania obiektu Medical Park – Riverside SPA.

Bibliografia:

1. Afuah A., Tucci C. L., *Internet Business Models and Strategies*, New York: McGraw-Hill Companies, 2001.
2. Antonides G., van Raaij W. F., *Zachowanie konsumenta*, PWN, Warszawa 2003.
3. Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes” 1-4/2009.
4. Cavalcante S., Kesting P., Ullhøi J., *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, „Management Decisions”, Vol. 49, No. 8, 2011.
5. Chen J., Ching R., *A proposed framework for transitioning to an e-business model*, „Quarterly Journal of Electronic Commerce”, Vol. 3 No. 4, 2002.
6. Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning”, Vol. 43 Nos 2-3, 2010.
7. Chesbrough H., Rosenbloom R., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11 No. 3, 2002.
8. Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, „Long Range Planning”, Vol. 43 Nos 2-3, 2010.
9. Doganova L., Eyquem-Renault M., *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, „Research Policy”, Vol. 38 No. 10, 2009.
10. Eriksson C. I. et al., *Business models for m-services: exploring the e-newspaper case from a consumer view*, „Journal of Electronic Commerce in Organizations”, Vol. 6 No. 2, 2008.
11. Ghaziani A., Ventresca M. J., *Keywords and cultural change: frame analysis of Business Model Public Talk – 1975-2000*, „Sociological Forum”, Vol. 20 No. 4, 2005.
12. Gołębiowski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
13. Halme M. et al., *Business models for material efficiency services: conceptualization and application*, „Ecological Economics”, Vol. 63 No. 1, 2007.
14. Hwang J., Christensen C., *Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business model innovation*, „Health Affairs”, Vol. 27 No. 5, 2008.
15. Jedlińska M., *Wejście międzynarodowych systemów hotelowych na rynek polski a modyfikacja oczekiwań gości hotelowych [w:] Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca* (red. A. Rapacz), Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006.
16. Johnson M., Christensen C., Kagermann H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, Vol. 86 No. 12, 2008.
17. Jørgensen F., Ullhøi J., *Entrepreneurial emergence in the field of m-commerce: a generic business model reconceptualization*, „Journal of e-business”, Vol. IX, Nos 1/2, 2010.
18. Kachniewska, *Franczyza jako narzędzie budowania łańcucha wartości przedsiębiorstw hotelarskich na europejskim rynku turystycznym [w:] Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE*, SGH, Warszawa 2007.
19. Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodna A., Pawlicz A., *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
20. Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, SGH, Warszawa 2010.
21. MacInnes I. et al., *Business models for mobile content: the case of m-games*, „Electronic Markets”, Vol. 12 No. 4, 2002.
22. Mahadevan B., *Business models for internet-based e-commerce: an anatomy*, „California Management Review”, Vol. 42 No. 4, 2000.

23. Mets T., *Creating global business model for knowledge-intensive SMES: the small transition country cases*, „Economics & Management”, Vol. 14, 2009.
24. Miles R., Miles G., Snow C., *Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation*, „Organizational Dynamics”, Vol. 35 No. 1, 2006.
25. *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (red. M. Duczkowska-Piasecka), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
26. *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu* (red. A. Jabłoński), Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
27. Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research”, Vol. 58 No. 6, 2005.
28. Osterwalder A., Pigneur O., Tucci C. L., *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, „Communications of AIS”, Vol. 16, 2005.
29. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
30. Witkowski C., Kachniewska M., *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, WSE, Warszawa 2005.
31. Zott C., Amit R., *Business model design: an activity system perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 43 Nos 2-3, 2010.

Summary:

Innovative business models as the survival strategy of independent hotels on the polarised tourism market

Under the conditions of growing competition in the global hotel market as well as capital and marketing dominance of global hotel chains, the only chance to keep the independence of local hotels is to reinvent the hotel business model. The new business model should be based on the recognition of the customers' needs and changing consumer trends. The local hotels are to be perceived as the suppliers of new, unique services, not just the vendors of accommodation and catering.

The paper is aimed at the analysis of changes having place within the hospitality industry and their influence on the hotel business models. The case study of Medical Park – Riverside SPA exemplifies the way towards new business model and the strategy of concentration aimed at the specific needs of new customers.