

A designmódszerek mint innovációs katalizátorok alkalmazása a szállodákban

The use of design methods as catalysts for innovation in hotels

Szerzők: Juhász-Dóra Katalin¹ – Ilyés Noémi²

Az üzleti környezet sohasem stagnál, csakis a benne lévő változás állandó. A szálláshelypiacon zajló folyamatos változás olykor bizonytalan piaci helyzetet teremt, és arra kényszeríti a szállodavállalatokat, hogy a változó feltételekhez alkalmazkodva gondolják újra üzleti modelljeiket, működési folyamataikat, a kínált termékeik és szolgáltatásaik körét. A szállodavállalatok a legtöbb esetben új gyakorlatok alkalmazásával, technológiai vagy nem technológiai innováció bevezetésével reagálnak a megváltozott fogyasztói igényekre. A hosszútávon sikeres üzemeltetéshez azonban nem elegendő kizárólag a vendégelvárásoknak eleget tenni, a szálláshelypiacon lokális és globális kihívásaira is választ kell adni a megváltozott feltételrendszereknek megfelelően. Jelen tanulmány célja a Design Thinking és a Service Design mint innovációs katalizátorok alkalmazási lehetőségeinek bemutatása a szállodaipar példáján keresztül.

The business environment is never stagnant, only the change is constant in it. Constant change occasionally results in uncertain market conditions, which force hotel companies to reconsider their business models, operational processes, products and services in order to adapt to the changing conditions. In response to changing consumer needs hotel companies adapt new practices, in most cases introducing technological or non-technological innovations. However, in the case of long-term operation it is not sufficient to meet guest expectations only: also local and global challenges are essential elements to be addressed in the accommodation market in line with the changing conditions. The aim of this paper is to illustrate the potential of Design Thinking and Service Design as innovation catalysts in the hotel industry.

Kulcsszavak: tervezői gondolkodás, szolgáltatástervezés, szolgáltatásinnováció, vendégélmény, szállodaipar.

Keywords: Design Thinking, Service Design, service innovation, customer experience, hotel industry.

1. Bevezetés

Az emberek születésük óta tervezők és alkotók. A történelem folyamán azzal a céllal fejlesztették a közvetlen környezetüket, hogy javuljon az életminőségük. Példaképpen említhető a tűz hasznosítása vagy az utazások spektrumának kiszélesítése (GOLOB et al. 2015). A jobb életre való törekvés mai napig az emberiség mozgatórugója, azonban a múltban a fejlődés nem tudatosan, hanem ösztönösen ment végbe. Ennek ellenére minden emberi cselekedet egy tervezési folyamat része, ugyanis minden emberi tevékenység alapja a tervezés (PAPANÉK 1975). A mulandóság és a mind gyorsabban változó

környezet miatt a vállalatok kénytelenek felkészülni az üzleti környezet kihívásaira, dinamikus és innovatív válaszokkal reagálni a megváltozott feltételekre. Ezáltal a fogyasztás, a technológia, az irányítás és a menedzsment eddigi és a jövőben előre nem látható fejlődését figyelembe véve a szállodák radikális változások előtt állnak (TUOMINEN-ASCENCAO 2016). A turizmus konvencionális, vagyis a szálláshelyek igénybevételén alapuló értelmezése, mára már a múlté. Napjainkban az utazással összefüggő új jelenségek értelmezéséhez és a jövőbeli fejlesztések megalapozásához a gazdaság, a társadalom és a környezet hatásmechanizmusainak megfelelő interpretálására van szükség (MICHALKÓ-ILYÉS 2020).

Jelen tanulmányban a Service Design (SD) és a Design Thinking (DT) alkalmazási lehetőségeit mutatjuk be a szállodaiparban tapasztalható gyakorlati problémák megoldásán keresztül. Az új megközelítések alkalmazása során a SD és a DT módszerek

¹ főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, juhasz-dora.katalin@uni-bge.hu

² PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, noemi.ilyes@stud.uni-corvinus.hu

szerepük szerint katalizátorként azonosíthatóak, ugyanis a fejlesztési folyamat, amelynek fókuszában a szállodai vendég áll, a beavatkozás észlelése nélkül, hatékonyabb módon valósul meg.

2. Service Design és Design Thinking a turizmusban

A *design módszerek* olyan egyedi eljárásokat foglalnak össze, amelyeket különböző szolgáltatások fejlesztésére alkalmaznak. A *Service Design kifejezés jelentése szolgáltatástervezés*, a Design Thinking magyarul tervezői gondolkodásmódot jelent. A SD és a DT megközelítések definiálásához elengedhetetlen, hogy feltérképezzük a szolgáltatások tervezési és fejlődési szakaszait a kezdetektől egészen napjainkig. A szolgáltatások már az emberek legkorábbi társadalmi csoportosulásai óta jelen vannak, a különböző feladatok ellátását mindig valamilyen módon szervezett munka formájában tervezték meg a különböző közösségek (KIM 2018). A design-mélet gyökerei az 1950-es évekig nyúlnak vissza (CLATWORTHY 2017), amikor az ipari formatervezés mint önálló tudományág jelent meg, de az üzleti életben Tim Brown használta először a kifejezést 2008-ban. BROWN (200) álláspontja szerint a tervezői gondolkodás, vagyis a DT az innováció emberközpontú értelmezéséhez biztosít támogató eszköztárat, miközben ötvözi a fogyasztók vágyait a technológia lehetőségeivel és az üzleti siker követelményeivel. A tervezői gondolkodás (DT) és az

innováció összefüggéseit három dimenzió kapcsolatát feltárva szemléltetjük (1. ábra). A *vonzerő* tényező az egyes fogyasztói szegmensek elvárásaira reflektálva az innováció piaccal való kapcsolódásáért felel, feltárja, hogy az új termékre vagy szolgáltatásra valóban szükségük van-e a fogyasztóknak. Az *életképesség* dimenzió az üzleti modellt helyezi a fókuszba, a gyakorlati példát az üzleti szempont szerint vizsgálja, az innováció piaci potenciálját az adott piacon elemzi a szervezet esetében. A *megvalósíthatóság* dimenzió pedig technikai és technológiai nézőpontból, a képességekre alapozva veszi górcső alá az innovatív ötlet tényleges megvalósítását (GOLOB et al. 2015).

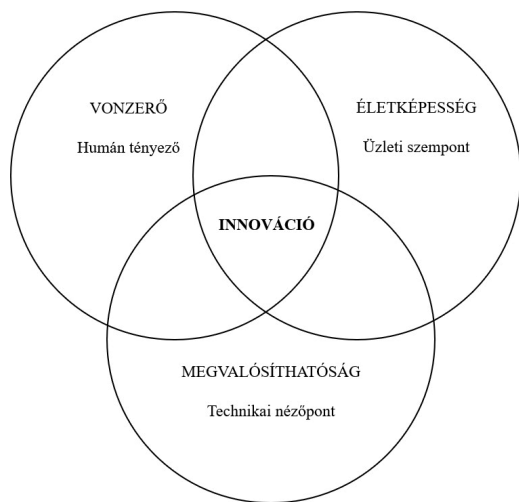
Egy innováció bevezetése vagy egy szolgáltatás fejlesztése a SD és a DT módszerek alkalmazásával nemcsak egy eredményorientált tevékenység, hanem ugyanakkor egy folyamat is. Az innováció implementálása a szolgáltatástervezés során abban az esetben működik a leghatékonyabban, ha már a projekt elején bevezetésre kerül (CLATWORTHY 2014). Innovációnak azonban nemcsak az eredmények, a befejezett és megvalósult fejlesztések tekinthetők, hanem akár egy konkrét fájdalompont felismerése, annak a megoldására való törekvés is. A dolgok új nézőpontból történő megközelítése már önmagában is innovációnak tekinthető. A DT az üzleti stratégiában és az üzleti átalakulásban alkalmazott koncepciók vizualizálása, valamint az új termékek és szolgáltatások tényleges megvalósítása (COOPER et al. 2009).

A designmódszerek a turizmus minden olyan területén alkalmazhatóak, ahol a szolgáltatási folyamat során valamilyen megoldandó probléma lép fel, legyen szó repterekről, látogatóközpontokról, múzeumokról vagy akár szállodákról. A fent említett módszerek komplexitásuknak köszönhetően nemcsak az offline, fizikai, hanem akár az online vendégtérben is alkalmazhatóak. Olyan gondolkodásmódként értelmezhetőek, amelyek kapcsolatot teremtenek az innováció, vagyis az új tudás feltárása és a meglévő tudás kiaknázása között (MARTIN 2009).

Az alábbiakban egy fiktív probléma megoldását mutatjuk be szállodai kontextusban, ami a designmódszerek alkalmazásával könnyen orvosolható. Az elképzelt szállodában számos alkalommal vendégpanasz érkezik a vendégtájékoztatásra vonatkozóan, melynek útmutatásai alapján a vendégek nem találják meg a szállodán belül az egyes szolgáltatóegységeket. A vendégek problémába ütköznek, amikor a vendégszobából a szállodai wellness területére próbálnak eljutni, ami kényelmetlenséget okoz számukra, mert köntösből kényeszerűlnek segítséget kérni az alkalmazottaktól, hogy megoldják a problémát. A szolgáltatástervezési folyamat

1. ábra

A Design Thinking és az innováció összefüggése



Forrás: saját szerkesztés GOLOB és szerzőtársai (2015:5) alapján

során kiemelten fontos a vendégpanaszok elemzése ahhoz, hogy a probléma forrása feltárható legyen. Ehhez azonban a panaszok és visszajelzések rögzítésére, összegzésére van szükség, vagyis a vendégek szóbeli, írásbeli, online térben történt bejegyzéseit, hozzászólásait, értékeléseit össze kell gyűjteni. A tervezői gondolkodás módszereinek alkalmazása a szolgáltatások vizsgálata során a szervezetekben tapasztalati tanulási folyamatot indít el, ami végső soron támogatja a szervezeti kultúra fejlődését (ELSBACH-STIGLIANI 2018). A vendégpanaszok szakszerű rögzítése, majd elemzése után következik a különböző megoldási javaslatok kidolgozása. Például további kijelzőablak, akár a különböző generációk számára QR-kóddal ellátott információs táblák elhelyezése a vendégszobában, a közösségi terekben, a különböző szolgáltatóterületeken és a vendégfolyosókon. A változtatások végrehajtása után visszajelzést kell kérni a folyamatról, hogy elegendő-e a módosítások, egyértelmű-e a vendégek számára a tájékoztatás.

Nemcsak az offline, fizikai térben, hanem az online térben is hasonlóan alkalmazható a gyakorlat. Például, ha a vendég számára nehézséget okoz a szálláshely új weboldalán történő foglalás, akkor webergonómiai szempontból szükséges a honlap újragondolása. Módosítani kell a betűméretet, más színek és jelölések használatával egyértelműen láthatóvá kell tenni, hogy a szállodai honlap menüjében pontosan hol és milyen módon lehet véglegesíteni a foglalást, továbbá, hogy melyik menüpont alatt érhetőek el a szálloda szolgáltatásai és az egyes szezonális csomagajánlatok.

A fent említett módszerek nemcsak új szolgáltatás bevezetése vagy új szálloda nyitása esetén hasznosak, hanem alkalmazhatóak már működő szolgáltatások újragondolása és fejlesztése során is, azonban a leghatékonyabb a beruházások kezdeti szakaszában történő implementáció (CLATWORTHY 2014). Már a szálloda tervezése során elkezdhető az egyes folyamatok tesztelése, majd a végleges verzió átadása előtt az újragondolása. A szállodai beruházások esetében az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a szállodai vendégszobák prototipizálása, vagyis egy tesztelési szakasz lefolytatása a végső terv megvalósítása előtt. A tesztelési fázisban különböző módon rendeznek be egy-egy szobát, majd a beruházás megrendelőinek való megfelelést figyelembe véve a fejlesztők és a tervezők olyan javaslatokat készítenek, amelyek eleget tesznek mind az üzleti szempontoknak, mind a funkció és a vendégélmény elvárásainak. Az ilyen típusú tervezési folyamat abban különbözik a hagyományos fejlesztési folyamatoktól, hogy ebben az esetben a vendégélmény és a vendég nézőpontja

kerül a középpontba. Nem minden fejlesztési ötlet végeredménye életképes, ezért fontos a tesztelés és a szolgáltatások visszajelzések alapján történő újragondolása.

SIMON (1969) megfogalmazása szerint a design a meglévő állapotok előnyösebbé történő transzformálása. JOHANSSON és szerzőtársai (2011) ellenben megkülönböztetik az új dolgokat létrehozó és a már létező dolgokkal kapcsolatos feladatokat és folyamatokat. Napjainkban a turisztikai termékek többsége fejlesztés vagy adaptáció eredménye, ami különböző innovatív megoldások lenyomatát viseli magán, de számos példa található kifejezetten az innováció szülte turisztikai termékre is (IRIMIÁS et al. 2019). HOLLINS és HOLLINS (1993) a fejlesztések alkalmával a szolgáltatásokat elemzi, és egy olyan megközelítésből indul ki, amely az üzleti műveletek szervezésére összpontosít, azokat folyamatokként írja le. Ezzel szemben MAGER (2008) az ügyfélperspektívára, valamint az ügyfelek és a szolgáltatók közötti kapcsolódási pontra fókuszál, amely alapján a szolgáltatási megoldások megjeleníthetőek, megfogalmazhatóak vagy megszervezhetőek. CLATWORTHY (2014) hasonló megközelítést javasol, ami a szolgáltatásokat olyan tapasztalatok köré rendezzi, amelyek egyidőben történnek, és amelyeket a szolgáltatók közötti interakciók sorozatán keresztül kell megszervezni.

3. Innováció a szállodaiiparban

Az innováció napjainkban a turizmus egyik legaktuálisabb témája elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt (MARTIN-RIOS 2018). A mai globális piac gyorsabb ütemben fejlődik, mint amelyben az ember valaha is élt, és ez hatással van mind az iparágra, mind a fogyasztókra (MOOTEE 2013). A szálláshelypiac struktúrájából adódóan a sikeres szállodavállalat működésének egyik alapfeltétele és a piacorientáció egyik vezérfonala a vendégigény kielégítése (KULCSÁR-GROTTE 2018). A fogyasztók elvárásainak azonban már nem felelnek meg a múltban megszokott szolgáltatások, a vendégek új élményekre vágyanak, amelyek megvalósításához elengedhetetlen az innováció. Az új szolgáltatások bevezetése a piacon történő versenyben maradás feltétele akkor is, ha a teljes megújulás nem szükséges. A digitalizációnak köszönhetően a vendégek számára a világ minden tájáról elérhetőek különböző szolgáltatások, így a megszokott, sztenderd ajánlatok már nem garantálják az eddig megszokott piaci keresletet. A fogyasztók perszonalizált élményeket keresnek, egyre több vállalkozás foglalkozik a személyre szabott szolgáltatások megtervezésével és népszerűsítésével. Emiatt a turisztikai ágazatban

dolgozók azzal a kihívással szembesülnek, hogy olyan szolgáltatásokat kell nyújtaniuk, amelyek megismételhetetlenek és életreszólóak. MOOTEE (2013) rávilágít arra a problémára, miszerint napjainkban a fogyasztók elvárásai olyan magas szintre emelkedtek, hogy korábban nem tapasztalt mértékű kihívást jelent a szolgáltatók számára megfelelni a folyamatosan növekvő vendégigényeknek. Ugyanis a fogyasztó mindig többet akar, akkor szeretné az adott szolgáltatást igénybe venni, amikor ő akarja, továbbá olyan módon és feltételekkel, ahogyan ő akarja, és annyiért, amennyit hajlandó érte fizetni. A keresleti oldal igényeinek ilyen mértékű változása akkora hatással van a hagyományos típusú szolgáltatók működésére, amelynek megválaszolására a kínálati oldal már csak az innováció eszközeinek alkalmazásával képes.

A turizmus értelmezését és újragondolását az utazással összefüggő jelenségek és folyamatok megfigyelésében végbemenő innovációk segítik (MICHALKÓ 2022). Az innovációs profitelmélet (SCHUMPETER 1934) szerint a vállalkozó fő feladata az innováció bevezetése, a jó teljesítmény eredménye pedig a profit, vagyis a vállalkozók sikeres innovációk implementálásával gazdasági nyereségre tehetnek. Azok a vendéglátó- és turisztikai vállalkozások, amelyek az innovációt különböző formákban implementálják, a versenyképességüket növelni, a termelékenységi lemaradásukat pedig csökkenteni képesek (MARTIN-RIOS 2018). Az innovációs profitelmélet (SCHUMPETER 1934) szerint a vállalat innovációs stratégiája, és ezáltal innovációs intenzitása, egyaránt kiterjed a technológiai és a nem technológiai területekre. Az előre meghatározott innovációs stratégiával rendelkező vállalatok gyakran összetett innovációs formákat alkalmaznak, ami magas innovációs intenzitást eredményez (MARTIN-RIOS 2018). Az innováció értelmezése a szállodaipari gyakorlatban napjainkban leginkább a technológiai innovációra fókuszál. IRIMIÁS és szerzőtársai (2019) megállapították, hogy a turizmus fejlődéséhez nagyban hozzájárultak a piacot először megrázkéltató, majd paradigmaváltónak számító újítások, amelyek jelentős része technológiai fejlesztés volt. A technológiai fejlesztések azonban önmagukban nem elegendők a versenyképesség növeléséhez, komplex eredmény abban az esetben érhető el, ha további kapcsolódó innovációk kerülnek bevezetésre. Rövidtávon az innováció a szállodaipari vállalatok termelékenységének és versenyképességének fokmérője, míg hosszútávon a szállodáknak azzal kell szembesülniük, hogy vagy újítanak, vagy elfogadják az elavulást, majd az érdektelenséget. Egyre több szervezet ismeri fel (kis- és közép-vállalkozások valamint globális nagyvállalatok egyaránt), hogy a versenyképességhez teljes paradigmaváltásra van szükség (GOLOB et al.

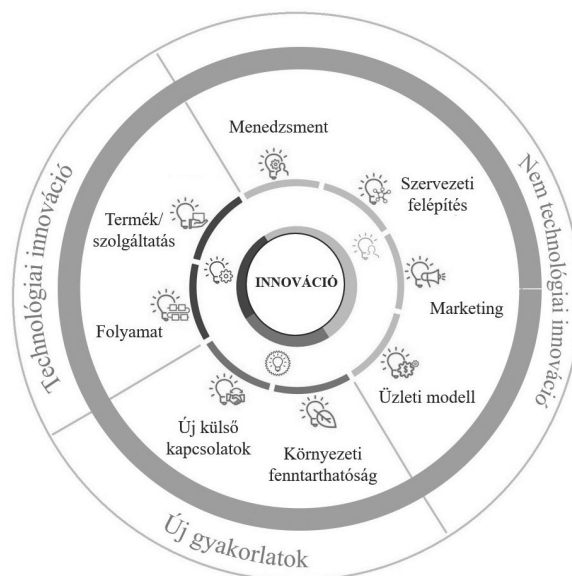
2015). Hosszútávon már nem elegendő a teljes körű minőségirányítási rendszerek (TQM, Total Quality Management), a *Lean* modell, a *Six sigma*-módszer vagy egyéb vállalatirányítási rendszerek alkalmazása a nemkívánatos problémák megoldására. A sikeres működéshez az említett rendszerek összehangolása és együttes alkalmazása szükséges, az implementációhoz pedig a tervezői gondolkodás nyújt komplex keretrendszert. A vezetői gyakorlat mindennapi eszközeként a tervezői gondolkodás szisztematikus keretét biztosít az új ötletek megalkotásához, ezáltal a tervezési gyakorlat mindenki számára elérhető, aki valamilyen céllal új dolgot kíván létrehozni egy szervezetben (HORVÁTH et al. 2018). A minőségmenedzsment és az innováció közötti kapcsolat vizsgálata minden egyes új szolgáltatás vagy termék bevezetésénél szükséges, továbbá a már meglévő tudás és eszközrendszer felhasználásával érdemes egy közös rendszert létrehozni a további lehetőségek kiaknázása érdekében.

Az elmúlt 20 évben a szállodaiparban számos új üzleti modell és működési megoldás jelent meg. A szálláshelyfoglalás során előtérbe kerültek a platformalapú innovációk, mint például az AirBnB, a Booking.com vagy az UBER, amelyek további piacokat nyitottak meg a turisztikai fogyasztók számára (ILYÉS 2022).

A szállodaipari innovációk alapvetően három különböző kategóriába sorolhatók: technológiai innovációk, nem technológiai innovációk és új gyakorlatok (MARTIN-RIOS 2018). Annak ellenére, hogy

2. ábra

Innováció a szállodaiparban



Forrás: saját szerkesztés MARTIN-RIOS (2018) alapján

más csoportosítási módot alkalmazunk az innovációk szemléleteséhez, a 2. ábrán jelölt innovációtípusok szorosan és kölcsönösen kapcsolódhatnak egymáshoz. A technológiai innovációk bevezetése minden esetben magasabb anyagi ráfordítást követel, ugyanakkor a nagy volumenű technológiai befektetések alacsonyabb üzemeltetési és magasabb bevételi eredményekhez vezethetnek. Termék- vagy szolgáltatásinnováció esetén az eredeti funkciókhoz igazodó fejlesztés történik, ami műszaki vagy funkcionális jellemzőkben, új alapanyagok felhasználásában vagy továbbfejlesztett szolgáltatásokban nyilvánul meg. A folyamatinnovációk adott esetben áthatják egy szálloda teljes működését, így folyamatokat megújítani kifejezetten komplex kihívás elé állíthatja a menedzsmentet, hiszen ezek több területen is átívelő tevékenység-láncolatok lehetnek. A nem technológiai innovációk jellemzően a stratégiai irányításhoz és a HR területéhez kapcsolódnak. FILIPPETTI (2011) felhívja a figyelmet arra, hogy az elmúlt években született kutatások nagy hangsúlyt fektettek a nem technológiai innováció, a szolgáltatásinnováció, továbbá a szervezeti innováció szerepének vizsgálatára, ugyanakkor az empirikus kutatásokban kevés figyelmet kapott a design és az innovációs módok feltárása. Nem technológiai innovációnak számít minden olyan újítás, ami az üzleti modellekben jelent novumot (például a fapados légitársaságok üzleti modellje), vagy adott esetben a menedzsment, a HR, valamint a marketing területén hoz újításokat. Utóbbi, a marketinghez kapcsolódó szállodai innovációk, gyakran keverednek a technológiai innovációkkal a digitális ügyfélgenerálás vagy a hűségprogramok megvalósításán keresztül. A fenti példa is illusztrálja, hogy a szállodaipari innováció nem lineáris, hanem sokkal szorosabb, adott esetben ciklikus folyamatokban megnyilvánuló tevékenység, ahol elengedhetetlen a vendégélmény növelése és a vendégek visszajelzéseinek nyomán követése. Az innovációból csak akkor származtatható valódi versenyelőny, ha azt megfelelő kommunikáció kíséri. A SD és DT módszerek alkalmazása többek között ebben is hozzájárulhat egy-egy szállodaipari innováció sikerességéhez.

4. Service Design és Design Thinking alkalmazási lehetősége a szállodákban

Egy gyakorlati példán keresztül szemléltetjük a szállodai szolgáltatások tervezési folyamatát a SD és a DT módszerek eszköztárának alkalmazásával. Két egymás mellett található városi szálloda azonos szolgáltatásokat azonos áron kínál a vendégeik számára. A szolgáltatás vendégközpontú

tervezésének köszönhetően dönt úgy a vendég, hogy az egyik szállodát választja, és ott vendégéjszakát tölt el, majd további szolgáltatásokat vesz igénybe (FONTEIJN 2017). Az egyik szálloda egy mobilalkalmazást tervez egy csapat szakértő segítségével, azonban miután a vendégek letöltik az alkalmazást, a használat közben probléma merül fel, a vendégek azzal szembesülnek, hogy ez nem az az applikáció, amire szükségük lenne. Ezzel szemben a másik szálloda a vendégélményt helyezi a tervezés fókuszpontjába. Folyamatosan kutatást végeznek a vendégek szolgáltatásigénybevételi útvonalával kapcsolatban, kommunikálnak a vendégekkel, figyelik a vendégek viselkedését, hogy jobban megismerjék a szokásaikat és az igényeiket, hogy feltárják mit csinálnak utazás előtt és után, illetve, hogy azonosítsák, melyek azok a tényezők, amelyek a szálláshelyválasztás során meghatározóak számukra. Megvizsgálják, és feltérképezik a felhasználó élménytényezőit, hogy azonosítsák a vendégélmény csúc- és mélypontjait. A szolgáltatásfejlesztési lehetőségek megtalálása megoldást nyújt a vendégvárásokkal kapcsolatban. A szolgáltatástervezés folyamata során azonban nem elegendő csak a vendégre fókuszálni, az üzleti környezet vizsgálata is szükséges. A szakértői csapat ezért belső és külső vizsgálatba kezd, megkérdezi a szállodai munkatársakat, hogy mit gondolnak a vállalat belső folyamatairól, a vállalat működéséről, külső visszacsatolás céljából pedig a helyi lakosok és a helyi vállalkozások véleményét méri fel a szolgáltatások minőségéről és a szállodavállalat működéséről. Fontos meghatározni, hogy mi az adott vállalkozás célja, és milyen célkitűzést szeretnének jelen esetben elérni. Ezután kezdődik néhány koncepció megtervezése, próbateszt elvégzése vendégekkel, technikai elemzések készítése, valamint a kutatási eredmények és az elvégzett tesztek dokumentálása. Ezen folyamatok eredményeképpen egy olyan mobilalkalmazás tervezhető a vendégek számára, ami a segítségükre lesz a szolgáltatások igénybevétele során, ugyanis a ténylegesen felmerülő kérdésekre ad válaszokat. További tervezés szükséges az alkalmazáson belüli fizetési rendszer megfelelő működésének kialakításához, illetve a vendégélmény optimalizálása és a lojalitás érdekében elengedhetetlen újratervezni a szállodai szolgáltatásokat. Az új szolgáltatások tervezése során meghatározó szereppel bír a társadalmi és az üzleti környezet elemzése. Ahhoz, hogy a vendégélmény felülmúlja az előzetes elvárásokat, figyelembe kell venni a vendég korábbi tapasztalatait. Ebben nyújtanak segítséget a különböző (digitális) támogató rendszerek, a vendégpanaszok és a szolgáltatással kapcsolatos javaslatok

rögzítése, a menedzsment működésének mérőszámai, mutatószámok, valamint a vállalaton belüli (pl. CRM – customer relationship management – ügyfélkapcsolati rendszer) és a vállalaton kívüli kapcsolatrendszerek (pl. beszállítókkal, partnerekkel).

5. Designmódszerek mint innovációs katalizátorok alkalmazása a szállodaiparban

A különböző designmódszereket már a tűz felfedezése óta használjuk, amióta csak a design létezik, ösztönösen vagy tudatosan (COOPER et al. 2009, GOLOB et al. 2015). Az új módszerek alkalmazása a szállodaiparban létfontosságú elem a szolgáltatástervezési folyamatokban, mondhatni a szállodák szálláshelypiacon való helyállásának alapfeltétele. Az elmúlt évtizedben történt változások szükségsszerűvé tették a turizmus értelmezésének és mérésének újragondolását (MICHALKÓ-ILYÉS 2020). A szolgáltatástervezés már régóta a termékekről és a márkáról szól, azonban napjainkban ez a szemlélet idejétmúltnak tekinthető, ugyanis a tervezési folyamat során sokkal szélesebb körben szükséges gondolkodni, több szempontnak megfelelni (COOPER et al. 2009).

A szállodaiparban a szolgáltatások egyediségéből fakadóan a belső vizsgálatok és fejlesztések során a leggyakrabban alkalmazott mérési forma a megkérdezés és a megfigyelés (SEITZ 2000). A vendégelégedettség mérése céljából a szállodák elsősorban a kérdőívalapú módszereket alkalmazzák (HORVÁTH-POÓR 2022). A megkérdezés előnye, hogy lehetőséget nyújt arra, hogy a vendég a szolgáltatásokról azok igénybevétele közben vagy közvetlenül utána adjon azonnali visszajelzést. FÉKI és MARKOS-KUJBUS (2019) felhívja a figyelmet arra, hogy az online térben legalább annyira fontos a vendégelégedettség, mint az offline térben, ugyanis, ha a vendég nem elégedett a megvásárolt termékkel vagy az igénybe vett szolgáltatással, akkor nem fog újra vásárolni, nem fog visszatérni a szolgáltatóhoz, ami a negatív élmény következtében hosszútávon negatívan hat a vállalat e-WOM kommunikációjára.

Az elmúlt években a turizmus szereplői globális kihívásokkal szembesültek, amelynek eredményeképpen a turizmus színterei mellett a mindennapi élet, a munkavégzés és a különböző szolgáltatások célközönsége is megváltozott (JUHÁSZ-DÓRA 2022). Az állami irányításért felelős döntéshozók és a vállalatok stratégiai vezetői rövid- és hosszútávú javaslatokkal, megoldásokkal reagáltak a Covid19-világjárvány következtében kialakult helyzetre, hiszen a hagyományos üzleti modellek a

megváltozott környezetben nem működtek megfelelően. A különböző krízishelyzetek azonban lehetőséget nyújtanak az innovációra és az átalakulásra. A szállodaipar ciklikus működése miatt voltak olyan problémák, amelyek már a Covid19-járvány előtt is megoldásra vártak (szezonális keresleti ingadozás, kiszámíthatatlanság), ugyanakkor megjelentek kifejezetten a világjárvány következtében kialakult új kihívások, mint például a beutazó turizmus ideiglenes megszűnése (SZALÓK-JUHÁSZ-DÓRA 2022). Azonban egy mélypont az innovációs lehetőségek meghatározó forrása (DRUKER 2002) is lehet. Egy negatív helyzet megoldása számos esetben új lehetőségeket jelenthet, új kapukat nyithat meg. Ugyanakkor PIERER és OETINGER (2001) felhívják a figyelmet a sikeren rejlő veszélyekre, ugyanis a folyamatos pozitív eredmények vagy a korábbi sikerek olyan erősen és élénken élhetnek a vezetők és az alkalmazottak elméjében, hogy hátráltatják a siker meghosszabbítását lehetővé tevő rendszereket és az azokat alkotó szabályok alkalmazását. A sikerek hosszútávon tehát szervezeti elbizakodottsághoz vezetnek, ami gátolja a változtatást, az innováció bevezetését. Számos szállodavállalat elköveti azt a hibát, hogy kizárólag az éves üzleti célkitűzéseket teljesíti, és a hosszútávú stratégiai tervezésbe nem építi bele a különböző innovációkat, így krízishelyzetekben azzal szembesülnek, hogy a környezettudatosságot vagy a fenntarthatóságot támogató innováció előzetes bevezetése megoldást jelenthetett volna az aktuális probléma megelőzésére.

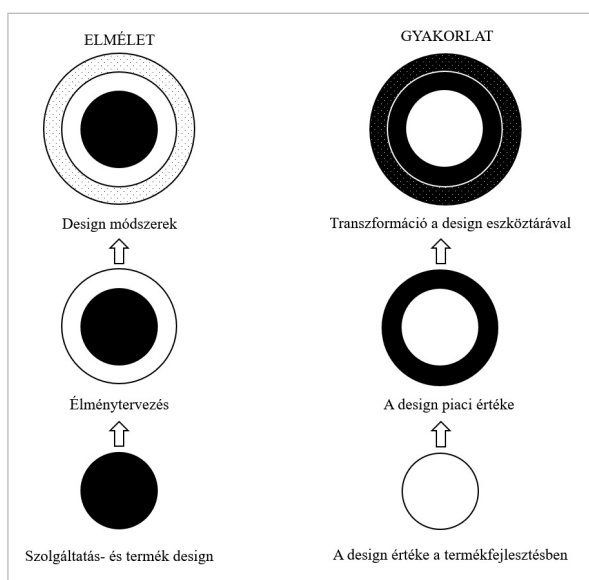
Egy másik nézőpont szerint hosszútávon a siker nem ismételtető meg az innovációra való törekvés nélkül (KÁROLYI 2012). GOMEZELJ (2016) megállapítása szerint az innováció a versenyelőny kritikus forrása minden turisztikai szolgáltatás esetében. SHIN és PERDUE (2022) azt hangsúlyozzák, hogy a turizmusban a különböző fejlesztések és a szolgáltatásinnováció túlnyomórészt inkrementális jellegű, ritka a radikális innováció. Ez részben azzal magyarázható, hogy a turisztikai innovációk zömében határokon átívelő szolgáltatások, amelyek elérhetőek mind globális, mind lokális szinten, így többnyire már meglévő rendszerek kisebb mértékű változtatásai, mint például az áramoltatásmenedzsment megoldása az egyes attrakciónál vagy USB-port kialakítása a szállodai szobákban (ILYÉS 2022).

A 3. ábra a designmódszerek alkalmazását szemlélteti az elméletben és a gyakorlatban, vagyis a tudományban és az üzleti életben. Ha a designgondolkodást a termék- és szolgáltatásfejlesztés szempontjából kulcsfontosságú tevékenységnek tekintjük, akkor a tervezői gondolkodás azóta van jelen, amióta maga a design létezik (COOPER et

al. 2009). Számos szervezetben a vezetők a jövőbeli célok elérésére törekuszenek, azonban nem látják át a szervezeten belüli folyamatokat. A DT és a SD módszerek alkalmazása során a vezetők könnyebben megértik, hogy a tervezési módszerek és a tervezési elvek milyen módon nyújtanak segítséget a bizonytalan vagy a komplex helyzetekben (MOZOTA-WOLFF 2019). A designmódszerek hagyományos szerepükön túllépve olyan eszközökké válnak, amelyek különböző elméleti kérdések megválaszolásában, illetve gyakorlati problémák megoldásában nyújtanak útmutatást és támogatást a stratégiától kezdve egészen a társadalmi változásokig (COOPER et al. 2009).

3. ábra

Designmódszerek alkalmazása a tudományban és az üzleti életben



Forrás: saját szerkesztés COOPER és szerzőtársai (2009) alapján

6. Következtetések

A turizmus olyan emberközpontú tevékenység, ami az empátiára, a minőségre, a kreativitásra és a bizalomra épül, miközben a fogyasztók elvárásainak tesz eleget. A designmódszerek a bizalom megteremtésének fontos eszközei, melyek a turizmus minden területén adaptálhatóak, ahol a fogyasztó, a látogató, a vendég elvárásai és igényei képezik a szolgáltatás folyamatának fókuszpontját.

A szállodai szolgáltatások fejlesztése során a designmódszerek a folyamatban betöltött sze-

repük szerint katalizátorként azonosíthatóak, ugyanis a fejlesztési folyamat, amelynek fókuszában a szállodai vendég áll, a beavatkozás észlelése nélkül, hatékonyabb módon valósul meg. Egyes szállodatípusok komplex szolgáltatáskörükből és üzemméretükből fakadóan egyszerre több célszegmenst is megszólítanak, hiszen ugyanazon szállodában egyszerre találkozhatunk szabadidős és üzleti célból megszálló vendégekkel. Egy üzleti utazó esetében a tradicionális szállodai szolgáltatásfolyamatok esetleg már zavaróak lehetnek, ilyenkor az automatizált megoldások megfelelően alkalmazhatóak. Ugyanakkor egy kastélyszállodában azonban elképzelhetetlen kizárólag automatizált szolgáltatásfolyamatok implementálása, ahol a vendégélmény fókuszában a történelmi múlt és a vendéglátás esszenciájának a megelevenedése áll. A szállodavállalatoknak ilyen helyzetben kiemelt figyelemmel kell eljárni a szolgáltatástervezési folyamat során, ugyanis napjainkban ugyanazon szállodai szolgáltatások igénybevevői fiatal, szabadidős céllal utazó turisták vagy akár időskorú, üzleti utazók is lehetnek. A hagyományos szolgáltatási folyamatok egyes esetekben kényelmetlenné válhatnak, és a vendégek szívesen élnek egyszerűbb, automatizált megoldásokkal.

Egyes tervezők azon az állásponton vannak, hogy a különböző szolgáltatások kiindulópontja a vendégigények feltárása, és minden egyes fejlesztési folyamat kiindulópontja a fogyasztói elvárás az adott szolgáltatással kapcsolatban. A tervezők egy csoportja Steve Jobs¹-hoz hasonlóan azon az állásponton van, hogy nem a felhasználó dolga tudni, hogy mit szeretne, hanem a tervező feladata megfogalmazni azt az életérzést, ami a fogyasztóban vágyakozást kelt, és amelyet csak a termék vagy a szolgáltatás igénybevételével elégíthet ki. Ezt a megközelítést a szállodaiparra vetítve nem a vendég feladata, hogy megfogalmazza a kívánságait, hiszen a vendég nem is tudhatja, mi iránt vágyakozik, amíg nem mutatják meg számára a lehetőségek tárházát.

A tervező feladata a szolgáltatásfolyamatok megtervezése, a szálloda vezetőségének feladata az innováció implementálása, és az alkalmazottak feladata a szolgáltatás folyamatos biztosítása a vendégek részére.

Napjainkban a turisztikai fejlesztések megvalósítása és az innováció implementálása meglehetősen komplex feladat, ugyanis a turizmus irányítása és tervezése hagyományosan olyan lineáris folyamat, ami a meglévő feltételrendszer vizsgálatával kezdődik és a turisztikai szuprastruktúra elemeire épül. Turisztikai fejlesztések során a leg-

¹Amerikai feltaláló, üzletember, az Apple vállalat társalapítója.

több új kezdeményezés fentről-lefelé meghozott döntések eredményeképpen valósul meg, ezért a szolgáltatást igénybe vevő fogyasztóval való közös tervezés és értékteremtés nem jön létre, a fogyasztói útvonal során az egyes problémák lépésről-lépésre történő megoldása elmarad. A designmódszerek ezt a hiányzó részt pótolják, ami a szolgáltatások fejlesztésénél elengedhetetlen elem. A tanulmányban bemutatott módszerek alkalmazásával lehetőség nyílik a lentől-felfelé történő tervezési logika elsajátítására és az üzleti modellek jelentős fejlesztésére.

Felhasznált irodalom

- BROWN, T. (2008): Design Thinking. *Harvard Business Review*. 86(6). pp. 84–92.
- CLATWORTHY, S. (2014): *How to Design Better Services*. Arkitektur-og designhøgskolen i Oslo: Oslo.
- CLATWORTHY, S. (2017): Service Design Thinking. Chapter 11. In: Lüders, M. – Andreassen, T. W. – Clatworthy, S. – Hillestad, T. (eds.): *Innovating for Trust, Business Collection*. pp. 167–182. <https://doi.org/10.4337/9781785369483.00020>
- COOPER, R. – JUNGINGER, S. – LOCKWOOD, S. (2009): Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. *Design Management Institute: Review*. 20(2). pp. 47–55. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>
- ELSBACH, K. D. – STIGLIANI, I. (2018): Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*. 44(6). 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- FÉKI ZS. – MARKOS-KUJBUS É. (2019): Barát vagy ellenség? Negatív online fogyasztói értékelések szerepe az Airbnb oldalon. *Turizmus Bulletin*. 19(4). pp. 1–9.
- FILIPPETTI, A. (2011): Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis. *European Journal of Innovation Management*. 14(1). pp. 5–26. <https://doi.org/10.1108/14601061111104670>
- GOLOB, M. – FLORES, M. – TUCCI, C. – MAKLIN, D. (2015): Human-Centred Set-Based Innovation Framework to Enhance Innovation: Integrating Set-Based Concurrent Engineering with Design Thinking. *Annual PDMA Research Forum Proceedings*. CA, US.
- GOMEZELJ, D.O. (2016) A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(3). pp. 516–558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- HOLLINS, G. – HOLLINS, B. (1993): *Total design: managing the design process in the service sector*. Pitman, London.
- HORVÁTH, D. – COSOVAN, A. – CSORDÁS, T. – HORVATH, D. – MITEV, A. (2018): Beyond the Scope of Design thinking; DesignCommunication. In: *The 21st dmi: Academic Design Management Conference Proceeding*. Design Management Institute, Boston, MA 02111, USA. pp. 653–662.
- HORVÁTH G. – POÓR J. (2022): E-WOM az online foglalási felületeken, avagy az online utazási irodák vendégértékelési rendszereinek összehasonlító elemzése. *Turizmus Bulletin*. 22(1). pp. 4–12. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n1.1>
- ILYÉS N. (2022): A turizmus innovációs ellentmondásai. *Acta Periodica (Edutus)*. 25. pp. 23–33. <https://doi.org/10.47273/AP.2022.25.23-33>
- IRIMIÁS A. – JÁSZBERÉNYI M. – MICHALKÓ G. (2019): Az innováció szerepe a turisztikai termékfejlesztésben. In: Irimiás A. – Jászberényi M. – Michalkó G. (szerk.): *A turisztikai termékek innovatív fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 9–18.
- JOHANSSON, U. – WOODILLA, J. – CETINKAYA, M. (2011): The Emperor's New Clothes or The Magic Wand? The Past, Present and Future of Design Thinking. *Proceedings of 1st Cambridge Academic Design Management Conference*. Cambridge, UK, September.
- JUHÁSZ-DÓRA K. (2022): A luxusszállodai milió transzformációjának időbeli dimenziói. *Turizmus Bulletin*. 22(1). pp. 13–25. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n1.2>
- KÁROLYI L. (2012): *Üzleti évszakok*. Alinea Kiadó, Alinea Fontes BT.
- KIM, M. (2018): An inquiry into the nature of service: a historical overview (Part 1). *Design Issues*. 34(2). pp. 31–47. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00484
- KULCSÁR N. – GROTTÉ J. (2018): Mit várunk a szállodáktól? – avagy a legmeghatározóbb szegmens számára értéket jelentő tényezők a szállodákban. *Turizmus Bulletin*. 18(3). pp. 4–14. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n3.1>
- MAGER, B. (2008): Design dictionary-service design. In: Erlhoff, M. – Marshall, T. (eds): *Design dictionary: perspectives on design terminology*. Birkhäuser, Basel. pp. 354–357.
- MARTIN, R. L. (2009): *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- MICHALKÓ G. (2023): *A turizmus esszenciája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- MICHALKÓ G. – ILYÉS N. (2020): A nemkonvencionális turisztikai mobilitás magyarországi sajátosságai, különös tekintettel a turizmusból származó bevételek növelésének lehetőségére. *Turizmus Bulletin*. 20. Különszám. pp. 6–18. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2020v20n4.1>
- MOOTEE I. (2013): *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. New Jersey, US: John Wiley & Sons, Inc.
- MOZOTA, B. – WOLFF, F. (2019): Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. *Strategic Design Research Journal*. 12(1). pp. 4–26. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>
- PAPANÉK, V. (1975): *Design for the real world: Human Ecology and Social Change*. With an introduction by R. Buckminster Fuller, Bantam Books, Toronto, New York, London.
- PIERER, H. V. – OETINGER, B. V. (2001): *A Passion for Ideas, How Innovators create the New and shape our World*. 1st edition. Purdue University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SEITZ, G. (2000): *Hotelmenedzsmet*. Springer Orvosi Kiadó Kft., Budapest.
- SHIN, H. – PERDUE, R. R. (2022): Hospitality and tourism service innovation: A bibliometric review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 102. 103176. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103176>
- SIMON, H. (1969): *The sciences of the artificial*. 1st ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- SZALÓK CS. – JUHÁSZ-DÓRA K. (2022): Alkalmazkodási lehetőségek és kényszerek a szállodaiparban a Covid-19 járvány idején. In: Albert Tóth A. – Happ É. – Printz-Markó E. (szerk.): *Folytatás vagy újrakezdés a turizmusban*. XII. Nemzetközi Turizmus Konferencia. Tanulmánykötet. Széchenyi István Egyetem, Győr. pp. 32–45.
- TUOMINEN, P. P. – ASCENCAO, M. P. (2016): The hotel of tomorrow: A service design approach. *Journal of Vacation Marketing*. 22(3). pp. 279–292. <https://doi.org/10.1177/1356766716637102>

Internetes források

- DRUKER, P. (2002): The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. August. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>, Letöltve: 2022. október 20.
- FONTEIJN, M. (2017): *What is Service Design? A tale of two coffee shops*. <https://medium.com/design-voices/service-design-a-tale-of-two-coffee-shops-26d256e67a8b>, Letöltve: 2022. október 20.
- MARTIN-RIOS, C. (2018): *Hospitality Innovation, Industry Report*. Ecole hôtelière de Lausanne. <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/juh%C3%A1sz/FMfcgzGslbFDtHBdHLGXNsxCWxJNIMxD?projector=1&messagePartId=0.1>, Letöltve: 2022. október 20.