

# Az alapkompenciától a termékig – Innováció a desztinációban stratégiai termékfejlesztés révén

## Bevezetés

A turizmus fejlődését a rendkívül dinamikus versenykörnyezet alakítja: a tőke- és pénzpiacok volatilitása, a digitális világ térhódítása vagy a keresleti oldal folyamatos értékváltozása csak néhány példa erre. A turisztikai szolgáltatók és desztinációk, illetve a legkülönbözőbb területi szintek globális versenyben vannak a (potenciális) vendégek és befektetők kegyeinek elnyeréséért. A turizmus – mindezekon felül – olyan gazdasági tényező, amelyet egyre több ország, régió és város fedez fel magának. Legyen elég itt csupán a turizmus gazdasági szerepének németországi megítélésére utalni (BMW-BTW 2012).

Az utóbbi évtizedekben a szállítás, az információtechnológia, a kommunikáció technikai fejlődése, illetve az ezzel összefüggésben csökkenő szállítási költségek, valamint a piac növekvő átláthatósága révén a vendégek számára hozzáférhető úti célok száma jelentősen megnőtt (Steinecke 2010). Új, egyre távolabb fekvő turisztikai desztinációk lépnek a piacra vonzó árakkal, és ezzel lépéskényszerbe hozzák a hagyományosan kedvelt üdülőhelyeket (Bieger-Scherer 2003). Ahhoz, hogy ebben a versenyben egy desztináció képes legyen fenntarthatóan pozicionálni magát, letisztult stratégiára van szüksége, és a meglévő potenciálokat és értékeket a számára legelőnyösebb formában kell kiaknáznia. Ezenfelül minden desztináció kénytelen folyamatosan megújuló ötleteket és koncepciókat kialakítani, és innovatív termékekkel, kínálattal és attrakciókkal a piacra lépni. Az egyre rövidülő termékéletciklusok révén a desztinációmenedzsment sikerének alapvető feltételévé vált az a képesség, hogy egyre szűkebb

---

1 Prof. Dr. Harald Pechlaner az Eichstätt-Ingolstadt-i Katolikus Egyetem Turizmus Tanszékének vezetője (harald.pechlaner(at)ku-eichstaett.de).

2 Dipl.-Geogr. Michael Tretter.

intervallumokban új termékeket és kínálatot fejlesszen, és be is vezesse őket a piacon (Pikkemaat–Peters 2006). Ehhez szüntelen fejlődésre van szükség, ami ismételten a módszeres termékfejlesztés és innováció folyamatát feltételezi (Cooper 2011). Ennek a folyamatnak az alapját a térségben fellelhető alapkompenciák azonosítása jelenti. Ezek a kompetenciák teszik a térséget, mint úti célt egyedivé, a térség lakóinak, gazdasági szereplőinek és vendégeinek a szemében ezek alkotják egy-egy desztináció igazi értékeit, ezért az innováció alapjának is ezeket kell tekintenünk (Pechlaner et al. 2005). A folyamatban az alapkompenciák mellett a különböző térségi szereplők és intézmények hálózatosodása játszik döntő szerepet. A sikeres desztinációk mindig a hálózatosodás termékei, és az együttműködés és kommunikáció erőteljes formái jellemzik őket (Pechlaner et al. 2006). Mindezekon felül a desztinációk számára meghatározó, hogy képesek-e a hálózati együttműködés révén autentikus és markáns márkát létrehozni, hogy kiemelkedjenek a konkurens ajánlatok özönéből (Steinecke 2010).

Ez a cikk az innovatív termék- és kínálatfejlesztés stratégiai módszerét mutatja be turisztikai térségekben a térségi alapkompenciák, mint az innováció hajtóerői alapján. A folyamatot a svédországi Småland térség példája szemlélteti.

## Mitől vonzó egy desztináció?

A térségek alapvetően három vonatkoztatási csoport: a lakosok, a vendégek és a vállalkozások számára kínálnak szolgáltatásokat és termékeket. A turisztikai desztináció – ennek megfelelően – nem más, mint a térség, ahogyan az a vendégek, illetve a látogatók szemében megjelenik. Desztinációk lehetnek országok, városok, önálló üdülőközpontok vagy egyes vonzerők is. Hogy a vendég hogyan definiálja a desztinációt, az saját szükségleteitől és észlelésétől függ, ami ismételten függ az úti céltól való távolságtól (Bieger 2008). Másrészt a desztinációk az intézmények értelmében vett szolgáltatói hálózatok (Zehrer–Raich–Pechlaner 2007).

A desztinációfejlesztés adekvát versenyegysége a térség, ahogyan az a jelen tanulmány vizsgálódásainak tárgyaként is megjelenik. A térségek az élet és a gazdaság terei a fenti három csoport számára (Bieger 2001). A térség különös jelentőségét a benne születő – a szereplők egymáshoz való közelségén alapuló – gazdasági, politikai és társadalmi hálózatok adják. A kulturális és térbeli közelség biztosítja a nem standardizált és kodifikált tudás, illetve stratégiai fontosságú információk cseréjét, ami a másik oldalon nagyban hozzájárul az egyes szereplők versenyképességéhez (Pechlaner et al. 2012). A térségi hálózatokból származó versenyelőnyöket igen magas fokú fenntarthatóság jellemzi, mivel meglehetősen nehezen generálhatók, és a hálózat szereplőinek jelentős

stratégiai hasznot hajtanak. A hálózatok funkcionalitásai három szinten érhetőek tetten: a hálózat minősége (pl. hálózati struktúra, bizalom, fairness, azonosulás), az együttműködés minősége (pl. közös tanulási rutinok és a partnerek komplementer forrásai), valamint a hálózatot alkotó partnerek elégedettsége, ami – megfordítva – ugyancsak a funkcionális, emocionális és szociális haszomból ered (Bachinger 2012).

Az integrált térségfejlesztési koncepciók igyekeznek a lakosok, vállalkozások, illetve vállalkozók, valamint a vendégek szükségleteit és igényeit oly módon integrálni, hogy megteremtsék a szinergiák és közös megegyezésen alapuló stratégiák lehetőségét. Az ilyen jellegű, közös megegyezésen alapuló stratégiákra a térség, illetve a desztináció szintjén működő gyakorlati példákat az 1. ábrán mutatjuk be.

1. ábra: Néhány példa célcsoportokra és fejlesztési stratégiákra

Célcsoport Stratégia	Vállalkozások → Telephelyfejlesztés	Lakosság → Regionális fejlesztés	Látogatók → Desztinációfejlesztés
Innováció			
Minőség			
Együttműködés			

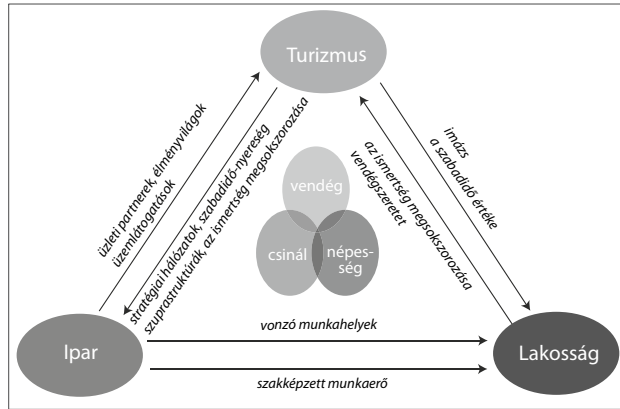
Forrás: saját ábrázolás

logo: [www.alpitecture.com](http://www.alpitecture.com), flyer „Qualitäts-Offensive” Augsburg Tourismus GmbH  
([www.enertour.bz.it](http://www.enertour.bz.it))

A térségek globális versenyében a puha tényezők egyre fontosabb szerepet játszanak. Egy-egy térség sikere mindinkább azon múlik, sikerül-e növelni a térség vonzerejét a cél-, illetve vonatkoztatási csoport számára. Az életminőség fogalma ebben központi szerepet játszik. Ide olyan tényezők tartoznak, mint a lakhatás, a szabadidő vagy a környezet minősége (Pechlaner–Innerhofer–Bachinger 2010).

Az ipar, a turizmus és a lakosság, illetve a politika közötti összefüggérendszer példájából különböző motívumok és egymást meghatározó összefüggések vezethetőek le (2. ábra).

2. ábra: Az ipar, a turizmus és a lakosság közötti szövetségek



Forrás: Pechlaner et al. (2008: 25), Bieger (2001) nyomán

Egy desztináció számára döntő, hogy világos és összetéveszthetetlen profilt alakítson ki. A termékfejlesztés céljának a vendég számára megteremtett egyszerű és autentikus kínálatnak kell lennie. A sikeres desztináció a vendég szemével nézve nem, vagy csak nagyon nehezen összetéveszthető és felcserélhető. Csak az ilyen desztináció lesz képes a potenciális vendég figyelmét először felkelteni, aztán – ha elégedett volt – visszatérésre ösztönözni. Ahhoz, hogy hosszú távon sikerüljön a desztinációt a versenyben pozicionálni, elsőként a verseny többi résztvevőjével szemben kell világosan megkülönböztetni, még hozzá a saját, egyedi profil és karakter megteremtése révén. A desztinációfejlesztésnek soha nem szabad figyelmen kívül hagynia a lakosság ígéreteit. Erre nagyon egyértelműen rámutatott Steinecke, amikor felvetette a kérdést: „Ugyan ki szeretne a »Heidiland«-ban élni?”<sup>3</sup> (Steinecke 2010: 86).

## A stratégiai termékfejlesztés mint innovációs folyamat a desztinációkban

A stratégiai termékfejlesztés egy szervezet által végrehajtott termékfejlesztési folyamat tudatos alakítását jelenti, amelynek célja egy új vagy jobb termék vagy folyamat létrehozása/elindítása (Thommen–Achleitner 2006). A stratégiai termékfejlesztés kísérletet jelent a forrás- és piacorientáció kombinációjára, és a folyamatos megújulás és jobbítás körfolyamataként értelmezhető (Pechlaner–Herntrei–Kofink 2009).

3 Utalás a svájci St. Gallen kanton turisztikai régiójára – a ford.

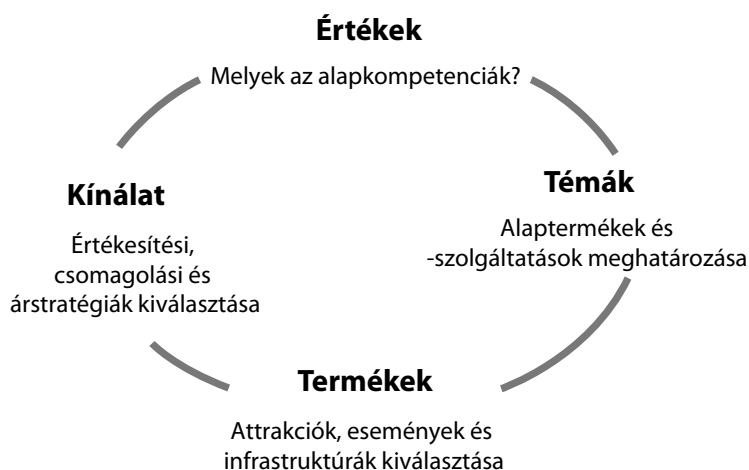
Ugyanez érvényes a desztinációk termékfejlesztési folyamataira is. Míg a klasszikus értelemben vett termékfejlesztés sajátos célcsoportok igényeinek kielégítését célozza, a stratégiai termékfejlesztésnek célja lehet például, hogy minél több célcsoportot érjen el (Reiner 2004). A desztinációt termékként felfoghatjuk úgy is, mint számos önálló szolgáltatás összességét, amelyet a vendég tartózkodása során igénybe vesz. Különösége is épp ebben rejlik. A desztinációs szintű termékfejlesztést és az innovációs folyamatokat épp az a tény nehezíti meg, hogy az egyes szolgáltatásokat különböző, még hozzá önálló vállalkozások nyújtják, miközben a vendég ezeket mint egészet érzékeli és értékeli (Pechlaner–Pichler–Herntrei 2012). A turisztikai szolgáltatáskínálatot a komplexitás, valamint a vertikális, horizontális és diagonális hálózatba szerveződés jellemzi. Az innovációs potenciál a turisztikai értékteremtési láncolat minden szintjén és minden területén jelen van az információs szolgáltatástól egészen a vendég utókövetéséig (Pikkemaat–Peters–Weiermair 2006).

A desztinációs szintű termékfejlesztési folyamatot tehát szervezetben belüli hálózati folyamatnak kell tekintenünk, amelybe a legkülönbözőbb szereplők integrálódnak. Sikeres és piacképes innováció csak a különböző területeken tevékenykedő releváns szereplőknek a hosszú távra tervezett fejlesztési folyamat megfelelő lépcsőfokaiba történő integrálása révén lehetséges.

Az innováció forrásai a már korábban említett térségi alapkompenciák (Pechlaner–Hamann–Fischer 2005). Az innováció sikeres generálásához és implementálásához többlépcsős folyamatra van szükség – ebben a szakirodalomban fellelhető vélemények nagyjából megegyeznek. Annál inkább vitatott a lépcsők vagy lépések száma (Bullinger–Schlick 2002). Ahogy a 3. ábra (lásd a következő oldalon) mutatja, a stratégiai termékfejlesztés térségi kontextusban négylépcsős folyamatként írható le:

Első lépésben mindenekelőtt a térség identitását alkotó értékeket kell azonosítanunk. Ebben a leglényegesebb kérdés: *mely kompetenciák tüntetik ki a térséget? Vagy: mi alkotja a térség lényegét?* Itt azokról az értékekről van szó, amelyeket a térség szereplői – a turizmus, a gazdaság, a közszféra területein –, illetve a lakosok, vendégek és vállalkozások vonatkoztatási csoportjai hordoznak magukban. Különösen fontos, hogy az értékek e bázisa minél szélesebb konszenzuson nyugodjon, hogy biztosíthassa a hitelességet, és az identifikáció minél nagyobb mértékét hozza létre. Ezek az értékek tükrözik a térség erősségeit, és alkotják az innovációs folyamatok és a térség fenntartható fejlesztésének alapját. A térség alapkompenciái az egyes szereplők térségspecifikus kompetenciái alapján jönnek létre, és fejleszthetők tovább szervezeti szintű együttműködések révén kooperatív alapkompenciákká (Bachinger 2012).

3. ábra: A stratégiai termékfejlesztés folyamata



Forrás: Pechlaner et al. (2005: 69) nyomán

Második lépésben a térség alaptermékeinek, illetve alapszolgáltatásainak a kérdése merül fel. Ehhez a korábban azonosított értékek alapján meg kell határoznunk azokat az átfogó *témákat*, amelyekkel az érintett célcsoportok érzékelésében térségi kontextusban akarunk megjeleníteni. Alaptermékek azok a termékek, amelyek közép- és hosszú távon hozzájárulnak az értéknöveléshez (Hinterhuber–Krauthammer 2001). Itt ismételtén hatalmas szerepe van a minél szélesebb konszenzus megteremtésének (Pechlaner–Fischer–Hammann 2009).

Ezt követően, a harmadik lépésben, az elemek csokorba gyűjtése és integrációja révén fejleszthetünk sajátos attrakciós pontokat és termékeket a különböző térségi szereplők kompetenciáiból és alaptermékeiből kiindulva. Ebben a fázisban különösen azon szereplők hálózatba kapcsolása a cél, akik saját készségeikkel, forrásaikkal és értékeikkel leginkább hozzájárulhatnak a különféle attrakciós pontok kialakításához. Ebben a lépésben maguknak a szereplőknek kell kezdeményezniük a közös termékfejlesztéshez szükséges együttműködési hálózat létrejöttét. A *relational view* elmélete szerint a térségspecifikus kooperációk képesek versenyelőnyöket és kooperatív alapkompenciákat létrehozni (Duschek 2004). Döntő jelentősége van annak, hogy a termékeket bizonyos piacokra és célcsoportok szükségleteire szabva fejlesszük. Ebben a lépésben tehát rendkívül fontos figyelembe venni a piac szempontrendszerét is (Pechlaner–Fischer–Hammann 2009).

A negyedik lépés a fejlesztett termékek és attrakciós pontok piacra vitele. Ezen a megfelelő értékesítési és kommunikációs stratégiák megvalósítását értjük: vonzó csomagok összeállítását, versenyképes árak meghatározását és a megfelelő értékesítési csatornák megtalálását (Pechlaner–Herntrei–Kofink 2009). Eközben végig szem előtt kell tartanunk a fogyasztói előny pontos meghatározását és a célcsoportok vizsgálatát. Az egyes célcsoportok számára csoportra szabott csomagokat kell összeállítani. Alapszabály: minél inkább egyénre szabottak az ajánlatok a mindenkori célcsoport tekintetében, annál sikeresebb az értékesítés. A kínálat kommunikációjának autentikusnak és realiztikusnak kell lennie. Nem szabad hamis elvárásokat ébreszteni, amelyeket ha nem elégítünk ki, az a vendég csalódásához és elégedetlenségéhez vezet (Pechlaner–Herntrei–Kofink 2009).

### **Egy gyakorlati példa: a Småland régió**

Egy feltáró tanulmány keretében olyan térségeket kerestünk és vizsgáltunk meg, amelyekben jól láthatóan megvalósul az integrált térségmenedzsment. A tanulmány keretében elemeztük a mindenkori térségek térség-, desztináció- és regionális fejlesztési ügynökségeinek tevékenységét. A tanulmány egyik részterületét a stratégiai termékfejlesztés alapjain álló turisztikai termékfejlesztés és innováció vizsgálata jelentette (Pechlaner–Tretter 2011). A hógolyó-eljárás (snowball sampling) (Gabler 1992) révén az osztrák Tirol tartományból kiindulva Európa-szerte olyan térségeket azonosítottunk, amelyek sikeresnek bizonyultak a térség-, illetve desztinációmenedzsment területén. Ehhez a következő kérést intéztük a mindenkori fejlesztési ügynökséghez: „Kérjük, nevezzen meg három régiót Európában, amely az Ön megítélése szerint sikeres integrált térségmenedzsmentet folytat.” A több említést kapott régiókat azután részletesebben elemeztük (Pechlaner–Tretter 2011).

### *Értékek és témák*

Ahogy már említettük, a stratégiai termékfejlesztés első lépése a közös regionális értékek és alapkompenciák azonosítása, amelyek a későbbi termékek és kínálat alapját képezik. Ezek az értékek tükrözik a térség erősségeit, teszik a térséget egyedivé és képessé arra, hogy egyértelműen megkülönböztesse magát a versenytársaktól. Az alapkompenciák olyan egyedi forráscsoportosulások, amelyek hosszú távon biztosítják a versenyelőnyöket a térség számára. Nehezen utánozhatók és felcserélhetők, ezáltal képesek biztosítani a térség egyediségét (Duschek 1998; Prahalad–Hamel 1990).

Az alapkompenciák azonosításánál döntő, hogy bevonjuk azokat a szereplőket is, akik tudásukkal és együttműködési készségükkel képesek befolyásolni az alapkompenciák azonosításának hatékonyságát (Pechlaner et al. 2006). Mivel itt nagyrészt immateriális értékekről van szó, amelyek csak nehezen megragadhatók, a kollektív azonosítás nehézkes, hiszen az érintett szereplők gyakran tudatában sincsenek saját erősségeiknek, vagy nem tudnak megegyezni, hogy melyek azok.

Småland régió, amely elsősorban az IKEA-ról (a konszern egyik működési központja itt található) és Pipi Langstrumpfőről ismert, Dél-Svédországban fekszik, és mintegy 700 000 lakosa van ([www.visitsmaland.se](http://www.visitsmaland.se)). Ahhoz, hogy a régió alapkompenciáit megragadhassuk, a tanulmány keretében a következő kérdést tettük fel a megkérdezetteknek, illetve a térségfejlesztési ügynökség munkatársainak: „Melyek azok az egyedi értékek, amelyeket Småland magáénak vall?” Ennek alapján a következő közös értékek kristályosodtak ki:

- innovatív
- kreatív
- jövőbe tekintő
- keményen dolgozó
- tavak és erdők
- mezők és legelők.

Amennyiben az értékeket mint alapkompenciákat meghatároztuk, rájuk építve kibonthatjuk az alaptermékeket és alapszolgáltatásokat. A tanulmány keretében ezeket a témákat is lekérdeztük, amihez a következő fő kérdést tettük fel: „Melyek azok az alaptermékek és alapszolgáltatások, amelyek Smålandot jellemzik?” A válaszokból a következő meghatározó témákat tudtuk azonosítani a régió vonatkozásában:

- faházak
- kalandok a szabadban
- bútor- és üvegtervezés
- élmények a természetben
- bio- és környezeti energetikai technikák.

Az alaptermékek a témákból adódnak, amelyek pedig az alapkompenciákból vezethetők le. Ezeket a témákat tekinthetjük a tulajdonképpeni összekötő elemeknek az alapkompenciák és a végtermék között (Pechlaner et al. 2009).



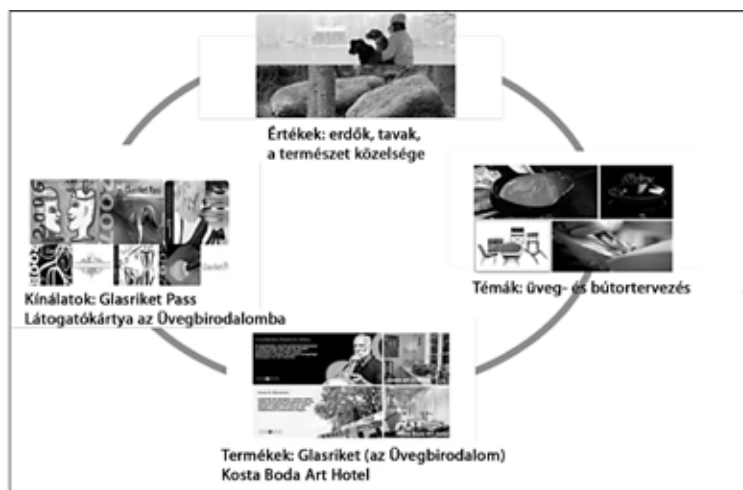
## Termékek és a kínálat

Miután a témákat meghatároztuk, rájuk építve először konkrét termékeket, azután pedig piacképes kínálatot fejleszthetünk.

A harmadik lépésben a korábban azonosított értékek és témák alapján attrakciós pontokat teremtünk. Ezek a térség egyes szereplői által képviselt kompetenciák kombinációjából és integrációjából születnek (Schön–Schaal 2009). Az integrált térségfejlesztés egyik célja, hogy hálózatba szervezzük a térségi szereplők készségeit, forrásait és értékeit. A hálózati kapcsolatokról és a hozzájuk kapcsolódó kollektív tanulási folyamatokról születhetnek meg az alapkompenciák, amelyek a desztináció számára fenntartható versenyelőnyöket jelentenek (Duschek 2004).

Småland térségében a „Glasrikt”-et említhetjük példaként. Az „Üvegbirodalom”-ban Småland különböző települései fogtak össze, hogy az üvegfúvás hagyományaiból és innovatív megoldásaiból kiindulva megteremtsenek egy ernyőmárkát, amelyet azután bemutathatnak és piacra vihetnek. Az „Üvegbirodalom”-ban üvegfúvó műhelyek, üvegmúzeumok, designerek, üvegművészeti hotelek, fából épült üdülők és outlet-központok kapcsolódtak az üveg témájához ([www.glasrikt.se](http://www.glasrikt.se)).

4. ábra: Stratégiai termékfejlesztés a Småland térség „Üvegbirodalmának” példáján bemutatva



Forrás: saját ábrázolás, fotók: [www.visitsmaland.de](http://www.visitsmaland.de)

A negyedik – utolsó – lépés a piacra vitel: vonzó kínálat összeállítása és az újdonság megfelelő stratégiával történő piaci bevezetése. A kínálatnak és a kommunikációnak

autentikusnak kell lennie és hiteles imázst kell közvetítenie. Mindezek felett világosan meg kell fogalmaznia a fogyasztói előnyöket. Ezen a ponton a megfelelő értékesítési stratégia játssza a főszerepet. Ez az egyik legfontosabb lépés a desztináció piaci pozicionálásának folyamatában, mivel az alapkompenciák először a termék és a kínálat formájában válnak valóban láthatóvá és érzékelhetővé (Pechlaner–Fischer 2007).

Ezt a tényt is jól példázza Småland: a különböző csomagajánlatok mellett, mint pl. a „Mittsommerpaket” vagy az „Őszi hétvége”-ajánlat, létrehoztak egy olyan kedvezménykártyát („Glasriket-Pass”), amely a témával kapcsolatos kedvezményeket és ajánlatokat tartalmazza (www.glasriket.se).

A 4. ábra (az előző oldalon) hivatott összefoglalóan bemutatni a stratégiai termékfejlesztés folyamatát a smålandi „Üvegbirodalom” példáján.

## Összefoglalás

A stratégiai termékfejlesztés az innovációs folyamat egyik lehetséges útja a régiók, térségek és desztinációk számára, amelyhez szektorokon átívelő hálózatosodásra van szükség. A szakmákon átnyúló gondolkodás és kooperáció mindazonáltal egyrészt hatalmas kihívást jelent a térségmenedzsment számára, másrészt viszont a térségek és régiók versenyképességének egyik záloga is. A szektorokon és szakmákon átnyúló hálózatosodás révén új szinergiák és innovációs lehetőségek keletkeznek (Pechlaner 2010). A regionális értékteremtési láncolat a térségi értékteremtő partnerségek révén meghosszabbodik (Steinecke 2010), és az egyes szereplők kompetenciáinak összjátéka és kombinációja révén új térségi kompetenciák, attrakciós pontok és kínálat keletkezik (Pechlaner–Raich–Fischer 2008). Ezt a folyamatot mutatja be a Småland régió fenti példája is. Småland esetében a hagyományos ipar és kézművesség (üvegfúvás és üvegművészet) és a turizmus szektoron belüli együttműködése teremtette meg az alapját egy új turisztikai termék fejlesztésének.

A térség- és desztinációmenedzsmentet végső soron aktiváló hálózatmenedzsmentnek kell tekintenünk. Csak a magas szintű (kollektív) hálózatminőség révén válhatunk képessé a stratégiai termékfejlesztési folyamat során hatékony innovációra.

## Hivatkozások

- Bachinger, M. (2012). *Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen. Eine relationale Perspektive*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bieger, Th. (2008). *Management von Destinationen*. München und Wien: Oldenbourg.
- Bieger, Th. (2001). Von der Unternehmensperspektive zur Destinationsperspektive – integrierte strategische Planung für Erlebniswelten. In Hinterhuber, H. H. – Pechlaner, H. – Matzler, K. (Hrsg.): *IndustrieErlebnisWelten: vom Standort zur Destination*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 21–33.
- Bieger, Th. – Derungs, C. – Riklin, Th. – Widman, F. (2006). Das Konzept des integrierten Standortmanagements – Eine Einführung. In Pechlaner, H. – Fischer, E. – Hamann, E.-M. (Hrsg.): *Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 11–26.
- Bieger, Th. – Scherer, R. (2003). Clustering und integratives Standortmanagement – von einem theoretischen Konzept zur konkreten Handlungsstrategie. In Scherer, R. – Bieger, Th. (Hrsg.): *Clustering – das Zauberwort der Wirtschaftsförderung*. Bern: Paul Haupt Verlag, 9–26.
- Bullinger, H.-J. – Schlick, G. H. (2002). *Wissenspool Innovation. Kompendium für Zukunftsgestalter*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi–Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft e. V. BTW (Hrsg.) (2012). *Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche*.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. New York: Basic Books.
- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustainable competitive advantage. *Management Revue*, 15(1), 53–73.
- Duschek, S. (1998). Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 67(4), 230–236.
- Gabler, S. (1992). Schneeballverfahren und verwandte Stichprobendesigns. *ZUMA-Nachrichten* 16, 47–69.
- Hinterhuber, H. H. – Krauthammer, E. (2001). *Leadership, mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pechlaner, H. (2010). Innovation gelingt durch Lernen von Anderen. In Pechlaner, H. – Engl, Ch. – Hofer, H. (Hrsg.): *Lernen von anderen Branchen = Imparare da altri settori*. Bozen: Athesia, 9–10.

- Pechlaner, H. – Fischer, E. (2007). Identitätsstiftende Werte als Basis für die kooperative Entwicklung differenzierter touristischer Produkte und Dienstleistungen. In Gouthier, M. H. J. – Coenen, Ch. – Schulze, H. S. – Wegmann, Ch. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber: Strategien, Management, Innovationen, Branchen*. Bernd Stauss zum 60. Geburtstag. Gabler: Wiesbaden, 219–231.
- Pechlaner, H. – Fischer, E. – Hammann, E.-M. (2009). Innovationen in Standorten – Perspektiven für den Tourismus. In Pechlaner, H. – Fischer, E. (Hrsg.): *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement. Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 9–30.
- Pechlaner, H. – Fischer, E. – Hammann, E.-M. (2006). Wettbewerbsfähigkeit von Standorten – Die Rolle der regionalen Kernkompetenzen. In Pechlaner, H. – Fischer, E. – Hammann, E.-M. (Hrsg.): *Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 39–61.
- Pechlaner, H. – Hammann, E.-M. – Fischer, E. (2008). Industrie und Tourismus: Herausforderungen und Chancen für die Standortentwicklung. In Pechlaner, H. – Hammann, E.-M. – Fischer, E. (Hrsg.): *Industrie und Tourismus. Innovatives Standortmanagement für Produkte und Dienstleistungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 11–42.
- Pechlaner, H. – Hammann, E.-M. – Fischer, E. (2005). Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung. In Pechlaner, H. – Tschurtschenthaler, P. – Peters, M. – Pikkemaat, B. – Fuchs, M. (Hrsg.): *Erfolg durch Innovation. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 63–85.
- Pechlaner, H. – Herntrei, M. – Kofink, L. (2009). Growth strategies in mature destinations: Linking spatial planning with product development. *Tourism Review*, 57(3), 285–307.
- Pechlaner, H. – Herntrei, M. – Pichler, S. – Volgger, M. (2012). From destination management towards governance of regional innovation systems – the case of South Tyrol, Italy. *Tourism Review*, 67(2), 22–23.
- Pechlaner, H. – Innerhofer, E. – Bachinger, M. (2010). Standortmanagement und Lebensqualität. In Pechlaner, H. – Bachinger, M. (Hrsg.): *Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 13–34.
- Pechlaner, H. – Pichler, S. – Herntrei, M. (2012). From mobility space towards experience space: implications for the competitiveness of destinations. *Tourism Review*, 67(2), 34–44.

- Pechlaner, H. – Raich, F. – Fischer, E. (2008). Management von Schnittstellen zu anderen Branchen als Basis eines integrierten Standortmanagements – Das Beispiel Tourismus und Bierwirtschaft in Bayern. In Freyer, W. – Naumann, M. – Schuler, A. (Hrsg.): *Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Herausforderungen und Chancen für Destinationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 25–39.
- Pechlaner, H. – Tretter, M. (2011). Erfolgreiche Konzepte des Integrierten Standortmanagements. Eine europaweite Benchmark-Analyse. Unveröffentlichte Studie im Auftrag der Tiroler Standortagentur, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl Tourismus–Zentrum für Entrepreneurship.
- Pikkemaat, B. – Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation – A pilot study in the small and medium-sized tourism industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 3/4(6), 89–112.
- Pikkemaat, B. – Peters, M. – Weiermair, K. (2006). *Innovation im Tourismus – Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Reiner, D. (2004). *Strategisches Wissensmanagement in der Produktentwicklung – Methoden und Prozesse für kleinere und mittlere Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schön, S. – Schaal, F. (2009). Produkt- und Regionalentwicklung – das Beispiel Bitburg. In Pechlaner, H. – Fischer, E. (Hrsg.): *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement. Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 99–112.
- Steinecke, A. (2010). *Populäre Irrtümer über Reisen und Tourismus*. München: Oldenbourg Verlag.
- Thommen, J.-P. – Achleitner, A.-K. (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Eine umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Gabler.
- Wiesner, K. A. (2008). *Strategisches Destinationsmarketing*. Meßkirch: Gmeiner-Verlag.
- Zehrer, A. – Raich, F. – Pechlaner, H. (2007). Destination Alps and its Communicated Brand Image. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18(2) 319–333.