

OTDK-DOLGOZAT

Friedrich Nóra
BA

2013

KÜLÖNLEGES SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓJA

INNOVATION OF SPECIAL HOTELS

Friedrich Nóra

Kézirat lezárva: 2012. április.02.

Különleges szállodák innovációja

Készítette: Friedrich Nóra

Évfolyam: Harmadév

A turizmus az egyik legjobban fejlődő iparágak között helyezkedik el. Rengeteg előnye származik egy országnak a turizmusból, ilyen a GDP-hez, valamint a foglalkoztatottsághoz való kötődése. A turizmuson belül az egyik legnagyobb hangsúlyt a szállodaipar kapja. A szállodák között hatalmas a versenyhelyzet, ezért ahhoz, hogy fenntartsák magukat és a hírnevüket folyamatos újításokat kell bevetniük. A mai világban viszont a könnyű lemásolhatóság miatt egyre különlegesebb szállodák épülnek meg. Így mondhatni nem elég a fennmaradáshoz csak az innováció, hanem nagyobb figyelem eléréséhez nem hátrány, ha egy szálloda egy különleges tulajdonsággal áll elő.

A tanulmány célja között szerepel az innováció, azon belül a szolgáltatási innováció és a turizmus innováció fogalmának felkutatása. Bemutatásra kerül, vajon mik azok a tevékenységek, folyamatok, ami alapján egy újítás sikeressé válhat. Az innováció számos formáját ismerik. Négy különleges szálloda megismerése után sor kerül ezeknek a besorolása a különböző irodalmakból ismert innovációs csoportokba. A csoportosítások könnyebb megértése végett, kifejtésre kerülnek az innovációs tevékenységeket meghatározó faktorok, valamint, hogy honnan erednek az újítások forrásai.

Végül az utolsó fejezetben összefoglalásra kerülnek a dolgozat eredményei, miszerint a kiválasztott négy szálloda újításai általában a szolgáltatásfejlesztésben és stílusváltásokban jelenik meg, az innovációs tevékenységüket tekintve többségben a szervezeti tényezők kerülnek hangsúlyba, valamint az újítások eredet alapjába véve nem menedzsment alapú forrásokból származik.

Kulcsszavak: szolgáltatásfejlesztés, innováció, különleges szálloda

Innovation of special Hotels

Written by: Nóra Friedrich

Class of 2009

Tourism is one of the most developing sectors of all. It contributes much to the GDPs and employment of the countries all over the world. Hotel industry considered being the most important and for that the most researched and emphasised branch of tourism. There is a huge competition between hotels inside and outside countries, so in order to be able to remain their market positions, their guests and reputation; they need to apply continuous innovations. Because it is not difficult to learn the ideas from each other (to copy the innovations), they have to think about building very special hotels for (usually) special target groups. Innovation is not enough to sustain a hotel but it raises attention, helps positioning and brand recognition and makes the hotel able to differentiate itself from others.

The aim of the study is to explore the definition of innovation, within service innovation and innovation in tourism. It is presenting the factors and characteristics of innovation, which determine the success of the novelty. The innovation forms are being presented as well.

In the research four different hotels were chosen and their innovation processes were classified into groups determined by other authors. They were grouped above all according to the innovation activity and the source of innovation.

In the last chapter the results of the research are summarized. The research showed that the innovation of the four selected hotels is service development and style changes, the innovation activity emphasizes organizational factors, and the sources of the innovations are non-management sources.

Keywords: service development, innovation, special hotel

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA ÉS ÉRTELMEZÉSE A KÜLÖNBÖZŐ IPARÁGAKBAN.....	3
2.1. AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA	3
2.2. AZ INNOVÁCIÓ A SZOLGÁLTATÁSI SZÉKTORBAN.....	4
<i>A szolgáltatási vs. ipari innováció.....</i>	<i>4</i>
2.3. AZ INNOVÁCIÓ A TURIZMUS SZÉKTORBAN.....	5
2.3.1. <i>A tapasztalati szektor innovációja</i>	<i>6</i>
2.3.2. <i>A szálloda ipar innovációja.....</i>	<i>7</i>
2.4. AZ INNOVÁCIÓBÓL SZÁRMAZÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK A VENDÉGLÁTÁSI IPAR PÉLDÁJÁN ELEMÉZVE	7
2.5. AZ INNOVÁCIÓ SIKERÉHEZ ÉS BUKÁSÁHOZ Vezető tényezők	8
2.5.1. <i>A nézőpont alapú elmélet</i>	<i>10</i>
2.5.2. <i>A technológiai és értékesítési megvalósíthatóságot befolyásoló tényezők.....</i>	<i>12</i>
2.6. A SIKERES INNOVÁCIÓS PROJEKT LÉPÉSEI	14
2.6.1. <i>Az innovációs menedzsment</i>	<i>14</i>
2.6.2. <i>A fejlesztés korai szakasza</i>	<i>16</i>
2.6.3. <i>A fejlesztési fázis.....</i>	<i>16</i>
2.6.4. <i>A folyamat utolsó fázisa</i>	<i>17</i>
3. A KÜLÖNLEGES SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓJA	18
3.1. A SZÁLLODÁK	18
3.1.1. <i>Giraffe Manor</i>	<i>18</i>
3.1.2. <i>Tierra Atacama Hotel & Spa.....</i>	<i>19</i>
3.1.3. <i>Jumbo Hostel.....</i>	<i>20</i>
3.1.4. <i>Hotel Bonvino Wine Spa</i>	<i>21</i>
3.2. AZ INNOVÁCIÓ CSOPORTJAI	21
3.2.1. <i>A radikális és az inkrementális innováció.....</i>	<i>22</i>
3.2.2. <i>Fugslang és Sundbo féle csoportosítás</i>	<i>24</i>
3.2.3. <i>Francis és Bessant féle csoportosítás</i>	<i>25</i>
3.2.4. <i>Lovelock féle csoportosítás</i>	<i>26</i>
3.2.5. <i>Booz-Allen és Hamilton féle csoportosítás.....</i>	<i>30</i>
3.3. AZ INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGEK	31
3.3.1. <i>A technológiai innováció</i>	<i>31</i>
3.3.2. <i>A szervezeti innováció.....</i>	<i>31</i>
3.3.3. <i>Az emberi tőke innováció</i>	<i>31</i>
3.4. AZ INNOVÁCIÓS TÉNYEZŐK, FAKTOROK.....	32
<i>A különböző faktorok kifejtése a szállodák példáján keresztül</i>	<i>33</i>
3.5. AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI	34
3.5.1. <i>Menedzsment alapú források.....</i>	<i>35</i>
3.5.2. <i>Nem menedzsment alapú források</i>	<i>36</i>
4. ÖSSZEGZÉS.....	37
IRODALOMJEGYZÉK.....	39
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: A VISZGÁLT SZÁLLODÁK BEMUTATÁSA.....	II
2. MELLÉKLET: A LOVELOCK FÉLE CSOPORTOSÍTÁS A VISZGÁLT SZÁLLODÁK ESETÉBEN	III
3. MELLÉKLET: AZ INTERJÚKHOZ KÉSZÍTETT VÁZLAT	IV
4. MELLÉKLET: KÉPEK A GIRAFFE MANOR SZÁLLODÁRÓL.....	V
5. MELLÉKLET: KÉPEK A TIERRA ATACAMA SZÁLLODÁRÓL	VI
6. MELLÉKLET: KÉPEK A JUMBO HOSTEL SZÁLLODÁRÓL	VIII
7. MELLÉKLET: KÉPEK A HOTEL BONVINO SZÁLLODÁRÓL.....	X

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Az innováció kimenetelének eredménye	9
2. táblázat: A nézőpont alapú elmélet.....	11
3. táblázat: A radikális és inkrementális innováció jellemzői a kutatók szemszögéből	23
1. ábra: Az innováció forrásai	35

1. BEVEZETÉS

„A turizmus napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő iparága, jelentős mértékben hozzájárulva az egyes országok GDP-jéhez és a foglalkoztatáshoz.”(Gyurác-Németh, Raffay, Kovács, 2010:128)

A hatalmas fejlődéseknek köszönhetően a turizmus összes szektorában versenyhelyzet alakult ki. Így van ez a szállodaiparral kapcsolatban is. Egyre fontosabb, hogy olyan termékeket „teremtsenek” a vendégeknek/fogyasztóknak, amik eltérnek a megszokottól. Egyre több és több szálloda nyitja meg a kapuit, de felmerülhet a kérdés, hogyan tudnak fennmaradni a tömegszállodák között. A megoldás a túlélésre az innovációban/ újításban rejlik. Hiszen ha valami új szolgáltatással, vagy termékvonallal rukkolnak elő, máris előnyben részesülnek a már megszokott „unalmas” szállodákkal szemben.

A tanulmány célja, hogy felderítse mi is az innováció lényege, és hogyan jelent meg a köztudatban. Számos kutató foglalkozott az innováció felkutatásával, ismertetésével, így a dolgozat során e kutatók gondolatai kerülnek feldolgozásra elsődleges és másodlagos forrásokból. Az innováció definíciója után középpontba kerül a szolgáltató ipar innovációja, valamint az azon belül megtalálható turizmus szektorban lezajló újítások. A különböző alapinformációk után fény derül, vajon a szállodaiparban mennyire ismert az innováció gondolata.

Akármelyik szektort vesszük alapul, pusztán az innováció gondolata nem elég a sikerhez. Sok vállalat rájön arra, hogy szüksége van az új folyamatok/szolgáltatások bevezetésére, de azt nem tudják, hogy hogyan kezdjenek neki. Ezért is kerül kifejtésre a sikeres innováció lépései, valamint az innovációs menedzsment fontossága.

A szállodaipar egyik fontos jellemzője, hogy rendkívül tőke intenzív. Ennek a tulajdonságnak köszönhető, hogy az innováció még nem annyira elterjedt ebben a szektorban. Természetesen találunk szállodákat, akik előszeretettel használják a versenytársak „legyőzése” végett az újítások fortélyait. De feltehető a kérdés: Vajon elég egy szállodának csak az innováció, hogy kitűnjön a versenytársai közül?

A kutatás alapját három külföldi és egy magyar szálloda határozza meg, ezzel is bizonyítva, hogy nem csak külföldön terjedt el az innovációk alkalmazása. Ezek a szállodák olyan különleges kereskedelmi szálláshelyek, amelyek az arculatuknak, valamint az innovációs folyamataiknak köszönhetően kiemelkednek a szállodaiparban. A hazai, valamint egy külföldi szálloda esetében interjúkészítésre került sor. Ezen módszer által lehetőség

nyílt a szállodák által alkalmazott újításokba való betekintésre, valamint egy mélyebb elemzés készítésére.

Sok kutató fogalmazta meg, hogy a különböző szektorokban különböző innovációs tevékenységek figyelhető meg. De nem elhanyagolható az a tény sem, hogy rengeteg forrás foglalkozott az újítások különböző csoportosításaival. Az interjúk alapján elemzett különleges szállodák bemutatása után, a dolgozat célja, hogy besorolja a hotelek innovatív tevékenységeit a különböző csoportokba.

A tanulmány során bebizonyosodik, hogy leszámítva a különleges profillal rendelkezőket, a szállodák többsége nem hívei az innovációnak. De feltehető a kérdés, vajon honnan erednek az ötletek, ha mégis alkalmazzák ezen újításokat. E végett kerülnek kifejtésre az innováció lehetséges forrásai, valamint az újítások alapját képező tényezők és tevékenységek.

2. AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA ÉS ÉRTELMEZÉSE A KÜLÖNBÖZŐ IPAR- ÁGAKBAN

2.1. AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA

Az innováció sokszínűsége miatt érdemes a legalapvetőbb definícióval megismerkedni. Az innováció alapfogolataival számos kutató foglalkozott. Van némi zavar abban, hogy valójában mit is jelent az innováció, és mi a jellemző rá. Gyakran a szavak, mint „invention” (találmány) és „innováció”, felcserélhetők, szinonimaként használják őket. *Invention* még csak a kezdete a folyamat átalakításnak, egy hatékonyan használt ötlet. *Invention* az innovációnak vagy az innovációs folyamatnak a része. (Otterbacher, 2008) Az innováció szó a latin *innovare* szóból származik, jelentése valami új készítése vagy teremtése. (Tidd, 1997)

Schumpeter (1934) egyike volt az elsőnek, akik kifejlesztették az innováció elméletét. Az ő állítása szerint az innováció nem más, mint az új útja a dolgok készítésének, vagy egyedi, vagy jobb kombinációja a termelési tényezőknek. Gondolatai között felsorolta, hogy az innováció a vállalkozói munkának egy része. Állítása szerint az innováció újabb értékek hozzáadásával új lehetőségeket teremt, és nem csak a tipikus ipari termék/folyamat innovációba vonja be magát, de a piaci, a szervezeti, és a forrás ráfordítás innovációba is. (Martínez-Ros, Orfila –Sintes, 2009)

Schumpeter öt területet jelenített meg, ami alapján egy cég megismerheti az innovációt: (Otterbacher, 2008)

- Új vagy továbbfejlesztett termék generációja
- Új termelési folyamat bevezetése
- Új értékesítési piac kifejlesztése
- Új kínálati piac kifejlesztése
- A cég átszervezése vagy átalakítása

Drucker (1985) szerint az innovációra, mint lehetőségként kell tekinteni, illetve kivitelezni, aminek az eredménye egy új termék vagy szolgáltatás teremtése, vagy egy korábbi megváltoztatása. Az innováció lehet egy ötlet, egy gyakorlat, egy folyamat vagy egy termék, amit újnak érzékelnek az egyének, akik átalakítják az új probléma-megoldó ötletet alkalmazássá. (Otterbacher, 2008)

2.2. AZ INNOVÁCIÓ A SZOLGÁLTATÁSI SEKTORBAN

Az előző pontban említett definíciók alapvetően nem a szolgáltatási iparág tanulmányai-ból/kutatásaiból származnak. Sundbo azonosította az innovációt a szolgáltatási szektorban, és megkülönböztette a tanulástól. (Martínez-Ros, Orfila -Sintes, 2009) Elmondása szerint az innováció nem csak egy cselevés, ami stratégiailag újraalkot, hanem egy tényező is, amit a nagyobb ugrású forgalommal és profittal lehet azonosítani. (Sundbo, 1997) A szolgáltatás általánosságban nagyon heterogén, és magába foglalja a sokféle érdekes, összetett és gyakran magas innovatív folyamatokat. (Martínez-Ros, Orfila –Sintes, 2009) Ezen a tulajdonságok alapján nem lehetséges egy általános beszámolást ajánlani a szolgáltatási innovációról. (Miles, 2000)

A szolgáltatási vs. ipari innováció

Az innováció elemzése a szolgáltatási szektorban nehéz, mert valójában az innováció teóriája az ipari folyamatoknak az elemzésén alapszik. (Gallouj, Weinstein, 1997)

Sok vita tárgyát képezte az, hogy vajon az innovációs elmélet, ami az iparral kapcsolatban fejlődött ki, vonatkozik e a szolgáltatási szektorra, mint például: a turizmusra. (Easingwood, 1986; Brentani, 1989; Martin és Horne, 1993; Gallouj, 2002) Ellene és mellette is állapítottak meg érveket. Azonban van olyan jellemzője a szolgáltatáson belüli innovációnak, ami alapján meg lehet különböztetni. Megállapítások szerint az innováció formái azok, amik különbözőek az ipari innovációban. (Boden, Miles, 2000) A szolgáltatási innováció előtérbe hozza a „lágyabb” szempontját az újításoknak, ami a képzettségen és a szervezet közötti együttműködés gyakorlatán alapszik. (Tether, 2005) Nem utolsósorban a szolgáltatási innováció természete sokkal társadalmibb és szervezetibb, mint a termelésen belüli innovációnak, aminél a középpontban a technológia áll. (Gallouj, 2002) A szolgáltatás újításai ritkán R&D (Research and Development) alapú, de gyakorlati tapasztalatok által vezetett Sundbo szerint (1998). Ennek ellenére az innováció magába foglalja a komplex szervezeti változásokat. (Mattson, Sundbo, Fussing-Jensen, 2005) Ráadásul az innovációs tevékenységek kevésbé strukturáltak, mint az ipari innováció esetében, valamint az alkalmazottak jobban részt vesznek a folyamatokba. (Sundbo et al., 2001) Sundbo (2001) megállapításai azt mondják, hogy általánosságban a szolgáltatási vállalatok kevésbé innovatívak, mint az iparnál, köszönhetően a kisebb átlagos méretnek. (Mattson, Sundbo, Fussing-Jensen, 2005) Azonban vannak olyan alapvető innovációs struktúrák, amik hasonlóak a szolgáltatás és az ipar esetében is, mint például mindkettő területnél lehet folyamat és termék innovációt azonosítani, de ezek sokkal jobban integráltak a szol-

gáltatásoknál. (Mattson, Sundbo, Fussing-Jensen, 2005) A szolgáltatási innováció növekvően kezd technológiai lenni. (Miles, 1993)

2.3. AZ INNOVÁCIÓ A TURIZMUS SZÉKTORBAN

A turizmus ipar a szolgáltatási iparba tartozik, így lehet rá alkalmazni a szolgáltatási innováció elméleteit, de emellett kutatók segítségével mélyebb belátást nyerhetünk a turizmus innovációjába. A turizmus innovációja még limitált. A turizmust érintő kutatások alapján elemzésre került az innovációs kifejezés használata, amelyek eredménye azt mutatja, hogy az innovációs politika a fenntarthatóságot hangsúlyozza, valamint a kezdeményezések más szektorokból jönnek. (Hjalager, 1997, 2002) Poon (1990, 1993) a technológiai innovációt és azok diffúzióját elemezte a turizmus iparágán, valamint a kisméretű rugalmas turisztikai cégek növekedését. Számos kutató szerint a kisebb turisztikai cégek kevésbé újíthatók, mint például egy másik szektorban működő kisebb cég. (Mattson, Sundbo, Fussing-Jensen, 2005)

Gyurácz-Németh, Raffay és Kovács (2010) kutatásaik során arra a következtetésre jutottak, hogy az innováció több formában is megjelenhet a turizmus iparágában. Ezért a megállapítás miatt érdemes csoportosításokat alkalmazni, amikor az újítások formáival foglalkoznak. „A 2007 májusában a szlovéniai Bledben tartott „Innováció a turizmusban – alkalmazkodás a változásokhoz” címmel nemzetközi konferencia – mely az ENSZ Turisztikai Világszervezet (UNWTO) Európai Bizottságának 46. üléséhez kapcsolódott – az innováció turizmusban játszott szerepét három gondolatkör mentén vizsgálta.” (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010:131)

Ez a három fő csoport a következők: (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

- *Információs és kommunikációs technikák innovációja*
- *Turisztikai termékek innovációja*
- *Kihívásokra adott innovatív megoldások, javaslatok*

Az *információs technikák* innovációjának főpontjai a mobil technológia fejlődése, az okos telefonok megjelenése, valamint az online szállásfoglalók fejlődésének köszönhetően a több igény kielégítése. (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

A *turisztikai termékek* innovációja nagyobb hangsúlyba került, hiszen minden turizmussal kapcsolatos terméket újítanak. Ennek a kiváltó oka az előző pontban említett egyre több igény kielégítése. Ilyen termék a gyógy turizmus, az ökoturizmus valamint a kulturális turizmus. (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

A kihívásokra adott innovatív megoldásoknál a klímaváltozás, a fenntarthatóság és a szezonális került a középpontba. A fenntarthatóság innovációja a későbbiekben egy szálloda szolgáltatásaként kerül megemlítésre. (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

2.3.1. A tapasztalati szektor innovációja

A turizmus szektor nem csak a szolgáltatás iparágának a része, hanem az egyre nagyobb hangsúlyt kapó tapasztalati szektornak is. A tapasztalati szektor (Experience Economy) Pine és Gilmore (1999) vezette be. Korábban ez a szektor is a szolgáltatás iparágába tartozott. Amíg a szolgáltatás célja a vevők problémájának megoldása, addig a tapasztalati ipar egy mentális utat kínál. A tapasztalat magába foglalja a szórakozást, ami jelenthet akár ki-kapcsolódás, vagy aktív sportolást is. De ide sorolhatjuk a művészetet, a kultúrát (színház, film, zene, tv), a múzeumokat, a gasztronómiát, a design és építészetet, a számítógépes játékokat, és persze végül, de nem utolsó sorban a tanulmány fő témáját, a turizmust. (Sundbo, 2009)

A tapasztalat egy üzletfajta, amit a piacon értékesítve látja el a közsférát. Ez az iparág, mint az áru és szolgáltatás, egy nagyon változatos kategória. Köztudott, hogy a felhasználók/vevők egy mentális utat kapnak, amit az emlékezetükben tárolnak. A tapasztalati szektornál a felhasználóknak sokkal elkötelezettebbeknek kell lenniük, mint a szolgáltatásoknál. Sőt ez a szektor sokkal megfoghatatlanabb és immateriálisabb, mint a szolgáltatás. (Sundbo, 2009)

A tapasztalati termékek összehasonlíthatók a szolgáltatással, és gyakran a szolgáltatási folyamatba számítanak bele. Mint korábban említésre került, hogy a tapasztalati szektor (azok a cégek, akik tapasztalatot gyártanak), a szolgáltatási szektor részének tekinthető. Bár van néhány jellemző tulajdonsága a tapasztalati termelésnek, ami elkülöníti a szolgáltatási szektortól. Az egyik ilyen teória Eiglier és Langeard (1988) szerint az, hogy a szolgáltatást kínálnak a vevőhöz kell mennie, de a tapasztalatnál pont a fordítottja igaz, náluk például: a turizmus esetében a vevőnek kell odautazni a kínálóhoz. (Sundbo, 2009)

Természetesen a tapasztalati iparágra is jellemző, hogy újítani kell. Kutatásokat végeztek a szolgáltatási folyamatnál, amelyek szerepelnek a tapasztalat definíciójában is, mint például a tanulmány esetében a turizmus. Ezek a kutatások azt mutatják, hogy ezekre a területekre ugyanaz a jellemző, mint azoknál a folyamatoknál, ami a szolgáltatásokra jellemző. Tovább menve olyan folyamatok bevezetését akadályozzák nagyobb mértékben, mint egyes szolgáltatások, ami hagyományos iparnál találunk. (Innovációs rendszer, R&D) Így az innováció a tapasztalati szektorban sokkal lazább és rendszertelenebb. Bár

Sundbo (2001) azt állítja, hogy a tapasztalati innováció egyre inkább stratégiaivá és szisztematikussá fog válni, valamint a vevőkkel való interakción fog alapulni. (Sundbo, 2009)

Ezek a vállalatok lehetnek elsődleges vagy másodlagos tapasztalati szektorok. Az elsődlegesbe azok a cégek tartoznak, akiknek fő céljuk a tapasztalatteremtés. Míg a másodlagosba azok a mezőgazdasági, ipari és szolgáltatási vállalatok tartoznak, akik a tapasztalatot marketing eszközként használják. Természetesen a turizmus elsődleges tapasztalati szektort erősíti. (Sundbo, 2009)

2.3.2. A szálloda ipar innovációja

A tanulmány a különleges szállodák innovációját elemzi, ezért fontos megállapítani, mennyire fontos a szállodaiparnak az innováció. A szállodaipar nem a leghíresebb az innováció terén. „Konzervatív természete és tőke intenzív szerkezete, ami több mint 25 éves megtérülést ígér, nem segíti az innovációt.” (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010:135)

A szállodaiparban a legtöbb innováció azoktól ered, akik egy kívülálló szemszögből nézik a működését, és nem hátráltatják őket a fennálló paradigmák. (Allegro, de Graaf, 2008)

2.4. AZ INNOVÁCIÓBÓL SZÁRMAZÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK A VENDÉGLÁTÁSI IPAR PÉLDÁJÁN ELEMEZVE

Számos előnye származhat abból, ha újításokat alkalmazunk. (Otterbacher, Gnoth, 2005) Az üzleti illetve vendéglátás keretein belül a legnagyobb előnyt az jelenti, hogy a sikeres újítás versenyképesebb lesz, vagy azzá válik. Minden termék vagy szolgáltatás átmegy egy életcikluson: megszületik, több ütemben végig megy, majd végül meghal, és ezek helyébe újabb és jobb termékek vagy szolgáltatások jelennek meg. Mivel minden termék és szolgáltatás hanyatlik, ezért a szervezetnek szükséges fejlesztenie új termékeket és szolgáltatásokat a kiöregedők helyett. (Otterbacher, 2008)

Az innováció segíti a termékek és szolgáltatások portfóliójának a versenyképességét megtartani, valamint ez által egy hosszú távú versenyelőnyt elérni. A sikeres innováció kevésbé számszerűsíthető előnyei közé tartozik az üzlet hírnevének a növelése, valamint meglévő ügyfelek hűségének növekedése. (Otterbacher, 2008)

Otterbacher (2008) véleménye szerint a vendéglátási szervezetek környezetét a növekvő társadalmi és kormányzati megszorítások, a leépítések, a szerkezetátalakítások, a technológiai változások, a fokozódó verseny, az érett piac és a változó vevői igény jellemzi. Ezek a kihívást jelentő jellemzők alapján, a vendéglátói cégek nem engedhetik meg maguknak,

hogy a múltbéli sikerekre támaszkodjanak. Éppen ebből az okból kifolyólag kell új szolgáltatásokat kiépíteniük, és ápolni az innovatív környezetet. (Otterbacher, 2008)

Cooper és Edgett (1999) azt állítja, hogy a vendéglátási innováció célja egyre hevesebb. Az érveléseik szerint a vendéglátás szervezeteinek két választása van: vagy sikeresen újítanak, vagy elbuknak. (Otterbacher, 2008)

A vendéglátási szervezeteknek nem csak abban rejlik dilemmájuk, hogy a cég hosszú vagy rövidtávú sikere kritikus, hanem hogy az új termékek és szolgáltatások bukási aránya magas. Cooper (2001) vizsgálata szerint a termék innováció bukási aránya 25-45% között volt az ipartól függően. (Otterbacher, 2008) Egy másik kutatás szerint az új szolgáltatási projekt átlag sikeraránya 58%, más szóval tízből négy új szolgáltatás bukik el a piacon. (Griffin, 1997) Az újítások magas bukási arány eredménye az elvesztegetett idő, a pénz és emberi erőforrás. (Otterbacher, 2008)

Eltekintve a magas bukási aránytól az innováció rizikós és drága. Nem csak a kis vállalatoknak van problémájuk az innovációs menedzsmenttel, de a nagy és általában sikeres szervezeteknek is vannak bukott új szolgáltatásaik. Például szolgál a vendéglátási iparban történt bukások, mint például: a McDonald's egy-két új menüje. De figyelniük kell a cégeknek, a vállalatoknak, hiszen ez nem csak magas költségek és elvesztegetett forrásokat von maga után, de akár még rombolhatja a vállalkozás imázsát is. (Otterbacher, 2008)

2.5. AZ INNOVÁCIÓ SIKERÉHEZ ÉS BUKÁSÁHOZ VEZETŐ TÉNYEZŐK

Az előző fejezetben már említésre került az innováció bukása, mint hátrány. Az újítások sikeressége még semmiképp sem egyértelmű, habár az innováció fontosságát már általánosságban megállapították. Sokakban felmerült a kérdés, vajon hány újítás válik sikeressé és vajon hány újító projekt zárult kudarccal. (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)

Számos kutató foglalkozott az innováció bukásának és sikerének a megállapításával, mint például Carr (1996), akinek az Amerikában végzett kutatásának eredményét az *1. táblázat* szemlélteti.

1. táblázat: Az innováció kimenetelének eredménye

Változás típusa	Sikeres kimenetel (%)	Semleges kimenetel (%)	Bukás (%)
<i>Total Quality management</i>	29	50	21
<i>Revitalizáció</i>	16	50	34
<i>Vízió, értékek, attitűdök</i>	32	-	-
<i>Üzleti folyamat rendszer</i>	27	-	-
<i>Információ technológia</i>	20	-	-

Forrás: (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)

Ahogy a táblázat is mutatja a projektek 20-30%-a végződött bukással, és 50%-uk nem mutatott javulást. (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000) A sikeres kimenetel esetében a célok nagy része megvalósult, míg a semleges eredmény esetében az újítások nem mutattak változást a szálloda életében. Ebből következtethető, hogy a bukás esetében a kitűzött célok egyáltalán nem valósultak meg.

Cozijnsen, Vrakking és Ijzerloo (2000) 50 holland vállalatot vizsgáltak, hogy vajon hány bukik el és hány újítási folyamat lesz sikeres. A megvizsgált vállalatok 78%-a termékekre, míg 20% szolgáltatásra koncentrálnak. A kutatók munkája az alábbi eredményt hozta: (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)

- Az innovációk 23 %-a volt sikeres.
- A sikerrel zárult újítások kitűzött céljaiból 50% vagy több valósult meg.
- A folyamatoknak 23%-a csak részben volt sikeres. Ezek a vállalatok csak 25-50% között érték el a megvalósítandó célokat.
- Több, mint 39%-a az újítási folyamatoknak bukott el teljesen vagy csak részben. Ezen elbukott folyamatok közül 11 projektnél észlelték azt, hogy az elvárt célok-
nak csak a 25%-a valósult meg.
- A projekteknek kicsivel több, mint 16%-a bukott el teljesen.

Az elmúlt évtizedekben több kutatást végeztek, hogy felfedezzék, hogy milyen módon kell végrehajtani az „ideális” innovációs projektet. Ezért az ezzel kapcsolatos kérdés, amire meg kell találni a választ: mik azok a tényezők, amik sikeressé teszik egy innovációs folyamatot, és mik azok a tényezők, amik a bukáshoz vezetnek. (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)

A szakirodalmakban nem találunk egyértelmű következtetéseket, hogy mely tényezők fejtenek ki pozitív hatást az innovációra. (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)
Kutatások alapján az alábbi okok miatt nem lehet egyértelműen megállapítani az innováció siker tényezőit. (Wolfe, 1994)

- A legtöbb tanulmány csak az innováció folyamatára koncentrál, de az gyakran nem világos, hogy a tanulmány a folyamat melyik részére korlátozódik.
- Az elméleti alapja a tanulmányoknak függ az újítási projekt adott részétől, amire az adott tanulmány összpontosít. Számos tanulmány nem írja le az elméleti összefüggéseket, amik alapján a kutatásokat végig vezetik.
- A tanulmányok nem rendelkeznek egyértelmű utalásokkal, hogy milyen típusú innovációt vizsgáltak. Különböző faktorok teszik sikeressé a technikai innovációt és más faktorok vezetnek sikerre a szervezeti innovációt.

Az idők során számos vizsgálati szempont látott napvilágot. Vannak olyan tanulmányok, amik alapos elemzés után öt különböző nézőpontot állapították meg, és vannak kutatók, akik azokra a tényezőkre koncentrálnak, amik a technológiai és az értékesítési megvalósíthatóságot befolyásolják. (Cozijnsen, Vrakking, Ijzerloo, 2000)

2.5.1. A nézőpont alapú elmélet

Mindegyik elmélet másképpen határozza meg a sikeres újítást és mindegyik csoport kidolgozott különböző értékelési szempontokat, hogy megállapítsa, hogy vajon sikeres volt-e az innovációs folyamat vagy nem. A 2. táblázat mutatja be az öt nézőpontot és azok mérési technikáit.

2. táblázat: A nézőpont alapú elmélet

Nézőpont	Elemzési szint	Siker mérése	Szerzők
<i>Elfogadási és diffúziós elméletek</i>	Egyéni és szervezeti szinten	Az újítás elterjedésének és szétszóródásnak a sebessége	Rogers (1983)
<i>Tervezett változás</i>	Egyéni, valamint csoport és részleg szinten	A változás elfogadásának az aránya	Schein (1969) Chin és Benne (1974)
<i>Szervezeti-szerkezet</i>	Szervezeti szinten	Mely szervezetnek van olyan szerkezete és kultúrája, amivel gyorsan képes megismerkedni az innovációval	Peters és Waterman (1983) Mintzberg (1979) Heriott és Gros (1979) Baldrige és Deal (1975) Cozijnsen (1989)
<i>Végrehajtás</i>	Szervezeti szinten	A végrehajtás eredménye egy adott szervezeti háttérben	Vracking (1995) Zaltman (1973)
<i>Stratégia</i>	Szervezeti szinten	Az újító szervezet mérése a profit és forgalom tekintetében.	Brouwer és Kleinknecht (1994)

Forrás: Cozijnsen, Vracking, Ijzerloo (2000)

Mint azt a táblázat is mutatja, valóban eltérnek egymástól a perspektívák. Míg az első három nézet inkább az újításokkal kapcsolatos elfogadásnak és elterjedésének a sebességére összpontosít, addig a stratégiai nézet Kleinknecht szerint nem a végső eredményre, hanem a közvetett eredményekre koncentrál. Ebben a perspektívában az újítás célja a versenyhelyzet erősítése és a piaci részesedés növelése. (Cozijnsen, Vracking, Ijzerloo, 2000)

Az innováció csak a végrehajtási fázisban kapja meg a végleges formáját. Ez a fázis a lényege minden újítási folyamatnak és a legtöbb bukásra is ebben a részben számíthatunk. Ennek a nézőpontnak a célja, hogy elérje a lehetséges legnagyobb eredményt a leg-

kisebbségi költségen. (Vracking, 1995) Fontos hangsúlyozni, hogy a végrehajtási fázis viszonylag kis figyelmet kap. Felmerülhet a kérdés, hogy ez azt jelenti, hogy ez a része az újításnak nem is fontos? Pontosan az ellentéte az igaz. Az előzőekben már említett kutatók, mint például Carr (1996), Vracking és Cozijnsen (1992) szerint számos projekt azért bukik el, mert a végrehajtási részt nem kezelik helyesen. Az egyik ok, amiért kevesebb figyelmet kap ez a szakasz, az az, hogy nagyon bonyolult létrehozni egy sikermérési technikát a végrehajtásnál. (Cozijnsen, Vracking, Ijzerloo, 2000) Egy sikeres folyamat legfontosabb eredménye, hogy a meghatározott célok közül melyiket érték el. Szükséges számszerűen megállapítani az eredményeket a meghatározott célok szempontjából. Számos újítási célt könnyű számszerűen meghatározni. Ilyen például a forgalmat, a profitot vagy termékenységet növelő célok. Természetesen léteznek olyan célkitűzések, amelyeket már kevésbé lehet számokkal ábrázolni, mint például a légkör vagy a hatalomban bekövetkezett változások egyensúlya. (Cozijnsen, Vracking, Ijzerloo, 2000)

Levonva a következtetéseket, érdemes az újítóknak a legtöbb hangsúlyt a végrehajtásra fordítani, ha sikerrel akarják lezárni az adott projektet.

2.5.2. A technológiai és értékesítési megvalósíthatóságot befolyásoló tényezők

A másik kutató csoport más szempontok alapján határozta meg az újítási folyamatok sikerességének a tényezőit. Ezek az alábbiak: (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

- A technológiai megvalósíthatóságot befolyásoló tényezők:
 - A vállalattal összefüggő tényezők
 - A projekttel összefüggő tényezők
- Az értékesítési megvalósíthatóságot befolyásoló tényezők:
 - A termékkel összefüggő tényezők
 - A piaccal összefüggő tényezők

2.5.2.1. A vállalattal összefüggő tényezők

A vállalkozással összefüggő tényezők között említhetjük a vállalati kultúrát, az újításokkal kapcsolatos tapasztalatokat, a K+F (Kutatás és Fejlesztés) csapata, valamint a vállalkozás stratégiája az innováció irányában. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

Ahhoz, hogy egy vállalat kultúrája fogékony legyen az újításra, annak az az előfeltétele, hogy valóban felismerje az innováció szükségességét. (Ekvall, Ryhammar, 1998; Lester, 1998) szerint a vállalati kultúrán belül a részlegek közötti együttműködés is nagy hangsúlyt kap, bár Rochford és Rudelious (1997) úgy vélik a kölcsönös bizalom hiánya

miatt, ez akár negatív tényezőként is megjelenhet. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

Természetesen fontosak az újításokkal kapcsolatos tapasztalatok, hiszen ez által jobban megérthetik a vevők igényeit és növelhetik a marketing készségeit. (Maidique, Zirger, 1985)

A K+F csoportok alkalmazása javíthatják az innováció sikerének az arányát, habár kutatások kimutatták, hogy ennek előfeltétele a tekintélyes pénzügyi forrás. (Page, 1993) Így Rubenstein (et al. 1976) azt a megállapítást tette, hogy e források hiánya a bukásokban meghatározó szerepet játszott. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

Az utolsó vállalattal kapcsolatos tényező a stratégia. Egy tiszta, érthető újítási stratégia általánosságban elfogadott siker faktor. Számos innovációval kapcsolatos stratégia megállapításra került a szakirodalomban. A pro-aktív és a re-aktív stratégiákat lehet megkülönböztetni. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003) Az első a termékújítást követi, azon célból, hogy elnyerjen egy termékvezető szerepet a piacon, míg a re-aktív stratégia inkább a termékfejlesztést támogatja, ami biztosíték a versengő termékek ellen. (Johns, Snelson, 1988). Habár az újítási stratégiák elősegítik a vállalat technológiai megvalósíthatóságát, a gyakorlatban csak a vállalatok fele alkalmazza a stratégiákat. (Page, 1993)

2.5.2.2. A projekttel összefüggő tényezők

A projekttel összefüggő tényezők közé sorolhatjuk a vállalat erőforrásaival kapcsolatos komplementaritást és a menedzsment stílusokat. A két tényező közül a menedzsment stílusok kapnak nagyobb figyelmet. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

Crawford (1991) azt állapította meg, hogy a legtöbb újító a jobb kezelhetőség miatt a projekteket fázisokra bontotta szét. A sikeres innovációs projekt fázisai a következő fejezetben kerülnek kifejtésre. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

2.5.2.3. A termékkel összefüggő tényezők

Az értékesítési megvalósíthatóságot számos tényező befolyásolja. Ilyen például a termékkel kapcsolatos tényezők közé tartozó újíthatóság és a piacra való bevezetés időzítése. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

Empirikus megfigyelések bizonyítják, hogy az újíthatóság/innovatív képesség megjelenik, mint sikertényező. Megállapítások szerint a magasan innovatív termékek 80%-os siker arányt érnek el, míg azok a termékek, amiket közepes újíthatóság jellemzi, azok hozzávetőleg 70%-os siker arányt értek el. (Cooper, Kleinschmidt, 1987)

A piacra való bevezetés is fontos lehet egy innováció sikere szempontjából. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003) Hopkins (1981) szerint a korai belépés verseny előnyt biztosíthat, míg Johnes és Snelson (1988) becslése szerint 6-12 hónapos késés a felére csökkentheti a pénzügyi megtérülést. (Johnes, Snelson, 1988) Hultink (1998) szerint a korai piacra belépés ellentétes lehet a termék minőségének a céljával. Ennek ellenére is sok újtó gondolja azt, hogy szükséges a sebesség. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

2.5.2.4. A piaccal összefüggő tényezők

A piaccal kapcsolatos tényező között említhetjük a versenyt és a marketinget. Megfigyelések alapján a heves verseny a bukás fő tényezője. (Link, 1987) Érvelések szerint a verseny hevessége fordítottan arányos az új termék sikerével: Kevésbé versenyképes piacon jobban életképes a termék. (Yoon, Lilien, 1985; Roure, Keeley, 1990)

Végül az utolsó befolyásoló tényező a marketing. Szakirodalmak számos kutatója, mint például Cooper (1983), Yoon és Lilien (1985) és Calantone (et al. 1993), azt a megállapítást tette, hogy a piackutatási készség egy általánosságban elfogadott sikertényező. A nem megfelelő piackutatás a fő bukási tényezők közé tartozik. Hopkins (1981) is úgy véli, hogy a kereslet túlbecsült előrejelzése és a vendégek igényeinek hibás fordítása egy jól ismert kelepce. (van der Panne, van Beers, Kleinknecht, 2003)

2.6. A SIKERES INNOVÁCIÓS PROJEKT LÉPÉSEI

Otterbacher felteszi a kérdést, hogy akkor mi a sikeres innováció titka. Szükség van egy magas fokú professzionális innovációs menedzsment és egy bizonyos kreativitás alkalmazásának a kombinációjára. A kreativitás egy képesség az új és hasznos ötletek kifejlesztéséhez, valamint a problémák és lehetőségek felfedezéséhez új utat nyit meg előttünk. Az innovációs menedzsment pedig az a képesség, ami megvalósítja a kreatív ötleteket ezekre a problémákra, lehetőségekre. (Otterbacher, 2008)

2.6.1. Az innovációs menedzsment

Egy formális és jól tervezett folyamat elindítása mellett a vendéglátás innovációjában elért siker függ a jártasságtól és a vezetés képességétől. A sikeres folyamat egy tiszta, jól közölt stratégia és látomás alapján jön létre, valamint a vezetők által, akik erősen és láthatóan támogatják a projektet. Enz és Siguaw (2003) állítása alapján az újítások által a kiemelkedő vendéglátás egyénei érintettek, akiknek van vezetői tehetsége, problémamegoldó képessége, és felelősek a projekt vezetéséért. (Otterbacher, 2008)

A dolgozók bevonása a folyamatba duplán fontos, hiszen megvan a képességük a szolgáltatás minőségének javításához és ismerik a vevők igényeit. Johnes és Storey (1998) az egyik legnagyobb hátránynak a munkavállalók által bevitt energia hiányát nevezik meg, pedig az említett dolgozóknak meg van a szükséges tudásuk és tapasztalatuk az új szolgáltatások fejlesztéséhez. Schneider és Bowen (1995) megállapítása szerint az alkalmazottak képesek segíteni a vevők igényeinek az azonosításában, valamint abban, hogy ezeket hogyan lehetne teljesíteni. Tovább haladva, az alkalmazottak bevonása a folyamatba segít a szervezetnek, hogy a folyamat hatékonysága helyett még erősebben koncentráljon a vevőkre. (Otterbacher, 2008)

Persze önmagában nem elég egy innovatív ötlet. A kritikus rész akkor következik be, amikor az ötletet átalakítjuk termékké vagy szolgáltatássá. Bár sok vendéglátási cég felismeri az innováció fontosságát, de valójában nem mindig vannak tisztában, hogy hogyan készítsék el az új szolgáltatásokat. (Otterbacher, 2008)

Az újítások két irodalmi folyamatot tartalmaznak: az új termékfejlesztést (NPD: New Product Development) és az új szolgáltatásfejlesztést (NSD: New Service Development). Az NPD a kézzelfogható áruk fejlesztésére koncentrál, míg az NSD az új szolgáltatási ajánlatok fejlesztésére. (Otterbacher, 2008)

Otterbacher (2008) szerint azok a kis vállalatok lehetnek a sikeresebbek a szolgáltatóiparban, akik nem csak megértik, de alkalmazzák is a sikeres innováció alapelveit. A kisebb cégeknek számos előnyük van az innováció elmélet szempontjából a nagyobb cégekkel szemben. A kisebb méretnek köszönhetően rugalmasabbak, és szorosabb kapcsolatot tarthatnak fenn a fogyasztókkal. Ez azt eredményezi, hogy a független cégek könnyebben alkalmazkodnak a változó feltételekhez, és gyorsabban reagálnak a fogyasztói igényekre. A kis vállalatok általában dinamikus és vállalkozói vezetési stílust követnek, ennek köszönhetően olcsóbbá teszik az innovációt. E tulajdonságok miatt az innováció kisebb cégek esetében hatékonyabb és hatásosabb lehet. (Gyurác –Németh, Raffay, Kovács, 2010)

A szolgáltatási szektornak van a legnagyobb növekedési üteme a GDP legnagyobb aránya szerint (Froehle et al., 2000), valamint a legmagasabb szintű innovációval rendelkezik. (de Brentani, 2001)

Az NSD modellt 3 részre lehet felosztani: (Otterbacher, 2008)

- előfejlesztés
- fejlesztés
- kidolgozás elindítása

2.6.2. A fejlesztés korai szakasza

Az új szolgáltatás fejlesztési folyamata a célok és stratégiák világos megfogalmazásával kezdődik, amik vezetnek és irányítják az egész szolgáltatásfejlesztési folyamatot. Az új szolgáltatási ötletek forrása lehet külső és belső forrás is. Az új ötletek, amik külső forrásból származnak, azok tartalmazzák például: az ügyfelektől, a versenytársaktól és a kereskedelmi egyesületektől származó gondolatokat. A vendéglátás iparágában nem lehet csak és kizárólag külső forrásokra támaszkodni. A front-line-ban dolgozó munkatársakra tekinthetünk úgy, mint az ötletek forrásaira, mivel ők értik a szolgáltatás szervezetét és egyúttal ismerik a vevők igényeit is. (Otterbacher, 2008)

Az üzlet elemzési fázisa tartalmazza a kutatás részleteit, ami meghatározza a szolgáltatást és azokat az igényeket, amik a projektet sikeressé teszik. Ez két részből áll. Az első rész, ami tartalmazza a vevők és a versenytársak elemzését, valamint a vevők szükségleteinek a piaci elemzését. A második fázis a pénzügyekre koncentrál, ami indokolja az új forrásokba való befektetéseket. (Otterbacher, 2008)

2.6.3. A fejlesztési fázis

Ez a rész az ötlet lefordítása egy tényleges szolgáltatásra. Ez három lépést tartalmaz: (Otterbacher, 2008)

- Szolgáltatási koncepciófejlesztés, ami a vevő szükségleteinek a leírását tartalmazza.
- Szolgáltatási rendszerfejlesztés, ez a szükséges forrásokat tartalmazza, mint például: munkavállalók, szolgáltatási környezet.
- Szolgáltatási folyamatfejlesztés, ami a szolgáltatás folyamattá alakítása.

Az utolsó kettő pont a szervezet személyzetét és az ő oktatásukat hangsúlyozzák. A szolgáltatási tervrajz használatával mind a három lépés kombinálható. (Shostack, 1984) Véleménye alapján ez a tervrajz az egyike a legáltalánosabban elfogadott technikáknak, ami segítségével elemezni és vezetni lehet a komplex szolgáltatási folyamatot törekedve a szervezet hatékonyságára. (Otterbacher, 2008)

Ez a tervrajz egy folyamatábrára, ami diagramos formában mutatja meg a szolgáltatás összes fő funkcióját, az összes lehetséges bukási pontot és azokat, amelyek ezeket kijavítják. Kulcsfontosságú, hogy összemérje a szolgáltatást a vevők elvárásaival, valamint pontosan ábrázolja a szolgáltatás rendszerét. (Otterbacher, 2008)

2.6.4. A folyamat utolsó fázisa

Ez az innovációs folyamatnak a legdrágább és leginkább forrás intenzívebb része. Az indítási előkészületek tartalmazzák a folyamat tevékenységeket a fejlesztési utolsó fázisában, mint például: a projekt belső marketingje, valamint a munkavállalók képzését. Az indítás előtt persze tesztelik az új szolgáltatást. A piac tesztelése gyakran annak érdekében történik, hogy felfedezzék a potenciális vevőket/ügyfeleket, valamint teszteljék a marketing stratégiát egy majdnem valódi vásárlás feltételében. Ennek a célja, hogy kiderítsék, vajon milyen mértékben vásárol a vevő. Nem minden szolgáltató részesíti előnyben a piaci tesztelést, hiszen az újítók félnek, hogy a versenytársak megtudják az új szolgáltatást, amit tesztelnek, és lemásolják azt. A folyamat utolsó része tartalmazza a piaci indítási terveket, a szervezeti és átadási tervek megvalósítását, valamint az új szolgáltatási projekt kiértékelésének az utó-indítását. A hatékony kiértékelési rendszer segít elemezni az eladásokat, a piaci reakciót, ami alapján elemzik a teljesítményt és vállalják a szükséges változtatásokat. (Otterbacher, 2008)

3. A KÜLÖNLEGES SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓJA

Az előzőekben szó volt magáról az innovációról, azon belül a szolgáltatási innovációról, és végül a turizmus szektorban történő újításokról. A kutatás a különleges szállodákat vette célba, hiszen egyre több szálloda szolgálja ki a vendégek igényeit, de mégis vannak olyan szállodák, akik ezt máshogy teszik. Négy darab speciális szolgáltató kerül a középpontba a világ különböző tájairól. Ezek név szerint a kenyai Giraffe Manor, a chilei Tierra Atacama Hotel & Spa, az arlandai Jumbo Hostel és végül a badacsonyi Hotel Bonvino. Mindegyik szálloda más-más speciális tulajdonsággal csábítja vendégeit. Egy közös van bennük, az innováció. Számos innovációs csoportosítás látott már napvilágot, de ahhoz, hogy ezekbe a csoportokba besorolásra kerüljenek, először meg kell ismerni a szállodákat.

3.1. A SZÁLLODÁK

3.1.1. Giraffe Manor

A legelső a kenyai boutique hotel a Giraffe Manor. A Tamimi hotel csoportnak a tagja, melynek célja Afrika bájának megosztása. Küldetésüknek tekintik, hogy biztosítsák az egyedi és fényűző szafari élményt. A hotel 140 hektárnyi őshonos erdőben helyezkedik el Nairobi külvárosában. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

Az ok, amiért ez a szálloda kiválasztásra került, az a Rothschild Zsiráf. Ezek az állatok ott élnek a szálloda területén, ez által lehetőségük van a vendégeknek egy olyan élményben részt venni, amit máshol nem kaphatnak meg. Az 1930-as években épült zsiráf rezidenciában fellelhetjük a skót vadászházak jellemző vonásait, ahol keverednek a tradicionális és a modernkori elegancia jegyei. Az épületre a legjellemzőbb a hatalmas ablakok, hiszen a zsiráfoknak mindig van lehetőségük, hogy benézzenek és élvezzék az emberek társaságát. Jellemzőek még az antik bútorok, amely minden szobában fellelhető, főleg a közös nappaliban, ahol a hatalmas terasz megadja azt a különleges élményt, hogy kézből etessük a ritka állatot. Persze, mint minden hotel vagy szálloda esetében a megnyerő kilátás, az étkezések és a különböző programok biztosítottak. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

A programok között található egy, ami talán a legfontosabb, és a legnagyobb valószínűséggel ez lehet a kiváltó ok, ami innovációra készítette a tulajdonosokat és megnyitották ezt a csodálatos szállodát: az AFEW. Az afrikai alap a veszélyeztetett vadvilágért nevezetű alapítványnak volt a korábbi otthona a szálloda. Céljuk a ritka Rothschild Zsiráfok

védelve, ami ma is fennmaradt, hiszen a szállodai árak egy része ehhez az alapítványhoz kerül. Az AFEW által létrehozott zsiráf centrum, az egyik legfontosabb kínált program a Giraffe Manor-on belül. Itt még több esélyük van a vendégeknek olyan élményekhez jutni, amit az afrikai erdők kínálhatnak nekünk. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

3.1.2. Tierra Atacama Hotel & Spa

A következő kiválasztott különlegesség a Tierra Atacama Hotel & Spa, ami a világ egyik legegységibb desztinációjában az Atacama sivatagban, észak Chilében található. Kínálatukban szerepel számos kirándulás az Atacama sivatagban, majd megpihenés a fantasztikus spa részlegükben. Így elsőre persze felteheti az ember a kérdés, mi ebben a különleges, vagy mi az, ami miatt azt mondható, hogy ez egy újítás. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

Különlegességét a helyszínből adódóan kapta. Ismét felmerülhet, hogy mi is a speciális ebben, hiszen megannyi szálloda található a sivatagban. De a szálloda egy olyan kulturális örökséggel, emlékekkel teli történelemmel rendelkező város régiójában helyezkedik el, ami különlegessé teszi az itt létet minden olyan embernek, aki szereti más kultúra múltját megismerni. Maga a várost, a régiót és a környezetet is a sivatag számos természeti szépséggel gazdagítja, mint például: folyók, zöld canyonek, vulkánok, fantasztikus flóra és fauna. A rendkívüli helyszínen felépített boutique hotel célja megismertetni a sivatag által kínált gyönyörű helyszíneket a szervezett kirándulások által, majd a délután másik felében a vendégek kényeztetése a spa szolgáltatásokkal. Speciális jellemző még a design, aminek a célja volt a helyi kultúra bemutatása és fenntartása, ami megjelenik a szobákban található a helyiek által készített kézi textíliákban, valamint az építők által megőrzött ősi vályogfalban, ami a hotel bejáratát képezi ma is. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

Ami az innováció részét képezi nem csak a stílus, hanem a fenntarthatóság is. Már a legelejétől kezdve fontosnak tartották a környezet védelmét. A legelső lépésektől régészeti tanulmányokat végeztek, nehogy valamilyen kárt tegyenek. A védelem kiterjedt a helyi indiánokra, a környezetre, a nevezetességekre és számos más tényezőre is. Elősegítik a fenntarthatóságot azzal, hogy ahol csak tudtak helyi forrásokat és emberi erőt használtak, illetve a vendégeket is megkérték arra, hogy segítsék megőrizni a helyi értékeket. Ahhoz, hogy ez mind fenntartható legyen, létrehoztak egy rendszert a hotelben, ami érvényes a dolgozókra és a vendégre is. Nagy részben ebből az intézkedésből adódik ennek a szállodának az innovációja. Egy környezeti specialista segítette a munkájukat azzal, hogy elemezte a forrásait, oktatta a személyzetet és ajánlásokat tett változtatásokról a me-

nedzsmentben, és hogy hogyan használják fel hatékonyabban a forrásaikat. Ezek a változtatások technológia eredetűek. Legfontosabbnak tekinthető a fenntarthatósági indítványokban, hogy részt vesznek a Journey Latin America Water Saving kezdeményezésben, ami által minden hónapban mérik a vízhasználatot, és lépéseket tesznek, hogy csökkentsék a vízfelhasználást a világnak ezen a törékeny részén. A kezdeményezésben való részvételről és a hotel fenntarthatósági politikáját a csoportosítások során kerül részletezésre. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

Az innováció hátrányaként ismert bukás ebben a szállodában is megjelent. A szálloda megpróbált egy egységes check-in és check-out időpontokat meghatározni, ezzel is elősegítve akár a Housekeeping, vagy a transzfer szolgálat munkáját. Ha konkrétan meg lenne határozva, hogy mikor jelentkezhetnek ki a vendégek, a szobaasszonyok is pontosan tudnák, hogy mikortól kezdhetik a szobák takarítását. Ami a transzfert illeti, sokkal gazdaságosabb megoldás lenne, ha egységes időben érkeznének vagy távoznának a vendégek, hiszen így lehetőség nyílna több vendég egyidejű szállítására. Sajnos ez a fajta újítás nem járt pozitív eredménnyel, mivel a Tierra vendégei pont a szálloda hozzáállását részesítik előnyben. (Interjú, 2012.03.19.)

Természetesen a szálloda csapata nem riadt vissza a negatív eredményektől. Legfrissebb újításaik közé tartozik Torres del Paine-ben megnyitott Tierra Patagonia Hotel & Spa. Habár az új szálloda sokkal nagyobb és fényűzőbb, mégis a Tierra Atacama szálloda testvérének tekintik. (Interjú, 2012.03.19, www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

3.1.3. Jumbo Hostel

Átlépve Európába ismét egy különleges szállodával ismerkedhetünk meg. Ez a Jumbo Hostel. Sok találgatást nem igényel miért vált ez a szállás különlegessé. Egyedülálló ez a szálloda, hiszen ez egy régi Jumbo Jet. Persze van rá példa a világ területén, hogy a szállodának van egy külön lakosztálya, ami egy repülőgépben van kiépítve, de még egy olyan 747-200-as Jumbo Jet nincsen, ami önmagában egy szálloda. A speciális hotel 27 szobával, azon belül 76 ágygal rendelkezik. Hiába a repülő design, nincs hiány a szokásos szállodai szolgáltatásokban, és modern technológiákban, mint például síkképernyős tv, valamint WIFI elérhetőség. A környezetbarát hostel az egyetlen olyan repülőgép, amely garantált turbulenciától mentes első osztályú éjszakázási lehetőséget nyújt, még hozzá alacsony áron. (www.jumbostay.com, 2012.04.02.)

A Jumbo csapatára is jellemző a folyamatos újítás. Legújabb terveik között szerepel, hogy létrehozzanak a repülő szárnyain egy olyan üveggel fedett területet, ahol a vendégek

relaxálni tudnak, még a hideg téli estéken is. (www.jumbostay.com, 2012.04.02.; <http://www.guardian.co.uk/travel/2012/jan/10/jumbo-stay-stockholm-hostel-sweden?newsfee>, 2012.04.02.)

3.1.4. Hotel Bonvino Wine Spa

Végül, ami talán a magyaroknak a legfontosabb lehet, a badacsonyi Bonvino Hotel. A fantasztikus környezetben található szállás, nem csak elhelyezkedése, hanem stílusa miatt is különleges. A szálloda alapítóinak a célja az volt, hogy minden egyes kis részlet vissza-tükrözze a Badacsonyi bortermelő vidék jegyeit, a szőlőtermesztés és a Balaton tulajdonságait. (www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.)

A szálloda nagy része Uniós pályázatból valósult meg, körülbelül 70%-át az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozta. A pályázat célja egy hiánypótló beruházás volt, hiszen Badacsonyan és a környezetében régóta nem működött nivós szolgáltatásokat nyújtó szálloda, pedig a szálloda telítettsége alapján igény van rá. Az biztos volt, hogy kellett egy szálloda, de a projektben résztvevők közül nem mindenkinek volt egyértelmű, hogy szezonra szóló legyen e a szálloda, vagy egész évben tartson nyitva. Azért, hogy a szálloda ki tudja húzni a szezont, innovatív módokat kellett alkalmazni, amik tényleg jövőbe mutatók. (Interjú 2011.09.20.)

Fontosnak tartják, hogy amikor a vendég megérkezik, ne a szokásos standard szobát kapja. E végett minden szoba más és más különlegességgel bír. A folyosókon különböző rajzok találhatók, amiknek a témája a borkészítés és a bor. A két ágyas szobák sem ugyanolyanok. Két stílus határozza meg őket: a fahordós érlelés és a reduktív bortermelés. A reduktív inkább a modern szobákra jellemző, ahol a fényes, fémes felületek köszönnek vissza. A rusztikus szobákra jellemző a fahordós érlelésű téma, vagyis a natúr természetes jegyek. A szálloda bővelkedik az általános szolgáltatásokkal, mint például: az étterem, a borbár, wellness részleg, konferencia terem stb. Nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy a wellness részleg designja is szintén tükrözze a szőlőtermesztés stílusának tulajdonságait, valamint a badacsonyi vulkanikus hegy csodás részleteit. Nem csak a szálloda megjelenése teszi különlegessé az amúgy többségben általános wellness szolgáltatást kínáló részleget, hanem helyi speciális kezelések is. (www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.)

3.2. AZ INNOVÁCIÓ CSOPORTJAI

Mint már korábban említésre került, a szolgáltatási szektor sokfélesége miatt érdemes az elemzése során csoportosításokat alkalmazni. A szakirodalmak szerint számos fajtája létezik az innovációnak, beleértve a technológiai innovációt (Nelson, Winter, 1982), a szerve-

zeti innovációt (Caves, 1980) vagy új források kreációját (Penrose, 1959). Minden tanulmány más- más alapján határozza meg a különböző innovatív módokat. Tseng, Kuo és Chou szerint az innovációs képességet a szervezeti és az ügyrendi adottságok határozzák meg, és ez a feltétele az innovációs folyamatnak. (Tseng, Kuo, Chou, 2008).

3.2.1. A radikális és az inkrementális innováció

Az első csoportosítás a Dewar és Dutton (1986), Ettlie (1984) féle két kategóriás, ami az innováció intenzitásán alapszik. Ez alapján lehet egy innováció radikális és inkrementális. Dewar és Dutton (1986) az innovációt az alapján különböztette meg, hogy azok milyen mértékben tartalmazzák az új ismereteket, figyelembe véve a kockázat arányát. Az ő felismerésük alapján a radikális innováció, mint alapvető és forradalmi változás a technológiában, magába foglalja az új tudást, ami szakít a jelenlegi gyakorlattal és pozitívan összefügg a kockázattal, ami az innováció kísérletével jár. Az inkrementális változások alatt azokat az újításokat vagy azokat az aktuális technológiák alkalmazását értik, ami kevésbé költséges és kiszámíthatóbb eredményekkel rendelkezik. (Martínze-Ros, Orfila-Sintes, 2009)

A radikális innováció az, ami alapvető változásokat okoz a szervezetben, a folyamatokban és a tevékenységben, valamint a jelenlegi gyakorlatokkal való nagyobb, tiszta szakítást képviseli, míg az inkrementális újításokra a csekélyebb szakítás jellemző. (Damanpour, 1996)

Sundbo (1997) is foglalkozott a radikális innováció mérésével. Az ő megállapítása szerint is ez a fajta innováció egy tiszta szakítás a jelenlegi gyakorlattal/technológiával, ami nagyobb valószínűséggel foglalja magába az új tudást, mint az inkrementális innováció. (Sundbo, 1997) A radikális mód kockázatosabb és költségesebb, és nagyobb változást okozhat, az előbb már Damanpour által említett szervezet tevékenységében, folyamatában, szervezetében és termékeiben. (Martínze-Ros, Orfila-Sintes, 2009)

Ha a Miles-Snow féle vállalati stratégiákat vesszük figyelembe, akkor is találhatunk eltérést a két típus között. Az úgy nevezett kutató stratégia radikális újításokra jellemző, amely esetében folyamatosan kutatnak a vállalatok piaci lehetőségek után és a céljuk között szerepel, hogy felderítsék a trendeket. Ennek következtében gyakran ők a változásoknak és a bizonytalanságoknak a teremtoi, amire a versenytársaknak kell válaszolniuk. Ezzel szemben az inkrementális innováció az elemző stratégiát alkalmazza. Ennél a stratégiánál a vállalatok megpróbálnak egy stabil, korlátozott termék vagy szolgáltatási sort fenn-

tartani, valamint formalizált struktúrákat és folyamatokat követve rutinszerűen és hatékonyan működni. (Pullen et al., 2009)

Különbséget vélhetünk fel a dominancia terén is. Azok a vállalatok, akik a radikális típusra koncentrálnak, ők a piac és a versenytársak előtt járnak. A technológia, amit használnak alapvetően annyira új, hogy irányítani tudják a környezetüket és így magasan uralkodni tudnak. Másfelől, akik az inkrementális innováció hívei, azok inkább a termékük megerősítésére koncentrálnak, hogy a piacon tudják tartani. Ez alapján a sikeres inkrementális újítás esetén az elemző üzleti stratégiát kell kombinálni az alacsony szintű dominanciával, és a radikális innovációt kedvelőknek a magas szintű dominanciát kell társítaniuk a kutató üzleti stratégiával, hogy sikeresek legyenek. (Pullen et al., 2009)

Tehát levonva a következtetést ezekből a kutatásokból/tanulmányokból a radikális innováció rizikósabb, több költséggel jár, de több újfajta tudást foglal magában, hiszen a régi hagyományokkal szakít. Míg az inkrementális ennél kicsit visszafogottabb, kevesebb költséggel járó folyamat, aminek kevesebb a kockázata, mivel ez egy folyamatos fejlesztés. Ez alapján a négy szálloda az inkrementális innováció csoportjába tartozik. A különböző kutatók által megfogalmazott állásponton a radikális és inkrementális innovációval kapcsolatban a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: A radikális és inkrementális innováció jellemzői a kutatók szemszögéből

Szerzők	Radikális innováció jellemzői	Inkrementális innováció jellemzői
<i>Deward és Dutton (1986)</i>	• Forradalmi változás • Jelenlegi gyakorlattal való szakítás	• Kevésbé költséges • Kiszámíthatóbb eredményeket hoz
<i>Damanpour (1996)</i>	• Alapvető változások hoz • Jelenlegi gyakorlattal való tiszta szakítás	• Csekélyebb szakítás a jelenlegi gyakorlatokkal
<i>Sundbo (1997)</i>	• Tiszta szakítás • Nagyobb mennyiségű új tudás • Kockázatosabb • Költségesebb	• Kevésbé jellemző az új tudás
<i>Pullen et al. (2009)</i>	• Kutató stratégia alkalmazása • Új trendek felderítése • Új technológiák alkalmazása • Magas szintű piaci dominancia	• Elemző stratégia • Formalizált struktúrák • Rutinszerű működés • Termék megerősítésre koncentrálnak • Alacsony szintű piaci dominancia

Forrás: Martínez-Ros, Orfila-Sintes (2009), Pullen et al., (2009)

3.2.2. Fuglsang és Sundbo féle csoportosítás

Fuglsang és Sundbo (2005) csoportosítása a környezetnek a menedzsmentjén alapul, ami illeszkedik a cég céljaihoz. Az általuk készített tanulmány alapján három különböző innovációs mód van. (Fuglsang, Sundbo, 2005)

- vállalkozói, érték-alapú innováció
- technológia alapú innováció
- stratégiai reflexív innováció

3.2.2.1. Vállalkozói, érték-alapú innováció

Az első módot egy egyéni vállalkozó vezeti, és ő általa jelenik meg a társadalmi érték, ami a függetlenség és a kreativitás szellemében valósul meg. (Binks, Vale, 1990) A vállalkozó a rendszer építője és a változás teremtője is. A vállalkozó az a személy, aki alkalmazkodik a környezet magatartásához, de ezen felül ő az a személy, aki az új struktúrákat alkotja. (Fuglsang, Sundbo, 2005).

3.2.2.2. Technológia alapú innováció

A technológia alapú innovációs mód esetében a technológiai fejlődés határozza meg a változásokat. (Fuglsang, Sundbo, 2005) Ez a mód intézményesített rutinok által vezetett. (Nelson, Winter, 1982) A hangsúlyt az ilyen módszereknél az egyes adott áruk termelése kapja, valamint esetenként a szabványosított vagy technológia alapú szolgáltatás. (Fuglsang, Sundbo, 2005) Ennél a módnál, ha a rendszer alkalmazkodni akar a környezetben történő változásokhoz, akkor azt nagyon óvatosan teszi. Ebben az esetben a már jól bevált és jól azonosítható változási görbére támaszkodik. (Fuglsang, Sundbo, 2005) Számos szálloda használ technológiai innovatív módokat, de a tanulmányhoz kiválasztott négy szálloda nem a technológiai innováció előnyeivel emelkednek ki.

3.2.2.3. Stratégiai reflexív innováció

Ebben a fajta kutatásban az utolsó innovációs mód a stratégiai reflexivitás. Ez a fajta innováció még nem teljesen kifejlett. Bár már szerepel tanulmányokban, mint például: a marketing teóriákban Kotler 1983-as írásában, vagy Sundbo által 2001-ben. (Fuglsang, Sundbo, 2005). A stratégiai mód az egész szervezet által irányított. A szervezet viszonylag lazának látszik, de mégis az egyéni tagok tevékenységeitől függ. Az egyének és a szervezet is kényszerítve vannak a mozgásra, ha túl akarják élni az üzletet, bár nem tudják, hova és hogyan mozogjanak. (Fuglsang, Sundbo, 2005) Ennek a magatartásnak az értékét vagy szabályát hívjuk stratégiai reflexivitásnak. Ez azt jelenti, hogy ha a szervezet változtatásra szánja el magát, akkor ezt a folyamatot stratégiák alapján teszi. (Fuglsang, Sundbo, 2005)

Fugslang és Sundbo (2005) értelmezése alapján egy rövid idejű perspektívában, a szervezet megpróbál alkalmazkodni a környezetben történt változásokhoz, és azokhoz, amik befolyásolják őket. Értelmezik az ügyfél viselkedését, tesztelik az új terméket, és ki-vizsgálják a piac általános magatartását. Felfedeznek új lehetőségeket, mint például: az új technológiák, az új tudományos eredmények vagy az új marketing eszközök. Ezzel szemben a hosszú távú szemszögből megpróbálja a szervezet az általános társadalmi fejlődést értelmezni. (Fugslang, Sundbo, 2005). Bár ritka, de néha a szervezetek a hosszú távú megközelítést választják, amivel megpróbálják befolyásolni a társadalmi fejlődést, azzal, hogy napirendet állítanak be. A reflexív változási folyamat lényege, hogy sok lehetőséget megfontolnak, és a végtelenségig válogatnak és kombinálnak. A változások nem követnek előre meghatározott pályákat, sem technológiai sem társadalmi szempontból. (Fugslang, Sundbo, 2005)

Bár ez a legkevésbé kiforrott mód Sundboék szerint, mégis ez jellemzi a legjobban a négy szállodát, illetve magát a szállodaipart. Hiszen a turizmus a legjobban fejlődő szolgáltatási ágazatok közé tartozik, ezért folyamatosan tisztában kell lenni, akár a szállodáknak is, hogy milyen a versenyhelyzet, milyen termékeket kínálnak a piacon. Ha megváltoznak a körülmények, lépniük kell. (Fugslang, Sundbo, 2005)

3.2.3. Francis és Bessant féle csoportosítás

Egy másik csoportosítás, amely két másik területen alapul, ahol az innováció egy lehetséges piaci pozíció és egy üzleti modell. Ennek a megállapítás alapján, amit Francis és Bessant (2005) végzett, négy különböző fajta innováció van. Az innováció a termékben, a folyamatban, a pozícióban és a paradigmákban.

3.2.3.1. A termék innováció

A termék innovációban az új termék fejlesztésének folyamata önmagában az innováció célja. (Francis, Bessant, 2005) Goldman (1995) szerint a jövőben a termék innovációnak a legnagyobb előforrása az internet használat lesz, amivel elérik a vendégeket, valamint a tömeges testre szabás és az agilis technikák alkalmazása. Persze lehetséges, hogy a cégek egyedi termékeket gyártanak a vásárlóknak. (Francis, Bessant 2005) Ebben az esetben itt a termék a „lehetőségek borítékját” mutatja be, az előre meghatározott dolgot. Ez a fogalom érdekes kihívást mutat be, és lehetőséget biztosít a vásárlónak, hogy aktív részvevője legyen egy egyedülálló termék fejlesztésében. (Francis, Bessant, 2005)

3.2.3.2. *A folyamat innováció*

A folyamatok a termékeny és az átfogó célok készletét mutatja be az innovációnak. Többszörös kis javítás is felhalmozhat nagy nyereséget. (Francis, Bessant, 2005)

3.2.3.3. *Az innováció a pozícióban*

A pozícióban történő innováció esete nem befolyásolja jelentősen a termék összetételét vagy funkcionalitását, de a termék értelmében, a kiválasztott cél, a lehetséges vásárló és/vagy a piaci szegmens szemében igen, állítja Kim és Mauborgne (1999 a). Ezt a fajta innovációt néhány innovációs menedzseri kommentátor még nem említi, mert ők szívesebben fogadnak el egy termék- folyamat meghatározást. Ennek ellenére persze vannak, akik támogatják publikációkkal a pozicionáló innovációt, mint például: Guest (1997), aki rámutatott arra, hogy a termék sikere függhet attól is, hogy innovatív módon mutatják e be a piacon. (Francis, Bessant, 2005)

3.2.3.4. *A paradigma innováció*

Az utolsó innovációs mód talán a legvitatottabb. Nem minden tudós támogatja azt az elképzelést, hogy a „paradigma” egy legitim célja az innovációs képességnek. (Francis, Bessant, 2005) Éppen ezért ez a tanulmány, ezzel a fajta innovációs móddal nem foglalkozik.

3.2.4. Lovelock féle csoportosítás

Mindegyik kutató másféle megállapítást tett. Így alakult ki a Lovelock (1984) féle csoportosítás is, aminek a főbb pontjai az alábbiak: (Gyurác-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

- Főbb innovációk (új szolgáltatások a piacon)
- Új vállalkozás (új szolgáltatás a piacon, melyet már nyújt egy létező szolgáltatás, mely általános igényeket elégít ki)
- Új szolgáltatás már kiszolgált piacon (új szolgáltatások, melyeket a cég jelenlegi ügyfeleinek ajánlanak)
- Szolgáltatás vonal kiterjesztése (a meglévő szolgáltatásvonal növelését vagy szolgáltatás egy más módját jelenti)
- Szolgáltatásfejlesztés (egy olyan létező szolgáltatás bizonyos tulajdonságainak megváltoztatása, melyet jelenleg ajánlanak a piacon)
- Stílusváltások (létező szolgáltatások feltűnő megváltoztatása)

Az alábbi csoportok alapján a négy szállodát nem tudjuk minden ponthoz besorolni.

3.2.4.1. Főbb innovációk

A főbb innovációk csoportjába csak Giraffe Manor szálloda tartozik. Az egyedülálló tulajdonság, miszerint az ott eltöltött idő alatt teljes testközelségből ismerhetjük meg a zsiráfokat, vadonutój szolgáltatás a piacon. Elkötelezettségük a Rothschild állatok megvédése, és ez által a szállodai bevétel egy részének az AFEW-nak felajánlása is az újdonságok közé sorolható. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

3.2.4.2. A szolgáltatásfejlesztés

A következő innovációs mód, amire a szállodáink példát szolgáltatnak, az a szolgáltatásfejlesztés. A Tierra Atacama Hotel szolgáltatásai első ránézésre nem nagyon különbözik a piacon kínált eddigi ajánlatoktól, mint például: spa szolgáltatás, kirándulásszervezés. De keresve sem talál az ember olyan szállodát, ami a világ legmelegebb pontján kínál egy kaland-spa élményt és mellette még fő céljuknak tekintik a fenntarthatóságot, a környezet és a helyi emberek védelmét. Mind a különlegességek és az innovatív tevékenységek is ebben rejlenek. Ezt a három jellemzőt összegyúrva kapjuk meg a boutique hotel innovációját. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

Szintén a szolgáltatásfejlesztési innovatív módnak a képviselője a Jumbo Hostel. Sok magyarázatra nincs is szükség. A Jumbo Hostel a szokásos szállás-reggeli szolgáltatást, valamint a repülési élményt gyúrta egy csomagba, ezzel is egy olyan terméket hozott létre, ami már létezik a piacon, de más formában. (www.jumbostay.com, 2012.04.02.)

Hazai szinten a Bonvino szálloda is törekszik olyan szolgáltatások nyújtására, amik újak a régióban. A hangsúlyt arra helyezték, hogy egy aktív házat hozzanak létre, és ez az aktivitás abban nyilvánul meg, hogy a szálloda minden területén, ahol csak lehet, a vendéget próbálják megmozgatni. Ez egészen onnan indul, hogy a házon belül folyamatosan biztosítanak különböző programokat, amik elsősorban a borkultúra köré fonódnak Badacsonyból adódóan. Ilyen például rögtön a bejárat mellett található Borbárban megrendezésre kerülő borkóstolók, borbeszélgetések, pincebemutatók, amelyek a badacsonyi Borbarangolások című rendezvénnyel kapcsolatosak. A vendégeknek lehetőségük van bizonyos estéken borászokkal beszélgetni különböző témákban. A wellness részlegen is megtalálhatók a különböző aktivizáló programok. A Bonvino munkatársai, persze nem csak házon belül, de házon kívül is próbálnak aktív programokat kínálni. Lehetőségük van a vendégeknek Nordic Walkingolni, túrázni, gyalogos illetve kerékpártúrákon részt venni, hiszen a környezet rengeteg túrázási lehetőséget biztosít. A kínálat között szerepelnek a pincetúrák, bortúrák is. (Interjú, 2011.09.20., 2012.03.29.)

A pénzügyi források, a szálloda „fiatalsága, valamint a környezeti adottságok határozzák meg általánosságban a szálloda újításait. Legújabb innovációs terveik között szerepel az elektromos autóval való kirándulás az őszi időszakban, hiszen a Balaton szezonálisából adódóan, a nyár nem éppen a legmegfelelőbb időpont a tömeg közötti kocsikázásra. Tekintve, hogy a szálloda egy aktív háznak tekinti magát, így rengeteg programmal készülnek a különböző időszakokra. Húsvét alkalmából egy tematikus hétvége keretén belül biztosítanak a gyerekeknek húsvéti tojáskereső versenyt, valamint felnőtt programokat is. 2012 szeptemberére egy nagyszabású rendezvény kerül megrendezésre az autók szerelmeinek. A vendégeknek lehetőségük lesz Old Timer autókat megcsodálni, vezetni. Természetesen ezen a hétvégén se hanyagolhatók el a zenés, boros, gasztronómiával dúsított esték. A hotel célja, hogy valóban aktivizálja, felpozícióba hozza a vendégek ottlétét. (Interjú, 2012.03.29.)

3.2.4.3. Stílusváltások

A létező szolgáltatások feltűnő megváltoztatására mind a négy szálloda például szolgálhat. A Giraffe Manor zsiráfok miatt kialakított hatalmas üveg ablakai az antik bútorokkal kombinálva, valamint a festői környezetben való elhelyezkedése miatt különleges újdonságot tapasztalhatnak az ide látogatók. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

Természetesen a legmelegebb helyszínen elhelyezkedő Tierra is jó példa a stílusváltásra. A szobánkénti terasz, a nagy ablakok, a kinti spa-részleg célja a természethez való közelebb jutás. Már az egyedi környezet is emeli a stílusát a szállodának, de a legfontosabb tényező a szálloda filozófiájában rejlik. Ez alapján fő céljuknak tekintették már a tervezés alatt, hogy San Pedro városának környezetét megőrizzék és a beavatkozásokat minimálisra csökkentsék. Ezen az elképzelések miatt őrizte meg a szálloda a vályogfalat, valamint használta fel a helyi forrásokat, mint például: a köveket, az üvegeket. Ezen tulajdonságokon kívül, ami legjobban elhatárolja és újítja meg a régi szolgáltatásokat, az a helyi emberek által kézzel készített textil termékek, és bútorok. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

A legszembetűnőbb változást a Jumbo Hostel érte el. Hiszen itt a szállodai szolgáltatás helyszíne egy régen használt repülőgép, ahol most a székek és irányítópanelek helyén ágyak találhatók. (www.jumbostay.com, 2012.04.02.)

Magyar viszonylatban is találhatunk a stílusváltásra példát a Hotel Bonvino képeiben. A Balaton környéke híres a különböző borokról, ebből következik, hogy rengeteg szálloda kínál borvidékeken szállást, de ez a hotel más. A Bonvino nem csak az egyik legfontosabb balatoni borvidék helyszínén üzemel, de maga a szálloda designja és szolgálta-

tásai a borkészítés történelmének az alárendeltje. A ház stílusa is beszélő design, hiszen nem csak a programokban, de a ház design elemeiben is a bor köszön vissza. Az arculat kialakításánál fontosnak tartották, hogy ha a vendég megérkezik, ne a szokásos standard szobába érkezzen, hanem egy olyan szállodába, ahol minden Badacsonyról és környékéről, a bor és szőlőkultúráról szól. Az ötlet maga saját volt, de sokat köszönhetnek a designer csapatnak, akik formabontóak, viszonylag új és híres csapat. A designer csapat korábban már jégszállodák létrehozásában is részt vettek. Ötleteik között szerepelt a mennyezet nyers betonja, ami nem csak a borospincékre jellemző, de úgynevezett lélegző beton, amivel könnyebben kap levegőt a szálloda. (Interjú, 2011.09.20.)

Nem elhanyagolható a tény, hogy az előbb említett beton mennyezet, az egyetlen olyan tényező, ami nem hozott 100%-os sikert a szálloda számára. Mint már korábban említésre került, sok újítás bukik el. Ezen betonmennyezet nem tartozik a bukás kategóriába, hiszen a külföldieknél és a fiataloknál nem váltott ki negatív véleményt. Az idősebb korosztálynál, valamint a hagyományos design kedvelők körében viszont már hagyott némi kivetnivalót maga után, mint például voltak olyan vendégek, akik jelezték a recepció felé, hogy az ő szobájuk nem lett befejezve. Így a kétféle vélemény miatt, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ez az innováció a semleges kimenetek csoportjába tartozik. (Interjú, 2012.03.29.)

A designer csapat elméjének sziporkázásából származik a recepciós pult „bortárolós” fala, a borfelhő, valamint a két fajta szobák kivitelezése. A modern kétágyas szobákban a reduktív bortermelés hangulatában alakították ki, míg a rusztikus szobában a régi fahordós érlelés jegyei a jellemzőek. (Interjú, 2011.09.20.)

A szobaszámot jelző borospalackok, a folyosón megtalálható borkészítéssel kapcsolatos képek azok, amik az egyedi arculatot képviselik. A bornak való hódolás nem csak a folyosókon és szobákban találhatóak, de a wellness részleget és az összes többi helyiséget is ez a stílus határozza meg. (www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.)

Legújabb újításaik közé tartozik a Braille írással készített szobaszámot jelző táblák, , valamint ugyanezen innováció közé tartozik az egész szállodán végig futó, padlóra felszerelt kiemelkedő fém csíkok, amivel segíthetik a látáskorlátozottak tájékozódását. Terveik között szerepel a kerthelység átalakítása, hogy e terület is felhasználható legyen a nyári szezonban különböző aktivizáló, boros rendezvényeknél. (Interjú, 2012.03.29.)

3.2.5. Booz-Allen és Hamilton féle csoportosítás

Az új termék és szolgáltatásnak leghíresebb osztályozása a Booz-Allen és Hamilton féle (1982). A kategorizálása ipari/termelési árukra lett kifejlesztve, de ezek már a szolgáltatási innovációhoz illeszkednek: (Otterbacher, 2008)

- *Új termék/szolgáltatás*: Új szolgáltatás, ami a vásárló szemében vadonatújnak tűnik, mert ők az első ilyen szolgáltatók, akik teljesen új piacot teremtenek.
- *Új termék-szolgáltatásvonal*: Szolgáltatások, amik nem újak a piacon, de a cégnek/vállalkozásnak új.
- *Hozzáadott érték egy létező termék vagy szolgáltatás vonal*: Új szolgáltatások, amelyek kiegészítik a vállalat által létrehozott szolgáltatási vonalat, és nem új szolgáltatásokat teremtő, de új lehet az ügyfélnek a meglévő piaci szegmensben.
- *Létező termékek/szolgáltatások fejlesztése, újragondolása*: Új szolgáltatások, amelyek jobb teljesítményt vagy nagyobb érzékelt értéket biztosítanak, ezzel felváltva a meglévő szolgáltatásokat
- *Újrapozícionálás*: létező szolgáltatás, ami új piacot, vagy piaci szegmenst célzott meg.
- *Költségcsökkentés*: Új szolgáltatás, ami hasonló teljesítményt biztosít, alacsonyabb áron kínálva.

Az új termék/ szolgáltatás kategóriáját ebben az esetben is a Giraffe Manor képviseli. Hiszen ez a csoportosítási mód azt tekinti új szolgáltatásnak, ami a vásárló szemében vadonatújnak tűnik. Ez alapján a négy közül csak egyetlen szálloda sorolható ide, és az nem lehet más, mint a „zsiráfos szálloda”, aminek oka az előző csoportosítás során már kifejtésre került. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02.)

A hozzáadott érték kategóriába tartozik a Jumbo Hostel, a Tierra Hotel és a Bonvino is. Itt a lényeg arra helyeződik, hogy az új szolgáltatásnak ki kell egészítenie a meglévő szolgáltatás vonalat, ezzel újat teremtve a szegmenseknek. Ez által mind a három szálloda ide sorolható, hiszen mind a három ugyanazt a szállodai alapszolgáltatást nyújtják, mégis úgy, hogy az teljesen újat jelentsen a leendő és meglévő ügyfeleknek. (www.jumbostay.com, 2012.04.02., www.tierraatacama.com, 2012.04.02., www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.)

3.3. AZ INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGEK

Az innováció során nem csupán a különböző csoportok meghatározásával foglalkoztak, hanem az innovációs tevékenységekkel is. Ahhoz, hogy mérni tudjuk az innovációs tevékenységet három fő kategória határozható meg: (Tseng, Kuo, Chou, 2008)

- A technológiai innováció
- A szervezeti innováció
- Az emberi tőke innováció

3.3.1. A technológiai innováció

Az egyik ilyen mód Sheldon (1983) tanulmánya alapján a technológiai innováció. Ez a fajta innovatív mód olyan eszközöket és technológiákat nyújt, amelyek olyan új és javított eszközöket/gépeket kínál, amik alkalmasak a termelés és a menedzsment eredményességének erősítésében. Ez nagyon lényeges a szállodaipar jövedelmezőségében. Technikai innováció elsősorban a számítógépes hálózat és a kommunikáció javítását jelzi. Mivel ez a fajta változtatás a legerősebb változtató és újraalakító erő a piac táján, ezért a szálloda vezérigazgatója tisztában van az innováció fontosságával, különösképpen a kommunikációban és az információs technológiában rejlő előnnyel, ami mélyen befolyásolja a vásárló és a szolgáltató közötti magatartást. (Tseng, Kuo, Chou, 2008)

3.3.2. A szervezeti innováció

A szervezeti innováció a szervezeti tőkében bekövetkezett változásokat mutatja meg. A szervezeti innováció az újításokkal kapcsolatos hatékonyságra és eredményességre utal, hogy hogyan kezeli és fejleszti a hotel vezérigazgatója a saját tudását, amikor szembesül egy versenyképes környezettel. Ez az innovációs tevékenység magába foglalja a szervezeti folyamatokat és a szervezeti kultúrát is. (Tseng, Kuo, Chou, 2008)

3.3.3. Az emberi tőke innováció

Az emberi tőke innováció azt sugallja, hogy az emberi tőke képességeinek fejlesztése nagy erőfeszítést igényel az innováció végrehajtásának a sikerében. (Orfila –Sintesa et al., 2005). Ennek a készségnek/képességnek a korszerűsítését hangsúlyozza a képzések, a beruházások és az emberi erőforrások esetében, (Griliches, 1990; Pine, 1992; Van de Wiele, 2007) valamint az innováció sikerességében is fontos szerepet játszik. (Olsen, Conolly, 1999; Sirilli, Evangelista, 1998) Az emberi tőke innováció magába foglalja a kollektív szállodai képességet, hogy kihozza az alkalmazottak tudásából a megfelelő megoldásokat,

és az alkalmazottak szakértelmét, mint például: a tapasztalat vagy a széleskörű vevőkapcsolat. (Tseng, Kuo, Chou, 2008)

Ezen a három mód alapján a négy szálloda az emberi tőke innováció folyamatába tartozik.

Az emberi tőke innovációs folyamata, valamint a szervezeti folyamat is megjelenik a Hotel Bonvino esetében. Az innováció náluk folyamat irányzatú. A technológiai innovációra még nem koncentrálnak, bár a legújabb programokat és berendezéseket használják. A szervezeti innováció már erőteljesebben jelenik meg, hiszen a szállodán belül egy kreatív szervezet működik. Mindenkinél minden területbe van beleszólása, ami természetesen csak építő jellegű. Heti szinten többször tartanak meetingeket, gondolatcseréket, ahol megvitatják minden részleg között, hogy mit gondolnak esetleg egy masszázs bevezetéséről, vagy egy új csomagról, amit éppen kalkulálnak. Minden részleg belefolyik mindenkinél a munkájába. (Interjú, 2011.09.20.)

3.4. AZ INNOVÁCIÓS TÉNYEZŐK, FAKTOROK

Ahhoz, hogy mélyebb információt kapjunk az innovációs tevékenységről, különböző csoportok határozhatók meg az innovációs tényezők alapján.

Az első négy tényező a technológiai innováció csoportjába sorolható (Tseng, Kuo, Chou, 2008):

- Technikák és berendezések felhasználása, hasznosítása
- Új technológiák és berendezések bemutatása, bevezetése
- Az új termékek indításának gyakorisága
- Technikai rendszer hatékonysága

A következő négy tényező a szervezeti innovációval van kapcsolatban (Tseng, Kuo, Chou, 2008):

- Részvétel a szervezeti környezetben
- Részlegek és a szervezet közötti koordinálás
- Egyének és a szervezet közötti együttműködés
- Új ötletek létrehozása

Az utolsó két ismert tényező az emberi tőke innováció csoportjába tartozik. (Tseng, Kuo, Chou, 2008):

- Alkalmazottak képzése, beleértve a tudás megosztást
- Új képességek fejlesztése ösztönző mechanizmusok által

A különböző faktorok kifejtése a szállodák példáján keresztül

A szervezeti innováció faktoraira/tényezőire példa az előző pontban említett Bonvino szálloda szervezeti innovációs tevékenysége. Hiszen a szálloda fontosnak tartja, hogy mindenki részt vegyen a szervezeti környezetben/kultúrában, és elvárják az együttműködést az összes alkalmazott között. (Interjú, 2011.09.20.)

Az emberi tőke innovációba tartozó alkalmazottak képzésére a legjobb példa a Tierra Atacama Hotel. Már előzőekben tárgyalásra került a szálloda fenntarthatósága, amelynek része, hogy a szállodai dolgozóknak is eleget kell tenni ennek a célkitűzésnek. Nem csak az elkötelezettségükre, de a szakértelmükre is szükség van.

A hotel elvei között szerepel például: (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

- A környezetvédelmi programokkal kapcsolatos vendégvisszajelzések vizsgálata
- A környezetvédelmi jogszabályok betartása, valamint a környezetvédelmi gyakorlatok követése
- A partnerség a helyi közösséggel, hogy átadják az üzenetüket, és növeljék a tájékozottságot
- A legjobb technológiák és folyamatok alkalmazása a kibocsátás és a hulladékok mérésére
- Folyamatok létrehozása, amivel biztosítják a munkavállalók környezetvédelmi kiképzését, ezzel segítik, hogy megértsék a hotel politikáját. Ezek a tréningek elősegítik a környezetvédelmi törvények és rendeletek betartását.
- Ösztönözni kell a vendégeket a környezet tudatosságra azzal, hogy információkat biztosítanak fenntarthatósági gyakorlatokról.

A filozófia alapján is bebizonyosodik, hogy nagy hangsúlyt fektetnek az innováció során az alkalmazottak tudására, továbbképzésére és közreműködésükre.

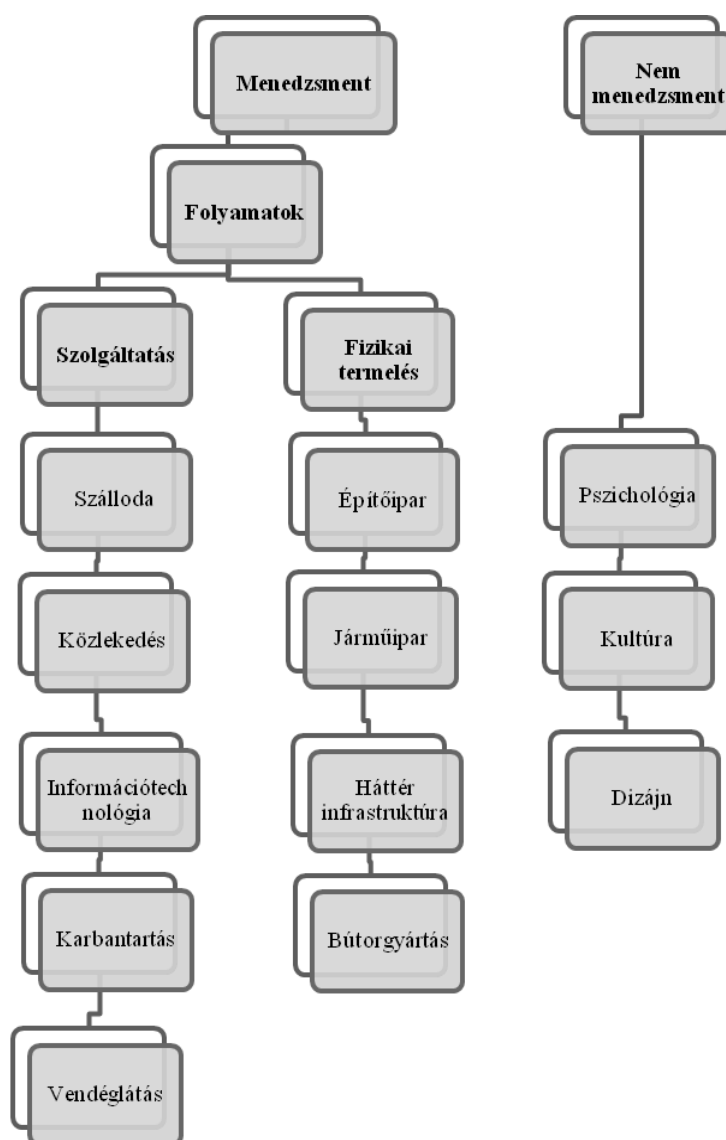
Szintén ez a szálloda a példa a technológiai innovációs faktorokra. Már a politika között is szerepel az új technológiák alkalmazása a fenntarthatósági filozófia miatt. Az új technológiák alkalmazása a Journey Latin America elnevezésű projekt által jelenik meg a sivatagi hotelben. A projektben való részvétel miatt mérőeszközöket helyeztek fel, hogy megmérjék, mennyi a különböző helyszínek vízhasználata időről-időre. Ezen mérések alapján tudják megállapítani az éves vízhasználatot, illetve, hogy hogyan tudnának kevesebb vizet használni. A projektnek köszönhetően más gyakorlatot is el tudnak sajátítani, mint például a fosszilis tüzelőanyag, a csomagolás és az elektromos áram felhasználásnak a csökkenté-

sét. A Tierra Atacama elkötelezett a felé, hogy a jövőben még több fenntarthatósági technikát, gyakorlatot alkalmazzon. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

A Bonvino szálloda céljai között is szerepel a fenntarthatóság valamint a környezetvédelem is. Az egész szálloda, beleértve a wellness részleget is, akadály mentesítve van. A szálloda valamilyen szinten ökoház, ez abban nyilvánul meg, hogy a természet közelséget hangsúlyozzák. Igyekszenek a szelektív hulladékgyűjtésre, valamint az energiatakarékosságra az energiatakarékos csapokkal és villanykörtékkel. Jövőbeli terveik között szerepel a zöld szálloda cím megpályázása, amint beáll a szálloda működése. (Interjú, 2011.09.20.)

3.5. AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI

Az innovatív módok csoportosításánál nem csak az innovációs folyamatot, vagy a faktorokat lehet alapul venni, de fontos megállapítani az innováció forrásokat is. Két fajta fő csoport létezik: a menedzsment és a nem menedzsment. Az *1. ábra* mutatja be vizuálisan az innováció forrásait.



1. ábra: Az innováció forrásai

Forrás: Gyurác-Németh, Raffay, Kovács (2010)

3.5.1. Menedzsment alapú források

Menedzsmenten belül megkülönböztetjük a szolgáltatási folyamatokat, illetve a fizikai termelési folyamatokat. (Gyurác-Németh, Raffay, Kovács, 2010) Fizikai termelésből származó innováción belül például: az építőiparból származó innováció kap nagy jelentőséget. Ilyenek lehetnek a különböző anyagok, amiket nem szállodai alkalmazásra fejlesztettek ki, de ma már ebben az iparágban is használják. Fontos kihangsúlyozni a háttérinfrastruktúra kialakítását is, valamint a bútorgyártás jelentőségét. (Gyurác-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

Mind a három fizikai termelési folyamatra a legjobb példa a sivatagi szálloda. A szálloda, mint már korábban részletezve volt, fő filozófiájának tekinti a helyi értékek és a

környezet megőrzését. Ebből a célból már a kialakítás első lépéseinél ügyeltek arra, hogy ne ártsanak San Pedro történelmi értékeinek. Bár a régi időkben fellelhető kövek, építkezési anyagok nem a modernkori innovatív módnak a képviselője, de mégis újdonságnak tekinthető a régi építkezési anyagokból felépített boutique hotel. (www.tierraatacama.com, 2012.04.02.)

A bútortipar innovációja megtalálható a Giraffe Manor antik bútorában, a Bonvino két fajta szobátípusában is.

3.5.2. Nem menedzsment alapú források

3.5.2.1. Pszichológia

A nem menedzsment alapú innovatív források közé tartozik a pszichológiai is. A szállodai iparban ennek fontos jelentősége van, hiszen a szálloda legfőbb célja, hogy a vendégek elégedettek legyenek. A vendég elégedettségét bármivel elérhetjük, mint például: a saját ízlés által beállítható lámpák, vagy a szobában történő illatok felhasználásával. (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010)

3.5.2.2. Design

Az elkerülhetetlen forrás a design. (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010) A különleges design meghatározó mind a négy szálloda esetében. A Giraffe Manor a hatalmas ablakos, antik bútorokkal berendezett designjával tűnik ki a többi szálloda közül, míg a Tierra nemcsak a teljes sivatagi panorámát nyújtó ablakokkal, de a helyi közösségek, a művészek által készített bútorokkal és textíliákkal emelkedik ki. Teljesen egyedi designnal rendelkezik a Jumbo Hostel, ami egyáltalán nem egy átlagos kereskedelmi szálláshelynek tekinthető. A Magyarországon megnyílt Bonvino Hotel Wine Spa is bővelkedik egyediséggel. Az előző forrásnál említett borkészítési style-nak köszönhetően egyedi a piacon. Ez a bortermelési design az egész szálloda területére kiterjed. (www.giraffemanor.com, 2012.04.02., www.tierraatacama.com, 2012.04.02., www.jumbostay.com, 2012.04.02., www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.)

3.5.2.3. Kultúra

Nem menedzsment félé innovációs forrásnak tekinthető a kultúra is (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010) Ez a fajta forrás nem erősen, de valamilyen szinten szintén szerepet játszik a szállodák innovációjában, mint például San Pedro város kultúrájának fenntartása és védelme a Tierra Atacama Hotel által, vagy a bortermelés, a szüretelés kultúrájának megőrzése, bemutatása a Bonvino Hotel által.

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány reflektorfényében az egyre nagyobb versenyhelyezettel küzdő szállodaipar áll. Ahhoz, hogy továbbra is fenn maradjanak a piacon fontos az innovatív módok alkalmazása. Bár a szálloda szektor tőke intenzív szerkezet miatt kevésbé fogékony még az újítások alkalmazására, mégis vannak olyan szállodák, amelyek belefognak az innováció folyamatába.

Persze az innováció önmagában nem jelent sikert, hiszen ez egy teljesen új módszer, így fontosnak számít áttekinteni mit is jelent. Mint az kiderült az innovációt a termelés iparágában azonosították először. Természetesen az ipari újítások elméletét tovább fejlesztették a szolgáltatási ágazatra is, de vannak eltérések. Kutatások alapján a szolgáltatásban lezajló innovációk sokkal lazábbak, kevésbé strukturáltak, és talán a legfontosabb, hogy az alkalmazottak jobban részt vehetnek az innovációs folyamatokban. A szolgáltatási iparág hatalmas terjedelmű, sok más szektort foglal magába. Ilyen például a turizmus iparága is. A kutatók azt a megállapítást tették, hogy ebben a szektorban történő innovatív elméletekben is vannak eltérések. Ahhoz, hogy jobban belátást nyerjenek a turizmust újító tevékenységébe, az UNWTO ajánlása alapján három csoportot alakítottak ki. Ennél fontosabb, hogy a turizmus szektorán belül elkülönítik a tapasztalati szektort. Nehéz a szakembereknek is megkülönböztetni, hogy vajon ez a szektor a szolgáltatási szektor részét képezi, vagy külön képviselteti magát. Abban biztosak, hogy a szolgáltatási szektortól az elkülöníteti meg, hogy míg ott a szolgáltatónak kell utazni a vevő elérése végett, addig egy mentális élmény elérése miatt a vendégnek kell útra kelnie. Miután a tanulmány bemutatta a különböző iparágakban rejlő innovatív tevékenységeket/módokat, arra koncentrált, hogy felkutassa mik a sikeres innováció lépései, valamint mik azok a tényezők, amelyek befolyásolhatják az újítások sikereit, bukásait.

A kutató munka középpontjában azok a szállodák álltak, akik nem csak az újítások, hanem különleges arculatuk által próbálnak kiemelkedőek lenni. A szakirodalom számos kutatója rávilágított a szolgáltatások heterogenitására, ami miatt érdemes különböző csoportosításokat alkalmazni. A dolgozat számos csoportot bemutatott, amit a négy kiválasztott különleges szálloda példáján keresztül történt. Ilyen a radikális/inkrementális innováció, ahol a radikális egy hirtelen, azonnali újítást jelenít meg, míg az inkrementális egy hosszú folyamatot, amely kevésbé költséges és kockázatosabb innovatív mód. A megvilá-

gításba kerülő szállodák jellemzőik alapján inkább képviselik az inkrementális módszert, mint a radikálisat.

Fugslang és Sundbo csoportosításának alapja három innovatív mód: a technológiai, a vállalkozói és a stratégiai reflexív. A szállodák által közzé tett információk, valamint a magyar Bonvino értékesítési és marketing menedzserével készített interjú alapján mind a négy szálloda a kevésbé kiforrott stratégiai reflexív innovációt alkalmazzák. Ennek a módszernek a lényege, hogy stratégiák alapján újítanak, folyamatosan figyelemmel kísérik a piacon történő változásokat, és ezekre reagálnak.

A leginkább lényegesebb innovációs csoportosítások Lovelock és Booz-Allen és Hamilton által fogalmazódtak meg. Mindegyik kutató meghatározott egy kategóriát, ami- ben olyan szolgáltatók szerepelnek, akik teljesen új terméket értékesítenek a piacon főbb innovációk kategóriában. Ebbe a kategóriába tartozik a Giraffe Manor szálloda. Számos más szempontot is megjelenítenek, de ami lényegesebb az a szolgáltatásfejlesztés, valamint a stílusváltások. Mindkét kategóriába mindegyik szálloda beletartozik, hiszen olyan szolgáltatásokat fejlesztettek, amik már kiszolgálták az adott szegmenseket. A különlegességüknek köszönhetően a stílus váltás innovációját is erősen hangsúlyozzák az összes vizsgált kereskedelmi szálláshely.

A csoportosítások után tisztább képet adtak az innovációs tevékenységek. Ebben a kategóriában a hangsúlyt az emberi tőke innováció kapta, amire a Hotel Bonvino-ban készített interjú adott mélyebb betekintést.

Nem elhanyagolhatók az újításokat meghatározó tényezők sem. Itt szintén nagyobb súlyban van az emberi tőke tényezői, valamint a szervezeti tényezők. A szállodák közül szintén a badacsonyi szálloda, valamint a sivatagi Tierra Atacama szolgáltatott példát.

A kutatásban megemlítésre került, hogy ha újításban gondolkodnak a szállodai szektorban, ebben az esetben példát nem tudnak saját szektorból venni, így más forrásból kölcsönzik az innovációs ötleteiket. Kutató munkák alapján megkülönböztethető menedzsment és nem menedzsment területről származó források. A chilei és a kenyai szálloda tud példát mutatni a menedzsmenten belül besorolt fizikai termelésben zajló innovációra, ahol a bútór és az építő ipar került hangsúlyba. Míg a nem menedzsmentben zajló innovációkra is kaptunk visszacsatolást a designban és a kultúrában történt újítások által.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Allegro, S.-de Graaf, R. (2008): Innovation and strategy implementation: the key challenge in today's competitive atmosphere. *Handbook of hospitality strategic management*. S&T Titles, s.l.,

Bergin-Seers, S.-Jago, L. (2007): Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 144–155.

Binks, M.-Vale, P. A. (1990): *Entrepreneurship and Economic Change*. Mcgraw Hill Book Co Ltd, London, 178 p.

Boden, M. - Miles, I. (Eds) (2000): *Services and the Knowledge-Based Economy*. Continuum, London, 286 p.

Brentani, U. de (1989): Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol.6, Issue 4, pp. 239–258.

Brentani, U. de (2001): Innovative versus incremental new business services :different keys for achieving success, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, No. 3, pp. 169-187.

Caves, R. E. (1980): Industrial organisation, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, Harvard University, Vol. 18, No. 1, pp. 64–96.

Cooper, R. G.- Kleinschmidt, E.J. (1987): Success Factors in Product Innovation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, Issue 3, pp. 215–223

Cozijnsen A. J. - Vrakking W.J. - van Ijzerloo M.(2000): Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3., No.3, pp. 150-159.

Damanpour, F., (1996): Organizational Complexity and Innovation:Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, Vol. 42, No. 5, pp. 693–716.

Dewar, R. D. - Dutton, J. E., (1986): The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, Vol. 32, No. 11, pp. 1422–1433.

Easingwood, C. (1986): New product development for service companies, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, Issue 4, pp. 264–275.

Ekvall, G. - Ryhammar, L. (1998): Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A study of a Swedish University Colleges. *Creativity and Innovation Management*, Vol.7, No. 3, pp. 126–130

Ettlie, J. E. - Bridges, W. P. - O'Keefe, R. D., (1984): Organization strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation. *Management Science*, Vol 30, No. 6, pp. 682–695.

Francis D. - Bessant J.(2005): Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, Vol. 25, Issue 3, pp. 171-183.

Froehe, C. M. - Roth, A.V. - Chase, R. B. - Voss, C.A.(2000): Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp.3-17.

Fuglsang, L. – Sundbo, J. (2005): The Organizational Innovation System: Three Modes. *Journal of Change Management*, Vol.5, No.3, pp. 329-344.

Gallouj, F. - Weinstein, O. (1997): Innovation in services. *Research Policy*, Vol. 26, Issue 4–5, pp. 537–556.

Gallouj, F. (2002): *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 226 p.

Griffin, A. (1997): PDMA research on new product development practice: updating trends and benchmarking best practises, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, No. 6, pp. 429-458.

Griliches, Z. (1990): Patent statistics as economic indicators: A survey. *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, No. 4, pp.1661–1707

Gyurácz-Németh, P. - Raffay, Á. - Kovács, Z. (2010): Az innováció forrásai a turizmusban-fókuszban a szállodaipar és a közlekedés, *Innováció, versenyképesség*, KKV-K I., 128-142.

Hjalager, A. (1997): Innovation patterns in sustainable tourism—an analytical typology, *Tourism Management*, Vol. 18, Issue 1, pp. 35–41.

Hjalager, A. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, Vol. 23, Issue 5, pp. 465–474.

Johne, A. F. - Snelson, P. A. (1988): Success factors in product innovation: A selective review of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, Issue 2, pp. 114–128

Lester, D. H. (1998): Critical success factors for new product development. *Research-Technology Management*, Vol. 4, Issue 1, pp. 36–43

Link, P. (1987): Keys to new product success and failure. *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 16, Issue 2, pp. 109–118

Madique, M. A. - Zirger, B. J. (1985): The new product learning cycle. *Research policy*, Vol.14, Issue 6, pp. 299–313

Martin, C. - Horne, D. (1993): Service innovation: successful vs. unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, Issue 1, pp. 49–65.

Martínez-Ros, E. - Orfila-Sintes, F. (2009): Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, Vol.29, Issue 9, pp. 632-641.

Mattson, J. - Sundbo, J. - Fussing-Jensen, C. (2005): Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene-Takers. *Industry and Innovation*, Vol.12, No. 3, pp.357-381.

Miles, I., (1993): Services in the new industrial economy, *Futures* , Vol.25, Issue 6, pp. 653-672

Miles, I., (2000): Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*, Vol.4, Issue 4, pp. 371–389.

Neely, A. - Bourne, M. (2000): Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, Vol 4, Issue 4, pp. 3-7.

Nelson, R. R. - Winter, S. G. (1982): *Evolutionary theory of economic change.*, Harvard University Press, Cambridge, 437 p.

Olsen, M. D. - Connolly, D. J. (1999): Antecedents of technological change in the hospitality industry. *Tourism Analysis*, Vol.4, No. 1, pp. 29–46.

Orfila-Sintesa, F. - Crespi-Cladera, R. - Martínez-Ros, E. (2005): Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, Vol. 26, Issue 6, pp. 851–865.

Otterbacher, M. - Gnoth, J. (2005): How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 205-222.

Otterbacher, M. (2008): Innovation management, *Handbook of hospitality operations and IT* (ed. Peter Jones), Elsevier Ltd., Oxford, pp. 340-366

Page, A. L. (1993): Assessing new product development practices and performance: Establishing crucial norms. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, pp. 273–287

Penrose, E. (1959): *The theory of growth of firm*. Oxford University Press, New York, 296 p., 3 edition

Pine, R. (1992): Technology transfer in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, Issue 1, pp. 3–22.

Pullen A. - de Weerd-Nederhof P. - Groen A. - Song M. - Fisscher O. (2009): Successful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 209-223

- Sheldon, P. J. (1983): The impact of technology on the hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 4, Issue 4, pp. 269–278.
- Sirilli, G. - Evangelista, R. (1998): Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, Vol. 27, Issue 9, pp. 881–899
- Shostack, G. L. (1984): Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 1, pp. 133-139.
- Sundbo, J., (1997): Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 432–455.
- Sundbo, J. et al. (2001): Innovation in service internationalisation: the crucial role of the frantreprenuer, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, No. 3., pp. 247–267.
- Sundbo, J.(2009) Innovation in the experience economy:a taxonomy of innovation organisations. *The Services Industries Journal*, Vol. 29, No.4, pp. 31-455 .
- Tether, B. S. (2005): Do services innovate (differently)?, *Industry and Innovation*, Vol.12, Issue 2, pp. 153–184.
- Tidd, J. - Bessant, J. - Pavitt K. (1997): *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley and Sons, Chichester, UK., 600 p.
- Tseng C. - Kuo H. - Chou S. (2008): Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel Industry, *The Service Industries Journal*, Vol.28, No. 7, pp.1015-1028.
- Van der Panne G. - van Beers C. - Kleinknecht A. (2003): Succes and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.3, pp. 1-30
- Van der Wiele, T. (2007). Longitudinal measurement in organisational transformation: A case of a Dutch Flex Company. *Service Business*, Vol. 1, Issue 1, pp. 25–40.
- Vracking, W. J. (1995): ``The implementation game". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, No. 3., pp. 31-46
- Wolfe, R. A. (1994): ``Organizational innovation review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 3., pp. 405-431
- Yoon, E. & Lilien, G. J. (1985): New industrial product performance. The effects of market characteristics and strategy. *Journal of Product Innovation Management*, Vol.3, pp. 134–144

Interjúk

Interjú Pásztori Eszterrel a Hotel Bonvino Sales és Marketing Igazgatójával (2011.09.20)

Interjú Cecilia Thorsöe-vel a Tierra Hotels Rezervációs alkalmazotjával (2012.03.19.)

Interjú Glegyák Katalinnal a Hotel Bonvino Guest Relation Managerével (2012.03.29.)

Internetes források

www.giraffemanor.com, 2012.04.02.

www.tierraatacama.com, 2012.04.02.

www.jumbostay.com, 2012.04.02.

www.hotelbonvino.hu, 2012.04.02.

<http://www.guardian.co.uk/travel/2012/jan/10/jumbo-stay-stockholm-hostel-sweden?newsfee> , 2012.04.02.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A VISZGÁLT SZÁLLODÁK BEMUTATÁSA

Giraffe Manor Kenya	Tierra Atacama Chile	Jumbo Hostel	Hotel Bonvino Wine Spa
Rotschild Zsiráfok a szálloda területén	Legmelegebb sivatagi helyszín	Jumbo Jet	Minden szoba különböző
Hatalmas ablakok, Antik bútorok	Kaland –spa szolgáltatás		Bortermelés design az egész szálloda területén
AFEW	Fenntarthatósági elkötelezettség		Különleges wellness kezelések
	Journey Latin America Project		Aktivizáló programok

Forrás: www.giraffemanor.com (2012.04.02.); www.tierraatacama.com (2012.04.02.); www.jumbostay.com (2012.04.02.); www.hotelbonvino.hu(2012.04.02.)

2.MELLÉKLET: A LOVELOCK FÉLE CSOPORTOSÍTÁS A VIZSGÁLT SZÁLLODÁK ESETÉBEN

	Giraffe Manor	Tierra Atacama	Jumbo Hostel	Hotel Bonvino
Főbb innováció	Új szolgáltatás a piacon A zsiráfos ke- reskedelmi szálláshely			
Új vállalkozás				
Új szolgáltatások már kiszolgált pi- acon				
Szolgáltatásvonal kiterjesztése				
Szolgáltatásfej- lesztése		Fenntarthatósági project Kaland-spa szolgál- tatás	Szállodaipar és közlekedé- si ipar össze- olvadása	
Stílusváltások	Hatalmas abla- kok Antik bútorok	Hatalmas ablakok, Kinti wellness rész- leg San Pedro városából származó textilek és bútorok Régi vályogfal meg- tartása	Jumbo Jet	Különböző szo- bák Bortermelés Szőlészet ele- meinek design- ba illesztés Két fajta szoba- irányzat Wellness rész- leg stílusa

Forrás: Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács (2010); www.giraffemanor.com (2012.04.02.); www.tierraatacama.com (2012.04.02.); www.jumbostay.com (2012.04.02.); www.hotelbonvino.hu(2012.04.02.)

3. MELLÉKLET: AZ INTERJÚKHOZ KÉSZÍTETT VÁZLAT

Vázlat a Hotel Bonvino interjúhoz (2011.09.20.)

- 1.) Innováció bevezetésével kapcsolatos célok
- 2.) Az innováció megjelenésének formái
- 3.) Szálloda különleges designjának ismertetése
- 4.) Innovációra vonatkozó jövőbeli célok
- 5.) A szállodára jellemző innovációs típusok
- 6.) Az innováció forrásainak eredete

Vázlat a Tierra Atacama (2012.03.19) és a Hotel Bonvino interjúhoz (2012.03.29)

- 1.) 2011 szeptemberétől bevezetett újítások
- 2.) A jelenlegi és az új innovációk megjelenésének formái
- 3.) A jelenlegi és az új innovációkra jellemző innovációs típusok
- 4.) Az innovációkkal kapcsolatos célok
- 5.) Az innováció eredményei
- 6.) Az újítások bukásának aránya és okai

4.MELLÉKLET: KÉPEK A GIRAFFE MANOR SZÁLLODÁRÓL



Forrás: www.giraffe-manor.com (2012.04.02.)

5.MELLÉKLET: KÉPEK A TIERRA ATACAMA SZÁLLODÁRÓL





Forrás: www.tierraatacama.com (2012.04.02.)

6.MELLÉKLET: KÉPEK A JUMBO HOSTEL SZÁLLODÁRÓL





Forrás: www.jumbostay.com (2012.04.02.)

7. MELLÉKLET: KÉPEK A HOTEL BONVINO SZÁLLODÁRÓL





Forrás: www.hotelbonvino.hu (2012.04.02.)