



PIOTR GRYSZEL*, ANDRZEJ RAPACZ**

Innowacyjność restauracji działających w wybranych polskich miastach w ocenie ich menedżerów

Streszczenie. W obliczu rosnącej konkurencji na rynku usług gastronomicznych w Polsce właściciele i/lub menedżerowie placówek oferujących ten rodzaj usług szukają innowacji jako sposobu zwiększenia przychodów i zysków, budowania przewagi konkurencyjnej czy poprawy wizerunku. Do tej pory problematyka innowacyjności branży gastronomicznej nie była przedmiotem wielu badań, szczególnie w Polsce. Badanie przedstawione w artykule stanowi próbę wypełnienia tej luki, chociaż wyłącznie w odniesieniu do restauracji, które są ważnym segmentem rynku gastronomicznego. Celem badania była ocena aktywności innowacyjnej restauracji działających w największych miastach naszego kraju. Podstawą oceny jest analiza opinii menedżerów tych placówek na temat wdrażania przez nich innowacji produktowych, marketingowych i procesowych. Dane zebrano w trakcie wywiadów CAWI realizowanych przy użyciu interaktywnego kwestionariusza, zaś do oceny aktywności innowacyjnej badanych restauracji wykorzystano metodę drzew klasyfikacyjnych, służącą do analizy danych wielowymiarowych.

Słowa kluczowe: innowacje, restauracje, drzewo klasyfikacyjne, poziom aktywności innowacyjnej

Kody JEL: C38, L83, M31, O32

Sugerowane cytowanie: Gryszel, P., i Rapacz, A. (2022). Innowacyjność restauracji działających w wybranych polskich miastach w ocenie ich menedżerów. *Studia Periegetica*, 2(38), 31-46. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.9189>

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, e-mail: piotr.gryszel@ue.wroc.pl, orcid.org/0000-0002-5264-3468.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, e-mail: andrzej.rapacz@ue.wroc.pl, orcid.org/0000-0002-5144-1629.

1. Wstęp

Problematyka innowacji od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy. Żyjemy bowiem w dobie, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia innowacji jest kluczowym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Ich pozycja rynkowa, dalszy rozwój oraz sytuacja ekonomiczna zależą w dużym stopniu od otwarcia się na innowacje (Baily i in., 2006; Weerawardena i Mavondo, 2011; Gunday i in., 2011). Rosnąca konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania sposobów dostarczania dodatkowej wartości swoim klientom. Innowacje stały się zatem integralnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw, prowadzącym do poprawy ich wizerunku i pozycji na rynku (Kuratko i in., 2005; Drucker, 1985).

Dodatkowo wzrost znaczenia usług w gospodarce globalnej oraz gospodarkach poszczególnych krajów przyczynił się do większego zainteresowania praktyków i teoretyków problematyką innowacji w tym właśnie sektorze (Miles, 2005; De Jong i in., 2003; Becheikh i in., 2006). Gałąź ta obejmuje wiele dziedzin i dlatego podlega różnorodnym wpływom. Poszczególne rodzaje działalności usługowej mają swoją specyfikę, która wpływa na możliwość absorpcji innowacji (Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Hjalager, 2010; Ottenbacher, 2007; Pikkemaat i Peters, 2006).

W branżach sektora turystycznego, w których klienci oczekują wysoce zindywidualizowanych usług, tworzenie innowacji może być czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej (Novelli i in., 2006; Hult i in., 2004). Na korzystne powiązania związków między innowacjami a sukcesem rynkowym przedsiębiorstw zwraca się uwagę w wielu publikacjach (Agarwal i in., 2003; Kim i in., 2018). Przedmiotem intensywnych badań w tym zakresie jest od ponad dwóch dekad hotelarstwo, w mniejszym zaś stopniu rynek usług gastronomicznych (Hjalager, 2010; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Sandvik i in., 2014; Ottenbacher i Harrington, 2009; Stierand i in., 2014). Można zauważyć lukę w rozumieniu tego, jak innowacje wpływają na funkcjonowanie placówek gastronomicznych, a szczególnie restauracji (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Wiele restauracji, zwłaszcza tych zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (SMEs), ma ograniczony dostęp do zasobów (m.in. wysokiej jakości produktów, wykwalifikowanych szefów kuchni), co powoduje, że ich aktywność innowacyjna może ograniczać się do naśladowania innych podmiotów, zamiast tworzenia nowych produktów we własnym zakresie (Lee i in., 2016).

Celem artykułu jest ocena aktywności innowacyjnej restauracji działających w największych miastach Polski. Restauracje to placówki, które stanowią istotny

segment usług gastronomicznych w Polsce. Określa się go mianem rynku HoReCa, gdyż tworzy go segment gastronomii hotelowej (Ho), rynek restauracji (Re) oraz rynek cateringu (Ca). Badaniem objęto menedżerów restauracji funkcjonujących w sześciu największych – pod względem liczby ludności – miastach Polski. Przeprowadzono je w grudniu 2019 r. (przed wybuchem pandemii COVID-19), korzystając z panelu badawczego Centrum Badawczo-Rozwojowego BioStat z siedzibą w Rybniku. W badaniu wykorzystano metodę wielowymiarową, jaką są drzewa klasyfikacyjne.

Przyjęta w badaniu metoda oraz jego wyniki stanowią podstawę weryfikacji hipotezy badawczej, która brzmi: Aktywność innowacyjna restauracji działających w dużych miastach Polski wykazuje znaczne zróżnicowanie. Zróżnicowanie to jest inne w odniesieniu do poszczególnych typów innowacji (technologicznych i nietechnologicznych).

2. Istota innowacji w gastronomii

Współcześnie innowacje stanowią ważny przejaw aktywności m.in. podmiotów gospodarczych. Gwałtowne zmiany preferencji i oczekiwań klientów mają istotny wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. W coraz większym stopniu dotyczy to także podmiotów świadczących usługi gastronomiczne.

W odniesieniu do działalności gastronomicznej innowacje można postrzegać jako pomysły, praktyczne działania lub produkty, które wdrożone w placówce rozwiązują problemy oraz oceniane są przez konsumentów jako nowości (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Innowacje w gastronomii definiowane są także jako wszelkie nowości wprowadzane przez restauratorów, bez względu na to, czy są to nowości absolutne, czy względne, polegające na odtworzeniu lub adaptacji produktów bądź usług oferowanych przez konkurentów (Johannesen i in., 2001; Linton, 2009). W badaniach poświęconych innowacjom w gastronomii podkreśla się, że dzięki nim placówki stają się bardziej atrakcyjne dla klientów, przyciągają konsumentów, co ma wpływ na ich zyskowność (Ottenbacher i Gnoth, 2005; Ottenbacher i Harrington, 2009).

W nawiązaniu do Oslo Manual można w działalności gastronomicznej przyjąć podział innowacji na technologiczne (tj. produktowe i procesowe) oraz nietechnologiczne, czyli organizacyjne i marketingowe (Podręcznik Oslo, 2005). Innowacja produktowa obejmuje wprowadzenie na rynek towarów lub usług, które są nowe lub istotnie ulepszone jeśli chodzi o ich cechy lub zastosowanie. Koncentruje się ona na unikalności i nowości, cechującej wprowadzony na rynek produkt. Z kolei innowacja procesowa jest elementem innowacyjności technologicznej i może dotyczyć zastosowania nowoczesnych technologii w procesach związanych

z wprowadzaniem produktów na rynek, jak i tych związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Do innowacji procesowych zalicza się także nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje organizacyjne dotyczą najczęściej wdrażania nowych metod organizacyjnych, wcześniej niestosowanych w danym przedsiębiorstwie. Mogą one stanowić czynnik wspierający innowacje w obrębie procesów i produktów, a co więcej, mogą mieć wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast innowacje marketingowe, określane też mianem rynkowych, odnoszą się do aktywności przedsiębiorstwa związanej z działaniami marketingowymi. Działania te obejmują istotne zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu oraz metodach kształtowania cen wyrobów i usług (GUS, 2012).

W działalności gastronomicznej ważnym obszarem aktywności są *innowacje produktowe*. Właściciele placówek gastronomicznych dokonują zmian w ofercie, uwzględniając aktualne trendy na rynku gastronomicznym, proponując klientom menu odpowiadające ich oczekiwaniom. Oznacza to oferowanie m.in. potraw zawierających składniki postrzegane przez klientów jako zdrowsze (np. wegetariańskie, wegańskie, o niskiej zawartości tłuszczu, bezglutenowe) (Gagić, 2016; Poulston i Yiu, 2011; Rowe, 2010) lub z dodatkiem składników prozdrowotnych, bez alergenów, mięsa roślinne itp.

Innowacje produktowe w gastronomii wymagają jednak zaangażowania różnych elementów systemu dotyczącego żywności. Chodzi o system obejmujący rozwój nowych składników stanowiących podstawę tworzenia nowych potraw, rozwój metod przechowywania żywności oraz nowych metod pakowania (Capitania i in., 2010). Sukces rynkowy placówek gastronomicznych zależy jednak nie tylko od wprowadzania do ich oferty nowych potraw i napojów, lecz także od pozostałych rodzajów innowacji wdrażanych przez nie w różnym stopniu (Lee i in., 2016).

Ważnym obszarem aktywności innowacyjnej placówek gastronomicznych są *innowacje procesowe*. Polegają one na wdrażaniu nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji potraw, nowych lub ulepszonych sposobów świadczenia usług w tych placówkach. Obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki i technologie wykorzystywane w produkcji kulinarnej, zaopatrzeniu czy obsłudze klientów. Innowacje te pozwalają zwiększyć zysk placówek gastronomicznych poprzez poprawę wydajności pracy i redukcję kosztów funkcjonowania (Johnes i Davies, 2000; Robinson i in., 2005).

Coraz większe znaczenie w gastronomii zyskują też *innowacje marketingowe*. Obejmują one istotne zmiany w metodach oddziaływania na rynek. Dotyczą kształtowania nowych relacji z klientami oraz podmiotami mikro- i makrootoczenia. Wyrazem tych zmian jest koncepcja budowania relacji z klientami. W tym celu wykorzystuje się media społecznościowe, które służą także promocji placówek gastronomicznych, budowaniu ich tożsamości, pozycjonowaniu marki w świadomości klientów i budowaniu zaufania gości, oraz wdraża się programy

lojalnościowe (Hwang i in., 2011). Można powiedzieć, że dobrze zaprojektowana strona www placówki oraz umiejętnie wykorzystywane media społecznościowe mogą pomóc restauratorom rozwijać markę i pozyskiwać nowych klientów.

Wdrażanie innowacji przez placówki gastronomiczne wymaga znajomości ich potencjału innowacyjnego rozumianego jako zdolność tych placówek do kreowania, adaptowania i wprowadzania na rynek innowacji, we wszystkich ich wymiarach. Mają one być pochodną kultury organizacyjnej placówki, relacji z klientami oraz tworzenia warunków do rozwoju kreatywności pracowników.

3. Metodologia badań

Biorąc pod uwagę specyficzne cechy działalności gastronomicznej oraz różne podejścia do zagadnienia innowacji w usługach, otwarty pozostaje problem pomiaru poziomu innowacyjności. Przeglądu wyników badań dotyczących innowacyjności w turystyce i hotelarstwie dokonała Doris Gomezelj Omerzel, analizując ponad 150 publikacji podejmujących tę problematykę (Gomezelj Omerzel, 2016). W publikacjach tych gastronomia traktowana jest jako część działalności hotelarskiej.

Innowacyjność w gastronomii może być oceniana z perspektywy podażowej (uwzględniającej poglądy i opinie właścicieli, menedżerów i pracowników placówek gastronomicznych) oraz popytowej (klientów). Okazuje się, że znacznie częściej badano innowacyjność podmiotów sektora turystycznego z perspektywy podażowej (Kim i in., 2018). Prawie 60% publikacji z zakresu innowacji w gastronomii dotyczy tej problematyki (Gomezelj Omerzel, 2016). Niniejszy artykuł wpisuje się więc w ten trend, badając innowacyjność restauracji w ujęciu podażowym. Innowacyjność restauracji rozważana jest z punktu widzenia menedżerów tych placówek. Podobne badania przeprowadzili Craig Lee i in. (2016) dla restauracji australijskich, Snježana Gagić (2016) dla restauracji serbskich (regionu Wojwodiny) oraz Izabela L. Sandvik i in. (2014) dla norweskich hoteli. W badaniach tych wykorzystano modelowanie równań strukturalnych. Także w tym badaniu, dotyczącym innowacji w restauracjach działających w sześciu największych miastach w Polsce, uwzględniono wspomnianą perspektywę podażową (opinie menedżerów) oraz wykorzystano metodę wielowymiarową, jaką są drzewa klasyfikacyjne.

Wobec braku wiarygodnego operatu losowania zdecydowano się na zastosowanie nieprobabilistycznych technik doboru próby (Mellenbergh, 2019; Valliant i in., 2018). Przy określaniu wielkości próby nieprobabilistycznej w badaniu niewyczerpującym uwzględniono zalecenie, że próba nie może być mniejsza niż 30 ani większa niż 500 respondentów (Sue i Ritter, 2007).

Badanie innowacyjności restauracji w największych miastach w Polsce przeprowadzono w grudniu 2019 r. na próbie 250 restauracji, wybranych z panelu badawczego Centrum Badawczo-Rozwojowego BioStat z siedzibą w Rybniku. W tym celu wykorzystano metodę CAWI (Computer-Assisted Web Interview) oraz interaktywny kwestionariusz. Zbadano opinie właścicieli i menedżerów restauracji działających w sześciu największych pod względem liczby mieszkańców polskich miastach: Warszawa (42 restauracje), Kraków (42), Łódź (41), Wrocław (41), Poznań (42) i Gdańsk (42). Badaniem nie objęto tzw. małej gastronomii, tj. kawiarni, barów i innych typów placówek gastronomicznych. Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

Wśród 250 restauracji wyróżniono placówki innowacyjne i nieinnowacyjne. Za innowacyjne uznano restauracje, których menedżerowie zaznaczyli w kwestionariuszu ankietowym co najmniej jedną z dwóch odpowiedzi dotyczących działań proinnowacyjnych, tj. „Obserwujemy nowe trendy na rynku gastronomicznym i wprowadzamy nowości do oferty” lub „czynimy tak czasami”. Z kolei za nieinnowacyjne uznano restauracje, których menedżerowie zaznaczyli odpowiedź: „Nie wprowadzamy innowacji, trzymamy się sprawdzonej oferty”. Restauracje scharakteryzowano z wykorzystaniem 9 zmiennych objaśniających (3 zmienne nominalne i 6 zmiennych metrycznych), a mianowicie:

- forma organizacyjno-prawna prowadzonej restauracji (jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka osobowa),
- organizacja prowadzonej działalności gospodarczej (samodzielna placówka, restauracja korporacyjna, placówka działająca w obiekcie hotelarskim),
- wielkość placówki mierzona liczbą zatrudnionych,
- czas funkcjonowania placówki na rynku,
- liczba miejsc konsumenckich w restauracji,
- liczba innowacji produktowych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (katalog obejmował 9 możliwych odpowiedzi, tj.: nowe dania, dania zmodyfikowane, kuchnie innych narodów, potrawy sezonowe, nowe usługi, np. koncerty, spotkania literackie, odczyty, prelekcje, muzyka na żywo, dieta pudełkowa, nowe, specjalne dania – dla alergików, wegetarian, wegan, osób na diecie, zdrowa żywność oraz inne, wskazane przez respondentów),
- liczba innowacji marketingowych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (8 możliwych odpowiedzi, tj.: zmiany w logo firmy i kolorystyce wystroju, aktywność w portalach internetowych, zintensyfikowane klasyczne działania reklamowe, karty stałego klienta i programy lojalnościowe, imprezy promocyjne organizowane przez firmę, strategie cenowe lub nowe godziny otwarcia, animacje/degustacje, nowa lokalizacja zakładu, udział w ogólnopolskich systemach sprzedaży, np. pyszne.pl, oraz inne, wskazane przez respondentów),
- liczba innowacji organizacyjnych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (7 możliwych odpowiedzi, tj.: zmiany w sposobie zamawiania i płat-

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej – restauracje (N = 250)

Kategoria	Wyszczególnienie	Liczba
Forma organizacyjno-prawna prowadzonej restauracji (firmy)	jednoosobowa działalność gospodarcza	82 (32,8%)
	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	111 (44,4%)
	spółka akcyjna	0 (0%)
	spółka osobowa	57 (22,8%)
	inna	0 (0%)
Organizacja prowadzonej działalności gastronomicznej	samodzielna placówka gastronomiczna	138 (55,2%)
	restauracja korporacyjna (sieć, franczyza)	62 (24,8%)
	placówka w obiekcie hotelarskim	50 (20,0%)
	inne	0 (0%)
Rok powstania placówki	przed 1990	4 (1,6%)
	1990-1994	36 (14,4%)
	1995-1999	36 (14,4%)
	2000-2004	44 (17,6%)
	2005-2009	44 (17,6%)
	2010-2014	56 (22,4%)
	2015-2019	30 (12,0%)
Siedziba restauracji	Warszawa	42 (16,8%)
	Kraków	42 (16,8%)
	Łódź	41 (16,4%)
	Wrocław	41 (16,4%)
	Gdańsk	42 (16,8%)
	Poznań	42 (16,8%)
Liczba miejsc konsumenckich	do 20	20 (8,0%)
	21-50	57 (22,8%)
	51-100	78 (31,2%)
	101-150	50 (20,0%)
	151-200	32 (12,8%)
	ponad 200	13 (5,2%)
Liczba zatrudnionych	do 9 pracowników	83 (33,2%)
	10-49 pracowników	152 (60,8%)
	50-249 pracowników	13 (5,2%)
	250 i więcej pracowników	2 (0,8%)

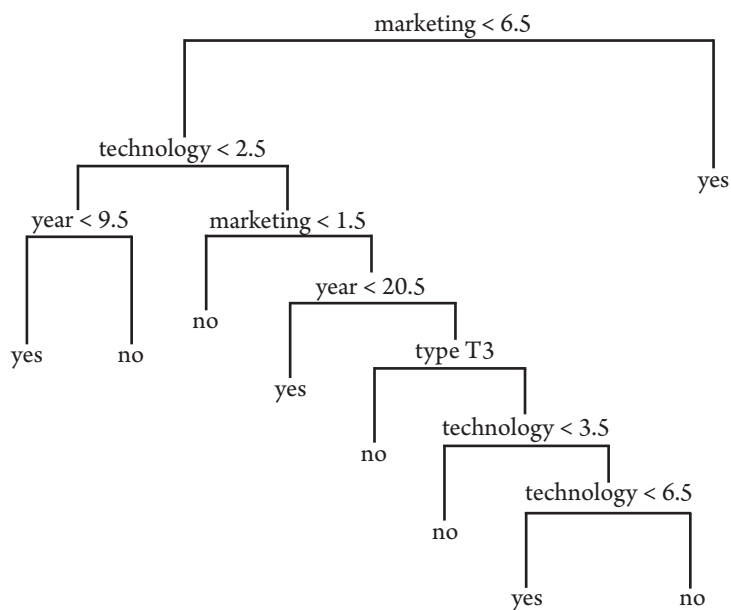
Źródło: opracowanie własne.

ności, catering i dostawa potraw, nowe wyposażenie lokalu, jakość ubioru, estetyka obsługi, otwarta kuchnia, przygotowywanie dań na oczach klientów, food truck podczas festynów i imprez oraz inne, wskazane przez respondentów),

– liczba innowacji technologicznych wprowadzonych w restauracji w ostatnich trzech latach (8 możliwych odpowiedzi, tj.: wymiana sprzętu kuchennego

i zakup nowych urządzeń, nowe oprogramowane do obsługi systemu sprzedaży lub aplikacja sprzedażowa, wprowadzenie nowego typu zastawy stołowej, proekologiczne podejście do wyposażenia, np. rezygnacja z plastiku, nowe receptury i technologia przygotowywania dań (fit, eko), oraz inne, wskazane przez respondentów).

Do analizy zmiennych wykorzystano model w postaci drzewa klasyfikacyjnego i funkcję *tree* pakietu o tej samej nazwie (Ripley, 2019). Najpierw zbudowano model w postaci drzewa klasyfikacyjnego dla wszystkich zmiennych objaśniających. Aby uzyskać kompromis między złożonością modelu i jego jakością, zastosowano metodę przycinania krawędzi (*pruning*). Oznaczało to wyeliminowanie z modelu mniej znaczących zmiennych (pierwotnie drzewo klasyfikacyjne składało się z 16 węzłów końcowych, a po przycięciu krawędzi miało tylko 9 takich węzłów). Model w postaci przyciętego drzewa klasyfikacyjnego ma wprowadzić nieco większy błąd klasyfikacji, ale można go uznać za akceptowalny. Na rys. 1 przedstawiono drzewo klasyfikacyjne wykorzystujące cztery zmienne objaśniające.



Rys. 1. Przycięte drzewo klasyfikacyjne dla zbioru analizowanych restauracji

Źródło: opracowanie własne wykorzystujące środowisko R (R Core Team, 2021).

4. Aktywność innowacyjna restauracji w świetle wyników badań

Na podstawie przeprowadzonego badania dla drzewa klasyfikacyjnego (rys. 1) wyróżniono cztery segmenty restauracji działających w największych miastach Polski, wykazujących jednocześnie znaczną aktywność innowacyjną. Zbiór tych placówek gastronomicznych obejmuje:

- segment 1 – składający się z 52 restauracji, które wdrożyły co najmniej 7 innowacji z 9 działań innowacyjnych wymienionych w katalogu kwestionariusza ankietowego,
- segment 2 – obejmujący 10 restauracji, które wdrożyły do 6 innowacji marketingowych (z 9 możliwych) oraz jedną lub dwie innowacje technologiczne (z 8 tego rodzaju działań wymienionych w katalogu),
- segment 3 – liczący 111 restauracji, które wdrożyły od 2 do 6 innowacji marketingowych i od 3 do 8 innowacji technologicznych,
- segment 4 – składający się z 17 restauracji, które wdrożyły od 2 do 6 innowacji marketingowych i od 4 do 6 innowacji technologicznych.

Dokonując interpretacji powyższych wyników, można stwierdzić, że wśród działań innowacyjnych podejmowanych przez badane restauracje przeważają dwa typy innowacji: marketingowe i technologiczne. Dotyczy to szczególnie segmentu 3. Restauracje z tego segmentu stanowią 44,4% badanych placówek oraz 58,4% tych restauracji, których menedżerowie określili siebie jako „obserwujących nowe trendy w branży gastronomicznej i wprowadzających nowości do oferty”. Te dwie cechy były podstawą zaliczenia restauracji do grupy proinnowacyjnych placówek.

Warto także zwrócić uwagę, że ten segment restauracji (liczący 111 placówek) obejmuje podmioty działające na rynku gastronomicznym ponad 20 lat, stąd zrozumiałe jest zainteresowanie menedżerów i właścicieli innowacjami pozwalającymi utrzymać dotychczasową pozycję na konkurencyjnym rynku.

Model w postaci przyciętego drzewa klasyfikacyjnego ma wprawdzie nieco większy błąd klasyfikacji (wynosi 26,4%), ale jest akceptowany. Pozwolił on na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej. Można zatem stwierdzić, że aktywność innowacyjna badanych restauracji wykazuje znaczne zróżnicowanie, uwzględniając podstawowe rodzaje innowacji oraz ich charakterystykę. Ilustruje to rys. 1 wskazujący na cztery segmenty restauracji innowacyjnych (węzły końcowe oznaczone na rysunku jako „yes”) oraz pięć segmentów restauracji nieinnowacyjnych (węzły końcowe oznaczone jako „no”).

Istotnym elementem badania aktywności innowacyjnej restauracji było ustalenie jej poziomu. W tym celu uwzględniono ogólną liczbę innowacji wdrażanych w czterech obszarach tej aktywności określoną w katalogu tych działań (zawierał

je kwestionariusz ankietowy – ogółem 32 działania). Pozwoliło to określić pięć poziomów aktywności innowacyjnej badanych restauracji (procentowym udziałem liczby podejmowanych innowacji w ogólnej ich liczbie określonej w katalogu). Wyniki prezentuje tabela 2.

Niski poziom innowacyjności dotyczy tych restauracji, które wdrożyły od 30% do 50% wszystkich wymienionych w katalogu działań. Grupa ta obejmuje 75 restauracji, czyli 30% badanych placówek. Najliczniejszą grupę stanowią restauracje, które wprowadziły 51-70% innowacji. Stanowią one ponad połowę badanych podmiotów i reprezentują średni poziom aktywności innowacyjnej. Zdecydowanie mniej liczną grupę stanowią placówki prezentujące wysoki poziom innowacyjności.

Tabela 2. Poziom aktywności innowacyjnej badanych restauracji

Przedział innowacyjności (w %)	Poziom innowacyjności	Liczba restauracji	Odsetek restauracji (w %)
0-30	bardzo niski	8	3,2
31-50	niski	75	30,0
51-70	średni	132	52,8
71-90	wysoki	33	13,2
90-100	bardzo wysoki	2	0,8

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem badawczym było określenie wpływu formy organizacyjno-prawnej badanych restauracji na ich aktywność innowacyjną. W badaniu uwzględniono wyłącznie placówki zaliczone wcześniej do proinnowacyjnych (190 restauracji z 250 badanych podmiotów).

Pytanie o organizację działalności gospodarczej miało na celu ustalenie, czy są to restauracje samodzielne, restauracje funkcjonujące w ramach sieci placówek (tzn. korporacyjne) lub w ramach obiektów hotelowych. Okazało się, że 90% restauracji powiązanych z hotelami wdraża innowacje. Wysoki udział dotyczy również restauracji sieciowych (88,7% tych placówek), a zdecydowanie niższy – restauracji prowadzonych przez samodzielnych restauratorów (65% tych podmiotów). Taką sytuację można wytłumaczyć znacznie większymi możliwościami finansowymi restauracji sieciowych oraz placówek stanowiących element zaplecza usługowego obiektów hotelowych, często mających znaczący udział kapitału zagranicznego. Nie można także pomijać wyższej kultury organizacyjnej tych podmiotów, kreatywności menedżerów czy presji ze strony klientów. Podmioty te mają często własne komórki badawczo-rozwojowe, których zadaniem jest ulepszanie produktów i/lub usług, podejmowanie działań podnoszących jakość lub poprawiających funkcjonowanie restauracji. Innowacje w tych placówkach są elementem budowania ich innowacyjnego wizerunku (Kowalska, 2018, s. 142).

Z naszych wieloletnich obserwacji oraz z obserwacji Lee i in. (2016) wynika, że w przypadku restauracji samodzielnych mamy dość często do czynienia z brakiem pomysłów ze strony restauratorów, niższym poziomem wykształcenia, brakiem większego doświadczenia, ograniczeniami finansowymi oraz brakiem badań prowadzonych wśród klientów. Innowacje w sektorze restauracji to pewien kompleks działań i procedur wymagających od restauratorów i menedżerów prorynkowego podejścia. Muszą oni podejmować decyzje o określonym stopniu ryzyka oraz we właściwym czasie, dbać o nowe pomysły i sposoby kreowania wartości. Wszystkie te działania łatwiej jest wdrożyć w restauracjach korporacyjnych oraz tych powiązanych z hotelami.

W tym kontekście warto zadać pytanie o źródła pomysłów i rozwiązań innowacyjnych w badanych restauracjach. Uzyskane wyniki badania nie wskazują na istotne różnice dotyczące tej kwestii pomiędzy trzema analizowanymi typami restauracji wynikającymi z organizacji prowadzonej działalności gastronomicznej (tab. 1). Do najważniejszych źródeł pomysłów innowacyjnych menedżerowie zgodnie zaliczyli:

- sami wymyślamy i wdrażamy nowe pomysły (odsetek tego wskazania w przypadku trzech typów restauracji wahał się w przedziale 84,5-86%).
- słuchamy opinii i uwag naszych klientów (81,1-84%),
- obserwujemy rynkowe trendy (74,6-82%),
- pomysły i rozwiązania innowacyjne powstają przy udziale personelu (74-77,5%).

Wydaje się, że to zagadnienie wymaga dalszych badań, gdyż przedstawione wcześniej wyniki wskazują na wyższą aktywność innowacyjną restauracji korporacyjnych i tych powiązanych z działalnością hotelarską (hotelami).

Uznając, że innowacje wdrażane w restauracjach stanowią szansę na zyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej, wzrostu udziału w rynku, sprzedaży oraz zysku (Kuratko i in., 2005; Novelli i in., 2006; Kim i in., 2018), zapytano właścicieli i/lub menedżerów restauracji, czy sytuacja placówek zmieniła się po wprowadzeniu nowych pomysłów i rozwiązań. Okazało się, że prawie 40% respondentów (menedżerów restauracji bez względu na ich formę organizacyjno-prawną) nie dostrzegło większych zmian po wprowadzeniu innowacji, to znaczy restauracje zachowały swoją dotychczasową pozycję na rynku. Pozostali menedżerowie jednoznacznie wskazali na pozytywne efekty wynikające z wdrożenia określonych innowacji. Do efektów tych zaliczyli przede wszystkim poprawę pozycji rynkowej restauracji, wzrost liczby klientów, przychodów oraz poprawę wizerunku placówki. Warto jednak zwrócić uwagę na wyższy udział takich deklaracji i opinii w restauracjach korporacyjnych (sieciowych) i prowadzonych przez samodzielnych restauratorów, przy wyraźnie niższym udziale restauracji hotelowych. Może to mieć uzasadnienie w zdecydowanie szerszym profilu działalności hoteli (usługi noclegowe, rekreacyjne, Spa i Wellness). Usługi gastronomiczne są

ważnym elementem oferty tych obiektów, ale o ich sukcesie rynkowym decyduje kompleksowa oferta hoteli. Atrakcyjna oferta usług gastronomicznych, będąca efektem wdrażania nowych pomysłów, z całą pewnością służy budowaniu wizerunku hoteli i ich pozycji rynkowej.

5. Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań wzbogacają naszą wiedzę na temat aktywności innowacyjnej restauracji, stanowiących istotny segment rynku gastronomicznego w Polsce. Jak wynika z Raportu PMR, restauracje stanowią prawie 28% wszystkich placówek gastronomicznych, a w latach 2010-2020 ich liczba zwiększyła się o 75% do poziomu 20 tys. restauracji (Raport PMR 2020). Ponad 25% restauracji to podmioty zatrudniające powyżej 9 osób, pozostałe placówki stanowią segment mikropodmiotów. Nie pozostaje to bez wpływu na aktywność innowacyjną tych restauracji, m.in. ze względu na ograniczony dostęp do zasobów. Mikropodmioty dominujące na rynku usług gastronomicznych, w większym stopniu niż podmioty większe (reprezentujące sektor SMEs), opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych działaniach badawczo-rozwojowych, jak również znacznie rzadziej do zdobycia wiedzy wykorzystują źródła zewnętrzne (usługi doradcze oraz licencje). Nie oznacza to, że nie wprowadzają innowacji jako elementu zdobywania i utrzymywania swojej pozycji na rynku (Kowalska, 2018).

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają sformułowaną w opracowaniu hipotezę, że aktywność innowacyjna badanych restauracji jest mocno zróżnicowana, biorąc pod uwagę podstawowe typy innowacji. Okazuje się, że restauracje działające w ramach sieci placówek lub powiązane z działalnością hotelarską wykazują zdecydowanie wyższą aktywność innowacyjną niż pozostałe placówki. Trzeba również zwrócić uwagę, że część restauratorów (właścicieli lub menedżerów) nie jest zainteresowana wdrażaniem innowacji. Może to wynikać z ograniczonych zasobów finansowych, a także obaw osób zarządzających restauracjami, szczególnie mniejszymi, przed zaciąganiem zobowiązań finansowych. Dostęp do środków finansowych z pewnością ma wpływ na podejmowanie działań innowacyjnych, ale aktywność menedżerów i właścicieli w tym zakresie ma także związek z ich mentalnością oraz rezerwą wobec wdrażania takich rozwiązań.

Przedstawione opracowanie ma swoje ograniczenia, a wyniki badań należy interpretować ostrożnie. Odnoszą się one do wybranych restauracji – działających w dużych miastach Polski, co ogranicza możliwości uogólnienia na pozostałe rodzaje placówek gastronomicznych działających w innych lokalizacjach geograficznych. Dalsze badania powinny objąć zdecydowanie szerszą zbiorowość placówek (nie tylko restauracje), zwracając uwagę m.in. na:

- implikacje wynikające z wprowadzania innowacji dla sfery zdrowia publicznego (innowacje produktowe),
- zrównoważony rozwój (innowacje organizacyjne i technologiczne),
- rolę kultury organizacyjnej we wdrażaniu innowacji,
- partycypację konsumentów i pracowników tych placówek w procesie tworzenia i wdrażania innowacji.

Nie ulega wątpliwości, że dla większości restauracji, a także innych rodzajów placówek gastronomicznych istotne jest zwiększenie ich innowacyjności. Wdrażanie innowacji przez sektor gastronomiczny nie jest zapewne łatwe. W pewnym stopniu wymaga ono wsparcia państwa przez odpowiednie regulacje oraz zachęty do podejmowania innowacyjnych rozwiązań, z drugiej strony wymaga zmiany podejścia sporej części restauratorów do innowacji i dostrzegania zagrożeń, które pojawiają się na rynku usług gastronomicznych, oraz wyzwań wynikających ze zmieniających się trendów.

Bibliografia

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., i Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82. <https://doi.org/10.1108/13522750710819685>
- Baily, M., Farrell, D., i Remes, J. (2006). The hidden key to growth. How local services stimulate economic expansion. *The International Economy, Winter*, 48-55.
- Becheikh, N., Landry, R., i Amara N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003, *Technovation*, 26(5-6), 644-664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Capitanio, F., Coppola, A., i Pascucci, S. (2010). Product and process innovation in the Italian food industry. *Agribusiness*, 26(4), 503-518. <https://doi.org/10.1002/agr.20239>
- De Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W., i Meijaard, J. (2003). *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?* EIM Report, Zoetermeer
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper and Row
- GUS (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, GUS
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of Applied Economics*, 13(2), 57-69. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10503>
- Gomezelj Omerzel, D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., i Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>

- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., i Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hwang, J., Yoon, Y., i Park, N. (2011). Structural effects of cognitive and affective responses to web advertisements, website and brand attitude, and purchase intentions: The case of casual-dining restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 897-907. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.011>
- Johannessen, J. A., Olsen, B., i Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>
- Johne, A., i Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 6. <https://doi.org/10.1108/02652320010315316>
- Kim, E., Tang, L. R., i Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 85-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.018>
- Kowalska, A. (2018). *Innowacyjność polskiej gastronomii i jej uwarunkowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., i Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716
- Lee, C., Hallak, R., i Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-218. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Linton, J. D. (2009). De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29(11), 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.006>
- Mellenbergh, G. J. (2019). *Counteracting Methodological Errors in Behavioral Research*, Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12272-0_3
- Miles, I. (2005). Innovation in Services. W: J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press
- Novelli, M., Schmitz, B., i Spencer T. (2006). Networks, clusters, and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Orfila-Sintes, F., i Mattsson J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega – International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Ottensmeyer, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry. Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 31(4), 431-454. <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>
- Ottensmeyer, M. C., i Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>

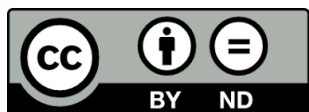
- Ottenbacher, M. C., i Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.8>
- Pikkemaat, B., i Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation: A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality i Tourism*, 6(3-4), 89-112. <https://doi.org/10.1080/13032917.2007.9687036>
- Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (2005). OECD/Wspólnoty Europejskie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- Poulston, J., i Yiu, A. Y. K. (2011). Profit or principles: Why do restaurants serve organic food? *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 184-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.004>
- Raport PMR (2020). Rynek HoReCa w Polsce 2020. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020-2025. PMR
- R Core Team (2021). R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, <https://CRAN.R-project.org/package=tree>
- Ripley, B. (2019), *tree: Classification and Regression Trees. R package version 1.0-40*. <https://CRAN.R-project.org/package=tree>
- Robinson, C., Abbott, J., i Shoemaker, S. (2005). Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 590-599. <https://doi.org/10.1108/09596110510620663>
- Rowe, M. (2010). Five trends you can't ignore. *Restaurant Hospitality*, 94(7), 22-28
- Sandvik, I. L., Duhan, D. F., i Sandvik, K. (2014). Innovativeness and profitability: an empirical investigation in the Norwegian hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 165-185. <https://doi.org/10.1177/1938965514520963>
- Stierand, M., Dörfler, V., i Macbryde, J. (2014). Creativity and innovation in Haute Cuisine: towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 15-28. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.28>
- Sue, V. M., i Ritter, L. A. (2007). *Conducting Online Surveys*. Sage Publications
- Valliant, R., Dever, J. A., i Kreuter, F. (2018). *Practical Tools for Designing and Weighting Survey Samples*. Springer International Publishing AG
- Weerawardena, J., i Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012>

Innovativeness of the restaurants operating in selected Polish cities in the assessment of their managers

Abstract. Faced with a growing competition in the market of food and beverage services in Poland, owners and/or managers of catering establishments are looking for ways to innovate in an effort to increase revenues and profits, achieve a competitive advantage or improve their image.

The problems of innovation in the food and beverage sector have not received much research attention, especially in Poland. The study described in the article is an attempt to fill this gap, though only with regard to restaurants, which represent an important segment of the food and beverage market. The purpose of the study was to assess the degree of innovation activity conducted by restaurants operating in Poland's largest cities. The assessment was based on opinions of restaurant managers regarding product, marketing and process innovations. A CAWI survey consisting of an interactive questionnaire was used to collect the data, while the level of innovation was assessed by applying classification trees, which is a method for analysing multivariate data.

Keywords: innovation, food and beverage sector, classification trees, level of innovation activity



Copyright and license: This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivatives 4.0 International (CC BY-ND 4.0) License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>