

OTDK-DOLGOZAT

Gál Alexandra, Mészáros Péter
BSc

2013

**STRATÉGIAI ELEMZÉS-KÉSZÍTÉS AUTOMATIZÁLT
TÁMOGATÁSA**

Alkalmazva a Közép-Magyarországi Régió turizmusára

AUTOMATED SUPPORT FOR MAKING STRATEGIC ANALYSIS

Applied to the tourism of Central Hungary region

Gál Alexandra, Mészáros Péter

Kézirat lezárva: 2012. április 5.

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	1
2	SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS.....	4
2.1	A TURIZMUSRÓL ÁLTALÁBAN	4
2.1.1	<i>, Magyarország turizmusa</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Budapest-Közép-Dunavidék régió turizmusa</i>	<i>6</i>
2.2	TURISZTIKAI STRATÉGIAI TERVEK ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA	10
2.3	STRATÉGIAI TERVEZÉS	19
2.3.1	<i>A stratégiai tervezés megközelítései</i>	<i>21</i>
2.3.2	<i>A stratégiai tervezés módszerei</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>SWOT analízis</i>	<i>28</i>
3	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	33
3.1	ADATGYŰJTÉS	33
3.2	A COCO FUTTATÁSRÓL.....	36
3.3	TOVÁBBI LÉPÉSEK A SWOT-IG.....	40
4	EREDMÉNYEK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK	42
4.1	EGY MEGYE ADOTT MUTATÓRA TÖRTÉNŐ KOMPLEX ELEMZÉSE	42
4.2	ÖSSZEFOGLALÓ SWOT TÁBLÁZAT	43
4.3	A VIZSGÁLT TURISZTIKAI MUTATÓK DIAGRAMJAI:.....	46
5	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	52
6	ÖSSZEFOGLALÁS	54
7	IRODALOMJEGYZÉK	55

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra; Magyarország Turisztikai Régiói; forrás: Turizmus Bulletin X. évfolyam különszám.....	5
2. ábra; saját készítésű ábra; adatok forrás: Turizmus Bulletin.....	7
3. ábra; saját készítésű ábra; adatok forrás: Turizmus Bulletin.....	8
4. ábra Kereskedelmi szállásférőhely ezer lakosra, a vendégéjszakák megoszlása (2006)..	9
5. ábra Saját készítésű ábra; adatok forrás: KSH.hu	10
6. ábra: Saját készítésű ábra; adatok forrás: KSH.hu	10
7. ábra A stratégiai terv elkészítésének menete; forrás: Nemzeti Turizmusfejlesztési stratégia.....	15
8. ábra A Turisztikai terv elkészítésének résztvevői; forrás: http://www.kulturturizm.gov.tr	18
9. ábra A szervezet és a környezet jellemzőinek befolyása a stratégiára és a teljesítményre	24
10. ábra PDCA forrás: Wikipédia	27
11. ábra SWOT-analízis negyedei Forrás: http://agrostratega.blog.hu	29
12. ábra SWOT segédtábla	29
13. ábra KSH alapadatai forrás: KSH.hu.....	35
14. ábra Létrehozott adatvagyon; forrás: saját készítésű ábra	35
15. ábra Kimutatás forrás: saját készítésű ábra	36
16. ábra Rangsor létrehozása 1. forrás saját készítésű ábra.....	38
17. ábra Rangsor létrehozása 2. forrás: saját készítésű ábra.....	38
18. ábra Lépcsők számának csökkentése forrás: saját készítésű ábra	38
19. ábra COCO futtatás eredményei forrás: saját készítésű ábra	39
20. ábra Közép-magyarországi régió eredmény-adatai; forrás: saját készítésű ábra.....	40
21. ábra Eredmény kimutatás; forrás: saját készítésű ábra	40
22. ábra Erősség gyengeség vizsgálat; forrás: saját készítésű ábra	41
23. ábra Lehetőség és veszély kimeneteinek létrehozása; forrás: saját készítésű ábra	41
24. ábra	42
25. ábra	42
26. ábra Összefoglaló tábla; forrás saját készítésű ábra	44
27. ábra Y0 magyarázhatósága; forrás saját készítésű ábra.....	44
28. ábra	46
29. ábra	47

30. ábra	48
31. ábra	49
32. ábra	50
33. ábra	51

1 BEVEZETÉS

Dolgozatunk célja a Közép-Magyarországi régió turisztikai szempontú elemzése a 2007-től 2010-ig terjedő időszakon belül megyékre, évekre és negyedévekre lebontva, egy, a hasonlóságelemzésre alapozó SWOT-elemzést központba állítva.

Egy hagyományos SWOT-elemzés elkészítésekor az elemzők igen gyakran valamilyen (pl. terv, átlagos) értékhez viszonyítják a mutatóikat, vagy éppen a saját, esetleg a szakmabeliek szubjektív véleményére hagyatkoznak (lásd: Turisztikai stratégiai tervek általános bemutatása című fejezet). Dolgozatunkkal ezt a szubjektivitást szeretnénk minimalizálni és bemutatni egy olyan módszert, amelynek segítségével az elérhető adatvagyon alapján automatizáltan tudunk részletes elemzést készíteni.

Fő cél a Közép-Magyarországi régió turizmusának automatizált, objektív, komplex jellemzése COCO elemzéssel támogatott SWOT analízissel.

A stratégiai tervezésben gyakran használt módszer elnevezése egy angol nyelvű rövidítést takar. Lényege, hogy táblázatba szedve felsorakoztatja a vállalat gyenge (W-Weakness) és erős pontjait (S-Strongness), valamint azt, hogy milyen erőforrásokat képes mozgósítani, tehát mik a lehetőségei (O-Opportunities), és milyen veszélyekre számíthat (T-Threats).

Célcsoportjaink:

- Állam
- Központi Statisztikai Hivatal
- Vendéglátóhelyek
- Magyar Turizmus Zrt
- Tourinform irodák
- Magyar Szálloda Szövetség
- Országos Idegenforgalmi Bizottság
- Budapesti Turisztikai Szolgáltató Központ
- minden, nagyobb területi egység turisztikai stratégiáját alakító szervezet

Az államot azért, soroljuk a célcsoportjaink közé mivel a stratégiai elemzések az ország fejlődését szolgálják, így ezek elkészítésében az állam is érdekelt. A döntések részben szubjektíven születik, szakértők által.

Elemzésünkkel viszont objektív döntéseket hozhatunk, így nem vagyunk a döntéshozókra szorulva. Ebből az is következik, hogy adott esetben nem kell annyi embert alkalmaznunk, akár a hivatal mérete is csökkenthető lehetne.

A Központi Statisztikai Hivatal statisztikák készítéséhez, elemzéséhez tudja felhasználni az általunk kapott eredményeket.

A Magyar Turizmus Zrt. elsődleges feladata egyrészt, hogy előmozdítsa az egyéni, csoportos illetve szakmai utazási döntések meghozatalát belföldön illetve külföldön is, valamint a stratégiai célkitűzések és feladatok eléréséhez illetve megvalósításához való hozzájárulás. Ezekhez a célkitűzésekhez is segítséget tudunk nyújtani, ezzel az új módszerrel.

A Tourinform irodákat, a Magyar Szálloda Szövetséget, Országos Idegenforgalmi Bizottságot, illetve a *Budapesti Turisztikai Szolgáltató Központot* is szintén a célcsoportjainkhoz sorolhatjuk, mivel turizmusban érdekelt szervezetek, és számukra is hasznos információkkal szolgál a dolgozat.

A dolgozat előzménye a Gazdasági informatika I és II. tantárgyak önálló feladatainak csoportmunkában való elkészítése volt. Az első tárgyban az adatvagyon kezelése és kimutatásokkal való elemzése volt a fő tananyag, míg a második tantárgyban az objektív, automatizálható elemzések elkészítésén volt a hangsúly.

Kutatásunk során létrehoztunk egy egységes, konszolidált adatbázist a Központi Statisztikai Hivatal adataiból. Majd COCO (component-based object comparison for objectivity) elemzést használtunk, amely egy objektivitásra törekvő, komponens alapú objektum összehasonlítás. A futtatások segítségével felmértük, hogy az objektumok (vagyis a megyék negyedévenként vizsgálva) a tulajdonságaik alapján egymáshoz képest jól vagy rosszul teljesítettek, milyen előnyökkel vagy hátrányokkal rendelkeznek.

Míg a hagyományos swot elemzés, mint említettük, főként a szakértői vélemények alapján jön létre, a mi módszerünkkel nincs feltétlen szükség a szakértői tapasztalatra.

Az elemzés eredménye szinte automatikusan születik, még a szövegpanelek is függvények által, önműködően keletkeznek.

Természetesen a döntéshozók nem zárhatók ki teljesen, mivel a kapott eredményeket, diagramokat értékelni kell és le kell vonni belőlük a következtetéseket.

Ezt az elemzési módszert mindenhol lehet alkalmazni, ahol valamiféle stratégiai tervet szeretnének létrehozni. A kulcsszerepet a mutatók megfelelő kiválasztása kapja.

Dolgozatunk leginkább olyan emberek vagy szervezetek számára lehet hasznos, akiknek nincs lehetőségük, idejük, vagy anyagi fedezetük szakértők bevonására. Az új módszer további előnye, az időtakarékoság. Hiszen ha szakértők segítségét vesszük igénybe, az állásfoglalás, véleményezés megszületése akár több héten keresztül is eltarthat. Ezzel szemben az általunk bemutatott módszer alkalmazásával, a szükséges adatok birtokában, mindössze egy-két nap alatt megvalósítható

2 SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

2.1 A TURIZMUSRÓL ÁLTALÁBAN

A turizmus korunk meghatározó jelensége. Bármely formáját nézzük, lényege az állandó környezetből való kiszakadás, helyválttatás. Nem tekinthetjük azonosnak az utazással, mivel a cél szabadon választott illetve kedvtelésből történik.

Jelenleg a Turizmus Világszervezete és az Interparlamentáris Unió 1989-ben megfogalmazott definíciója tekinthető a legismertebbnek, eszerint a 2a turizmus magában foglalja a személyek lakó- és munkahelyen kívüli minden szabad helyválttatását, valamint az azokból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat”.

Bár ez a meghatározás a leginkább elfogadott, értelmezésében mind a mai napig több felfogás létezik annak tekintetében, hogy a lakóhely a lakást vagy a települést jelenti –e (Lengyel, 1994)

A fenti definíciót a Hágai Nyilatkozat 1. alapelve határozta meg, és a fenti idézetten kívül még kiemelte, hogy a „a turizmus egyúttal egy lényegi cselekvést is jelent... az egyéni szabadidő hasznosításának lényeges formájává vált, továbbá fontos közvetítője... a politikai, gazdasági, kulturális kapcsolatoknak...2 valamint a turizmus mindnyájunk ügye kellene, hogy legyen. A jelenkori társadalmakban az élet minőségének következménye és egyik meghatározó tényezője is egyben (Tasnádi, 1998)

Két alapvető formája, a hivatásturizmus illetve a szabadidő-turizmus.

Hivatásturizmus alatt azokat a szakmai és szabadidő tevékenységeket értjük, amelyeket a foglalkozással kapcsolatos helyválttatás során hajtottak végre.

A szabadidő-turizmus az állandó lakáson kívüli szabad időben végzett és szabadon választott tevékenységek összessége, amelyeket az ember változatosságigénye motivál.

2.1.1 , Magyarország turisztikai régiói

Magyarországot idegenforgalmi szempontból nem egységes egészként kezeljük, hanem a gazdasági-társadalmi változatosságot, sokféleséget figyelembe véve az országban 9 turisztikai régió került kialakításra (lásd 1. ábra).

Turisztikai régiók:

- Észak-Magyarország
- Tisza-tó
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Budapest-Közép-Dunavidék
- Közép-Dunántúl
- Nyugat-Dunántúl
- Dél-Dunántúl
- Balaton.



1. ábra; Magyarország Turisztikai Régiói;

Forrás: Turizmus Bulletin X. évfolyam különszám

2.1.2 Budapest-Közép-Dunavidék régió turizmusa

A Budapest-Közép-Dunavidék turisztikai régió magában foglalja Budapestet, Pest megyét, Komárom-Esztergom megyét és Nógrád megye egy részét.

Földrajzi kiterjedését tekintve Magyarország kisebb területű térségei közé tartozik, ugyanakkor az ország társadalmi-gazdasági életében elfoglalt helyét illetően a legjelentősebb, hiszen fővárosunk is a régióban található.

A Közép-magyarországi régió turisztikai adottságai kiválóak. A régió hazai és nemzetközi turisztikai vonzereje, a történelmi látnivalókban és nevezetességekben rejlik, hiszen világörökségi helyszín: Budapest Duna-partok a Budai Várnegyed és az Andrássy út és történelmi környezete

Az itthon.hu kiadványa a régió jelentőségét részben annak tulajdonítja, hogy földrajzi helyzetéből fakadóan itt alakult ki az ország kulturális, politikai és közlekedési csomópontja. (Magyar Turizmus Zrt. Budapest–Közép-dunavidéki Regionális Marketing Igazgatóság, 2006)

A nemzetközi turisztikai folyosó részét képezi, melyeken alapulva az idegenforgalom jelentőségét tekintve a régiók között vezető szerepet játszik. A természeti és kulturális adottságok mellett az idegenforgalmi infrastruktúra a többi régióhoz képest fejlett, azonban a belső aránytalanságok (Budapest túlsúlya) meghatározóak. További előny, hogy a szezonális a térségben nem jelentkezik olyan extrém módon, mint pl. a Balaton partján (Farkas, Fogarasi, Gordos, Huszár, Orosz, & Pej, 2004)

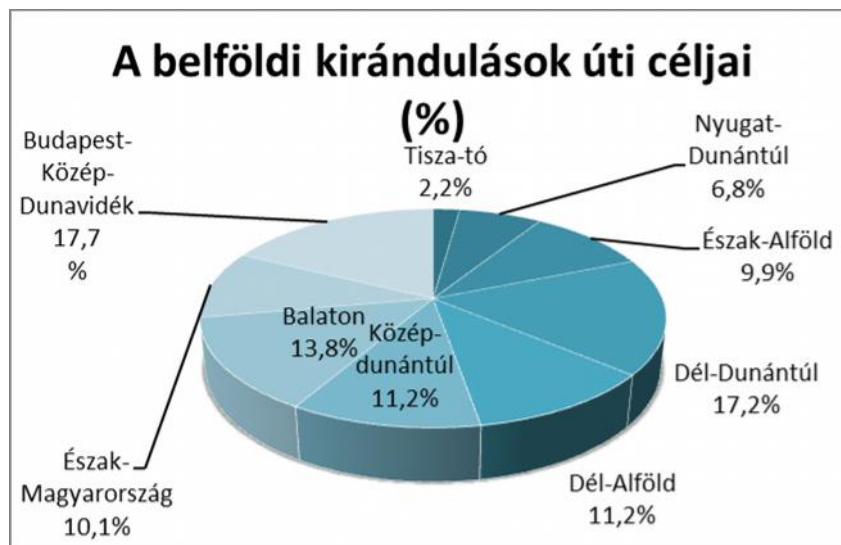
Nemcsak a beutazó turizmusban, hanem a belföldi turizmusban is jelentős szerepet játszik. A 2004. évi kereskedelmi szálláshelyi adatok alapján mind a vendégek (16,8%) mind a vendégéjszakák (15,1%) tekintve a második leglátogatottabb régió volt a Balaton után.

A M.A.S.T Piac- és Közvéleménykutató Társaság 2004-ben végzett kutatásában a magyar lakosság utazási szokásait vizsgálta. A kutatás kiterjedt az egy napos kirándulásokra, a több napos látogatásokra, emellett az utazási költségek változására, a desztinációra vagyis a célterület kiválasztásának okaira, az igénybevett szálláshelyek jellegére, típusára is.

A kutatás eredménye szerint, 2003 novembere és 2004 októbere között a magyar háztartások 61%-a vett részt kiránduláson. Közülük 97% belföldi kiránduláson is részt vett.

A Budapest-Közép-Dunavidék turisztikai régiót a belföldi kiránduláson résztvevők 33%-a kereste fel. Ezzel a régió volt a leggyakrabban felkeresett.

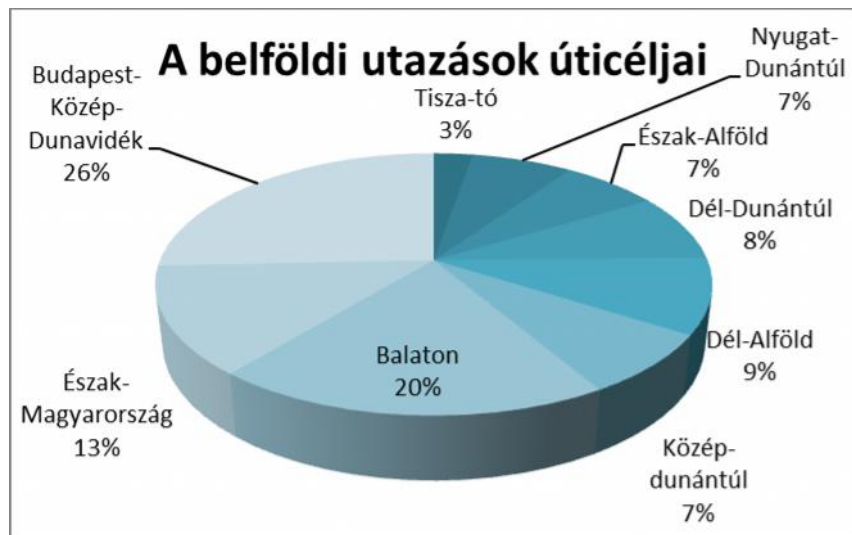
Az összes hazai kirándulás tekintetében, a régió szintén első, hiszen az összes hazai kirándulás 17,7 %-a azaz 2175 kirándulás célpontja volt (lásd 2. ábra).



2. ábra; saját készítésű ábra; adatok

Forrás: Turizmus Bulletin

Az utazások célpontjainak tekintetében már más eredményt figyelhetünk meg, A 2003. november eleje és 2004. október vége között a magyar háztartások 60 % -a vett részt utazáson. Az utazók 83%-a belföldi utazáson is részt vett. A Budapest-Közép-Dunavidék turisztikai régiót az utazásokon résztvevők 26%-a, 337 háztartás kereste fel (lásd 3. ábra).



3. ábra; saját készítésű ábra; adatok forrás: Turizmus Bulletin

Forrás: Saját készítés

Ezzel a Budapest-Közép-Dunavidék turisztikai régió érte el a második helyet.

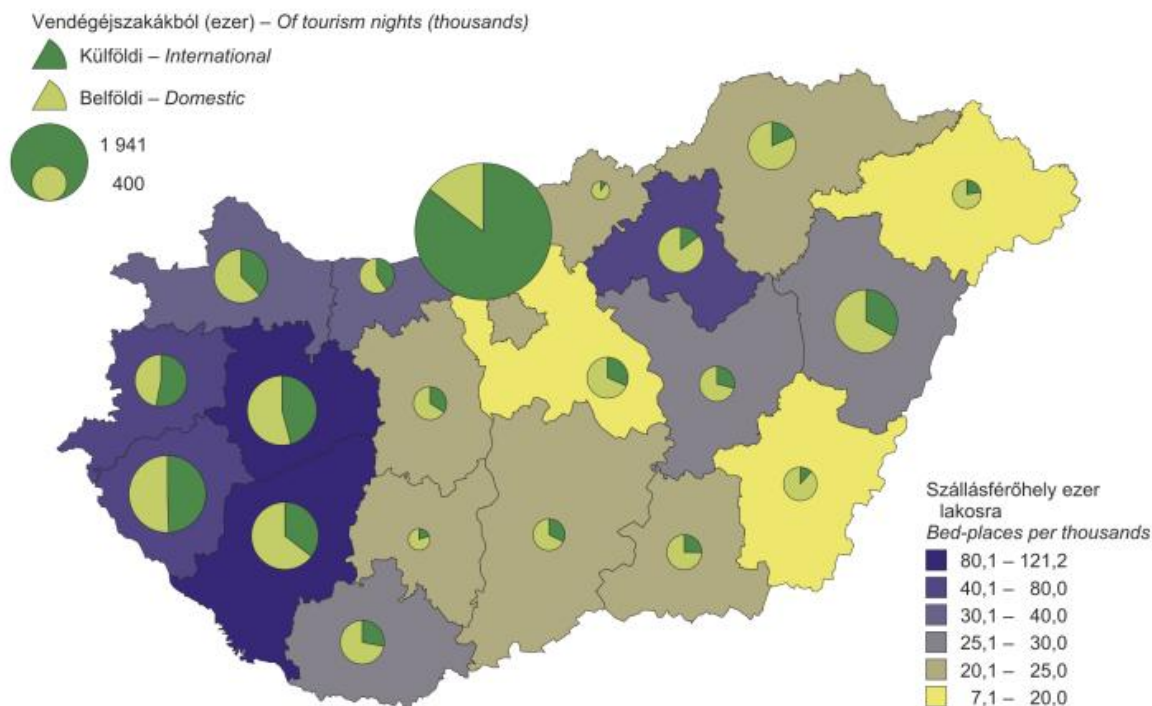
(M.A.S.T Piac és Közvéleménykutató Társaság, 2004)

A régió jelentőségét az is mutatja, hogy itt képződik az ország összes szállásdíj bevételeinek fele (2009-ben 49,7 %-a).

Ha összehasonlítjuk a 2009. évi statisztikát a régió alakulásának évében (1998) készült statisztikával megállapítható, hogy a régió részesedése az ország kereskedelmi szálláshelyein eltöltött vendégéjszakák számából nagyjából egy évtized alatt egyharmad felé kúszott (29,8%-ról 33,5%-ra) (lásd 4. ábra).

Ez a növekedés a számos régiós beruházásnak és kezdeményezésnek is köszönhető. Ilyenek például a közelmúltban átadott vagy felújított, kulturális művészeti létesítmények: Művészetek Palotája, a Nemzeti Színház, a felújított Operaház a Csodák Palotájának illetve a Jövő házának otthont adó Millenáris Park és a Terror háza.

(Újvári, 2010)



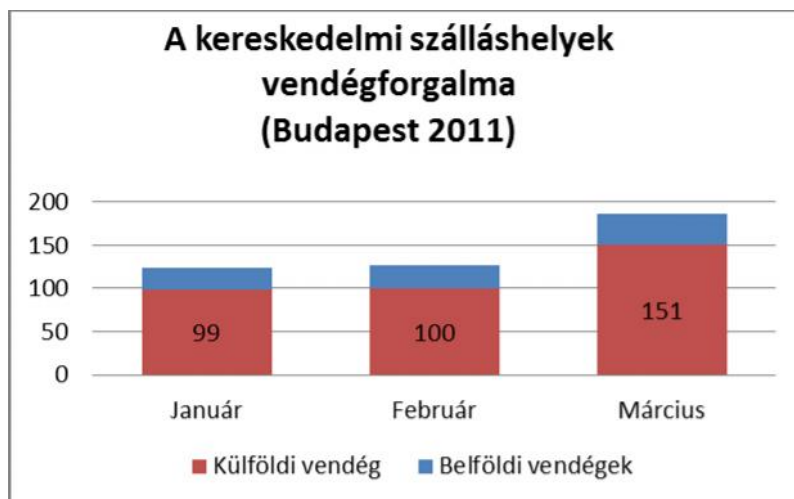
4. ábra Kereskedelmi szállásférőhely ezer lakosra, a vendégéjszakák megoszlása (2006)

Forrás: KSH Területi Statisztikai évkönyv 2009

A 2011-es adatok esetében szinte minden esetben növekedés figyelhető meg. Budapesten 2011. első negyedévében összesen 436 ezer vendég szállt meg, ami 4,8%-os növekedést jelent az előző év azonos időszakához viszonyítva.

Az utazási kedv növekedése inkább a külföldi vendégkörre volt jellemzőbb, hiszen a külföldiek száma 5,5%-kal, a belföldieké pedig 2,3%-kal emelkedett. Összesen 1 millió 16 ezer vendégéjszakát töltöttek el a főváros kereskedelmi szálláshelyein, 4,2%-kal többet, mint az előző év azonos időszakában (lásd 5. ábra).

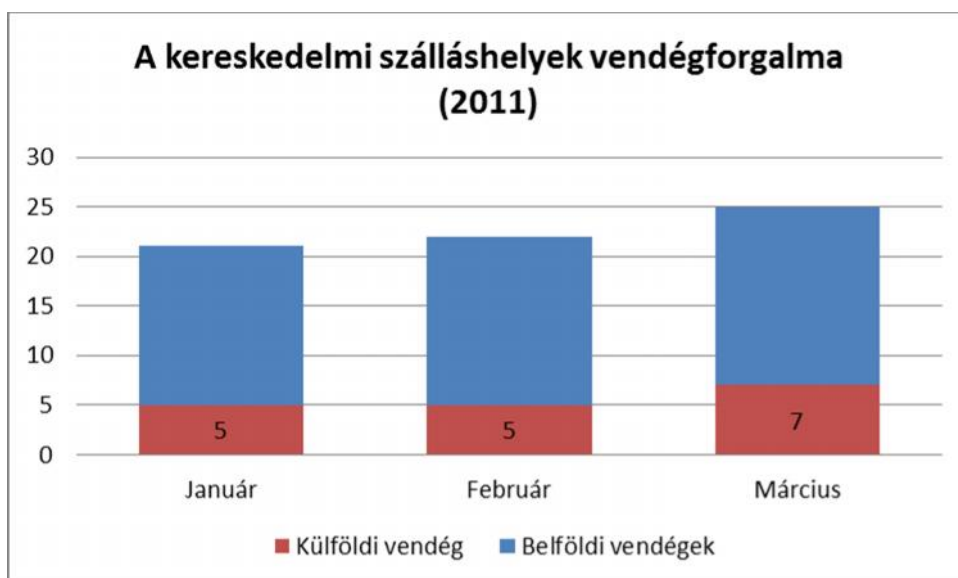
(KSH, 2011)



5. ábra Saját készítésű ábra; adatok

Forrás: KSH.hu

Pest megyére nézve ezek az adatok szintén növekedést mutatnak. A megye kereskedelmi szálláshelyeit összesen 69 ezer vendég vette igénybe. Ez az adat 3,6 %-os növekedést mutat a korábbiakhoz képest. A külföldiekre vonatkozó statisztikát figyelembe véve szintén növekedést tapasztalhatunk (17%), viszont a belföldi vendégek száma stagnál (lásd 6. ábra).



6. ábra: Saját készítésű ábra; adatok

Forrás: KSH.hu

2.2 TURISZTIKAI STRATÉGIAI TERVEK ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

Ennek a fejezetnek az a célja, hogy bemutassuk, a különböző régiók, megyék, területi egységek turisztikai stratégiai tervezésének gyakorlatát.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia SWOT elemzésének alapját a rendelkezésre álló, illetve beszerzett forrásmunkák alkották. Ezen kívül a turisztikai szakma 35 véleményformáló személyiségével készített mélyinterjú szolgált elsődleges forrásként. A helyzetelemzés számos helyen szakmai véleményeket illetve feltevéseket tartalmaz. A stratégia megalkotása során, a népesség véleményét is kikérték. A társadalmi egyeztetésre szánt dokumentumot az Országos Idegenforgalmi Bizottság hagyta jóvá, 2004 áprilisában. A Magyar Turizmus Zrt. honlapján számos prezentáció és fórum adott lehetőséget a véleménynyilvánításra. Ez a vártnál eredményesebb volt, hiszen 118 észrevétel, vélemény érkezett írásban. Ezeken kívül felhasználtak még a regionális idegenforgalmi bizottságok által szervezett road-show megbeszéléseken elhangzottakat is.

A vélemények nagy része az alábbi témacsoportok köré szerveződött:

- az irányítás önállósága és a turizmus törvény szükségessége
- a regionalitás kérdései
- az önkormányzatok szerepe és feladatai a turizmusban
- vonzerőfejlesztés
- az emberi erőforrás fejlesztése
- finanszírozási lehetőségek és intézkedések.

E témacsoportokra vonatkozó megoldást a stratégiai irányt bemutató fejezet ismerteti, az alábbiak szerint:

- Hatékony központi turisztikai intézményrendszer kialakítása, Nemzeti Desztináció Menedzsment Szervezet létrehozása
- Regionális intézményrendszer átalakítása
- 11 Magyar Turisztikai Hivatal Nemzeti turizmusfejlesztési stratégia
- Desztináció menedzsment feltételeinek kialakítása
- Termékfejlesztés, desztinációfejlesztés, kiemelt desztinációk fejlesztése
- Oktatási rendszer munkaerőpiaci igényeknek megfelelő átalakítása, stabil foglalkoztatási környezet kialakítása, szemléletformálás

A felmérés szubjektivitását mutatja, hogy egymásnak ellentmondó eredményeket figyelhetünk meg több alapvető kérdésben is.

A szakértők a saját területükről szerettek volna erőteljesebb megfogalmazást, és nem alkottak átfogó véleményt.

Az elemzők egyrészt arra a következtetésre jutottak, hogy a párhuzamos fejlesztések elvét kell követni. Mivel minden pillérben rendelkezünk pozitív tulajdonságokkal, az ennek tükörképét mutató gyengeségi tényezők jelzik, hogy az erősségekhez problémák is társulnak. Ezért is szükséges a területeket egyszerre fejleszteni.

Voltak azonban olyan területek, amelyek konkrétan körvonalazódtak a gyengeségek tekintetében. Ezeket elsőként szükséges fejleszteni.

Ide tartozik például a turisztikai kínálat sajátos magyar vonzerőn alapuló attrakciói. Emellett nagy méretű, a külföldi turisták számára is vonzó attrakciókat kellene létrehozni. Amelyek menedzseléséhez, szervezéséhez hozzáértő szervezeteket kell alakítani.

A vendéglátás, illetve szállás szolgáltatásai is elsőek között fejlesztésre szorulnak, valamint ide tartozik még a turizmus oktatás problémáinak megoldása.

A Közép-Magyarországi régió területi sajátosságaiból adódóan az egyes megállapításokat területileg specifikáltuk.

Eszerint:

B – elsősorban Budapestre jellemző;

A – elsősorban az agglomerációra jellemző;

M – elsősorban Pest megyére jellemző;

R – elsősorban a Régióra jellemző.

(Eőry, és mtsai., 2005)

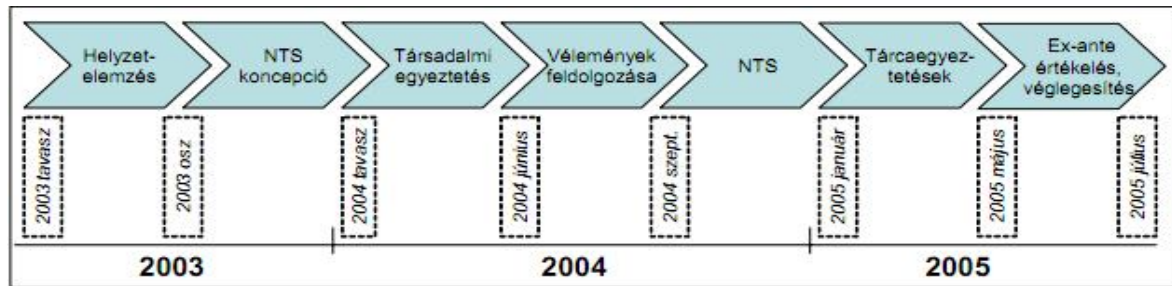
Közép Magyarországi Régió Stratégiai tervének swot elemzése:

<i>Erősségek</i> • Kulturális gazdaság súlya jelentős – A • Beutazó turizmus első számú célterülete – B • A minőségi turizmus infrastruktúrája fejlettebb az országos átlagánál – B • Termálvízkészlet (alternatív energia a hő szempontjából) – R • Nagyszámú műemlék, műemléki környezet, műemléki jelentőségű terület, illetve történelmi látványosságok – R • Világörökség helyszínek B • A régió turisztikai szempontból vonzó – R • A kulturális intézmények a régióban koncentrálnak – B • A fővárosi kulturális rendezvények látogatottsága jelentős – B	<i>Gyengeségek</i> • A megyei turisztikai kínálat gyengesége, szabadidős programkínálat fejletlensége, szálláskínálat kiegyensúlyozatlan – P • Budapesti turisztikai adottságok kihasználatlanok (például gyógyfürdők, • kiépítetlen területek, megalapozó feltételek) – B • Üzleti és konferencia turizmus feltételei nem elégségesek – R • A Dunakanyar kiemelt üdülőkörzet csak helyi igényeket szolgál ki – P • Regionális szintű információs, irányító rendszerek hiánya a turizmusban – R • Turizmus önkormányzati szintű szabályozatlansága – R • Turizmust támogató közlekedési kapcsolatok és parkolási feltételek hiánya (Ferihegy és belváros közvetlen kapcsolatának hiánya, buszparkolók, várakozók nem csak Bu-
--	--

	dapest, de regionális szintű tervezettsége szükséges) – B • A kerékpárút-hálózat nincs kiépítve, és a kapcsolódó egységek sem állnak rendelkezésre (például: tárolók) – R
<i>Lehetőségek</i> • Üzleti, konferencia turizmus és kulturális turizmus célpontja (konferenciaközpont építése) – A • Duna kihasználásának fokozása (turizmus, • rekreáció, gazdaság, közlekedés) – R • Hasznosítható termálvízkészlet – A • Történelmi, kulturális adottságok – R • Meglévő gyógyfürdők – R • A Régió jelentős természeti értékekkel bír (turizmuson keresztül környezetnevelési programok megvalósítása) – R • A Duna, mint adottság sokkal nagyobb lehetőségeket rejt, mint amennyit jelenleg kihasználunk – R	<i>Veszélyek</i> • Regionális vonzerő csökken • Regionális versenytársak erősödése (Bécs, Pozsony, Prága)

Az általunk talált SWOT elemzések összevetésekor megmutatkozik, hogy a Budapest-Közép-Dunavidék régió erősségét az átlagosnál fejlettebb infrastruktúra a kulturális intézmények, rendezvények a régióban koncentrálódása, a történelmi környezet, illetve a világörökségi helyszínek képezik.

Az információszerzés ebben az esetben is szubjektív alapokon nyugszik (lásd 7. ábra).



7. ábra A stratégiai terv elkészítésének menete;

Forrás: Nemzeti Turizmusfejlesztési stratégia

Többek között kerekasztal beszélgetések, amelyeken megyei, helyi önkormányzatok, a Regionális Idegenforgalmi Bizottság, az Regionális Marketing Igazgatóság és az Regionális Fejlesztési Ügynökség munkatársai, illetve civil szervezetek képviselői vettek részt 15-en.

Továbbá forrást jelentettek a régió önkormányzatai, turisztikai és vendéglátó-ipari vállalkozásai, valamint civil szervezetei körében internetes kérdőíves kutatások is. 220 kiküldött kérdőívből 15 darab, főként önkormányzati érkezett vissza. A válaszadás mértékéből következik, hogy a felmérésünk ad átfogó képet a turizmusról. Ezen kívül személyes interjúk is a forrás részét képezik. Ezeket a régió turizmusát befolyásolni képes szervezetek és intézmények képviselőivel (összesen 8 fő megkérdezésével) készítették. (Magyar Turizmus Zrt., 2006)

A Magyar Turizmus Zrt. közbeszerzési eljárást indított, az egyes turisztikai régiók turizmusfejlesztési stratégiájának aktualizálása érdekében.

Az Észak-Alföldi Régió turizmusfejlesztési stratégiájának (2007-2013) készítői, többféle módszert alkalmaztak az elkészítés során. A stratégiát a Szolnoki Főiskola és szakértő partnerei készítették el. Mivel ezen a főiskolán turizmus oktatása is folyik, rendelkeznek saját adatbázissal.

Elsődleges adatforrásként azokat kutatási eredményeket használták fel, amelyeket a turizmus területén elértek.

Másodlagos forrásként a már elkészült kutatási eredményeket, fejlesztési programokat, statisztikai adatokat vették igénybe. Mint például az Észak-alföldi Regionális Fejleszt-

tési Ügynökség által készített, ill. koordinált koncepciók, tervek turisztikai vonatkozásait, a KSH adatait a régió turisztikai kínálatáról és teljesítményéről, illetve a Magyar Turizmus Zrt.-nél, ill. az Észak-alföldi Regionális Marketing Igazgatóságánál a régió turizmusára vonatkozó kutatási eredményeit, statisztikai adatait. Ezenkívül felhasználták a provinciavizsgálatok eredményeit is.

Az stratégia tervezése során felhasználták a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát, Észak-alföldi régió Fejlesztési Koncepciója és Stratégiai Programját, Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakeretét, ezen kívül számos megye területfejlesztési stratégiai programját és koncepcióját.

Mindemellett bevonták a munkafolyamatba azokat a partnereket, akik turisztikai ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek (turisztikai vállalkozások, önkormányzatok, területfejlesztés szervezetei, kistérségi együttműködések, szakmai és civil szervezetekkel tapasztalatai, véleményei is).

Az Észak-Alföldi Régió SWOT-analízise a konzorciumban résztvevő tervezők, a régió szereplőinek illetve az egyeztetési eljárásba bevont szakértői munka alapjának eredménye.

A megállapítások több téma köré szerveződtek. Erősségként mutatták be a régió földrajzi elhelyezkedését, geológiai adottságait. Ezt a kategóriát más SWOT elemzésekben is általában az erősségekhez kapcsolják. A gazdag gyógy- és termálvízkészlet, védett természeti értékek, javuló infrastrukturális alapellátottság, amelyhez hozzájárul az M3/M35 autópálya valamint a Debreceni repülőtér - is az erősségekhez sorolódtak.

Emellett a régió erősségeit képezték a helyi kulturális örökségvédelmi területek valamint a sokszínű épített környezeti emlékek, világörökségi helyszínek.

A gyengeségek közé szintén általános fogalmak kerültek, mint például a tőkehiány, alacsony jövedelmi színvonal, magas munkanélküliség. A térség infrastruktúrája az erősségeknél és a gyengeségeknél egyaránt szerepelt, hiszen ezen már javítási munkálatok folynak. Valamint lehetőségeknél is felsorolták, mivel az infrastruktúra fejlesztésében térségi együttműködések növekedése tapasztalható.

Az eredmények számokat, konkrétumokat nem tartalmaznak, inkább csak irányvonalat mutatnak, a jövőre nézve. (Dr. Könyves & Dr. Müller, 2006)

A Dél-Dunántúli Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiájának megalkotása során, a tervezők primer és szekunder adatforrásokra támaszkodtak. A statisztikai adatok kibővítése érdekében felkeresték a régió meghatározó turisztikai szervezeteit, a leglátogatottabb turisztikai helyszíneket, s számos mélyinterjút készítettek a helyi szakértőkkel. A KSH adatai, segítségével történt a helyzetértékelés illetve pozicionálás. Emellett kistérségi kérdőíveket is felhasználtak.

A szekunder adatgyűjtés során pedig a régió térségeire vonatkozó kiadványokat, online forrásokat, KSH kiadványokat, valamint turizmusfejlesztési stratégiákat is igénybevettek.

Az erősségek tekintetében ebben a régióban is megtalálhatók a földrajzi fekvésből következő pozitívumok; a különleges minőségű termál- és gyógyvízkincs, a természetvédelmi oltalom alatt álló területek jelentős száma, a kedvező domborzati viszonyok jó adottságokat biztosítanak az aktív turizmus számos fajtájához. Az erősségek soraiban több régió esetében is szerepel a lakosság vendégbarát attitűdje és vendégfogadói aktivitása.

A földrajzi fekvés nem csak erősséget, hanem egyben gyengeséget is képez, mivel a régió periférikus fekvésű és kiesik a fő kapcsolati irányokból.

A fejletlen közlekedési infrastruktúra, akárcsak az Észak-Alföldi régiónál itt is szerepel a gyengeségek oldalán. Nem csak a gyengeségek, de az erősségek oldalán is szerepel az infrastruktúra, mivel a régió északi részén kiépült az autópálya, az M6 és az M9 autópályák fejlesztése, amelyek szintén érinteni fogják a térséget; egyes területekre Intercity járatok is indulnak.

A stratégia elemzői szerint a régiónak lehetőséget nyújthat, hogy további értékek vonnak be a világörökségi helyszínek közé, valamint, hogy Pécs elnyerte az Európa Kulturális Fővárosa címet, ami nagyban fellendítheti a térség iránti érdeklődést. Ezen az oldalon szerepel a Balaton népszerűségének növekedése is. Ez az állítás viszont a veszélyek oldalán is egyaránt megtalálható, hiszen az M6-os és M7-es autópályák megépülése a Balatontól, a horvát tengerpartra is csábítja a turistákat. (Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht, 2006)

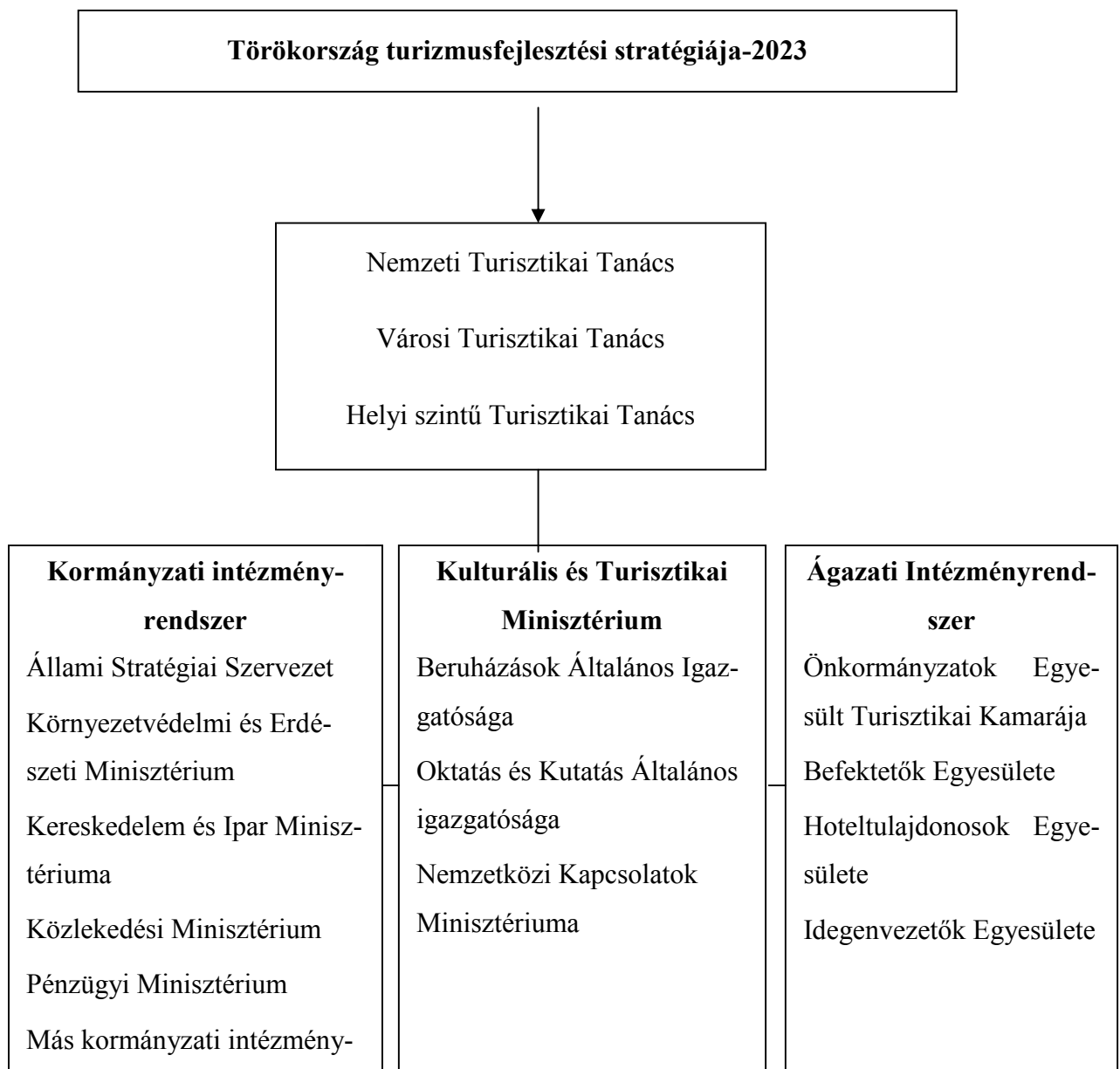
A turisztikai stratégiai tervek általános bemutatását egy külföldi példa segítségével is szeretnénk kibővíteni.

Törökország turisztikai stratégiai terve 2023-ig mutat előre (lásd 8.ábra).

A turisztikai stratégiai terv megalkotása Törökország esetében, nem csak a szakértők véleménye alapján történt.

Felhasználták a kormányzati intézményrendszer tagjainak- például a Kereskedelem és Ipar Minisztériuma, a Pénzügyi Minisztérium, stb. - álláspontját is. Emellett a Kulturális és Turisztikai Minisztériumot, valamint az ágazati intézményrendszer alkotóinak véleményét is (pl. Befektetők Egyesülete, Hoteltulajdonosok Egyesülete) igénybe vették.

(Kulturális és Turisztikai Minisztérium, 2007)



8. ábra A Turisztikai terv elkészítésének résztvevői;

Forrás: <http://www.kulturturizm.gov.tr>

2.3 STRATÉGIAI TERVEZÉS

„A 90-es évek változásának katalizátora a stratégiai tervezés.”

(Skaliczki, 1996)

Mi a stratégiai tervezés? A stratégiai tervezés fogalmát sokféleképpen határozzák meg, több irányból közelítve meg a problémát, de egzakt, mindenki által elfogadott definíció tulajdonképpen nincs.

- A stratégiai tervezés ötletgeneráló folyamat, eltérő, illetve összecsengő gondolkodásmódokat integrál. A jövőre irányul, mert megpróbálja előre jelezni, megteremteni és ellenőrzés alatt tartani azt. A változásra is irányul, mert stratégiákat fejleszt ki arra, hogy a jelenlegi helyzetből hogy jussunk el egy jövőbeni állapotba. Mindemellett a stratégiai tervezés politikai csoportfolyamat és szervezeti tanulási folyamat is.
- A stratégiai tervezés a jövő építésének feltétele. A stratégiai tervezés folyamatos tevékenység, amely mindig hosszabb távot fog át. A hosszabb táv tényleges hosszát a vállalkozás által kitűzött célok elérhetősége és a tevékenységek jellege határozza meg. A stratégiai tervezés olyan folyamatosan végzendő komplex folyamat, amely a jövőben megvalósítandó tényleges stratégián alapszik. Olyan összefüggő célok együttese, amely a kitűzött időszak alatt valósítható meg. A stratégiai tervezésben minden tevékenység, minden taktikai lépés a végső cél elérését szolgálja.
- A stratégiai tervezés mindig egy meghatározott cél érdekében megvalósítandó összetett folyamat. A tervezés lényege, hogy az intézményt olyanná alakítsa, ami megfelel a vele szemben támasztott igényeknek. A stratégiai tervezés a környezeti változások és a könyvtár lehetőségeinek összevető vizsgálatán alapszik.

(Skaliczki, 1996)

Tehát a stratégiai tervezés egy újfajta gondolkodási szemlélet. Nem csupán elvégzendő lépések egymásutánisága egy elképzelt és megvalósítandó cél érdekében. Ezen újfajta szemlélet segítségével egy vállalkozás követni tudja a társadalomban, a gazdasági életben történő változásokat, ezzel megadva magának az esélyt, hogy olyan dinamikus intézmény legyen, amely tevékeny alakítója és nem szenvedője a változásoknak. Szóval a stratégiai tervezés a túlélés egyik alapja.

A stratégiai tervezés legfontosabb jellemzői:

- jövőbe tekintő
- cselekvés orientált
- aktív
- rugalmas
- változtatásokra orientált
- tartós sikert biztosít

(Csath, 1994)

A jó stratégiai tervhez alapos előkészítő munkára van szükség. Gazdasági és pénzügyi elemzéseket kell végezni a vizsgált területen. Pontosán meg kell határozni azt az időhatárt, ami alatt a terv vagy egyes részei elvégezhetők, miközben nem tudjuk, hogy milyen váratlan eseményekkel kell számolnunk. A külső tényezők, a társadalom, politika, gazdaság bizonytalansága eleve befolyásolja a határidőt és nehezíti a tervkészítő munkáját. Mindenesetre előre le kell szögezni, hogy egy stratégiai tervnek kellően rugalmasnak is kell lennie, hogy a végrehajtása közben is alkalmazkodni tudjon a folyamatosan változó külső tényezőkhöz.

Egy jó stratégiai tervnek a következő kérdésekre kell választ adni:

- Mit kell csinálni?
- Hogyan kell csinálni?
- Mikor kell csinálni?
- Kinek kell csinálni?

(Stueart & Taylor, 1993)

A terv készítésébe érdemes minél több, akár minden munkatársat bevonni. Ha a tervezés folyamata áthatja a vállalat egészét, akkor minden szinten elfogadott lesz a terv és ennek a stratégiának a szellemében hozzák a döntéseket. Közelebb érezhetik magukhoz a tervet az alkalmazottak. A tervezésbe való bekapcsolódás sokat segít, hogy megértsék, miért szükséges egyes munkaterületeken a változás, változtatás. Ez javítja a munkamorált és a naponta meghozandó döntések nem ad hoc döntések lesznek, hanem egy rendszer szerkesztését képezik. Illetve az alkalmazottak bevonásával bizonyos fokig előre érzékelhetjük a végrehajtás során jelentkező lehetséges problémákat.

A tervezés során a tervet készítőben újfajta magatartás alakul ki a végzendő tevékenységeket, az elérendő célokat illetően. A terv készítése és előkészítése során az addigi statikus hozzáállásból, aktív magatartásforma válik.

A tervezés elkezdésekor négy alaptényezőre kell figyelemmel lennünk:

- Milyen távra készítjük a tervet?
- Milyen érvényességi körre készítjük a tervet?
- Milyen adatokra és elemzésekre van szükségünk?
- Mennyire rugalmas a terv?

(Skaliczki, 1996)

A négy tényező közül az időhatárt kiemelve megtaláljuk a stratégiai tervezés egyik meghatározóját. Van, aki ugyanis a stratégiai tervezést a hosszú távú, 5-10 éves tervezés szinonimájaként használja. (Stueart & Taylor, 1993) Azonban 1990-es évekre nyilvánvalóvá vált, hogy az 5-10 éves tervezések ideje lejárt. Nem véletlen, hogy az ilyenfajta terveket leginkább a volt kommunista országokban készítették. Ezek a tervek ugyanis egy változatlan, statikus világtépből indultak ki. Ma a stratégiai tervek 1-3 vagy maximum 5 évre szólnak. (Corrall, 1998). Tehát hiba lenne azt állítani, hogy ez csak egy új elnevezése a régi ötéves tervnek vagy más tervezési folyamatoknak, amiket már rendszerváltás előtt is használtak. A stratégiai tervezés nem új elnevezés, hanem új módszer.

2.3.1 A stratégiai tervezés megközelítései

A stratégia megközelítésének három típusát ismerjük. A stratégiai alkotás egyik klasszikusa, ezeket, vállalkozói, adaptív és tervezői megközelítésnek nevezi. A megközelítések közötti alapvető különbség az, hogy az irányítani kívánó döntéshozók hogyan látják a környezet jellemzőit, illetve a vállalat ezekhez való viszonyát.

2.3.1.1 A vállalkozói megközelítés

Azokra a vállalatokra jellemző, amelyeknek meghatározó szereplője a tulajdonosi és menedzseri funkciókat jórészt egy személyben kézben tartó magán vállalkozó.

Egyik fő jellemzője, hogy a stratégiát az új lehetőségek keresése határozza meg. Központban a pozitív lehetőségek állnak, a lehetséges problémákat kihívásként kezeli.

Mivel a hatalom és a felelősség a vállalkozó kezében összpontosul, hiányoznak a formális eljárások, nincsenek rögzített elemei a működésnek.

A stratégiát ez esetben a „nagy lépések politikája” jellemzi, bátor szembenézés a bizonytalansággal.

Meghatározó központi célja a növekedés, hogy minél inkább egy saját vállalkozói „birodalmat” tudjon kiépíteni.

2.3.1.2 Adaptív megközelítés

Ebben a megközelítésben a döntéshozók adottságként kezelik a „status quo”-t, és a szervezet konkrét tartós céljainak hiányát. A gyorsan változó környezet folyamatos kihívásainak próbálnak megfelelni, konfliktuskezelő eljárásokat alkalmazva a környezet és a szervezet között.

Fő jellemzői Mintzberg alapján, hogy nincsenek konkrét meghatározott célok, így a stratégiát a „reaktív megoldások” (reagálások) jellemzik. A kis lépések politikája jellemzi, a bonyolult környezetben igen nagy súlyt fektetnek a visszacsatolásra. A döntések általában nem kapcsolódnak össze, a sokrétű kihívások miatt.

Az adaptív megközelítés esetében a stratégia széttöredezett, a döntéshozók azonban rugalmasak, amit felfogásuk szerint a környezet meg is követel tőlük.

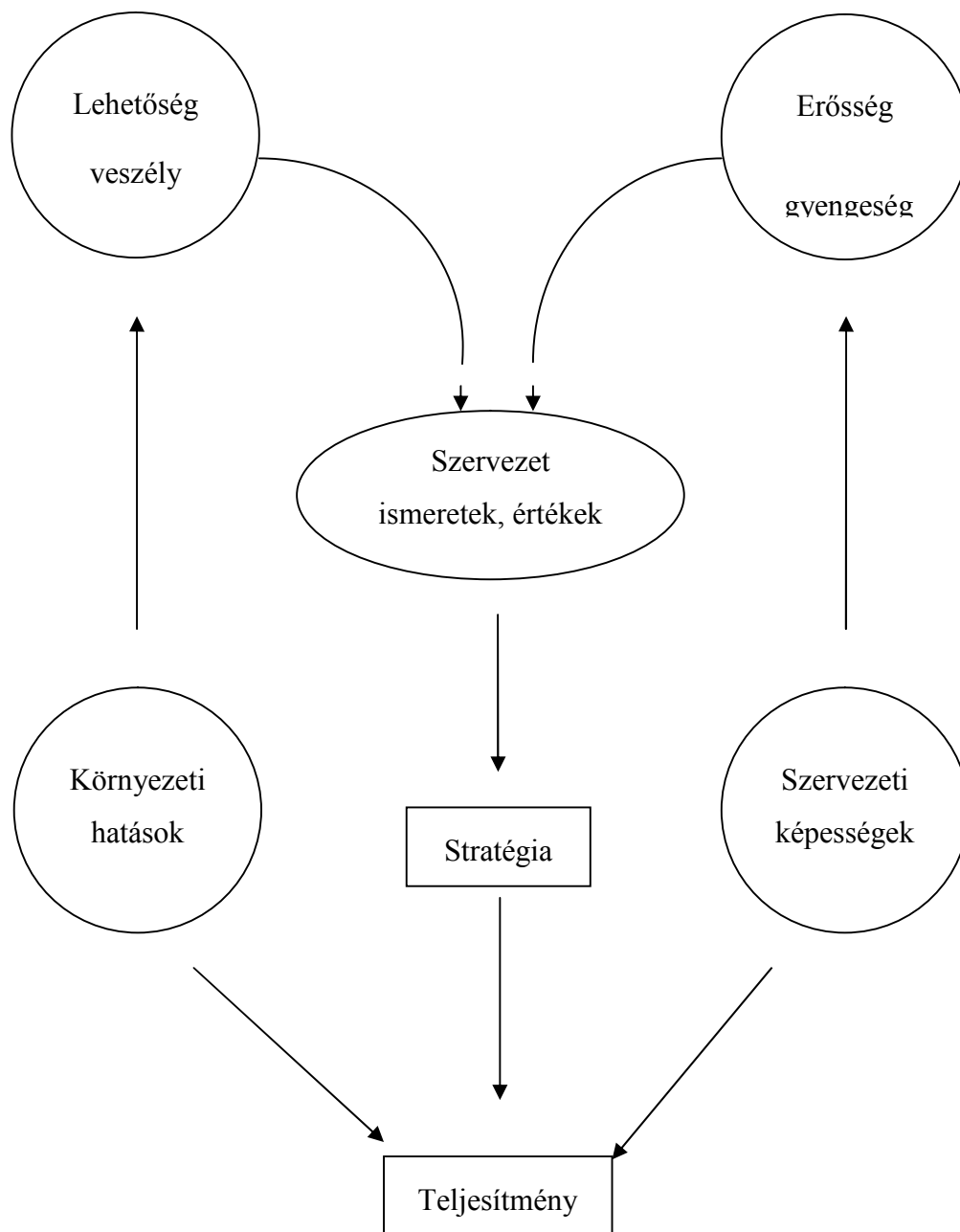
2.3.1.3 Tervezői megközelítés

A tervezői megközelítés azon a feltételezésen alapul, hogy a döntéshozóknak vannak jól körülhatárolható céljaik, amelyeket csak akkor érhetnek el, ha aktívan befolyásolják az eseményeket. Ezért a stratégiát a mérhető célok pontos megfogalmazása és az ezek elérése érdekében történő tudatos cselekvések sorozata jellemzi. A kulcsszereplő az elemző, akinek a felső vezető közvetlen munkatársaként jelentős felelőssége van a stratégiaalkotási folyamatban. Rendszerelméletű elemzésre épül, különösképpen a versenyző javaslatok, döntési alternatívák költség-haszon elemzésére.

A tervezői megközelítés alapvető jellemzője a stratégia és a vele kapcsolatos döntések integrációja. A tervezés lényegében azért folyik, mert a vezetés úgy véli, hogy az egymással összefüggésbe hozott döntések összességükben hatékonyabb működést eredményeznek. (Chikán, 2008)

A stratégiai folyamatok jellegét nagymértékben meghatározza, hogy együttesen hatnak benne szubjektív és objektív elemek. Mind a környezeti kihívások, mind magának a vállalatnak a jellemzői, tulajdonságai átmennek azon a szűrőn, amelyet a szervezet értékekből és ismeretekből állít, s a döntéshozók a változatokat ezeken keresztül szűrve hatá-

rozzák meg a stratégiát. Szükségszerű tehát, hogy a tényleges teljesítményt a szubjektív szűrőn átment stratégia és a tényleges viszonyok együtt alakítják (lásd 9. ábra).



9. ábra A szervezet és a környezet jellemzőinek befolyása a stratégiára és a teljesítményre

Forrás: Chikán Attila Vállalatgazdaságtan

2.3.2 A stratégiai tervezés módszerei

2.3.2.1 A PEST analízis

A PEST analízis a makrokörnyezet, az ország politikai (Political) és jogi, gazdasági (Economical), szociális (Sociocultural) és kulturális és technológiai (Technological) környezetének elemzése.

Politikai és jogi környezet elemzésekor a következő kérdéseket kell átgondolni:

- Mennyire stabil a gazdaságpolitikai környezet?
- A kormány a közeljövőben módosítani fogja az adókat?
- Mi a kormány gazdaság-filozófiájának lényege?
- Hogyan irányítja a kormány a gazdaságot?
- Milyen társadalom-politikai preferenciák vannak?
- Várható a közeljövőben gazdasági megállapodás más országokkal, vagy nemzetközi szervezetekkel?

Makrogazdasági környezet vizsgálatának legfontosabb elemei:

- Kamatszint
- Kamatpolitika
- Az infláció nagysága és trendje
- Foglalkoztatottsági szint
- A bruttó hazai termék (GDP) alakulásának hosszú távú kilátásai

Szociális és kulturális környezet vizsgálatának kérdései:

- Mi a domináns vallás?
- Mi az emberek attitűdje a külföldi termékekhez?
- Mennyi az emberek szabadideje?
- Mi a férfiak és nők szerepe a társadalomban?
- Mennyi a várható átlagéletkor?
- Az idősebb generáció gazdag?
- Mi a lakosság véleménye a környezeti témában?
- Stb.

Technológiai környezet elemzése:

- Van olyan technológia, amellyel olcsóbb és/vagy magasabb minőségű termék vagy szolgáltatás állítható elő?
- A technológia lehetővé teszi új termékeket vagy szolgáltatásokat (mint pl.: az Internet, új generációs mobil telefonok, stb.)?
- Hogyan változtatja meg az áru fogyasztóhoz juttatását az új technológia (pl.: e-könyv)?
- Lehetővé teszi az új technológia, hogy másképpen kommunikáljunk a fogyasztókkal?

3. A vállalatelemzés leghatékonyabb módszere a SWOT analízis. Mivel mi is ezt a módszert használtuk kutatásunk során, ennek külön alfejezetet szántunk, ezért következzen az ágazati környezetelemzésről pár gondola.

4. Ágazati környezetelemzés:

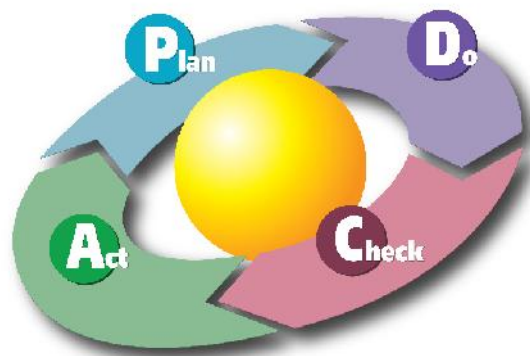
- Milyen speciális szabályozás vonatkozik az ágazatra?
- Milyen hozamszintű az ágazat?
- Milyen fizetések jellemzőek az ágazatban?
- Mekkora az ágazatra jellemző tőkeigény?
- Milyen az ágazatban működő vállalati koncentráció?
- Mekkora az ágazati csődök száma?
- Stb.

(Bánky, 2007)

2.3.2.2 PDCA – a tervezés-végrehajtás körfolyamata

A minőségfejlesztési, minőségirányítási folyamat menete az „egészséges emberi gondolkodás” tükré. 4 fázisa

- Fontold meg, hogy mit akarsz tenni! **(Plan)**
- Tedd meg! **(Do)**
- Vizsgáld meg, hogy elérted-e azt, amit szándékoztál! **(Check)**
- Cselekedj tevékenységed eredményeként! **(Act)**
- Kezdd újra, a tanultak hasznosításával! **(Plan)**



10. ábra PDCA

Forrás: Wikipédia

Állandóan ismétlődő körfolyamat, ugyanis

mindig lehet valamit jobban csinálni – állapítja meg Deming (lásd 10. ábra).

A tervezés **(Plan)** fázisban felvázoljuk az adott feladattal összefüggő problémákat, adatokra és tapasztalatokra támaszkodva. Ezután rangsoroljuk, **elsőként azokat, amelyek a legkönnyebben** elérhető sikerekkel kecsegtetnek. Megállapítjuk a probléma okait, és kidolgozzuk a kiküszöbölésükre vonatkozó stratégiát. Ez tartalmazza, hogy mit és hogyan kell tenni. (Parányi, Minőséget gazdaságosan, 2007)

A végrehajtás **(Do)** fázisban valósítjuk meg a stratégiát, és végrehajtjuk az elhatározott javítási munkákat. Kidolgozzuk a tevékenység folyamatábráját, meghatározzuk a jellemző adatokat és feldolgozásuk módját, elvégezzük a statisztikai értékeléseket.

Az ellenőrzés **(Check)** fázis során megítéljük, hogy a bevezetett intézkedések elérték-e a kívánt hatást. A vizsgált adatok feldolgozásával meghatározzák a korábbi és az aktuális eredmények közötti különbségeket.

A beavatkozás **(Act)** fázis zárja a körfolyamatot. Az ellenőrzés fázis adatainak tanulmányozása alapján megállapítják, hogy milyen helyesbítő beavatkozásra van szükség a célok megvalósításához, és felderítik a további javítás lehetőségeit. Ezzel egy újabb tervezési fázis és újabb körfolyamat veszi kezdetét.

2.3.3 SWOT analízis

A SWOT elemzést kiemeltük, mivel a mi kutatásunk során is ezt a módszert használtuk.

A stratégiai terv elkészítéséhez szükséges elemzések összefoglaló egysége a SWOT módszer. Lényege a közvetlen környezet és a belső helyzet átfogó, jövőorientált elemzése. A vállalati helyzet, versenyképesség és ezen belül a minőségképesség állapotának és a minőségügyi problémák mérlegelésének egyik eszköze a SWOT- (magyar változatban: GYELV-) elemzés. A SWOT analízis gondolkodási-elemzési rendszer.

Strengths - Erősségek: A vállalat erősségei, hogy miben jó az adott cég és melyik részére lehet építeni a jövőben. Fontos, hogy technológia szempontjából mennyire fejlett és mekkora versenyelőnnyel rendelkezik, vagy rendelkezik-e egyáltalán. Az erősség javításán sokat javíthat a megfelelő szakemberek alkalmazása.

Weaknesses - Gyengeségek: Azok a jellemzők, amelyet fejlesztendő területeknek is neveznek. Ezek a problémás területek, amelyek miatt például elégedetlenek lehetnek a partnerek, vagy a fogyasztók. A gyengeségek kialakulhatnak akár az erősségekből, ha annak „értéke”, lecsökken. Például a vállalat erőssége egy fejlett technológia. Ennek elhanyagolása, nem odafigyelése a vállalat gyengeségévé válhat.

Opportunities - Lehetőségek: A környezet naprakész ismerete. Minden új eszköz, vagy munkamódszer egy nagyobb keresletet biztosíthat a cég számára. A lehetőségek kihasználása jelentősen befolyásolhatja a szervezet eredményes működését.

Threats - Veszélyek: Szervezetben belüli átalakítások, melyek háttérbe szoríthatják a szolgáltatások nyújtását vagy a termék minőségét, de lehet más veszély is egy vállalat számára: új versenytársak megjelenése vagy a vásárlói igények nagymértékű változása, melyet a cég nem tud időszerűen módosítani. (IdeSol Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft., 2011)

Az objektumokat az imént felsorolt 4 kategória szerint egy táblázatba rendezzük (lásd 11. ábra).

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

11. ábra SWOT-analízis negyedei

Forrás: <http://agrostratega.blog.hu>

Ha elkészült a SWOT tábla, akkor annak tartalmát elemezni kell. Ez történhet közvetlenül, de használhatunk segédtablát is, mint módszertani eszközt. Az oszlopokba felírjuk az erősségeket, gyengeségeket, a sorokba pedig a lehetőségeket, veszélyeket, vagy mindezek sorszámaait (lásd 12. ábra). (Faragó, 2001.)

		Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
		1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Le he tő sé g e k (O)	1.	SO + +	WO + -
	2.		
	3		
	.		
Ve szé ly e k (T)	1.	ST - +	WT - -
	2		
	3.		
	.		
...			

12. ábra SWOT segédtabla

Forrás: Faragó, 2001

1. táblázat A SWOT-elemzés- általános szempontjai

<i>Erősségek</i> • Különleges versenyképesség • Megfelelőek-e a pénzügyi erőforrások • Versenyképes-e a szakértelem • Jól kidolgozott funkcionális stratégia • Fejlett technológia • Elismert piaci vezető szerep	<i>Gyengeségek</i> • Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal • Romló piaci pozíció • Elavult létesítmények • Gyengébb versenyképesség mert... • Menedzseri mélység és tehetség hiánya • Hiányzó kulcsszakértelem vagy versenyképesség • Belső működési problémák • Piaci nyomásra érzékeny K+F tevékenység • Gyenge piaci imázs • Versenyhátrány • Az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem • Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégiaváltáshoz
<i>Lehetőségek</i> • Új vásárlói csoportok kiszolgálása • Termékvonat, szolgáltatások kiterjesztése	<i>Veszélyek</i> • Új versenytárs belépése • Helyettesítő termékek növekvő ér-

jesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére • Vertikális integráció • Lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre • Gyorsabb piaci növekedés	tékesítése • Lassuló piaci növekedés • Kedvezőtlen kormányzati politika • A verseny fokozódó nyomása • Sebezhetőség válság esetén • Igény és ízlés változása • Kedvezőtlen demográfiai változások
--	--

Forrás: Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan

A vállalat illetékes szakértői a számba vett befolyásoló tényezőket elemzik, értékelik. Az értékelés alapján megfelelő következtetések vonhatók le a vállalat jövőjéről. (Parányi, 2005)

Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni. (Wikipédia)

A SWOT elemzés során egy négy részre osztott táblázatba soroljuk fel az adott csoportba tartozó információkat, majd súlyozzuk és összesítjük őket. Ezt követően kiválasztjuk az egyes mezőkben szereplő legfontosabbakat, a mezők között pedig kapcsolatot hozunk létre.

Ennek során kiderül, hogy az erősségek milyen további lehetőségek kiaknázását segítik, mely területeken teszik lehetővé a veszélyek elhárítását, illetve a gyengeségek közül melyek azok, amelyek akadályozzák az egyes lehetőségek kiaknázását, illetve a tényleges veszélyek elhárítását.

A teljes analízis végrehajtásához elengedhetetlen a csoportmunka és a brainstorming (ötletroham) alkalmazása, de minden esetben célszerű egy független tanácsadó szakember bevonása is, aki megfelelően tudja koordinálni és irányítani az elemzés folyamatát továbbá az abból születő összegzés elkészítését.) (Magyar Gallup Intézet, 2011)

A szakirodalmi források alapján levont konklúzió, hogy a stratégiai tervezés megvalósítása nagy mértékben szubjektív alapokon, szakértői vélemények, kerekasztal beszélgetések bevonásával történik.

Tehát a döntések helyessége függ a szakértők felkészültségétől, intuíciós képességétől, az adott szituációtól... stb.

Ez a módszer nem minden esetben eredményezett hibátlan munkát.

Mint például a Nemzeti Turizmusfejlesztési stratégia esetében. Hiszen az elsődleges forrást a turisztikai szakma 35 véleményformáló személyiségével készített mélyinterjú képezte. Emellett a munkafolyamatba azokat a partnereket is bevonták, akik turisztikai ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek (turisztikai vállalkozások, önkormányzatok, területfejlesztés szervezetei, kistérségi együttműködések, szakmai és civil szervezetekkel tapasztalatai, véleményei is).

Ebben az esetben a felmérések szubjektivitását mutatta, hogy egymásnak ellentmondó eredmények születtek több alapvető kérdésben is, illetve, hogy a szakértők a saját területükről szerettek volna erőteljesebb megfogalmazást, és nem alkottak átfogó véleményt.

De ez sem jellemző mindenhol, mivel pl az Észak-Alföldi Régió turizmusfejlesztési stratégiájában elsődleges adatforrásként azokat kutatási eredményeket használták fel, amelyeket a turizmus területén elértek..

3 ANYAG ÉS MÓDSZER

A következőkben ismertetjük kutatásunk alapadatait, illetve a felhasznált vizsgálati módszereket. Ettől kezdve a fejezetben csak saját készítésű ábrákat használtunk fel.

Dolgozatunk alapjául a Gazdasági Informatika II. tantárgyunk csoportos feladata szolgált, melyen másik négy szaktársunkkal dolgoztunk együtt. Ezt néhol kibővítve néhol leszűkítve, az általunk kitűzött kutatási cél eléréséhez módosítottuk.

3.1 ADATGYŰJTÉS

A következő mutatókat vizsgáltuk, ezekről gyűjtöttünk adatokat:

1000 lakosra jutó vállalkozás (darab/ezer fő)

A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak volumenindexe (%)

A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak volumenindexe – külföldi (%)

Alkalmazásban állók havi nettó átlagkereset volumenindexe - székhely szerint (%)

Alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete - székhely szerint (Ft/fő)

Épített lakások volumenindexe (%)

Ezer lakosra jutó kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma (db/ezer fő)

Ezer lakosra jutó kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma – külföldi (db/ezer fő)

Ezer lakosra jutó kiadott lakásépítési engedélyek száma (db/ ezer fő)

Ezer lakosra jutó megszűnt lakások száma (db/ezer fő)

Ezer lakosra jutó vendégek száma (ezer fő/ ezer fő)

Kiadott lakásépítési engedélyek volumenindexe (%)

Megszűnt lakások volumenindexe (%)

Munkanélküliek számának volumenindexe (%)

Munkanélküliségi ráta (%)

Regisztrált vállalkozások számának indexe (%)

Tízezer lakosra jutó épített lakások száma (db/ tízezer fő)

Vendégek számának indexe (%)

Az alapadatokat a KSH megyei szintű negyedéves jelentéseiből a 2007-2010-es időszakból gyűjtöttük, melyek megtalálhatók a KSH honlapján pdf formátumban

(<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/jftpmegey.html>) (lásd 13. ábra). Először az egységes adatgyűjtés érdekében egy központi kiosztott adatgyűjtési sablon és kódszótár segítségével dolgoztunk. Az adatgyűjtési sablon a pdf-ek szerkezetének leképezése volt egy Excel munkalapon úgy, hogy csak az egyes mutatókhoz tartozó értékek illetve ezekhez tartozó területi, időbeli adatok hiányoztak, azzal a különbséggel, hogy egy sorban egy érték szerepel (lásd: 14. ábra).

Így a fejlécben a következő képen állt össze:

Jelenségcsoport (Lakónépesség, Ipar, Építőipar...)

Jelenség (a konkrét mutatók, pl.: Néesség száma, Néesség indexe...)

Érték (az egyes mutatók értéke)

Mértékegység (ezer fő, %, ezer Forint, darab...)

Megjegyzés (adatgyűjtési probléma, pl.: hiányzó adat)

Mutatótípus (primer mutató, index vagy arány)

Régió (vizsgált régió)

Megye (vizsgált megye, ha régió, akkor ide „mind”-et írtunk)

Negyedév (vizsgált negyedév)

Forrás (az adatgyűjtés pdf forrásának linkje)

Rögzítette

Rögzítés dátuma

Ez szerkezeti egységet biztosított a csoportban dolgozóknak.

Az adatgyűjtési sablon tartalmát annyiszor kellett lemásolni ahány megye/régió-időszak kombináció volt.

Összehasonlító adatok (megye – régió – ország)				
2007. I. negyedév				
Megnevezés	Budapest	Pest megye	Közép-Magyarország	Ország
Lakónépesség				
Népesség száma, ezer fő ^{a)}	1 696	1 175	2 871	10 064
Népesség indexe	99,9	101,5	100,5	99,9
Ipar				
Termelés volumenindexe ^{b)}	100,9	107,7	102,8	109,0
Egy lakosra jutó termelési érték ^{b)} , ezer Ft	406,1	318,6	370,3	487,4
Termelés volumenindexe ^{c)}	103,1	112,3	105,1	109,8

13. ábra KSH alapadatai

Forrás: KSH.hu

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Jelenségcsoport	Jelenség	Érték	Mértékegység	Megjegyzés	Mutatótípus	Régió	Megye	Év	Negyedév
2	Lakónépesség	Népesség száma		ezer fő	2010. január	primer mutató				
3	Lakónépesség	Népesség indexe		%		index				
4	Ipar	Termelés volumenindexe - 4 főnél		%		index				
5	Ipar	Egy lakosra jutó termelési érték - 4		ezer Ft		primer mutató				
6	Ipar	Termelés volumenindexe - 49 főnél		%		index				

14. ábra Létrehozott adatvagyron;

Forrás: saját készítésű ábra

A kódszótár a rögzített adatok egységesítéséhez nyújtott segítséget. Például, hogy milyen fogalmaknak, milyen írásmóddal kell szerepelni az egyes mezőkben. Ezzel kiküszöbölve, hogy egy adatot többször felvigyünk illetve, hogy a későbbi munkában az azonos jelentésű, de különböző írásmódban felvitt adatok (pl.: KMR=Közép-Magyarország=Közép-magyarországi Régió) a szűréseknél ne okozzanak problémát.

Ez alapján kigyűjtöttük és táblázatba rendeztük Budapest, Bács-Kiskun, Baranya, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén, Csongrád, Fejér, Győr-Moson-Sopron, Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Komárom-Esztergom, Nógrád, Pest, Somogy, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Tolna, Vas, Veszprém és Zala megyék adatait 2007-től 2010-ig.

A pdf-ből rögzített mutatók egy rész e nem volt közvetlenül használható az elemzésben, mert pl.:

A vizsgált időszakban megváltozott a mutató tartalma (pl.: Rendelkezésre állási támogatásban részesültek száma az időszak végén.) – ezért ezeket elvetettük.

Negyedévenként halmozódtak az értékek (pl. ipari termelés értéke), így nem voltak összehasonlíthatók a mutatók negyedéves értékei – ezeket visszavetítettük egy negyedévre.

A primer mutatók értéke (pl. kiadott építési engedélyek száma, vendégek száma) függőnek tűnt a megye méretétől – ezeket visszaosztottuk a lakosságszámmal.

Az adatokból kimutatásokat készítettünk (lásd: 15. ábra). Először egy darab nézetű kimutatást készítettünk. Ennek segítségével tudtuk ellenőrizni, hogy minden adatot felvettünk egyszer és csak egyszer. A kimutatásban mindenhol a 1-es számnak kellett szerepelnie.

3	ték_halmaz		Jelenség	Mérték					Jelentésszűrő	Oszlopcímkek
4			1000 lak	A keres	A keres	Alkalma	Alkalma			
5	Megye	Év	Negyedév	darab/eze	%	%	%	Ft/fő	%	
6	Bács-Kisk	2007	I.negyedév (k	1	1	1	1	1	1	Jelenség
7			II.negyedév (k	1	1	1	1	1	1	Mértékegység
8			III.negyedév (l	1	1	1	1	1	1	
9			IV.negyedév (	1	1	1	1	1	1	Sorcímkék
10		2008	I.negyedév (k	1	1	1	1	1	1	Régió
11			II.negyedév (k	1	1	1	1	1	1	Megye
12			III.negyedév (l	1	1	1	1	1	1	Év
										Negyedév

Σ

Értékek

Darab / Érték...

15. ábra Kimutatás

forrás: saját készítésű ábra

Ezután egy összeg nézetű kimutatást készítettünk. Ez gyakorlatilag ugyanúgy néz ki, mint a darab nézetű, csak az 1-es számok helyett mindegyik mutató értéke látszik.

Áthivatkoztuk egy új munkalapra. Ez után objektum-összehasonlítást kellett végezni.

Erre az Excel-ben a Solver szolgál, de a Solver-rel végzett elemzések csak 100 cellára vonatkozó korlátozó feltételt tud kezelni, ami tehát behatárolja a vizsgált probléma méretét, az objektumok és a tulajdonságok számát.

A probléma megoldására MY-X nevű online elemző eszközt használva COCO futtatást végzünk, melyben ilyen méretkorlát nincsen.

3.2 A COCO FUTTATÁSRÓL

A COCO elemzés (component-based object comparison for objectivity) objektivitásra törekvő komponens alapú objektum-összehasonlítás.

Két fajta COCO futtatást végeztünk:

- COCO standard
- COCO Y0

A COCO standard elemzés

Kimutatja, hogy a vizsgált objektumok (országok, cégek, projektek, termékek, pályázatok stb.) a vizsgálatba bevont tulajdonságaik alapján, egymáshoz képest alul- vagy fölülértékeltek. (Pető, 2010)

Az alul-fölülértékeltséget egy kitüntetett szereppel bíró tulajdonság, a modell függő változója (Y-változó, pl. ár, összköltség, jövedelem stb.) szempontjából vizsgáljuk.

A modell építése során minden objektum minden tulajdonságához kapunk egy Y-összetevőt, melyek soronkénti összegzésével jön létre objektumonként a becsült Y.

A modell alapváltozatának elkészítése két ponton tartalmaz szubjektív elemet: a tényezők kiválasztásában és a rangsorolás irányának megadásában, egyébként az eredményt „gombnyomásra” kapjuk meg. A rangsorolás iránya 0 és 1 lehet. Ez azt jelenti, hogy az adott tulajdonságból a minél nagyobb érték (ilyenkor az iránya 0) az ideális vagy a kisebb (iránya 1). Például az 1000 lakosra jutó vállalkozások számának irányultsága 0 míg a munkanélküliségi rátának 1.

COCO Y0

A COCO Y0 modell abban az esetben használható, ha nem egy tulajdonság alul- vagy felülértékeltségét szeretnénk vizsgálni, hanem minden tényezőt egy oldalon, az X-ek között akarjuk elemezni. Ebben az esetben a Y egy konstans érték lesz. (Pető, 2011)

Ez lényegében hasonlít egy közbeszerzési eljárás elbírálásához, ahol az ár is a bírált tényezők közé tartozik (ezért nem vizsgálhatjuk ennek függvényében a többi tulajdonságot), vagy a tesztújságok eredményeihez, ahol 100 pontig értékelik az összehasonlított eszközöket (azzal a különbséggel, hogy itt 100-nál több pont is szerezhető).

Ilyenkor tehát meghatározunk egy tetszőleges konstans Y-vektort, „jóság pontot” (jelen esetben 1000), amihez viszonyítjuk a vizsgált objektumok tulajdonságait. Az elemzés eredményeként egyrészt láthatjuk, hogy melyik objektum az, amelyiknél elmozdulás történik a kiindulási konstanshoz képest (egyensúlytalanság, hátrányos vagy előnyös helyzet), másrészt hogy mely tényezők hatnak leginkább vagy legkevésbé a helyezések kialakításában.

Az elemzést az Excel Solver bővítményével futtatjuk általában.

A Solver egy olyan bővítmény, mely táblázatkalkulációs felületen lehetőséget teremt arra, hogy sok paramétertől és korlátozó feltételtől függő alternatív megoldások közül ki-

válogassuk az egyáltalán helyesnek minősülőket (vagyis azokat, melyek nem sértik a korlátozó feltételeket), ill. ezen már végrehajthatónak gondolt alternatívák közül a gazdasági értelemben leginkább racionálisakat is megtalálhassuk.

Tehát a Solver feladata például több ismeretlenes egyenletrendszer megoldása.

A COCO futtatás folyamata

Oszloponként sorszám függvénnyel egy új táblázatban elkészítettünk az objektumok jelenségenkénti rangsorát, ami a későbbi COCO futtatásunk Y0 tengelyét adta (lásd 16. és 17. ábra).

SZUM		=SORSZÁM(E4;E\$4:E\$303;E\$304)							
	A	B	SORSZÁM(szám; hív; [sorrend])		E	F	G	H	I
1	Összeg / Érték_halr	0	0	0	Jelenség	Mértékegység	0	0	0
2	0	0	0	0	1000 lakos	A kereskedelmi	A kereske	Alkalmazé	Alkalmazé
3	Régió	Megye	Év	Negyedév	darab/eze	%	%	%	Ft/fő
4	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	I.negyedév (konszolidált)	99	108,5	108,8	100,9	96410
5	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	II.negyedév (konszolidált)	100	104,9	100,9	100,7	94267
6	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	III.negyedév (konszolidált)	101	100,2	92,2	101,3	93759
7	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	IV.negyedév (konszolidált)	113	100,1	93,5	102	94949
8	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2008	I.negyedév (konszolidált)	163	100,3	94	104,7	100943
9	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2008	II.negyedév (konszolidált)	166	100,9	100,4	106,6	100769

16. ábra Rangsor létrehozása 1.

Forrás: saját készítésű ábra

SZUM		=SORSZÁM(E4;E\$4:E\$303;E\$304)							
	A	B	SORSZÁM(szám; hív; [sorrend])		E	F	G	H	I
302	Nyugat-Dunántúl	Zala	2010	II.negyedév (konszolidált)	166	101	101,2	107,4	108753
303	Nyugat-Dunántúl	Zala	2010	III.negyedév (konszolidált)	167	99,8	99,1	106	108054
304	Rangsor irány:				0	0	0	0	0
305					1000 lakos	A kereskedelmi	A kereske	Alkalmazé	Alkalmazé
306	Régió	Megye	Év	Negyedév	darab/eze	%	%	%	Ft/fő
307	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	I.negyedév (konszolidált)	4;E\$4:E\$30	43	57	233	279
308	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	II.negyedév (konszolidált)	264	69	117	238	294
309	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	III.negyedév (konszolidált)	262	137	208	215	297
310	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	2007	IV.negyedév (konszolidált)	225	138	195	182	289

17. ábra Rangsor létrehozása 2.

Forrás: saját készítésű ábra

Ez után csökkentettük a lépcsők számát, az elemzés időtartamának lerövidítése érdekében (lásd 18. ábra).

=HA(INT(SORSZÁM(F4;F\$4:F\$303;F\$306)/10+1)=31;30;INT(SORSZÁM(F4;F\$4:F\$303;F\$306)/10+1))									
B	C	D	E		F	G	H	I	J
Megye	Év	Negyedév			darab/e %		%	%	Ft/fő
Bács-Kiskun	2007	I.negyedév	Dél-Alföld	Bács-Kiskun	27	5	6	24	28

18. ábra Lépcsők számának csökkentése

Forrás: saját készítésű ábra

A tényleges elemzési futtatások előtt még egy konverziós lépést végeztünk. Az alapadatok Y-jait megszoroztuk 10.000-rel úgy, hogy a tizedesek eltűnjenek. A futtatás végén a kapott értékeket, hogy újra az eredeti nagyságrendet kapjuk, visszaosztottuk. Alternatív megoldás lehetett volna még a kerekítés, de ebben az esetben túlzottan, összerosódtak volna az Y-ok közötti eltérések.

Az elemzésünkben tehát egy COCO Y0 futtatásra és 18 COCO standard futtatásra került sor – vagyis minden jelenség alul- vagy felülértékeltetését megvizsgáltuk a többi tulajdonság alapján. Így megtudhatjuk, hogy az egyes objektumok (megyék negyedévenként) összességében (COCO Y0-futtatás), illetve ezek tulajdonságai (COCO standard-futtatások) alul- vagy túlértékelték voltak a teljes, országos adatvagyon alapján.

A futtatás COCO-munkalaponként egyesével a MIAU [My-X \(http://my-x.hu\)](http://my-x.hu) szolgálatát egyik speciális változatával történt a következő képen:

1. Adatmátrix definiálása: Megadtuk az egyedi azonosítószámot, a sorok (objektumok) és oszlopok (tulajdonságok az Y nélkül) számát. A lépcsőknek egyenlőnek kellett lennie az objektumok számával. Az eltolás 0, mivel az Y-ok között nincs negatív érték.
2. Adatmátrix feltöltése: Az xls-ből a rangsormátrix és az eredeti Y-oszlop.
3. Futtatás: A futtatást az azonosító alapján COCO Y0 vagy COCO standard módban végeztük.

A hosszú futási idő után a kapott eredményt teljes egészében átemeltük az xls-be, a rangsor-táblázata alá (lásd 19. ábra). Az utolsó, eredmény-táblázatban a sorfejlécbe áthivatkoztuk az eredeti sorfejléct és visszaconvertáltuk az eredeti Y-t, a becsült Y-t és a különbséget.

L919		=K919-J919											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
916	Azonosító: Teszt	Objektumok:	300	Attribútumok:	18	Lépcsők:	300	Eltolá	0	Leírás:	COCO Y0: Teszt		
917								-1000000	/10000		SWOT		
918	Réteg	bjek	Év	Becslés	Tény+10000	Delt	Delta/	Becsl	Tél	Becsl	Tén	Delta	
919	Y0	Dél-Al	év	1000888,8	1001000	111,2	0,01	888,8	1000	888,8	1000	111,2	W
920	Y0	Dél-Al	év	1000873,8	1001000	126,2	0,01	873,8	1000	873,8	1000	126,2	W
921	Y0	Dél-Al	év	1000897,8	1001000	102,2	0,01	897,8	1000	897,8	1000	102,2	W
922	Y0	Dél-Al	év	1000957,8	1001000	42,2	0	957,8	1000	957,8	1000	42,2	W

19. ábra COCO futtatás eredményei

Forrás: saját készítésű ábra

3.3 TOVÁBBI LÉPÉSEK A SWOT-IG

Készítettünk egy új munkalapot, ahova egy-egy értékoszlopos táblázatba áthivatkoztuk a Közép-magyarországi régió eredmény-adatait: az eredeti Y-t (Tény), a becsült Y-t (Becsülés) és a különbséget (Delta) (lásd 20. ábra). Ebből jött létre az Eredmény kimutatás (Sorok: megye, év, negyedév; Oszlopok: elemzett Y (jelenségek), mértékegység, becsült és eredeti státusz), amit maga alá lehivatkoztunk, hogy a sorfejlécek teljesen kitölthetők legyenek (lásd 21. ábra).

B	C	D	E	F	G	H	I	J
Régió	Megye	Év	Negyedév	Év	Becsülés	Tény	Delta	Delta/Tény
Közép-Magyarország	Budapest	2007	I.negyedév (konszolidált)	év	99,86079	96	-38607,9	-1,97
Közép-Magyarország	Budapest	2007	II.negyedév (konszolidált)	év	102,57797	97,3	-52779,7	-2,68
Közép-Magyarország	Budapest	2007	III.negyedév (konszolidált)	év	104,78219	100	-47821,9	-2,39

20. ábra Közép-magyarországi régió eredmény-adatai;

Forrás: saját készítésű ábra

Negyedév	Becsült	Delta	Eredeti	Becsült
I.negyedév (konszolidált)	1100,3	-100,3	1000	177,63741
II.negyedév (konszolidált)	1115,8	-115,8	1000	190,2897
III.negyedév (konszolidált)	1137,3	-137,3	1000	195,22619
IV.negyedév (konszolidált)	1145,3	-145,3	1000	215,7515
I.negyedév (konszolidált)	1162,8	-162,8	1000	198,51891
II.negyedév (konszolidált)	1155,3	-155,3	1000	224,88872

21. ábra Eredmény kimutatás;

Forrás: saját készítésű ábra

Ebből készítettük el az Erősség - Gyengeség vizsgálatot minden objektumra (lásd 22. ábra). Az eredeti és becsült Y-ok összehasonlítása alapján dönt el, hogy mi számít erősségnek vagy gyengeségnek. Ha az eredeti Y nagyobb, mint a becsült, akkor úgymond felülértékelt, felülteljesítette az elvárásokat, tehát erősség. Ha a mutató becsült értéke a nagyobb, akkor alulértékelt, tehát a gyengeségek közé fog tartozni. Ezek után létrehoztunk egy +/- 3%-os intervallumot, ami a "Kiegyenlített" (K) kategóriát jelenti, mivel ilyen kis-mértékű alul- illetve felülértékeltség nem feltétlenül utal erősségre vagy gyengeségre.

D87		=HA(E52<G52*\$B\$85;"W";HA(E52<G52*\$B\$84;"K";"S"))			
	A	B	C	D	E
87	Budapest	2007	I. negyedév (konszolidált)	S	Budapest megye a 2007 I. negyedév (konszolidált) időszakban a(z) YO vizsgálatában a többi objektumokhoz képest jól teljesített, tehát itt Erősség (S) mutatkozik

22. ábra Erősség gyengesség vizsgálat;

Forrás: saját készítésű ábra

A S/W/K kategóriák hozzárendelése a mutatókhoz HA függvényekkel történt. A kimenet egy-egy betű illetve egy megfelelően összehivatkozott teljes mondat is. A jól létrehozott függvények lemásolhatók voltak minden objektumra és minden jelenségre. Így Ezekkel a függvényekkel lényegében "automatikusan" jöttek létre a döntéstámogató mondatok az adatvagyonból.

A lehetőségeket és veszélyeket, azaz az O és T kimeneteket megyénként és jelenségenként a becslült és az eredeti Y különbség-értéksorainak, a deltának a meredeksége alapján határoztuk meg (lásd: 23.ábra). Ennek indoka az, hogy még ha a tényleges (eredeti) Y-ok tendenciája romlik is, a delta érték meredekség-vizsgálata kimutatja, hogy ez a romlás gyorsul-e, egyre jobban távolodik-e a becslült Y-tól tehát veszély (T) vagy pedig lassul, közeledik a normához (becslült Y-hoz), tehát lehetőség (O) a kilábalásra. Ezt technikailag az Excel MEREDEKSÉG függvényével számoltuk, az O/T hozzárendelést pedig ismét HA függvénnyel végeztük.

	A	B	I	J	K
121	Lehetőségek-veszélyek				
122			<u>A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak volumenindexe</u>		
123					
124					
125			Becsült	Delta	Eredeti
126		Budapest	-0,41317	1,189807536	-0,108928571
127		Pest	-0,60933	6,579776679	-0,638214286
128					
129					
130		Budapest		O	
131		Pest		O	

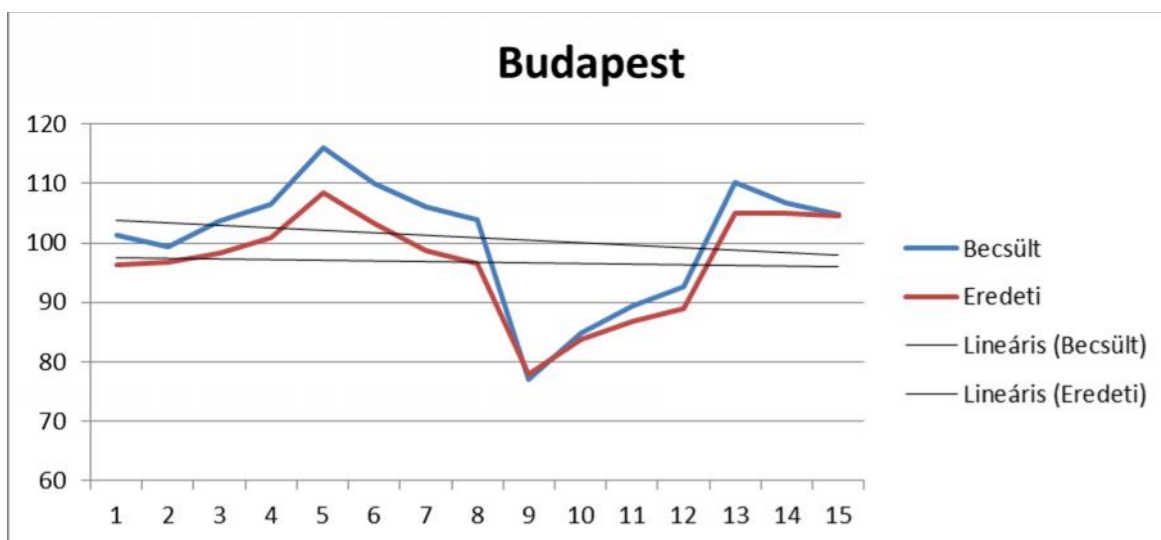
23. ábra Lehetőség és veszély kimeneteinek létrehozása;

Forrás: saját készítésű ábra

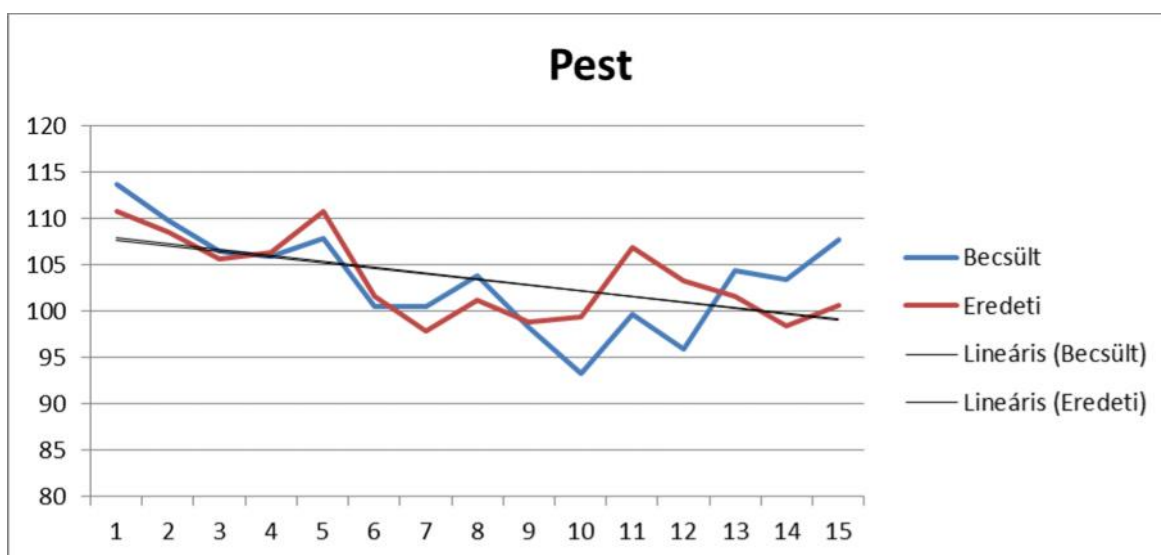
4 EREDMÉNYEK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

4.1 EGY MEGYE ADOTT MUTATÓRA TÖRTÉNŐ KOMPLEX ELEMZÉSE

A S-W-O-T betűkombinációkat és az egyszerűbb szövegpaneleket eredményező elemzés után készítettünk megyénként és jelenségenként egy-egy diagramot, melyen az eredeti és becsült Y-t, valamint ezek lineáris trendjét ábrázolják.



24. ábra



25. ábra

Ezeket megtekintve jól látható, hogy a görbéket önmagukban vagy egymáshoz viszonyítottan vizsgálva jóval összetettebb kijelentések is tehetők. Ugyan ezek jelentős része

szintén automatizálható (pl. HA többször metszette egymást a két görbe, akkor..., HA a delta meghalad egy bizonyos küszöbértéket, akkor...). A jövőben tehát ilyen irányba lehet még fejleszteni a módszert, de a döntéshozót nem zárjuk ki a döntési folyamatból. Ezek inkább segédletek a döntéshozóknak.

4.2 ÖSSZEFOGLALÓ SWOT TÁBLÁZAT

Miután az eredmények kimutatás munkalapján elkészült az összes S-W-O-T hozzárendelés, a könnyebb áttekinthetőség érdekében az eredményeket egy új munkalapon egy összefoglaló táblázatba rendeztük az alábbiak szerint:

- Szokás szerint minden értéket hivatkoztuk a két munkalap között. Ez azért fontos, hogy ha bármilyen változtatást/javítást végzünk visszamenőlegesen, az időrendben későbbi munkafolyamatokból származó adatai is automatikusan változnak.
- Sorfejléc: Megye, negyedév illetve a hozzá tartozó év. Ez megyénként 15 sor erősség/gyengeség, mivel 15 negyedévet vizsgáltunk, illetve megyénként egy sor a lehetőségek/veszélyek leírásához.
- Oszlopfejléc: A COCO-futtatások megnevezése, vagyis a jelenségek neve illetve utolsóként az Y0.
- A táblázat adattartalma: A S-W-O-T értékelések az eredmények kimutatás munkalapjáról.

D2		=Eredmény_kimutatás!G87								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Megye	Év	negyedév	1000 la	A keres	A keres	Alkalm	Alkalm	Épített	Ezer lak
2	Budapest	2007	I.negyedév	S	W	W	W	S	W	W
3	Budapest	2007	II.negyedév	S	K	W	W	S	W	W
4	Budapest	2007	III.negyedév	S	W	W	W	S	S	W
5	Budapest	2007	IV.negyedév	W	W	W	W	S	S	W
6	Budapest	2008	I.negyedév	S	W	K	W	S	W	W
7	Budapest	2008	II.negyedév	W	W	W	K	S	W	W
8	Budapest	2008	III.negyedév	K	W	W	W	W	W	W
9	Budapest	2008	IV.negyedév	W	W	W	W	K	W	W
10	Budapest	2009	I.negyedév	S	K	W	W	K	S	W
11	Budapest	2009	II.negyedév	S	K	W	W	S	S	W
12	Budapest	2009	III.negyedév	S	K	W	W	K	W	W
13	Budapest	2009	IV.negyedév	S	W	K	K	S	W	W
14	Budapest	2010	I.negyedév	S	W	K	S	K	W	W
15	Budapest	2010	II.negyedév	S	K	W	K	S	W	W
16	Budapest	2010	III.negyedév	S	K	W	K	S	W	W
17	Budapest	2007-2010		O	O	T	O	T	O	O

26. ábra Összefoglaló tábla;

Forrás saját készítésű ábra

Ezzel a táblázattal létrehozunk egy olyan mintázatot, amit a diagramokhoz hasonlóan értékeltünk.

Végül még egy elemzési réteget alakítottunk ki, ugyancsak a döntéshozó segítségére.

Az összefoglaló SWOT táblázatban az oszlopfejlécekhez hozzáadtunk még egy mezőt „Y0 magyarázhatósága” néven. Ebben megvizsgáljuk, hogy az Y0 elemzés kimenetét, azaz a S-W-O-T eredményeket a COCO standard futtatások hány %-a tükrözi vissza.

W2		=DARABTELI(D2:U2;V2)/(18-DARABTELI(D2:U2;"K"))								
	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	Ezer lak	Kiadott	Megszű	Munka	Munka	Regiszt	Tízezer	Vend	Y0	Y0 magyarázhatósága
2	W	S	S	S	S	W	W	W	S	44,44%
3	W	S	W	S	S	W	K	W	S	40,00%
4	K	W	W	S	S	W	K	W	S	37,50%
5	K	W	W	S	S	W	S	K	S	37,50%
6	W	W	W	S	S	W	W	K	S	31,25%
7	K	W	W	S	S	W	W	K	S	26,67%

27. ábra Y0 magyarázhatósága;

Forrás saját készítésű ábra

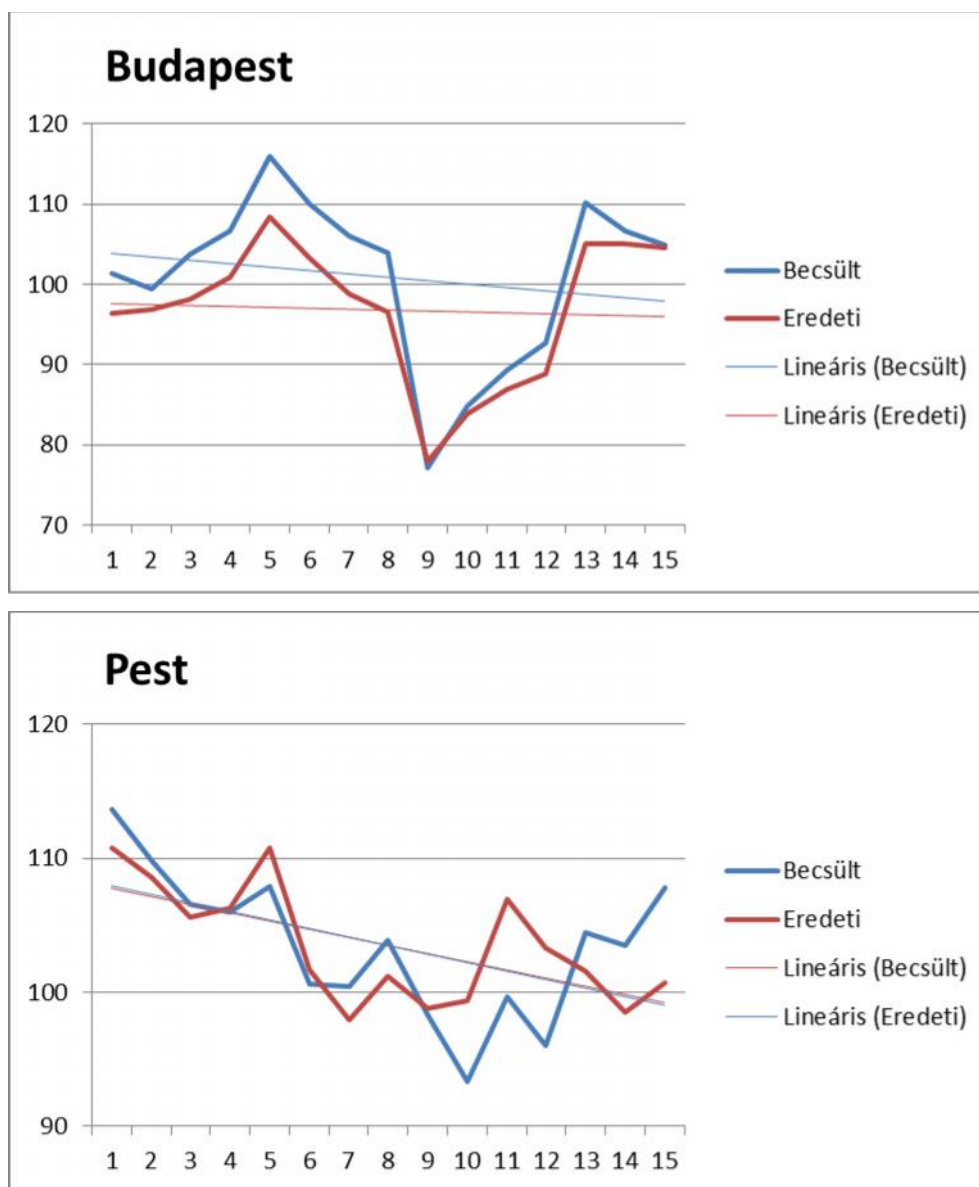
Az Y0 futtatással azt vizsgáltuk, hogy az összes jelenséget figyelembe véve az egyes objektumok mennyi "jóságpontot" érdemeltek, ezért alkalmaztuk a konstans Y-oszlopot. A COCO standard futtatásokkal pedig ezt rétegekre bontottuk, vagyis hogy az egyes jelenségek értékei mennyire magyarázhatók a többi tükrében. Ha "Y0 magyarázhatósága" mezőben azt látjuk, hogy az Y0-

futtatásnál tapasztalt S-W-O-T kimenetet többnyire visszatükrözik a COCO standard futtatások, akkor arról az objektumról stabil képet alkotott az elemzésünk.

4.3 A VIZSGÁLT TURISZTIKAI MUTATÓK DIAGRAMJAI:

A 18 COCO standard futtatások eredményének idősoros diagramjaiból kiemeltük a 6 kifejezetten turisztikai jellegűeket és ezeket külön elemeztük.

A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak volumenindexe

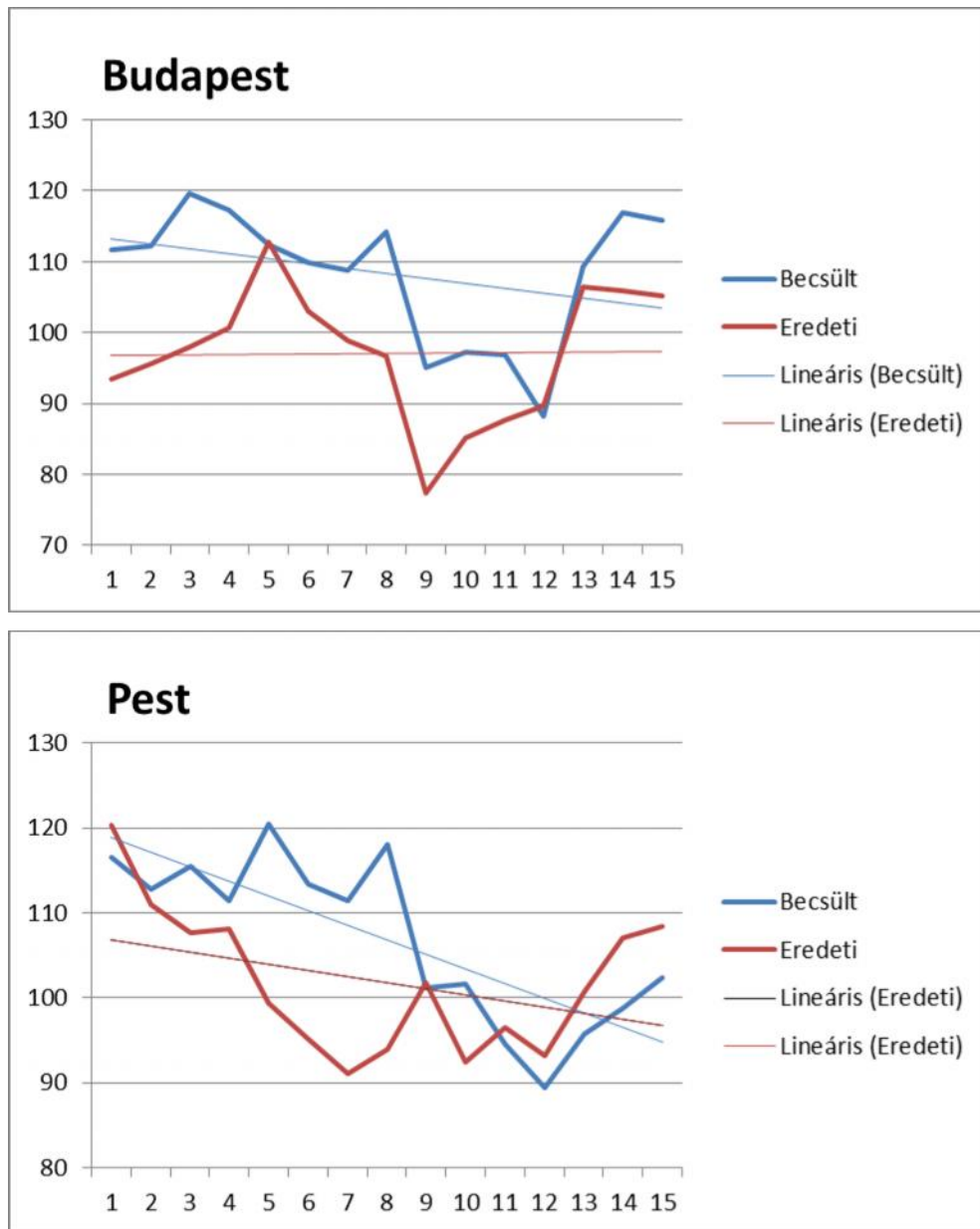


28. ábra

Budapesten és Pest megyében is érezhető volt a válság hatása ebben a mutatóban. A 2008-as tavaszi/nyári fellendülés után 2009-ben drasztikus visszaesés mutatkozik. Budapest nagyjátlagban a várak szerint teljesített (S). Pest a 2009-es évet jobban vészelte át, mint Budapest, viszont vele ellentétben, a 2010-es évben visszaesés mutatkozott (W). Ősz-

szességében a becstlt és az eredeti értékek egyre közelednek, ezért esély van a kilábalásra, tehát a lehetőségek (O) közé soroltuk.

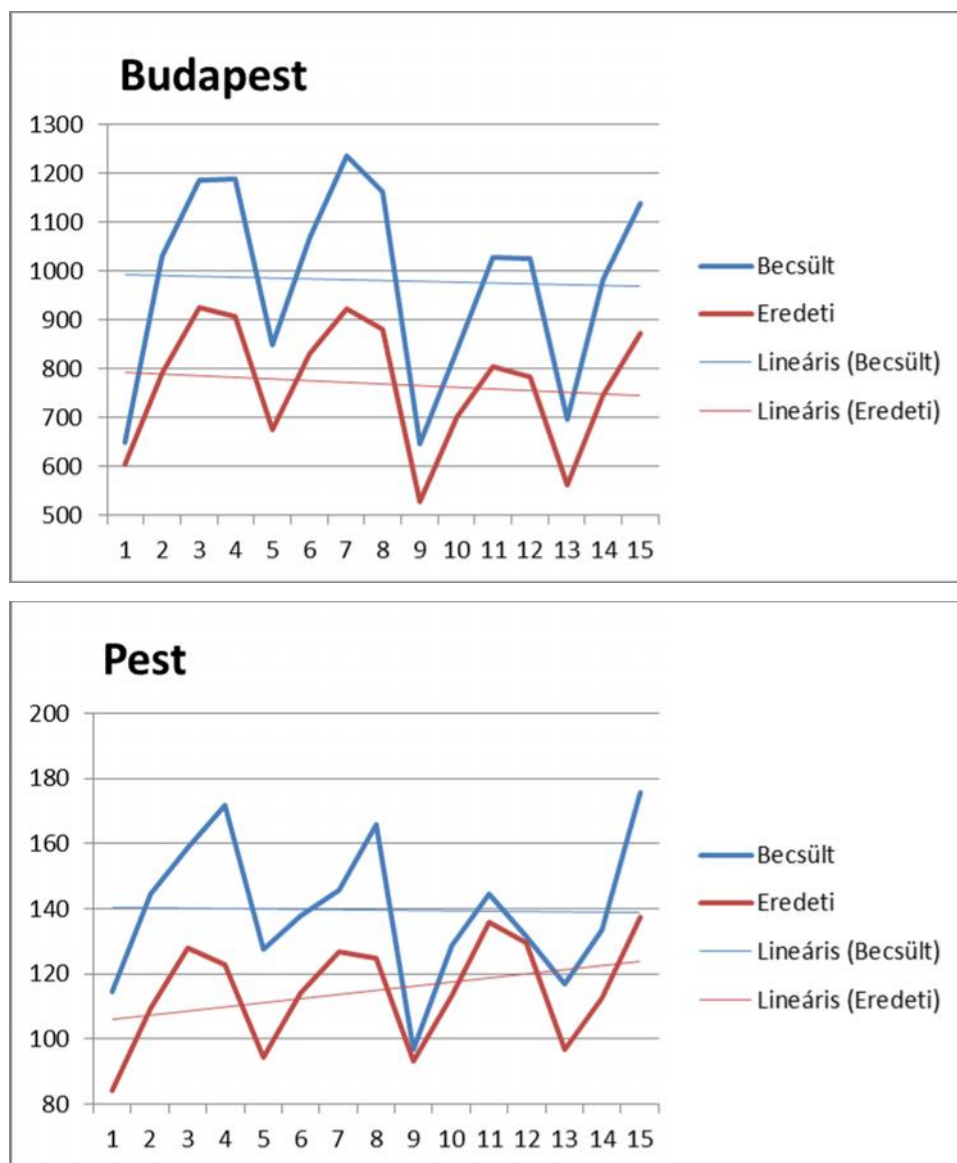
A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak volumenindexe – külföldi



29. ábra

A külföldiek tekintetében Budapest szinte az egész vizsgált periódus alatt alulteljesít (W). Pest megyében kétszer is metszik egymást a becstlt és eredeti értékek. A 2008-as negyedévekben a legnagyobb a különbség. A 2009-es évben mindkét területen elkezdtek javulni az értékek. Pest megyében át is lépi a becstlt értéket az eredeti (S), de az utolsó 3-4 negyedévben egy kisebb távolodás érezhető a becstlt és eredeti értékek között, ezért erre nagyobb figyelmet kell fordítani. Veszélyt (T) jelenthet.

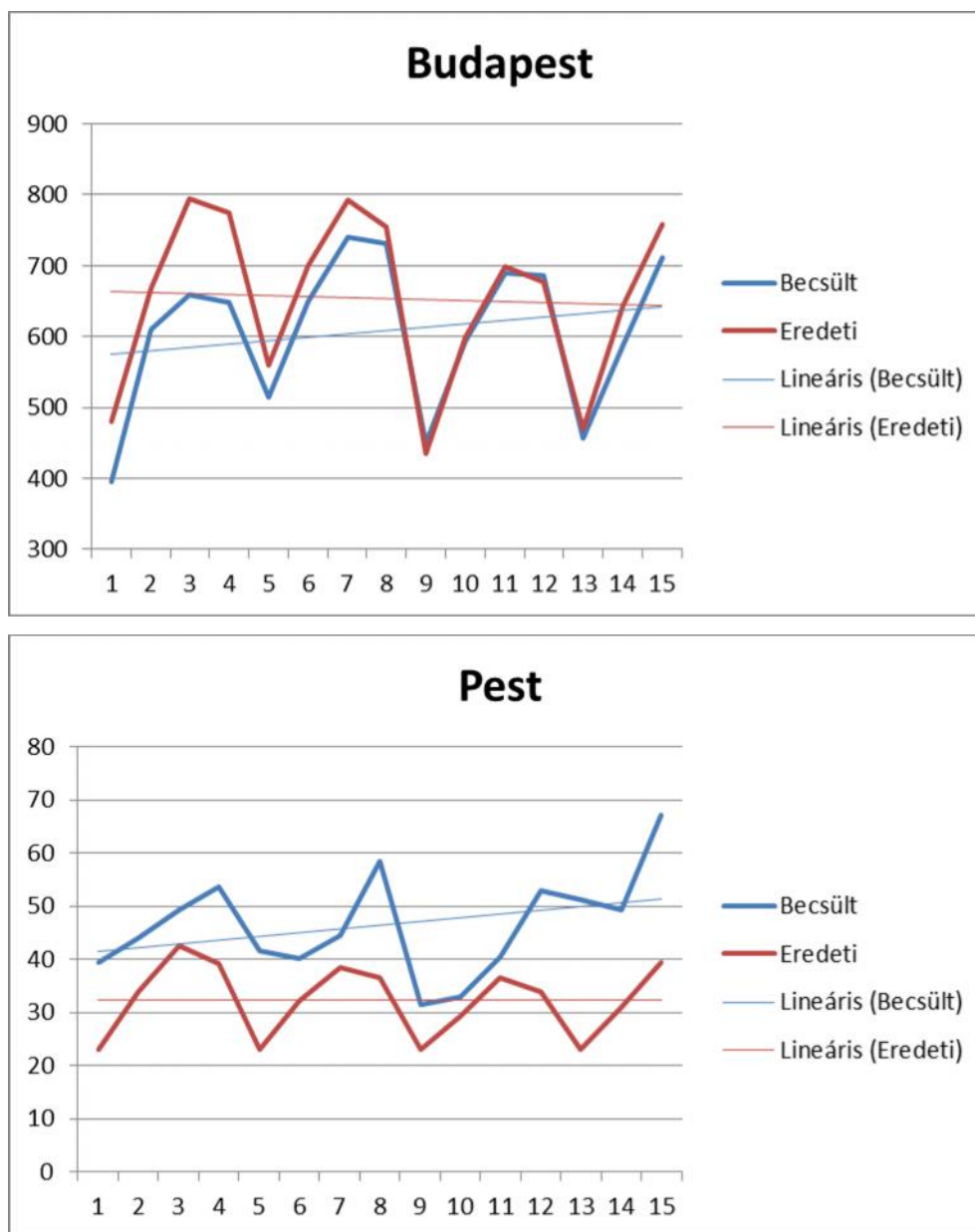
Ezer lakosra jutó kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma



30. ábra

Itt jól megfigyelhető a Magyarország turisztikai szezonalitása. A II. és III. negyed-
évek, azaz a nyári szezon mindig jobban teljesít és bár így is sem éri el az elvárt értéket se
Budapest, sem pedig Pest ezért mindegyik gyengeségnek (W) számít külön-külön, összes-
ségében viszont javuló tendenciát jelez ez a mutató, tehát lehetőség (O).

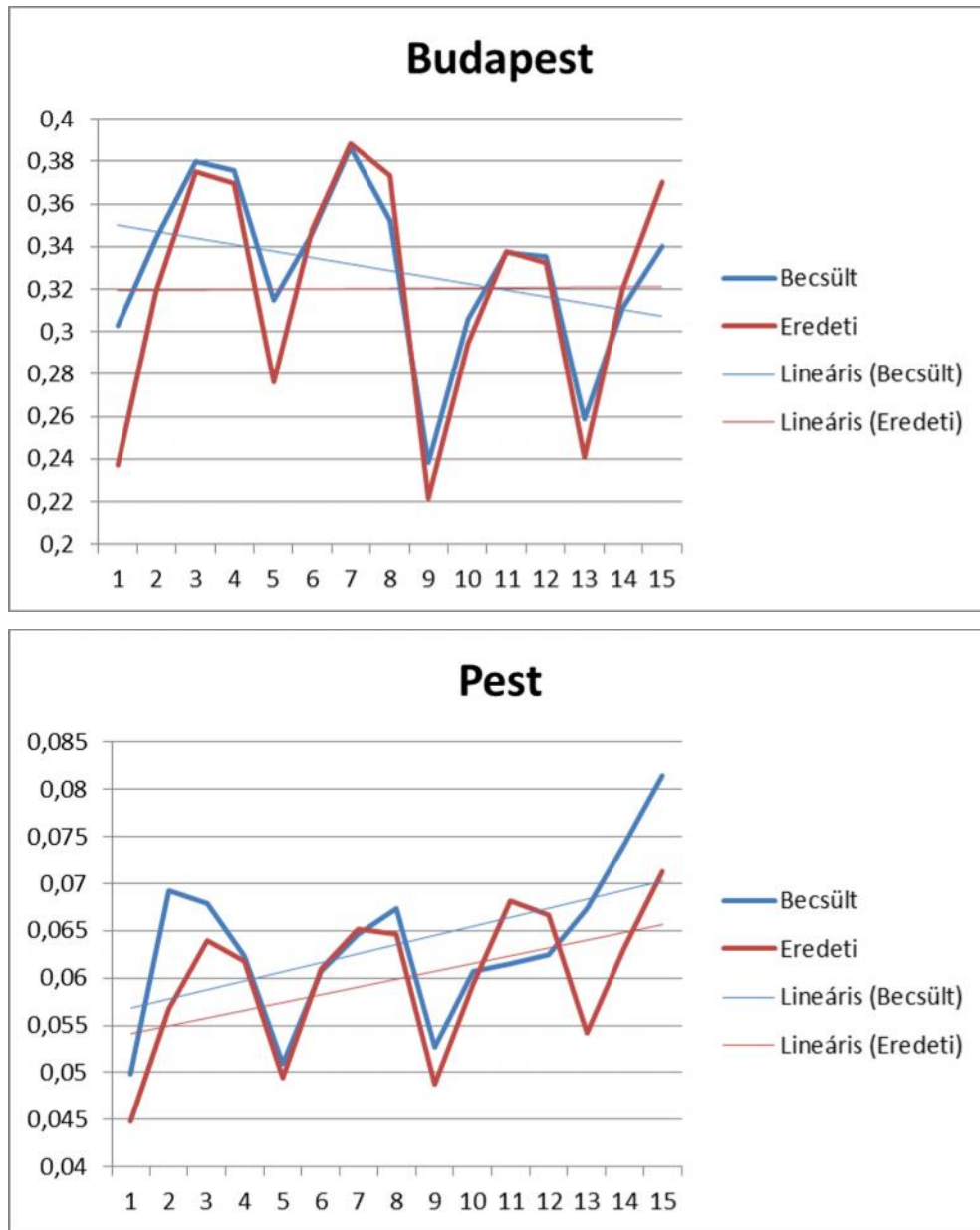
Ezer lakosra jutó kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma - külföldi



31. ábra

Itt szintén megfigyelhető a szezonális. Itt már érzékelhető Budapest nemzetközi vonzereje, mivel általában a becsült érték fölött vagy annak közelében teljesít (S). Pest megye ezzel szemben háttérbe szorul Budapesthez képest, és mindig alulteljesít (W), de ez is javuló tendenciát mutat. A lehetőségek (O) közé soroltuk őket.

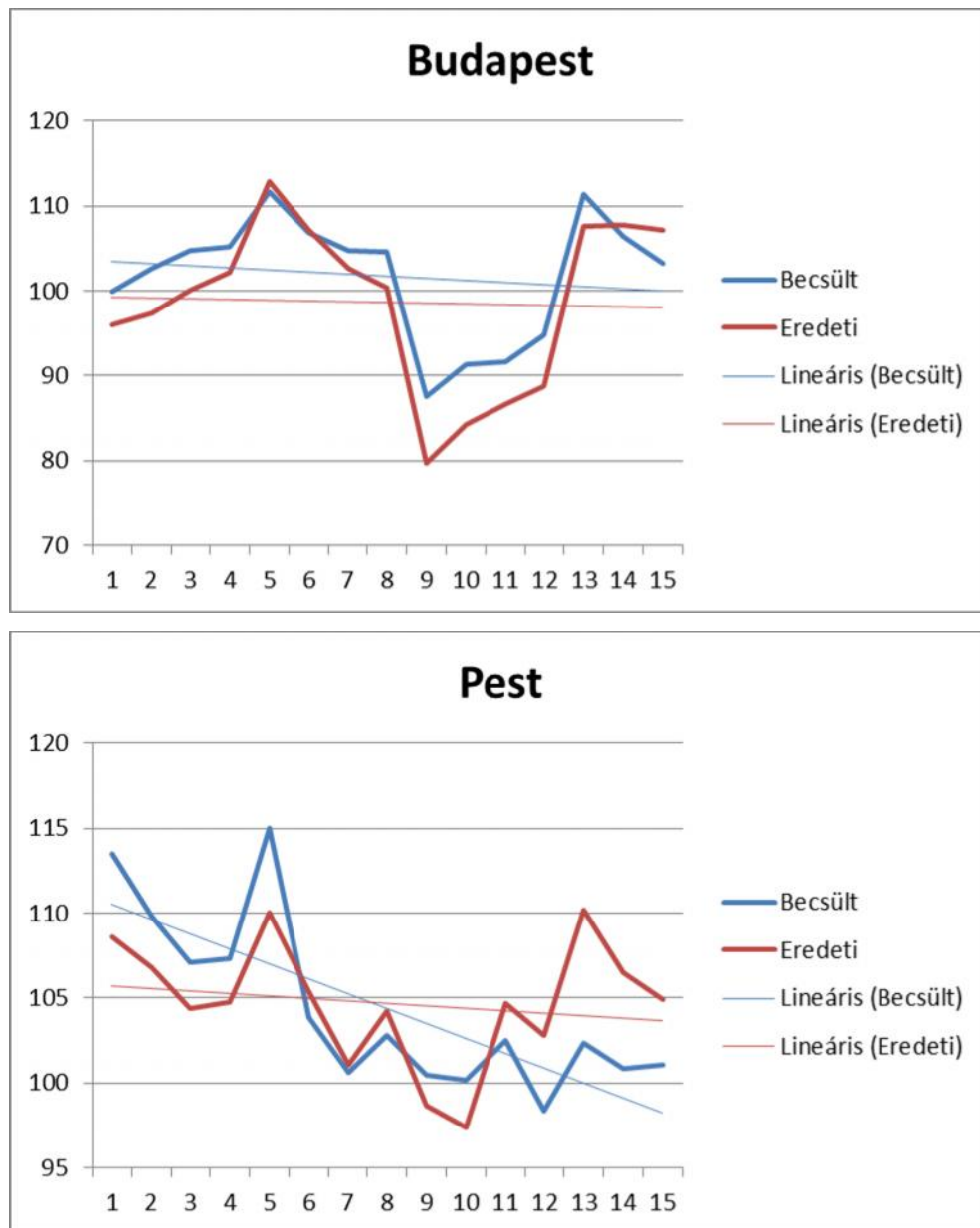
Ezer lakosra jutó vendégek száma



32. ábra

Ebben a mutatóban Pest megye jobban teljesített, mint Budapest, bár ez valószínűleg annak tudható be, hogy a mutató értéke ezer lakosra van visszavetítve. Akárcsak az előző két mutatóra, erre is jellemző a szezonális. A becült és az eredeti értékek nagyjából fedik egymást, ezért kiegyensúlyozottnak mondhatók, azzal a különbséggel, hogy a vizsgált időszak végén Budapest felülteljesít (S) Pest megyével ellentétben (W). A növekvő tendencia miatt viszont a lehetőségnek értékeltük (O).

Vendégek számának indexe



33. ábra

2008-ban a válság hatása drasztikusan érintette a turizmust. Ezt nagyon jól mutatja a vendégek számának indexe. Igaz Budapesten majdnem egy évvel később mutatkozott, de sokkal látványosabban. Ez az egy éves csúszás a kilábalásnál is megjelenik, mivel amikor Pest már jóval fölülteljesíti a becsült értéket, Budapesten éppen, hogy átlépi a becsült értéket (S). Budapesten egyelőre még veszély (T), Pest megyében viszont már lehetőség (O).

5 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A Közép-magyarországi régión belül a kapott számszerű értékek, elég szélsőségesek egymáshoz viszonyítva. A negyedéves részekre lebontott eredményeknél jól látható a fejlődés illetve a visszaesés is. Ezek az Y0 magyarázhatóságából szűrhetők le. A Közép-magyarországi régióban 5,88 és 77,78 közötti értékek szerepelnek. Az „Y0 magyarázhatósága” alatt az Y0-ra kapott érték és az erősségek gyengeségek együttes arányát értjük. A 2007-es adatoktól kezdve a 2010 es III. negyedévéig tekintve nagy különbségek vannak a negyedévek közt a régióban.

A kapott eredményekből az is kivehető, hogy Budapest jobban fejlődő terület, mint Pest megye. Ez a diagramokon is megfigyelhető.

Pest megyében az 5,88% a legalacsonyabb eredmény, amit 2010 I. és II. negyedévében kaptunk. A legmagasabb eredmény az 50 %, amit 2009 III. negyedévében kaptunk.

Budapesten a legalacsonyabb érték is a négyszerese, azaz 20%(2008. III. negyedévében) Pest megyéhez képest, ebből is látszik a fejlődés mértéke. A legmagasabb érték 2010 III- negyedévében volt, 53 % ami már azonos arányban áll Pest legmagasabb értékéhez képest

A SWOT elemzések, erősségek és gyengeségek megoszlásaiban jól megfigyelhetjük a fejlődés és a visszaesés mértékét illetve, ha egy adott objektum semmit, vagy csak kis mértékben változott, azaz kiegyenlített - később ezeket is azt erősségként értelmeztük.

Egy-egy jelenségről az alapján döntöttük el, hogy az, hogy erősség vagy gyengeség, hogy az S vagy a W szerepelt többször. A lehetőségeket és veszélyeket pedig MEREDEKSÉG függvényével, a jelenségek értékeinek változásából, tendenciájából állapítottuk meg.

Ezek nagyon könnyen kivehető, leolvashatók az eredményeink alapján. Igaz, ez így még nem egy komplett stratégiai terv, de döntéshozók számára útmutatást ad, hogy a tervet milyen irányba kell tovább készíteni, mik az stabil részei a vállalatnak és mire kell nagyobb figyelmet fordítani. A szakértők bizonyos szintű kivonásával pedig objektív képet kaphatunk a vállalat helyzetéről (megfelelő objektumok kiválasztása esetén) illetve nem utolsósorban rengeteg időt és pénzt spórolhatunk.

A tervekészítő/döntéshozó automatikusan megkapja a SWOT kimeneteket az egyes mutatókra és emellett rövid szöveges válaszokat is, melyek röviden értelmezik a kapott eredményt. Pl.: Pest megye a 2007 I. negyedév (konszolidált) időszakban a „Vendégek számának indexe” vizsgálatában a többi objektumhoz képest rosszul teljesített, tehát itt Gyengeség (W) mutatkozik.

A diagramok segítségével a vizsgálat eredménye képszerűen is értelmezhető. Láthatjuk egyes mutatók tendenciáit, adott időszakban az értékének változását illetve, hogy ezek hogyan viszonyulnak a becsült, azaz a teljesítendő értékhez.

Az összefoglaló SWOT táblázat és az „Y0 magyarázhatósága” megmutatja, hogy az eredményeink milyen mértékben magyarázhatók az elemzésünkkel, mekkora biztonsággal lehet kijelenteni az adott mutatóról, hogy erősség vagy gyengeség. Itt nyilván az a jobb, ha minél magasabb százalékokat kapunk, mert ez azt jelenti, hogy annál inkább tükrözi a valóságot a végeredmény. Ezek szintén ötlet-generáló, intuitív eszközök, amik nem igényelnek különösebb kutatást, szakértelmet és az objektivitásra törekszenek.

Összegezve, a megfelelő objektumok vizsgálata esetén ez a módszer minden döntéshozó és stratégiai tervező számára használható objektív segédlet a tervezés/döntéshozás különböző szakaszaiban.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

Munkánk fő célja, hogy új, objektív és automatizált módszerekkel segítsük a döntéshozókat a stratégiai tervezés során. Ezeket a módszereket Közép-magyarországi régió turisztikáján keresztül próbáltuk bemutatni.

A szakirodalom feldolgozása során sokféle nézőpontot, gondolkodásmódot ismerünk meg a stratégiai tervezésben, de egy dologban mindenki biztos: egy vállalat tartós fennmaradásának kulcsa a jó stratégiai terv. A vállalat elemzésének viszonylag új és egyre népszerűbb módszere a SWOT analízis, ami a vállalat külső és belső környezetének vizsgálatán alapul. Ezzel kapcsolatban már eltérő véleményeket olvastunk. Vannak, akik meg vannak győződve hasznosságáról és minden stratégiai terv elengedhetetlen részének tartják. Mások nagyon „puha” módszernek tartják, ami nem alkalmas arra, hogy a stratégia részét képezze. Ez sok esetben sajnos igaz is, mivel a SWOT készítése során legtöbbször brainstorming-ra és a szubjektív szakértői véleményekre hagyatkoznak. A mi módszerünk ennek a kiküszöbölésében segít.

A Központi Statisztikai Hivatal megyei szintű negyedéves jelentéseinek adataiból objektivitásra törekvő objektum-összehasonlítást (COCO futtatás) végeztünk a Közép-magyarországi régió turizmusáról 2007-től 2010-ig illetve ez alapján SWOT analízist készítettünk a területről. Kutatásunkban nem a tényleges eredmény a meghatározó, hanem a módszer újszerűsége, amivel az elemzést végeztük. A már említett objektum-összehasonlítással objektívan tudtuk vizsgálni az alapadatokat illetve az egyes mutatók teljesítményét. Ezután Excel-ben függvények segítségével automatizálni tudtuk a SWOT kimeneteket és a rövid szöveges válaszokat. Ezek az automatikus döntés-előkészítés részei lehetnek.

Emellett kapunk egy SWOT kimeneteket összefoglaló táblázatot, az „Y0 magyarázhatósága” mutatót és idősoros diagramokat, amin ábrázoltuk egyes mutatók tendenciáit. Ezeket nem lehet néhány függvénnyel automatizáltan elemezni, viszont ezek az elemző, döntéshozó személy számára ötlet-generátorként működhetnek, vagyis egy új nézőpontot adnak a probléma értékeléséhez.

7 IRODALOMJEGYZÉK

Bánky, A. (2007). *Stratégiai tervezés és menedzsment*.

Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó.

Corrall, S. (1998). *Stratégiai tervezés könyvtárak és információs szolgáltatások számára*. Budapest.

Csath, M. (1994). *Stratégiai tervezés és vezetés*. Budapest.

Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht. (2006. július 25). A Dél-Dunántúli Régió Turizmus Stratégiai Fejlesztési Programja. KMPG Tanácsadó Kft.

Dr. Könyves, E., & Dr. Müller, A. (2006. április 24). *Az Észak-Alföldi Régió Turizmusfejlesztési Stratégiája 2007-2013*.

Eőry, E., Fábíán, E., Kovács, B., Mártonné, K., Müller, M., Soproni, G., és mtsai. (2005. augusztus). *Belügyminisztérium*. Forrás:

[http://www.bm.gov.hu/web/portal.nsf/dokumentumtar/6473631C7DC60D23C125757E00344FC2/\\$file/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf?OpenElement](http://www.bm.gov.hu/web/portal.nsf/dokumentumtar/6473631C7DC60D23C125757E00344FC2/$file/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf?OpenElement)

Faragó, L. (2001.). SWOT elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában. *Falu Város Régió* , 6. sz. 3-5. old. .

Farkas, P., Fogarasi, G., Gordos, T., Huszár, R., Orosz, G., & Pej, Z. (2004. 12). *A Közép-Magyarországi Régió Stratégiai Terve*. Forrás: Varjú László honlapja: http://www.varju.hu/files/varju.hu/file/Archivum/458/kmrst07_13.pdf

IdeSol Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft. (2011). *Swot elemzések tanácsadói támogatása*. Forrás: <http://www.idesol.hu/minsegfejlesztes/swot.html>

KSH. (2011). Statisztikai tájékoztató. Budapest.

Kulturális és Turisztikai Minisztérium. (2007). Forrás: <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>

Lengyel, M. (1994). *A turizmus általános elmélete*. Budapest: KIT Képzőművészeti Kiadó.

M.A.S.T Piac és Közvéleménykutató Társaság. (2004). A belföldi turizmus jellemzői a Budapest-Közép-Dunavidék régióban. *Turizmus Bulletin*, 61-64.

Magyar Gallup Intézet. (2011). Forrás: SWOT-elemzés: <http://www.mpiyor.hu/tartalomuj/minosegirnnyitas/modszerek/SWOTelemzes2.htm>

Magyar Turizmus Zrt. (2006. május 15). A Budapest-közép-dunavidéki régió turisztikai stratégiája.

Magyar Turizmus Zrt. Budapest–Közép-dunavidéki Regionális Marketing Igazgatóság. (2006). *Budapest-Közép-Dunavidék kistérségei*. Forrás: www.budapes-kornyeke.hu

Márk, Ú. (2010). *Tíz éves a Budapest-Közép-Dunavidéki régió*. Budapest: Turizmus Bulletin.

Márton, L. (1994). *A turizmus általános elmélete*. Budapest: Képzőművészeti Kiadó.

Márton, L., & Lengyel, M. (1994). *A turizmus általános elmélete*. Budapest: Képzőművészeti Kiadó.

Nagy, A. (2007). *A turizmus tendenciáinak vizsgálata Magyarországon*. Gödöllő: Szent István Egyetemi kiadó.

Parányi, G. (2007). Minőséget gazdaságosan.

Parányi, G. (2005). SWOT-az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és korlátok elemzése. *Magyar Minőség*, 24.

Pető, I. (2010. március 16). Forrás: http://miau.gau.hu/temp/tananyag/ginf/coco_demo.pdf

Pető, I. (2011. január 11). Forrás: <http://tki.szie.hu/oktatas/mod/page/view.php?id=3387&inpopup=1>

Skaliczki, J. (1996). *Stratégiai tervezés*.

Stueart, R. D.-E., & Taylor, J. (1993). *Library Management*. Littleton.

Tasnádi, J. (1998). A turizmus szerepe a természet- és a kulturális örökség megőrzésében. *Turizmus Bulletin* .

Újvári, M. (2010). Tíz éves a Budapest-Közép-Dunavidék turisztikai régió. *Turizmus Bulletin* , 28-30.

Wikipédia. (dátum nélk.). *SWOT elemzés*. Forrás:
http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT_elemz%C3%A9s

