

A vállalkozások válságállóságát erősítő turisztikai innovációs folyamatok felmérő áttekintése különös tekintettel a vezetői döntéshozatal szervezeti környezetére és tényezőire

Rázga-Ilyés Noémi

Budapesti Corvinus Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.04>

A TANULMÁNY CÉLJA

A turizmus az elmúlt negyedszázadban számos olyan, előre nem látott globális esemény formálta, amelyek hatásait a szakértők nehezen prognosztizálták, ugyanakkor a szektorban működő vállalkozások sikerét jelentősen befolyásolták. A terrortámadások, az egészségügyi válságok, a háborúba torkolló politikai konfliktusok és az azok által indukált gazdasági jelenségek – sok más ágazathoz hasonlóan – a turizmusban is középpontba helyezték az innováció mint a reziliencia egyik fő alkotóelemének szerepét. Jelen tanulmány célja azon annak feltérképezése, hogy melyek az innovációt támogató szervezeti tényezők a turizmusban, és melyek az innovációvezérelt döntéshozatal mechanizmusát befolyásoló tényezők a turisztikai vállalkozásokban.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A szerző a kutatási kérdés megválaszolására a narratív szakirodalmi elemzést hívja segítségül, azon belül felmérő áttekintést (scoping review) végez angol nyelvű, nemzetközi folyóiratokban megjelent publikációk körében. A felmérő áttekintés célja egy terület és az ahhoz kapcsolódó főbb fogalmi keretek megismerése és feltérképezése.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A szisztematikus szakirodomelemzés során feltárássra kerülnek azok a döntéshozatali formáló tényezők, amelyek a turizmusinnovációt szolgálják. A tanulmány bemutatja a turizmusinnovációt katalizáló döntési mechanizmusok területén azonosított hiátusokat. A vizsgálat eredménye, hogy az innovációra egyre nagyobb szükség van a turisztikai ágazatban, mivel az a növekedést, a versenyképességet és a fenntarthatóságot mozditja elő. Ebben a folyamatban a vezetői döntéshozatal kiemelt szerepet játszik a szervezeteken belül. A megalapozott vezetői döntéshozatal hozzájárul a szervezet teljesítményének javulásához, amely teret nyithat az innovációs folyamatoknak a turizmusban.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A vizsgálat célja, hogy egy felmérő áttekintést nyújtson a vezető döntéseit befolyásoló tényezőkről a turisztikai innovációs folyamatokban. A szakirodalmi áttekintés rávilágít az vezetői döntéshozatal jelentőségére a turisztikai ágazatban. Másrészlől szintén rámutat arra, hogy további kutatásokra és fejlesztésekre van szükség az innováció elméletének turizmus-specifikus szélesítése érdekében. A téma további kutatási területei lehetnek az innovációs kultúra előmozdítására irányuló stratégiák és legjobb gyakorlatok feltárására a turisztikai vállalkozások esetében.

Kulcsszavak: turizmus, innováció, döntéshozatal, válságállóság, szervezeti környezet

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az innovációs folyamatokat a turizmusban különböző tényezők vezérik, amelyek hozzájárulnak a szektorban működő vállalkozások versenyképességéhez és növekedéséhez. Liu és Cheng (2018) kutatásai alapján az ágazat vállalkozásai ezen célok elérésének érdekében főként a költségek csökkentésére és a szolgáltatásai minőségének javítására összpontosítanak.

A turizmusban az innovációs folyamatok szükségességét az iparágon belüli intenzív verseny is indukálja. A szolgáltatóknak nem csak azért szükséges tehát innovációs tevékenységeket végezniük, hogy lépést tarthassanak a folyamatos gazdasági kihívásokkal, hanem hogy bővíteni is tudjanak a versenyhelyzettel terhelt piacon (Montañés-Del-Río & Medina-Garrido 2020). Az innováció lehetővé teszi a turisztikai vállalkozások számára, hogy új termékeket, szolgáltatásokat és élményeket fejlesszenek ki, amelyek megfelelnek a turisták változó igényeinek és preferenciáinak. A turizmusban a technológiai fejlődés szintén fontos szerepet játszik az innováció előmozdításában (Máhr és tsai 2022).

A szektor növekvő érdeklődéssel figyeli a technológiai fejlesztések eredményeit, amelyeket szívesen adaptál – különösen a vendégélmény és a működési hatékonyság javításának érdekében (Pantano & Styliadis 2021). A koronavírus világjárvány még inkább előtérbe helyezte a stratégiai választépek és az innováció fontosságát a turizmusban (Miskolczy & Jászberényi, 2023), mivel bebizonyosodott, hogy egy ilyen volumenű globális krízis sokkot okozhat és strukturális változásokat indíthat el az ágazatban (Do *et al.* 2021). Az előre nem megíslsolható, de jelentős gazdasági hatással bíró események (pl. egészségügyi járványok, politikai konfliktusok) rávilágítanak az innováció szerepére a külső környezet okozta válságok és az azok gerjesztette kihívások megoldásában. Hiszen a krízishelyzet egy külső és váratlan hatásként értelmezhető, amely valamiféle változást idéz elő az addigi magatartásban és az attitűdökben (Bálint és Töröcsik 2023).

A turizmusinnováció jelentősége abban rejlik, hogy egyaránt hatást gyakorol a turisztikai vállalkozások versenyképességére, növekedésére és rugalmasságára, míg háttérben a technológiai fejlődés és a versenyképes piac igényeinek való megfelelés áll. (Nagy 2014, Juhász-Dóra & Ilyés 2023). A vállalatokon belüli innovációt számos tényező befolyásolja, többek között a vezetői kompetenciák, a döntéshozatali folyamatok, a pénzügyi

tényezők és a versenysztratégiák (Hoffer 2023). A gazdaság más szektorához hasonlóan a turisztikai vállalkozások egyik legnagyobb versenylőnyre az innovációs készségük és az ahhoz kapcsolódó tőkéjük lehet.

Az „innováció” és a „technológiai változás” kifejezések megkerülhetetlen részévé váltak a globális turisztikai szókincsnek (Blancoj 2011), az azonban a vezetőségen múlik, hogy a változásokat előre mozdítsa és új, innovatív üzleti modelleket alkalmazzon a turisztikai vállalkozás életében (Drašković 2015). Ez különösen igaz a kis turisztikai szervezetekre, amelyeknél a legtöbb felelősség a vezetőségen és megfelelő stratégiai döntéseken nyugszik (Paget *et al.* 2010).

KUTATÁSI MÓDSZERTAN THE RESEARCH METHODOLOGY

A téma vizsgálatára a szakirodalomfeldolgozás egyik szisztematikus módszerét, a felmérő áttekintést (scoping review) alkalmazva került sor (Arksey & O'Malley 2005). Definícióját tekintve a felmérő vagy másnéven áttekintő tanulmányok célja "egy kutatási területet megalapozó kulcsfogalmak, valamint a rendelkezésre álló bizonyítékok fő forrásainak és típusainak gyors feltérképezése (Peters *et al.* 2015). A felmérő áttekintés is egy előre meghatározott protokollt követ.

A protokoll megalkotása során meg kell fogalmazni a célokat, meg kell határozni a keresési tervet és a módszereket, a megfogalmazásra kerülő kutatási kérdést azonban lehet tágabban értelmezni, mint a hagyományos szakirodomelemzés során. A felmérő áttekintés alkalmazása egy sokkal iteratívabb folyamat, mint a hagyományos szisztematikus áttekintés (Peters *et al.* 2015). Arksey és O'Malley (2005) szerint az, hogy a felmérő áttekintésre épülő tanulmány milyen mértékben törekszik a rendelkezésre álló szakirodalom lefedésére, magának az áttekintésnek a céljától függ. A felmérő áttekintésnek 4 fő célja lehet:

- a kutatási tevékenység terjedelmének, körének és jellegének vizsgálata,
- annak feltérképezése, hogy megvalósítható-e a teljes szisztematikus szakirodalmi áttekintés,
- a kutatási eredmények összefoglalása és terjesztése,
- a meglévő szakirodalomban lévő kutatási hiányosságok azonosítása.

A fent felsorolt célok közül jelen vizsgálat az 1. pontban megjelölt célhoz kapcsolódik, mivel a munka során azokat a tanulmányokat szándékoztam feltérképezni, amelyek a turizmusinnovációval

összefüggésben a vezetői döntéshozatal szervezeti környezetével és tényezőivel foglalkoztak. A felmérés áttekintést 4 fő lépés mentén végeztem el:

1. lépés – a kutatási kérdés meghatározása
2. lépés – a releváns tanulmányok azonosítása
3. lépés – a vonatkozó tanulmányok elemzése
4. lépés – az eredmények összegzése

A felmérés áttekintés során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy melyek az innovációt támogató szervezeti tényezők a turizmusban, és melyek az innovációvezérelt döntéshozatal mechanizmusát befolyásoló tényezők a turisztikai vállalkozásokban?

Az áttekintés három fő fázisból állt, és a szisztematikus szakirodomelemzés irányelveit követte (Tranfield *et al.* 2003), ezek a tanulmányok összegyűjtése (1), a releváns cikkek azonosítása (2), majd azok kvalitatív (3) elemzése voltak. A tanulmány szakmai háttérének biztosítása érdekében a nemzetközi angol nyelvű folyóiratokban megjelent tanulmányokat vettem alapul. Az első fázis célja a témához kapcsolódó tanulmányok felkutatása volt a Scopus adatbázisban. A kezdeti fázisban az áttekintéshez kapcsolódóan szisztematikus kutatást végeztem a „leadership attitude”, a „tourism innovation” és a „tourism decision making” kifejezések mentén. Ezután olyan kulcsszavakat és azokhoz tartozó szinonimákat kerestem, amelyek a kutatási kérdéshez kapcsolódó jelenséget leginkább azonosítják. A turizmusinnováció kapcsán a tourism* és az innovation*, a vezetői attitűd kapcsán a management* és leader* a döntéshozást befolyásoló tényezők kapcsán a behaviour* valamint a decision* azonosítottam és ezek mentén folytattam a kutatást. Ezek a kulcsszavak a tanulmányok címében, absztraktjában, valamint kulcsszavaikban összesen 2161 rekordot hoztak 2023 decemberében.

A második fázis célja a cikkek relevanciájának megállapítását segítő szűrése, azonosítása és vizsgálata volt. A keresést tovább szűkítettem azon tanulmányokra, ahol a fenti keresési kifejezések csak is kizárólag a tanulmány kulcsszavaiban szerepelnek. Így a Scopus adatbázis 469 rekordot hozott, amelyet tovább szűkítettem a kutatási terület szerint és csakis kizárólag azokat a cikkeket vettem figyelembe, amelyek a „Business, Management and Accounting” kategóriában születtek (a turizmussal foglalkozó publikációkat hagyományosan ezen kutatási területhez sorolják). Ezután kizárásra kerültek a könyvek, könyvfejezetek, konferencia-kiadványok, fórumbeszámolók és a nem angol nyelvű tanulmányok, tehát kizárólag cikkek kerültek bevonásra az elemzésre. Szintén kizárásra kerültek a téma szempontjából nem releváns tanulmányok (amelyek a turisták fogyasztói oldaláról

közelítették meg a turizmusinnovációt). Ezek egy részéről azon cikkek voltak, amelyek a különböző fogyasztói szokásokat vizsgálták, valamint, hogy a turisztikai innovációkat miként értékelik a fogyasztók. Szintén kizárásra kerültek azok a cikkek, amelyek a különböző feltörekvő technológiai megoldások (például blockchain) hatásait vizsgálták a turizmusra. Végezetül pontosan 100 cikk maradt.

Ezután a harmadik fázisban következett a cikkek részletes áttanulmányozása, tartalmi csomópontok keresése. Megvizsgáltam, hogy a tartalom közvetlen módon kapcsolódott-e a megfogalmazott vizsgálati kérdéshez és értékeltem a releváns tanulmányok elméleti pozicionálását, a módszertani megközelítést, beleértve az adatok típusát, a származási országot, az iparági kontextust, a kulcsinformátorokat, akiktől az adatokat gyűjtötték, a minta méretét, az elemzés módszerét, a legfontosabb felismeréseket és a főbb megállapításokat. Ezután a kulcsfontosságú megállapítások alapján a megmaradt 30 kiválasztott cikkből, áttekintő irodomelemzést végeztem.

Végezetül, feltárássra került, hogy melyek az innovációt támogató szervezeti tényezők a turizmusban és a turisztikai vállalkozások döntéseit milyen tényezők befolyásolják a turizmusinnováció kapcsán. Fontos hangsúlyozni, hogy a szakirodalmi áttekintés során hozott döntések nagymértékben függenek a keresési kulcsszavaktól és az alkalmazott korlátozásoktól.

EREDMÉNYEK

RESULTS OF THE RESEARCH

Az innovációt támogató szervezeti tényezők

Organisational factors supporting innovation

Az eredmények alapján a turisztikai vállalkozásoknak fontos felismerni, hogy az innováció és a fenntarthatóság elősegítése végső soron a bevételek növekedéséhez, az ügyfelek elégedettségéhez és a márka erős hírnevéhez vezethet (Hall & Williams 2008). A szükséges erőforrások és támogatás biztosításával a vezetés képessé teheti a szervezetet az innovatív gyakorlatok bevezetésére és a szervezeten belüli pozitív változások előmozdítására (Yanli & Hua 2022). A vezetői döntéshozatal vizsgálata kapcsán fontos megemlíteni, hogy egy turisztikai vállalat menedzsmentjének figyelmét többnyire a napi működés és az azzal járó feladatok kötik le (Sadykova *et al.* 2019), hiszen a vezetők céljai közé tartozik a napi feladatok racionalizálása, valamint a

hatékony szolgáltatásnyújtás biztosítása. Szintén a menedzsment feladata a rendelkezésre álló erőforrások optimalizálása és a költségek minimalizálása a magas színvonal fenntartása mellett. Egy turisztikai vállalat vezetőjének feladata, hogy az eltérő igények között konszenzust keresen, másrésztől felel az erőforrások hatékony felhasználásáért. (Horváth 2021) Azok a vezetők, akik nyitottabbak az innovációs folyamatok iránt, jobban tudnak alkalmazkodni a változó piaci feltételekhez, könnyebben tudnak új lehetőségeket teremteni és kielégíteni a turisták változó igényeit (Larrea *et al.* 2021). Ónodi és Répáczki (2022) kutatása alapján a vezető attitűdje az innováció kapcsán kiemelt fontossággal bír. Ha a vezető nem nyitott az innovációra (vagyis az innovációs attitűdje alacsony), akkor az általa vezetett vállalatot az innováció alacsony szintje jellemzi. Az innováció iránt elhivatott vezető fontos szerepet tölt be a turisztikai ágazatban működő vállalkozások sikerének és versenyképességének előmozdításában (Alsos *et al.* 2014). Azok a turisztikai vállalatok, amelyek vezetői magukévá teszik az innovációt, könnyebben alkalmazkodnak a piaci zavarokhoz, és olyan egyedi élményeket teremtenek, amelyek megkülönböztetik vállalkozásukat a versenytársakétól. (Irimias *et al.* 2019) Az innovációs folyamatok tanulmányozása az üzleti tevékenységen alapuló szervezetek esetében több elméleti pillérről indulva is megközelíthető, egyrészt a kreativitás, másrészt az innováció területéről (Anderson *et al.* 2014).

Az egyes innovációk típusai különböző kategóriákba sorolhatóak, attól függően, hogy milyen aspektusból vizsgáljuk azokat. Ez lehet technológiai újításra vonatkozó vagy menedzsment innováció, esetleg radikális vagy inkrementális innováció, valamint termékre / szolgáltatásra / folyamatra vagy üzleti modellre vonatkozó innováció (Oroszi - Gonda 2016, Rosenkopf & Nerkar 2001), amelyek mindegyike értelmezhető a turizmusban. A kutatási kérdés vizsgálatok vizsgálatakor az alábbi, innovációt támogató szervezeti tényezők kerültek azonosításra a felmérő áttekintés során.

Munkakörnyezet: Ahogyan a többi gazdálkodó vállalat esetében, úgy a turizmusban is kiemelten fontos olyan munkakörnyezet kialakítása, amely elősegíti az innovációt, beleértve a munkaterületet, a rendelkezésre álló technológiát, a rugalmas munkaidőt, a csökkentett szabályozást és az egyszerűsített munkafolyamatokat.

Szervezeti kommunikáció és tudásmegosztás: A turizmusinnovációs folyamatok katalizálásához a turizmusban is elengedhetetlen lenne a megfelelő, nyitott kommunikációs csatornák alkalmazása, amelyek elősegítik az ötletek könnyű áramlását, a

tudásmegosztást, a közös tanulást. Ehhez szorosan kapcsolódik a társadalmi és szabadidős tevékenységek szervezésének fontossága a munkavállalók közötti kapcsolatok erősítése érdekében, elősegítve ezáltal a visszajelzések és ötletek megosztását elősegítő családi légkört. A turisztikai vállalkozások számára kihívást jelenthet a csapatépítés az eltérő munkarendben dolgozó munkavállalók körében. A megfelelő kommunikációs platformok felépítése és a tudáscsere megteremtése nem csupán az egyes csapattagok, hanem a vezető-beosztott viszonyban is kiemelkedő szereppel bír.

Vezetői magatartás / Szervezeti elköteleződés: A szakirodalomfeldolgozás eredményei alapján, amikor a vezető ösztönzi a munkavállalóit a véleményük kinyilvánítására, akkor a munkavállaló szívesebben osztja meg ötleteit a feletteseivel, amely utat nyithat az innovációs folyamatoknak a turizmusban. Ez a megállapítás összhangban van az LMX elmélettel, amely szerint a jó kommunikáció és a vezetők, valamint az alkalmazottak közötti pozitív kapcsolat jelentősen hozzájárul a munkavállalói kreativitáshoz és a vállalati innovációhoz (Graen & Uhl-Bien 1995).

Mivel a kis- és középvállalkozások struktúrája egyszerűbben épül fel, mint egy nagyvállalaté, a felsővezetőknek lehetősége van sokkal közvetlenebb módon kommunikálni a munkatársaikkal, amely a turizmusban is kihasználható az innováció elősegítése érdekében. A franchise rendszerben működő szállodák általában konzervatív módon működnek és a márkaigazgatóság által gyakorolt működési mechanizmusok és szabványok miatt lassabban alkalmazkodnak a technológiai változásokhoz, mint más technológiaintenzív szolgáltatási ágazat (Brookes & Roper 2011).

A vezető felhatalmazó magatartással segítheti elő az együttműködést és az eredményorientált döntéshozatalt, ugyanis a vezetői célok és szerepek meghatározásával autonómiát és támogatást nyújthat az alkalmazottak innovatív viselkedéséhez. Azáltal, hogy a vezető támogató környezetet alakít ki, ösztönözheti munkatársai morálját és termelékenységét, amely melegágyat biztosít az innovációs folyamatok számára. Ahogy Katz és Kahn (1978) a szervezetek szociálpszichológiájáról szóló alapvető munkájukban kifejtették, az elkötelezett alkalmazottak nyitottak arra, hogy az általános munkaköri feladataikon túlmutatóan egyéb erőfeszítésekkel is hozzájáruljanak a szervezeti versenyképesség javítására, például innovatív ötletekkel. Ugyanakkor a szervezeti elköteleződést sok esetben a kulturális különbségek is befolyásolják, Cheng és Stockdale (2003) kutatása például arról számolt be, hogy a kínai alkalmazottak szervezeti elkötelezett-

ségének szintje sokkal magasabb volt a Kanadában dolgozók esetében, és ezt a magasabb szintű elkötelezettséget és lojalitást a kollektívizmus kulturális értékének tulajdonították.

Jutalmazási és elismerési rendszerek: Az innovatív viselkedés ösztönzése érdekében a vezetők olyan jutalmazási rendszereket és ösztönző programokat dolgozhatnak ki, amelyek elismerik és ösztönzik az alkalmazottak kreativitását és innovatív hozzájárulását.

Az innovációvezérelt döntéshozatal tényezői

Factors supporting innovation-driven decision-making

A kis- és középvállalkozások esetében a döntéshozatali folyamatokban a vállalkozó, üzlettulajdonos vagy az ügyvezető igazgató a legmeghatározóbb személy (Yan & Yan 2013). A turizmusban különösen jellemzőek azok a vállalkozások, amelyeket a tulajdonos ügyvezető irányít, általában egyszerű működési struktúrával rendelkeznek és kis létszámú személyzettel dolgoznak. Kis- és középvállalkozások esetében az üzleti stratégia többnyire a tulajdonos célkitűzéseit és ambícióit tükrözi (Covin & Slevin 1989), ezért is kiemelten fontos a vezető döntéshozatali mechanizmusával foglalkozni a turizmusban. Egy kis- és középvállalkozás esetében a vezető maga is számos kihívással küzd, amelyek leküzdéséhez elengedhetetlen a vezetői önismeret (Nagy 2019). A vállalkozások vezetőinek döntését befolyásoló tényezők nagymértékben eltérhetnek az adott kontextustól, iparágtól és céloktól függően. A kis- és középvállalkozások például semmi esetre sem tekinthetők a nagyvállalatok „kicsinyített másainak” hiszen más elvek mentén működnek (Totth 2022), mégis van azonban néhány olyan alapvető kritérium, amelyek a turizmusban is azonosíthatóak a döntéshozatalhoz kapcsolódóan, ha innovációról beszélünk.

A felmérő áttekintés eredményeként számos, a döntési mechanizmust befolyásoló tényezőre fény derült, amely egy turisztikai vállalkozás vezetőjét a turizmusinnovációs folyamatok implementálása során érinti. Ezen kritériumok jellemzően a célok eléréséhez szükséges eszközökkel, a ráfordításokkal és a kockázatokkal függenek össze.

A turisztikai vállalkozások vezetői döntéseinek összhangban kell lennie a vállalat céljaival és annak célkitűzéseivel, a stratégiai irányokkal. A vállalatvezetőnek döntései során értékelni szükséges a különböző lehetőségekkel járó költségeket, előnyöket és az innováció potenciális megtérülé-

sét. A turizmusban – volatilis mivoltából fakadóan – kiemelten fontos a kockázattertékelés, vagyis az egyes lehetőségekhez kapcsolódó potenciális kockázatok azonosítása, valamint a kockázatok valószínűségének és hatásának meghatározása, mivel az ágazat nagyon érzékenyen reagál a gazdaság legkisebb rezdülésére is. Alacsony kockázattal párosuló innovációs folyamatokkal kísérletezni pedig csak nyugodt gazdasági környezetben lehet.

A turisztikai vállalkozók innovációval összefüggő döntéseit szintén befolyásolják az különböző jogi és etikai megfontolások, biztosítani kell, hogy a döntések megfeleljenek az alkalmazandó törvényeknek, rendeleteknek és etikai normáknak. Szintén figyelembe kell venni a különböző döntések hatásait az összes érdekelt félre, beleértve a munkavállalókat, az ügyfeleket, a beszállítókat és a közösséget. Ha innovációról beszélünk, akkor a megvalósíthatóság kiemelten fontos szerepet játszik, hogy rendelkezésre állnak-e a fejlesztés végrehajtásához szükséges erőforrások, az idő és a szakértelem. A fenntarthatóság megvalósítása érdekében a turizmusban is figyelembe kell venni az adott innováció hosszú távú életképességét és környezeti hatását (Csapó 2019).

Egy innovációs folyamat elindításakor elengedhetetlen a reziliens magatartás és a flexibilitás, vagyis a turisztikai vállalkozásoknak is alkalmazkodni szükséges a döntésből eredő előre nem látható következményekhez és szükség esetén módosítani a döntési folyamatokat. Szintén fel kell tudni mérni, hogy a szervezet rendelkezik-e a vállalat belüli megfelelő szakértelemmel az innovációhoz vagy külső szakértői tudás szükségeltetik. Illetve, hogy a döntések összhangban vannak-e a szervezet kultúrájával és értékeivel. Továbbá azt is értékelni kell, hogy a döntés új lehetőségekhez vezet-e és valóban versenyelőnyhöz juttatja-e a turisztikai vállalkozást a piacon.

A turizmus sajátosságaiban számos indukált akadályt górdítenek a turizmusinnováció elé, amelyet a lengyel kutatópáros (Najda-Janoszka & Kopera 2014) foglalt össze. Kutatásukban többek között kitérnek az üzleti modellek heterogenitására, a volatilis fejlődési dinamikákra, az ingadozó keresletnek való kiszolgáltatottságra és az alacsony bizalmi kultúrára. A felmérő áttekintés alapján az indukált akadályok listája kiegészíthető a fent felsorolt döntési tényezőkkel, amelyek az adott akadállyal összefüggésbe hozhatók.

Figure 1. Factors affecting innovation-driven decision-making in tourism.



Forrás: saját szerkesztés

befolyásoló döntési tényezők

Table 1. Induced barriers to innovation in tourism enterprises and the decision factors influencing them.

Jellemző	Döntési tényező
Az üzleti modellek heterogenitása	Relevancia, megvalósíthatóság, kockázatértékelés, rugalmasság
Kis- és középvállalkozások által dominált szektor	Megvalósíthatóság, az érdekelt felekre gyakorolt hatás, inkluzivitás
Volatilis fejlődési dinamikák	Megvalósíthatóság, költség-haszon elemzés, rugalmasság
Az ingadozó keresletnek való kiszolgálhatóság	Relevancia, megvalósíthatóság, költség-haszon elemzés, kockázatértékelés, rugalmasság, időszerűség
Alacsony bizalmi kultúra	Az érdekelt felekre gyakorolt hatás, inkluzivitás, etikai normák betartása
Alulfejlett turizmuspolitika	Jogi megfelelés, etikai normák betartása, az érdekelt felekre gyakorolt hatás, inkluzivitás
Az innovációk korlátozott jogi védelme	Inkluzivitás

Forrás: saját szerkesztés Najda-Janoszka és Kopera (2014) alapján

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVAS- LATOK *CONCLUSIONS AND SUGGES- TIONS*

Az innováció és a kreativitás kultúrájának a szervezetükön belüli előmozdításával a vezetők arra ösztönözhetik csapataikat, hogy a meglévő kereteken kívül gondolkodjanak, és folyamatosan fejlesszék a turistáknak kínált termékeket és szolgáltatásokat. Az innovációorientált vezetők nyitottak az új ötletekre, hajlandóak kockázatot vállalni, és bátorítják a kreativitást és a kísérletezést a szervezetükben. Megértik, hogy fontos, hogy a piaci trendek előtt járjanak, és proaktívan keressék az innovációs lehetőségeket. A vezetői döntéshozatal kiemelt szerepet játszik a szervezeteken belüli innováció előmozdításában, különösen a turizmusban.

A megalapozott vezetői döntéshozatal hozzájárul a szervezet teljesítményének javulásához, amely teret nyithat az innovációs folyamatoknak a turizmusban. A vezető szerepe azonban egy turisztikai vállalatnál sokrétű és megerőltető. A turisztikai ágazatban tevékenykedő vállalatok vezetőinek erős jövőképpel, stratégiai gondolkodási képességekkel és készségekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy eligazodjanak a piac összetettségében és képesek legyenek megfelelő döntéseket hozni. Az alkalmazkodóképesség mellett kell lenniük az új ötletekre és technológiákra annak érdekében, hogy a versenytársak előtt maradjanak, és megfeleljenek a turisták változó igényeinek.

Ez a szakirodalmi áttekintés egyrészt rávilágít az innováció növekvő jelentőségére a turisztikai ágazatban, valamint a vezetői attitűdnek az innováció előmozdításában játszott szerepére. Másrészt szintén rámutat arra, hogy további kutatásokra és fejlesztésekre van szükség az innováció elméletének turizmus-specifikus szélesítése érdekében. A téma további kutatási területei lehetnek az innovációs kultúra előmozdítására irányuló stratégiák és legjobb gyakorlatok feltárására a turisztikai vállalkozások esetében. A kutatás további folytatása lehet, egyrészt a magyar nyelven megjelent, turizmus-innovációval foglalkozó téma hasonló módon történő feldolgozása és az eredmények összehasonlítása, valamint az irányadó kutatási kérdést más módon is fel lehetne támasztani, például kvalitatív mélyinterjúk segítségével.

ÖSSZEFOGLALÁS *SUMMARY*

A hatékony vezetői döntéshozatal befolyásolja a szervezeteken belüli innovatív kultúrát, ami végső soron hatással van az adott turisztikai vállalat teljesítményére. Az innovációvezérelt vezetés előnyei ellenére a turisztikai ágazatban még mindig vannak kihívások és akadályok a megvalósításában. E kihívások közé tartozik a változással szembeni ellenállás, az innovációs kezdeményezésekhez szükséges erőforrások és finanszírozás hiánya, valamint a konzervatív szervezeti kultúra, amely elriasztja a kockázatvállalást és a kísérletezést. Arra vonatkozóan azonban, csak korlátozottan állnak rendelkezésre kutatások, hogy a kis- és középvállalkozások milyen módon ösztönzik a turizmus-innovációt, és hogy a vezetők hogyan alakítják az innovációs környezetet vagy éppen légkört az innováció érdekében.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Alsos, G. A., Eide, D. & Madsen, E. L. (2014), *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. <https://doi.org/10.4337/9781782548416>
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014), "Innovation and creativity in organizations", *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005), "Scoping studies: towards a methodological framework", *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32, <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bálint A., Töröcsik M. (2023), „Válságokra adott fogyasztói reakciók, a tudatosság önkéntes és kényszerű vállalása”, *Marketing & Menedzsment*, 57(Különszám EMOK 3), 5-15. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.KSZ.03.01>
- Blanco, J. (2011), "Understanding and managing innovation and technological change: a major opportunity for tourism organizations". *World Tourism Organization* (Ed.) *Technology in Tourism*, 5-6.
- Brookes, M. & Roper, A. (2011), "International master franchise agreements", *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1253-1276. <https://doi.org/10.1108/03090561111137705>
- Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003), "The validity of the three-component model of organizational commitment in a chinese context", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00063-5](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00063-5)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Csapó J. (2019), *A turizmuspolitika és turizmusirányítás elmélete és gyakorlata az európai unióban*, Budapest, Magyarország, Akadémiai Kiadó. ISBN:9789634544838
- Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D. & Nguyen, T. N. H. (2021), "Strategic responses to covid-19: the case of tour operators in vietnam", *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/1467358421993902>
- Drašković, S. (2015), "Innovation, business success and leadership in tourism", *Paper presented at SITCON 2015 - Singidunum International Tourism Conference*. <https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-39-42>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995), „Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008), *Tourism and Innovation* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203938430>
- Hoffer I. (2023), *Innovációmenedzsment*, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó. ISBN: 9789634548850
- Horváth, K. G. (2021), „Az innovációs ökoszisztéma menedzsment strukturális kihívásai – a szakirodalom tükrében”. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 71–81. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.03.06>
- Irimiás A., Jászberényi M., Michalkó G. (2019), *A turisztikai termékek innovatív fejlesztése*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544081>
- Juhász-Dóra, K., & Ilyés, N. (2023), „A design-módszerek mint innovációs katalizátorok alkalmazása a szállodákban”. *Turizmus Bulletin*, 23(1), 25–33. <https://doi.org/10.14267/TUR-BULL.2023v23n1.3>
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Larrea, G. L. D., Altin, M., Köseoglu, M. A. & Okumuş, F. (2021), "An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism", *Tourism Management Perspectives*, 37, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100789>
- Liu, C. & Cheng, J. (2018), "Exploring driving forces of innovation in the mses: the case of the sustainable and tourism industry", *Sustainability*, 10(11), 3983. <https://doi.org/10.3390/su10113983>
- Máhr T., Keller K., Birkner Z. (2022), *Innováció a turizmusban*. Budapest: Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547921>
- Miskolczi M. (szerk.) (2023), *Változó perspektívák napjaink turizmusában*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634549734>
- Montañés-Del-Río, M. Á. & Medina-Garrido, J. A. (2020), „Determinants of the propensity for innovation among entrepreneurs in the tourism industry”, *Sustainability*, 12(12), 5003. <https://doi.org/10.3390/su12125003>
- Nagy K. (2014), A turisztikai innovációk sajátosságai. *Marketingkaleidoszkóp 2014*, Innovációvezérelt marketing. In: Piskóti I. (szerk.): *Tanulmányok a Marketing Intézet*

- kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem Marketing Intézet. 59–72.
- Nagy, M. (2019), „Az innováció és a kisvállalkozások dilemmái”. *Marketing & Menedzsment*, 33(2), 39–43. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1970>
- Najda-Janoszka, M. & Kopera, S. (2014), “Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.862>
- Ónodi A., Répáczki R. (2022), „A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében”, *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Oroszi V. Gy., Gonda T. (2016), „Az innováció értelmezése és gyakorlata a turizmusban”, *Területfejlesztés és innováció*, 10(1), (2016. június 6.) https://epa.oszk.hu/01900/01951/00024/pdf/EPA01951_teruletfejlesztes_es_innovacio_2016_1_003-019.pdf
- Paget, E., Dimanche, F. & Mounet, J. P. (2010), “A tourism innovation case: An Actor-Network Approach”, *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828-847, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.004>
- Pantano, E. & Styliadis, D. (2021), “New technology and tourism industry innovation: evidence from audio-visual patented technologies”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(4), 658-671. <https://doi.org/10.1108/jhtt-01-2020-0023>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A.C. & Khalil, H. (2020), Chapter 11: Scoping Reviews (2020 version). Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. JBI; Available from <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
- Sadykova, R., Bikenova, A., Eleusz, L. & Temiraliyeva, Z. (2019), “Features of innovative activity in the sphere of tourism”, *Reports of the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(323), 138-142. <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1483.22>
- Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pacsi, D., & Szabó, Z. (2022), „Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés”. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5–12. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003), “Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review”, *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Yan, J. & Yan, L. (2015), “Individual entrepreneurship, collective entrepreneurship and innovation in small business: an empirical study”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1053-1077. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0380-5>
- Yanli, B. & Hua, H. (2022), “Research on driving forces of service innovations in tourism enterprises—a case study on a tourism group in east China”, *ITM Web of Conferences*, 47. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20224703032>

Rázga-Ilyés Noémi, PhD hallgató
noemi.ilyes@stud-uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem

A scoping review of tourism innovation processes that enhance business resilience to crisis, with a special focus on the organizational environment and factors of managerial decision-making

THE AIM OF THE PAPER

The tourism has been shaped over the past quarter of a century by a series of unforeseen global events whose effects were difficult for experts to predict, but which have had a significant impact on the success of businesses in the sector. Like many other sectors, terrorist attacks, health crises, political conflicts leading to war and the economic phenomena they have triggered have focused the attention of tourism on the role of innovation as a key component of resilience. The aim of this study is to identify the decision factors that support innovation processes in tourism that foster crisis resilience.

METHODOLOGY

To answer the research question, the author draws on narrative literature analysis, including a scoping review. The aim of a scoping review is to explore and map an area and the main conceptual frameworks associated with it. The methodology allows the author to assess what studies and their findings have previously addressed the topic.

MOST IMPORTANT RESULTS

The systematic literature review will identify the factors that shape decision-making in tourism innovation. The study will present the gaps identified in the decision-making mechanisms that catalyze tourism innovation. It concludes that innovation is increasingly needed in the tourism sector as a driver of growth, competitiveness and sustainability. In this process, managerial decision-making plays a key role within organizations. Informed managerial decision-making contributes to improved organizational performance, which can open the way for innovation processes in tourism.

RECOMMENDATIONS

The aim of the study is to provide a survey overview of the factors influencing managerial decisions in tourism innovation processes. The literature review highlights the importance of managerial decision-making in the tourism sector. On the other hand, it also points to the need for further research and development in order to broaden the theory of innovation in a tourism-specific context. Further areas of research on this topic could be to explore strategies and best practices to promote a culture of innovation in tourism enterprises.

Keywords: tourism, innovation, decision-making, resilience, organizational environment