

FAKTORIAI, VEIKIANTYS PASLAUGŲ NAUJOVIŲ TAIKYMĄ VIEŠBUČIŲ VERSLE

Remigijus Kinderis

Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija

el. paštas r.kinderis@turizmas.lt

Remigijus Kinderis. Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos lektorius. Mokslinių tyrimų kryptis – darbo ištekliai, turizmo paslaugų rinkodara.

Anotacija

Remiantis užsienio mokslinė literatūra ir atliktais moksliniais tyrimais, straipsnyje teoriniu ir praktiniu aspektu analizuojamas paslaugų naujovių taikymas viešbučių versle. Atskleidžiama naujovių samprata, analizuojami faktoriai, lemiantys naujovių taikymą paslaugų sektoriuje. Ypatingas dėmesys skiriamas sėkmingų paslaugų naujovių taikymo grandinės viešbučiuose ir nepriklausomai veikiančiuose viešbučiuose analizei.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: naujovė, naujas paslaugos plėtojimas (NPP), naujas produkto vystymas (NPV), grandinės viešbučiai ir nepriklausomai veikiantys viešbučiai.

Abstract

On the grounds of scientific literature and research, this article analyses new product development in hotel business from both theoretical and practical aspect. It reveals the contemporary concept of innovation, analyse of factors, effecting innovation performance in services sector. The special advertence indicative to analyses successful development of new product in chain and independent hotels.

KEYWORDS: Innovation, new service envelopment (NSD), new product development (NPD), chain and independent hotels.

Įvadas

Kas dvejus metus Marketingo Mokslo Institutas atnauja marketingo tyrimo kriterijus, kuriuos mokslininkai ir viešbučių vadovai laiko svarbiais ir gerinančiais viešbučių verslo veiklą. Prioritetinės temos parenkamos dėl jų svarbumo, tinkamumo, turimo potencialo ir ištirimo galimybių. Viena iš penkių prioritetų temų ir yra susijusi su paslaugų naujovių diegimu (Marketingo Mokslo Institutas, 2004).

Kas yra naujovės? A. Schumpeter buvo vienas iš pirmųjų išplėtojusių teoriją apie naujoves. Jis apibrėžia naujoves taip „nauji būdai padaryti naujus daiktus, ar kaip unikalios kombinacijos gamybos faktoriai“ ir identifikuoja juos kaip verslininko darbo branduolį (J. McGuire, 1996).

Pagal V. Dracker, naujovė turi būti apspręsta ir įgyvendinta kaip galimybė, kuri baigiasi kažko naujo sukūrimu, ar seno pakeitimu (modifikavimu) į kitokį produktą ar paslaugą.

Naujovė gali būti laikoma mintimi, praktika, procesu ar produktu, individo suvoktu kaip kažkas nauja (E. Rogers, 1983) ir tai perkelia naujo spendimo mintį į realybę (R. Kanter, 1983).

Pasak R. Burgelmann, ir M. Maidique, „naujovės yra rezultatas proceso, kuris gali būti apibrėžtas kaip jungtinis veiksmas, privedantis prie naujų, perkamų produktų ir paslaugų ir/ar naujų gamybos ir pristatymo sistemų“. Paslaugos naujumas svyruoja nuo visiškai naujos paslaugos pasauliui su visiškai nauja rinka iki smulkių egzistuojančių paslaugų pasikeitimų.

Intensyvėjant svetingumo pramonei, viešbučių grandinės ir nepriklausomai veikiantys viešbučiai yra be perstojo priversti ieškoti būdų pagerinti savo paslaugų ko-

kybę, viešbučio įvaizdį, mažinti išlaidas ir didinti pardavimus bei pelną. Prie šitų iššūkių prisideda ir dažnai juos pagreitina lenktyniavimas tarp vietinių ir tarptautinių organizacijų, technologijų naujovių atsiradimas ir jų taikymas bei nuolatinė klientų poreikių kaita.

Norint priimti iššūkius ir patenkinti klientų norus yra tik vienas kelias - gebėjimas pradėti naujus, sėkmingus paslaugos pasiūlymus ir juos išvystyti.

Nauji paslaugos produktai (modifikuota ar atnaujinta paslauga) yra svarbūs viešbučių verslo išlikimui ir vystymuisi (U. Brentani ir R. Cooper, 1992) vadinasi, naujovės tampa vienodai svarbiu strateginiu ginklu ir viešbučių grandinėms, ir nepriklausomai veikiančioms viešbučiams. Nepaisant tokio svarbumo, kaip novatoriškos ir besivystančios naujos paslaugos atsiradimo, žinios apie tai, kaip pasiekti šio proceso sėkmę, yra ribotos (A. Johnė ir C. Storeys 1998). Todėl viešbučių vadovai dažniausiai pasitiki tik nuojauta, spėliojimu ir turima patirtimi. Dėl to nesėkmės atnaujintoms ir naujoms paslaugoms išlieka aukštos. Vidutiniškai keturias iš dešimties paslaugų naujovės ištinka visiškai nesėkmė rinkoje (A. Griffin, 1997).

Tyrimo objektas – paslaugų naujovių taikymo procesas nepriklausomai veikiančiuose ir grandinės viešbučiuose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti paslaugų naujovių taikymą veikiančius faktorius viešbučių versle.

Tyrimo uždaviniai:

- pateikti mokslines paslaugų naujovių diegimo taikymo viešbučių versle išvagas;
- išskirti faktorius, kurie daro įtaką paslaugos naujovės taikymo procesui viešbučių versle;
- išanalizuoti naujovių taikymo faktorių ypatumus grandinės ir nepriklausomuose viešbučiuose.

Tyrimo metodai – analitinis, sisteminis mokslinės literatūros ir kokybinių tyrimų analizės metodas.

Sėkmingas paslaugų naujovių taikymas

Idomu tai, kad nors naujovių taikymas paslaugose yra svarbus aspektas svetingumo vadybai, publikuotų tyrimų ta tema nėra daug. Pavyko aptikti tik keletą užsienio mokslininkų publikuojamų tyrimų ir straipsnių ta tema. Pavyzdžiui, Jones atliko paslaugų naujovių taikymo proceso socialinius tyrimus. E. Enz ir J. Siguaw's atliko tyrimą pavadinimu „Geriausių metodų čempionai“. Šis tyrimas parodė, kad paslaugų naujovės yra stipriai veikiamos išsiskiriančių svetingumo individų – personalo, kuris turi lyderiavimo, problemų sprendimo ir vadovavimo įgūdžių.

Pasak P. Kotlerio, svetingumo sektorius per pastaruosius du dešimtmečius išgyveno esminio vystymosi ir transformacijos laikus. Po praėjusių dviejų dešimtmečių, atrodo, kad naujos svetingumo grandinės (viešbučių grandinės) įsisavino stimuliuojančias rinkos sąlygas.

Naujos viešbučių grandinės, kurios susidaro, sujungiant viešbučius visame pasaulyje, tampa rinkos lyderiu svetingumo sektoriuje. Kokie faktoriai daro įtaką korporacinių svetingumo organizacijų naujovių pasiekimui? Ar tai yra jų finansinė stiprybė, jų galingos ir pažengusios marketingo sistemos, ar jie turi labiau suformuotą naujovių taikymo metodiką?

Palyginti su grandinės viešbučiais, nepriklausomai veikiantys viešbučiai yra mažesni, dažnai turi mažesnę hierarchinę sistemą ir tuo pačiu mažiau struktūrizuotą priartėjimą prie naujovių. Jie labiau gali prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, būti lankstesni ir skubiau atsižvelgti į kliento poreikius ir problemas (A. Rueckert, 1985). Apskritai, nepriklausomi viešbučiai yra mažesni, valdomi šeimų, o grandinės viešbučiai yra didelės organizacijos. C. Storey mano, kad yra keli pagrindiniai skirtumai tarp mažų ir didelių viešbučių. Pavyzdžiui, tikėtina, kad mažesni viešbučiai susidurs su didesne abejone rinkos sąlygomis, bet turės daugiau vidaus stabilumo savo veiksmuose ir motyvacijoje. Kita vertus, grandinės viešbučiuose kontrolė yra gyvybiškai svarbi. C. Storey toliau teigia, kad nepriklausomai veikiantys viešbučiai ir grandinės viešbučiai turi skirtingus požiūrius į naujovių taikymą. Nors nepriklausomai veikiantys viešbučiai daro labai mažas investicijas į naujovių tyrinėjimą, bet jie geriau aptarnauja įvairesnes rinkos nišas ir yra geriau ir greičiau pasiruošę reaguoti į besikeičiančius kliento poreikius negu grandinės viešbučiai.

Dauguma paskutiniųjų sėkmingų paslaugų naujumo vystymo studijų susikoncentravo ties finansinių paslaugų sektoriumi, kuriam apskritai atstovauja didelės korporacinės organizacijos. Šių studijų rezultatai rodo, kad faktoriai, kurie veikia NPP priklauso nuo to ar tai yra viešbučių grandinės ar nepriklausomai veikiantys viešbučiai. Tyrimų rezultatai parodo, kad tokie faktoriai, kaip rinkos patrauklumas, NPP proceso vadyba, rinkos jautrumas ir įgaliojimai, atsakomybė bei teisės paprastai priverčia nepriklausomai veikiančius viešbučius jungtis į viešbučių grandines.

Naujų paslaugos projektų nesėkmės rodiklis paprastai būna aukštas todėl, kad žinios apie tai, kaip naujovės turi būti taikomos ir plėtojamos, yra ribotos. Per praėjusį dešimtmetį, keletas studijų ištyrė pasisekimo faktorius, susijusius su naujovių taikymu paslaugų sektoriuje (U. Brentani, 2001; C. Storey ir C. Easingwood, 1998). Tačiau joks tyrimas ar studija, susijusi su nauju paslaugos plėtojimu, neatkreipė dėmesį į tai, jog viešbučių grandinės ir nepriklausomai veikiantys viešbučiai turi skirtingus požiūrius ir galimybes sėkmingam naujovių diegimui ir plėtojimui.

Interviu su viešbučių vadovais rodo, kad kritiškiausias ir svarbiausias aspektas paslaugų naujovės diegime yra jų darbuotojai (M. Ottenbacher ir V. Shaw, 2002). Viešbučiai dažnai turi tą pačią ar panašią techninę įrangą ar bazę, tad darbuotojai tampa galutiniais paslaugų išskirtinumo reguliatoriais. Tai reiškia, kad, vertinant naujovių taikymą paslaugose, būtina įtraukti kriterijus, apimančius personalo vadybą. M. Korczynski teigia, kad paslaugų vadyba turi atsakyti produkcijos linijos metodikos ir susikontcentruoti ties šiuolaikinės sisteminės žmogiškųjų išteklių vadybos metodika. Sisteminės žmogiškųjų išteklių vadybos metodika įtraukia darbuotojų mokymą, ugdymą, žemą formalizaciją, elgesiu pagrįstą įvertinimą ir strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos metodus.

Kritiniai matmenys - faktoriai, kurie daro įtaką paslaugos naujovės taikymo procesui, suskirstyti į keturias grupes: 1) paslaugos susietumas, 2) rinkos susietumas, 3) susietumas su paslaugos teikimo procesu ir 4) organizacinių dalykų grupių susietumas (U. Brentani, 2001). Paslaugų ypatybės, apčiuopiama kokybė (U. Brentani, 1991), funkcinė kokybė (C. Storey ir C. Easingwood, 1998) ir novatoriška technologija (R. Cooper, 1994) taip pat turi įtakos paslaugų naujovių taikymui. Naujovių taikymo paslaugų sektoriuje sėkmė yra susijusi su bendra rinkos veikla, rinkos patrauklumu, rinkos dalyviais, personalu, naujos paslaugos ir marketingo, valdymo ir finansiniais ištekliais, paslaugų įmonės reputacija (U. Brentani ir E. Ragot, 1996).

Naujovių proceso taikymo paslaugų sektoriuje rezultatų vertinimas yra dažniausiai pagrįstas finansiniais matais (M. Montoya-Weiss ir R. Calantone, 1994). Vis dėlto naudojimasis tik vien finansiniais matais yra per daug apribotas todėl, kad jis ignoruoja kitus naudos aspektus. NPP matuojama dvylika matmenų: 1) bendroji pardavimų apimtis, 2) rinkos dalis ar pasiskirstymas, 3) pelningumas, 4) lojalumas, 5) įvaizdis, 6) padidėjęs pelningumas ir kitų viešbučio paslaugų pardavimas, 7) naujos rinkos atsiradimas, 8) nauji klientai, 9) kainos efektyvumas, 10) kliento pasitenkinimas, 11) teigiamas darbuotojo ir kliento grįžtamasis ryšys ir 12) darbuotojų kompetencija.

Apskritai, grandinės viešbučių paslaugų naujovių taikymo sėkmė priklauso nuo keturių faktorių, o nepriklausomai veikiančių viešbučių paslaugų naujovių taikymo sėkmė priklauso nuo septynių faktorių, iš kurių du veikia vienu metu (1 lentelė).

1 lentelė. Naujovių taikymo faktoriai

NPP faktoriai	Grandinės viešbučiai	Nepriklausomai veikiantys viešbučiai
Rinka		
1. Rinkos jautrumas	x	-
2. Rinkos patrauklumas	x	x
Procesas		
3. Efektyvi marketingo komunikacija	-	x
4. Darbuotojų įsipareigojimai	-	x
5. NPP proceso vadyba	x	-
Organizavimas		
6. Elgsenos vertinimas	-	x
7. Darbuotojų mokymas	-	x
8. Įgaliojimai, atsakomybė ir teisės	x	x
9. Marketingo sinergija	-	x

*Šaltinis: M. Ottenbacher, V. Shaw, 2002

Paslaugų naujovių taikymo sėkmė grandinės viešbučiuose

Egzistuoja 4 faktoriai, kurie daro įtaką grandinės viešbučių paslaugų naujovių taikymui: *rinkos patrauklumas, NPP proceso vadyba, rinkos jautrumas ir įgaliojimai, atsakomybė bei teisės*.

Rinkos patrauklumas. Viešbučių vadovai suvokia, kad tiek potencialios rinkos, tiek ir tikslinės rinkos patrauklumas yra svarbūs parametrai sėkmingam naujovių taikymui. Potencialios rinkos būsimas dydis tiesiogiai priklauso nuo dabartinės rinkos dydžio. Todėl potencialios rinkos kūrimas ir investavimas į paslaugų naujovių taikymą yra galimas, jeigu modifikuotos ir atnaujintos paslaugos užims didelį rinkos potencialą ir užtikrins finansinius lūkesčius.

NPP proceso vadyba. Ji teigia, kad sėkmingiems grandinės viešbučių naujovių taikymo projektų įgyvendinimui įtakos turi formalizuotas ir gerai suplanuotas taikymo procesas. Iš pradžių naujovių taikymo projektai yra išbandomi, o tik vėliau paleidžiami į rinką. Be viso šito, yra sukuriami aiški ir gerai suprantama naujovių taikymo strategijos vizija, paremta efektyvaus vidinio marketingo, aukšto darbuotojų įsipareigojimo, atsakomybės ir motyvacijos lygmenis.

Rinkos jautrumas. Rinkos jautrumas yra susijęs su nauja paslauga, rinkos sąlygomis bei reikalavimais. Sėkmingos paslaugų naujovės pasižymi didesniu rinkos jautrumu. Rinkos jautrumas reikalauja efektyvaus klientų jautrumo supratimo, kvalifikuotų ir lanksčių darbuotojų. Tokios naujovės yra pagrįstos aktyviu rinkos tyrimu ir reagavimu į klientų reikalavimus. Reiktų pabrėžti, jog sėkmingas paslaugų naujovių taikymas reikalauja arti-

mesnio kontakto su klientu, detalesnio paklausos tyrimo ir visapusiško supratimo apie rinkos veiksmų tendencijas.

Įgaliojimai, teisės, įsipareigojimai, lankstumas. Tai situacija ar procesas, kurio metu vadovas suteikia darbuotojams profesinę laisvę tam, kad būtų lavinama ir stiprinama jų kontrolė ir atsakomybė. Dėl to naujovių taikymo metu viešbučių vadovai iš darbuotojo tikisi savarankiško problemos sprendimo. Darbuotojų atsakomybė viešbučių versle nėra vien tik praktiškas sprendimas, tai - neišvengiamybė. Darbuotojams būtinas lankstumas, kad savo elgesiu pritaipytų prie kiekvienos paslaugų teikimo situacijos ir tokiu būdu būtų patenkinti kliento norai (M. Hartline, 2000). E. Bowen ir E. Lawler mano, kad atsakomybė yra rekomenduotina, kai paslaugos teikimas ir vartojimas apima abipusius vartotojo ir paslaugos teikėjo tiesioginius ryšius. Tokiu būdu padidinama kliento ištikimybė ir galimybė gauti iš jo pasiūlymus dėl paslaugos teikimo sistemos pagerinimo ar paslaugos atnaujinimo (J. Ticbat ir P. Kollias, 2000).

Paslaugų naujovių taikymo sėkmė nepriklausomai veikiančiuose viešbučiuose

Be dviejų sutampančių 1) *rinkos patrauklumo* ir 2) *įgaliojimų, teisių, įsipareigojimų, lankstumo* faktorių, penki tolimesni aspektai yra pagrindiniai pasisėkimo faktoriai nepriklausomai veikiančiuose viešbučių paslaugų naujovių taikymui: 1) *darbuotojų mokymas*, 2) *elgsenos vertinimas*, 3) *efektyvi marketingo komunikacija*, 4) *marketingo sinergija* ir 5) *darbuotojų įsipareigojimai*.

Darbuotojų mokymas. Tai pirmas svarbus faktorius taikant paslaugų naujoves nepriklausomai veikiančiuose viešbučiuose. Faktorius apima iš anksto suplanuotas ir parengtas mokymo bei ugdymo programas, kurias įgyvendinus yra pagerinami atskirų darbuotojų ir darbuotojų grupių profesiniai įgūdžiai, keičiamas požiūris ir socialinis elgesys. Darbuotojų mokymas svarbus tuo, kad tai pirmas žingsnis, kuriant naujovių taikymo procesą. Grandinės viešbučiai turi daugiau profesionalaus darbuotojų rengimo galimybių ir taip pat investuoja daugiau pinigų į mokymą. Atrodo, kad grandinės viešbučiai suprato, jog darbuotojo mokymas yra svarbus, taikant naujoves. C. Enz ir J. Sigaw teigia, kad darbuotojo mokymas viešbučių ūkio sektoriuje, tapo kritiniu aspektu, didinančiu paslaugos kokybę, produktyvumą ir mažinančiu darbo išlaidas.

Elgsenos vertinimas. Prie sėkmingo paslaugų naujovių taikymo prisideda priešakinės linijos darbuotojai, kurie tiesiogiai susiduria ir palaiko ryšius su klientais. Šios linijos darbuotojai turi gebėti pažinti klientą, išsiaiškinti jo poreikius, įvertinti ir spręsti kliento nusiskundimus ar problemas, tenkinti visus jo norus. Kitaip tariant, įvertinama yra darbuotojų elgsena su klientais ir jų įsipareigojimai, o ne su darbu susiję rezultatai (M. Hartline, 2000). Be to, elgesiu pagrįstas įvertinimas skatina tinkamą darbuotojo pareigų atlikimą, kuris yra susijęs su kliento laukiama paslaugos kokybe (J. Ticbat and P. Kollias, 2000).

Efektyvi marketingo komunikacija. Efektyvi marketingo komunikacija apima efektyvias ir gerai suplanuotas reklamavimosi/rėmimo kampanijas, pranešimus žurnalistams, žinyrams/katalogams ir žurnalams apie naują paslaugą, jos privalumus, išskirtinumus ir apie jos užimamą padėtį rinkoje bei pačią tikslinę rinką. Marketingo komunikacija bus efektyvesnė, jei ji pranoks konkurentų sukurtą prekės ženklą įvaizdį ir bus suderinta su bendrąja marketingo strategija. Reiktų nepamiršti, jog tai nėra taip lengva padaryti, nes nepakanka tik paskelbti, kad egzistuoja sukurta naujovė, net geriausi produktai ir paslaugos "neparsiduoda patys". Nepriklausomi viešbučiai turi dirbti sunkiau, kad informuotų jų potencialius klientus apie jų naujoves. Jie dažnai neturi infrastruktūros marketingo ir visuomeninio ryšio skyriaus ir neskiria lėšų marketingo kampanijoms.

Marketingo sinergija. Tolimesnis sėkmingas paslaugų naujovių taikymas atsiduria tarp pačių naujovių, marketingo ir viešbučio galimybių. Kitaip tariant, yra svarbu ar paslauga, ar kitas viešbučio produktas yra tinkamai įvertintas, reklamuotas ir teikiamas. Vadovai suvokia (arba turėtų suvokti) paslaugą kaip visumą (funkciniai ir techniniai paslaugos aspektai), o ne susikoncentruoti ties techninių paslaugos aspektų tobulinimu. Negali būti jokios abejonės dėl tobulumo poreikio ir jo siekimo - tinkamumas, atitinkamas padėties ir harmonijos lygmuo paslaugų portfelyje.

Darbuotojų išipareigojimai. Vadovai turi ne tik efektyviai mokytis, motyvuoti savo darbuotojus, kurie yra įtraukti į paslaugos teikimą, bet ir patys darbuotojai taip pat turi suprasti ir pačios paslaugos svarbą. Asmeninis išipareigojimas „perėmimas paslaugos nuosavybės“ yra būtinos sąlygos sėkmingam paslaugos pardavimui. Darbuotojų išipareigojimai padeda įveikti pradinis sunkumus ir neleidžia kaltinti kitų už patirtą nesėkmę. Viešbučiai gali turėti stipresnę darbuotojo ištikimybę, leisdami jam pasijauti šeimos dalimi.

Išvados

1. Kritiniai matmenys - faktoriai, kurie daro įtaką paslaugos naujovės taikymo procesui yra suskirstyti į keturias grupes: 1) paslaugos susietumas, 2) rinkos susietumas, 3) susietumas su paslaugos teikimo procesu, ir 4) organizacinių dalykų grupių susietumas..

2. NPP matuojama dvylika matmenų: 1) bendroji pardavimų apimtis, 2) rinkos dalis ar pasiskirstymas, 3) pelningumas, 4) lojalumas, 5) įvaizdis, 6) padidėjęs pelningumas ir kitų viešbučio paslaugų pardavimas, 7) naujos rinkos atsiradimas, 8) nauji klientai 9) kainos efektyvumas, 10) kliento pasitenkinimas, 11) teigiamas darbuotojo ir kliento grįžtamasis ryšys ir 12) darbuotojų kompetencija.

3. Egzistuoja keturi faktoriai, kurie daro įtaką grandinės viešbučių paslaugų naujovių taikymui: *rinkos patrauklumas, NPP proceso vadyba, rinkos jautrumas ir įgaliojimai, išipareigojimai bei teisės.*

4. Be dviejų persidengiančių 1) *rinkos patrauklumo* ir 2) *įgaliojimų, teisių, išipareigojimų, lankstumo* faktorių, penki tolimesni aspektai yra pagrindiniai pasisiekimo faktoriai nepriklausomai veikiantiems viešbučių paslaugų

naujovių taikymui: 1) *darbuotojų mokymas*, 2) *elgsenos vertinimas*, 3) *efektyvi marketingo komunikacija*, 4) *marketingo sinergija* ir 5) *darbuotojų išipareigojimai*.

5. Naujovių taikymas ir jų siekimas viešbučių ūkyje nėra tik pinigų ir struktūros klausimas. Sėkmingo paslaugų naujovių taikymo paslaptis yra ta, kad grandinės viešbučiai ir nepriklausomai veikiantys viešbučiai turi turėti skirtingus prioritetus, vystydami savo paslaugų naujoves. Galima daryti prielaidą, jog naujovių taikymas dažniausiai pradedamas grandinės viešbučiuose dėl jų turimų žinių, žmogiškųjų ir finansinių išteklių bei atliekamų rinkos tyrimų.

Literatūra

- Brentani, U., and Cooper, R.G. (1992). Developing successful new financial services for businesses, *Industrial Marketing Management* 21(3), pp. 231-241.
- Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services, *European Journal of Marketing*, 25 (2), pp. 33-59.
- Brentani, U., and Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services: What factors impact performance, *Industrial Marketing Management* 25(6), pp. 517-530.
- Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success, *Journal of Product Innovation Management* 18(3), pp. 169-187.
- Bowen, E., and Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review* 33(3), pp. 31-39.
- Burgelman, R.A., and Maidique, M.A. (1996). *Strategic Management of Technology and Innovation*, Chicago: Irwin.
- Cooper, R.G., and de Brentani, U. (1991). New industrial services: What distinguishes the winners, *Journal of Product Innovation Management* 8(2), pp. 75-90.
- Enz, C., and Siguaw, J. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(5/6), pp. 115-123.
- Johne, A., and Storey, C. (1998). New service development: A review of literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing* 32(3/4), pp. 184-251.
- Hartline, M.D., Maxham J.G., and McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact employees, *Journal of Marketing* 64(2), pp. 35-50.
- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices, *Journal of Product Innovation Management* 14(6), pp. 429-458.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster.
- Kotler, P., Bowen, J., and Marke
- Korczynski M. (2002). *Human Resource Management in Sendee Work*, New York: Palgrave
- McGuire, J.W. (1996). *Theories of Business Behaviour*, Englewoods: Prentice-Hall, Inc.
- Marketing Science Institute (2004). Online, accessed 5.November 2004, <http://www.msi.org/msi/rp0204.cfin> .- Prieiga per internetą 2008-02-15
- Montoya-Weiss, M.M., and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management* 11(5), pp. 397-417.
- Ottenbacher, M., and Shaw, V. (2002). The role of employee management in NSD: Preliminary results from a study of the hospitality sector, *Proceedings of the 2002 Product Development and Management Association (PDMA) Research Conference*, Orlando, USA, pp. 109-133.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., New York: The Free Press.
- Rueckert, R.W., Walker, O.C., and Roering, K.J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing* 49(1), pp. 13-25.
- Schumpeter, A. (1947). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 2nd ed., New York: Harper & Row Publishers.

22. Storey, C, and Easingwood, C.J. (1998). The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management* 15(4), pp. 335-351.
23. Ticbat, J.C., and Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations, *Journal of Service Research* 3(1), pp. 66-81

FACTORS AFFECTING INNOVATION PERFORMANCE IN HOTEL SERVICES

Remigijus Kinderis

Summary

The failure rate of new service projects is high, because the knowledge about how innovations should be developed is limi-

ted. In the last decade, several studies have investigated the success factors associated with service innovations (e.g., Atuahene-Gima, 1996; de Brentani, 2001; Storey and Easingwood, 1998). However, no research in new service development (NSD) has addressed the question of whether chain affiliated and independently operated service firms have different approaches for developing successful innovations. The majority of past the financial service sector, which is generally represented by large corporate organizations. The findings of this study indicate that the factors which impact on the performance of NSD depend on the organizational relationship of hotels-chain affiliation or independent operation. The study's results suggest that market attractiveness, process management, market responsiveness and empowerment predict NSD success within chain affiliated hotels. While empowerment and market attractiveness are also related to NSD success in independent hotels, this is also linked to effective marketing communication, employee commitment, behavior based evaluation, training of employees and marketing synergy.