

OTDK-DOLGOZAT

2015

**BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓ MAGATARTÁSÁNAK
VIZSGÁLATA
RESEARCH OF THE INNOVATIONAL BEHAVIOUR OF
THE HOTELS AT LAKE BALATON**

Kézirat lezárva: 2014. április 06.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	1
2.	AZ INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA	2
3.	AZ INNOVÁCIÓ TIPOLÓGIÁJA	4
3.1.	INNOVÁCIÓ INTENZITÁSA SZERINT	4
3.2.	INNOVÁCIÓ JELLEGE SZERINT	5
3.2.1.	<i>Technológiai innováció</i>	<i>5</i>
3.2.2.	<i>Szervezeti innováció</i>	<i>5</i>
3.2.3.	<i>Humán erőforrás innováció.....</i>	<i>5</i>
4.	INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI FORMÁI.....	7
4.1.	BELSŐ FINANSZÍROZÁS	7
4.2.	KÜLSŐ FINANSZÍROZÁS.....	7
4.2.1.	<i>Piaci alapú külső források.....</i>	<i>8</i>
4.2.2.	<i>Nem piaci alapú külső források</i>	<i>8</i>
5.	INNOVÁCIÓ A TURIZMUSBAN.....	9
5.1.	A SZÁLLODA SZEKTOR INNOVÁCIÓJA.....	10
5.2.	INNOVÁCIÓ FORRÁSAI A SZÁLLODASZEKTORBAN.....	11
5.2.1.	<i>Menedzsment alapú források.....</i>	<i>11</i>
5.2.2.	<i>Nem menedzsment alapú források</i>	<i>13</i>
5.2.2.1.	<i>Pszichológia.....</i>	<i>13</i>
5.2.2.2.	<i>Design.....</i>	<i>13</i>
5.2.2.3.	<i>Kultúra.....</i>	<i>14</i>
6.	BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ ELEMZÉSE.....	15
6.1.	A RÉGIÓ JELENTŐSÉGE MAGYARORSZÁG TURIZMUSÁBAN.....	15
6.2.	BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ SZÁLLÁSHELYKÍNÁLATA	15
6.2.1.	<i>Kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakái és árbevételi adatai.....</i>	<i>15</i>
6.2.2.	<i>Balaton szállodáinak bevételi és vendégforgalmi adatai</i>	<i>17</i>
6.3.	A RÉGIÓ GYENGESÉGEI ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI.....	18
6.3.1.	<i>Turisztikai elégedettségi modell eredménye</i>	<i>18</i>
6.3.2.	<i>Változó piaci pozíció</i>	<i>19</i>
6.3.3.	<i>Egyedül a Balatonnál sem megy- összefogás hiánya</i>	<i>20</i>
6.3.4.	<i>Infrastrukturális gondok, egységesség hiánya.....</i>	<i>21</i>
6.3.5.	<i>Balaton fejlesztések</i>	<i>21</i>
6.3.6.	<i>Fejlesztési javaslatok.....</i>	<i>22</i>
7.	KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	24
7.1.	HIPOTÉZISEK.....	25
8.	A BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA.....	26
8.1.	KÉRDŐÍV ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSE	26
8.1.1.	<i>Kérdőív célja és témája</i>	<i>26</i>
8.1.2.	<i>Adatfelvétel módja és az elemzés menete</i>	<i>26</i>
8.1.3.	<i>Általános adatok</i>	<i>27</i>
8.1.4.	<i>Innovatív fejlesztések eredményei</i>	<i>27</i>
8.1.4.1.	<i>Innovációk bemutatása (2008-2012).....</i>	<i>27</i>
8.1.4.2.	<i>Innovációk bemutatása szállodai részlegként.....</i>	<i>27</i>
8.1.4.3.	<i>Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján</i>	<i>28</i>
8.1.5.	<i>Szállodai innovációk bevezetésének okai</i>	<i>28</i>
8.1.6.	<i>Az innováció finanszírozásának lehetőségei.....</i>	<i>29</i>
8.1.6.1.	<i>Innováció finanszírozásának módjai</i>	<i>29</i>
8.1.6.2.	<i>Innováció finanszírozásának forrásai</i>	<i>30</i>
8.1.7.	<i>Innovációt akadályozó tényezők</i>	<i>32</i>
8.1.8.	<i>Innováció típusai.....</i>	<i>32</i>
8.1.9.	<i>Szállodák innovációs tervei az elkövetkező 3 évre.....</i>	<i>33</i>
8.1.10.	<i>Innováció alkalmazásának gyakorisága</i>	<i>34</i>
8.2.	HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA.....	35

8.2.1.	1. Hipotézis vizsgálata.....	35
8.2.1.1.	1. Hipotézis további elemzése, következtetés.....	37
8.2.2.	2. Hipotézis vizsgálata.....	39
8.2.2.1.	2. Hipotézis további elemzése, következtetés	40
8.2.3.	3. Hipotézis vizsgálata.....	41
8.2.3.1.	3. Hipotézis további elemzése, következtetés	42
9.	HOTEL EURÓPA FIT A LEGJOBB INNOVÁCIÓS PÉLDA A BALATON RÉGIÓBAN.....	45
9.1.	INSPIRÁCIÓ ALAPÚ INNOVÁCIÓ - HOTEL EURÓPA FIT****SUPERIOR	45
9.1.1.	A szálloda	45
9.1.2.	Az innováció szerepe a szervezetben	45
9.1.3.	HOTEL EURÓPA fit****superior innovatív ötletei, termékei.....	46
9.1.3.1.	Csapatépítő tréning.....	46
9.1.3.2.	Termékfejlesztő munkacsoport kialakítása	46
9.1.3.3.	Környezettudatos program.....	47
9.1.4.	Innováció témái.....	47
9.1.5.	Inspiráció és innováció.....	47
9.1.6.	Az innovációk finanszírozási lehetőségei	48
9.1.7.	Az innováció sikerének, bukásának megállapítása	49
9.2.	KVALITATÍV KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI.....	49
10.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	51
11.	ÖSSZEGZÉS.....	54
	IRODALOMJEGYZÉK	56
	MELLÉKLETEK.....	I
1.	MELLÉKLET: A RADIKÁLIS ÉS INKREMENTÁLIS INNOVÁCIÓ JELLEMZŐI A KUTATÓK SZEMSZÖGÉBŐL	II
2.	MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ FINANSZÍROZÁSÁNAK TÍPUSAI	III
3.	MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI	IV
4.	MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK VENDÉGFORGALMA, 2013	V
5.	MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK KAPACITÁSA (2002-2012).....	VI
6.	MELLÉKLET: TURISZTIKAI ELÉGEDETTSÉG MODELL A BALATONNÁL	VII
7.	MELLÉKLET: BALATON RÉGIÓ KIEMELKEDŐ VÁROSAINAK SZÁLLODAI TELJESÍTMÉNYE 2011-2012	IX
8.	MELLÉKLET: HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁHOZ FELHASZNÁLT SPSS EREDMÉNYEK	XI
9.	MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁZLATA	XIV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Balaton kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalmi adatai, 2013	16
1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai.....	29
2. ábra: Innováció finanszírozásának módjai	30
3. ábra: Finanszírozási források.....	31
4. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők	32
5. ábra: A jövőbeli innovációkkal szembeni elvárások.....	34
6. ábra: Innováció bevezetésének gyakorisága	35
7. ábra: A bevezetett újítások száma és a szálloda típusa	36
8. ábra: A szálloda típusa és az általa alkalmazott innováció típusa	37
9. ábra: Újítások finanszírozási módjai	38
10. ábra: A szálloda típusa és az innováció bevezetésének gyakorisága	40

1. BEVEZETÉS

Az innováció és a folytonos megújulási képesség gazdasági és vállalati szerepének fontossága minden szakember számára egyértelmű. Napjainkban ennek mérése és vizsgálata az egyes iparágakban, illetve szakterületeken stratégiai fontosságúvá fejlődött. Nincs ez másképp a turizmusban sem, mely napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő iparága, jelentős mértékben hozzájárulva az egyes országok GDP és foglalkoztatási mutatóihoz. (Gyurácz-Németh et al., 2010)

Jelen kutatás az innovatív gondolkodásmód jelentőségét a szolgáltató szektorban, azon belül is elsősorban a szállodaszektorban hivatott vizsgálni. A kereslet és kínálat állandó változásával, egyre fontosabb, hogy a szálláshelyek olyan termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő vendégeiknek, melyek maximálisan kielégítik igényeiket és megkülönböztető jellegűek a hasonló színvonallal rendelkező versenytársaikkal szemben. Egyre több szálloda nyitja meg kapuit, de felmerülhet a kérdés, hogyan tudnak ezen vállalkozások hosszútávon, rentábilisan fennmaradni. Véleményünk szerint a megoldás az innovációban rejlik.

A dolgozat szakirodalmi áttekintése az alapfogalmak és tipizálások tisztázásán túl, az innováció gyakorlati szerepének meghatározására terjed ki, a következő témakörök mentén:

- Innováció a turizmusban;
- Szállodaszektor innovációs tevékenysége;
- Innováció finanszírozási forrásai.

Kutatásunkban Balaton turisztikai régió szállodáinak innovációs tevékenységét vizsgáltuk. Vizsgálódásunk ugyancsak kiterjed az újítások típusainak és forrásainak elemzésére. Fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet az innovatív szemléletmód jelentőségére. Kérdőívünk eredményei táblázatok, illetve grafikonok segítségével részletesen bemutatásra kerülnek. A dolgozat végén az elvégzett kutatások, elemzések után beazonosítottuk a legjobb innovációs stratégiával rendelkező szállodát, melynek innovációs magatartását kvalitatív módon, az igazgató úrral készített mélyinterjú alapján vettünk górcső alá.

2. AZ INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

Az innováció nagyon divatos és közkedvelt szó napjainkban, így érdemes rávilágítani, hogy mit is jelent ez a fogalom valójában és a számos meghatározás közül melyik alkalmazható leginkább a szállodaszektorban.

Az innováció, mint fogalom elég újkeletűnek számít, pedig az emberiség már a kezdetek óta folyamatosan törekszik az egyre hatékonyabb és újabb megoldások keresésére. A meghatározás először Itáliában bukkant fel, mikor Európa reneszánsz fénykorát élte, majd az osztrák közgazdász Joseph Alois Schumpeter révén vált újra ismertté a XX. század elején. (Quadbeck-Seeger, 2003) Schumpeter szerint, „az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását.” (Szakály, 2002:5) „A gazdasági fejlődés elmélete” című művében az innováció öt alapese-tét különböztette meg (Schumpeter, 1911):

- 1; Új vagy továbbfejlesztett termék generációja - tehát a fogyasztók körében még nem ismert javaknak vagy az egyes javak új típusának előállítás.
- 2; Új termelési eljárás bevezetése - tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek nem feltétlenül szükséges új tudományos felfedezéseken alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos újszerű kereskedelmi eljárás is lehet.
- 3; Új értékesítési piac kifejlesztése - tehát új elhelyezési lehetőség, egy olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország kérdéses iparága ez idáig még nem volt bevezetve, akár létezett ez a piac korábban is, akár nem.
- 4; Új kínálati piac megtalálása - tehát a nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásának meghódítása, ugyancsak másodlagos, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani.
- 5; Új szervezet létrehozása - tehát a cég átszervezése vagy átalakítása, például monopolhelyzet létrehozása trösztösítéssel, vagy éppen annak megszüntetése.

A fenti meghatározás kulcseleme –ami általában minden fogalomban megjelenik- az újdonság. Schumpeter azonban nemcsak azonosította az innováció öt alappillért, hanem azokat össze is kapcsolta a gazdasági fejlődéssel, illetve a vállalkozások céljaival.

A gazdasági fejlődés igazi lényege az újítások bevezetése, vagyis az innováció. Ebben a folyamatban pedig az innovációt megvalósító vállalkozó játssza a főszerepet. A vál-

latalati innováció modern értelmezéseként leginkább az OECD és az Európai Unió statisztikai hivatala az EUROSTAT közös kiadásában megjelent Oslo kézikönyvben megjelent megfogalmazás az elfogadott.¹ Az OECD 1992-ben szükségesnek tartotta, hogy kialakítson egy fogalmi és módszertani keretrendszert a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok értelmezésére és vizsgálatára. A Frascati és az Oslo Kézikönyv már kezdetben megkülönböztette a két fogalmat. Az utóbbi kiadvány azóta háromszor átdolgozásra került, 2005 decemberében jelent meg a harmadik kiadása. A folyamatos átdolgozások oka elsősorban az, hogy kezdetekben, az innováció fogalmában a technológiához közel eső elemeken volt a hangsúly, a második kiadásban azonban már szükségesnek tartották a szolgáltató szektorra is kiterjeszteni a vizsgálódás kereteit.

Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában (2005) az innováció fogalmába beletartozik a termék –és eljárás innováción kívül, a marketing innováció és a szervezési-szervezeti innováció is. A definíció szerint, „az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban”. (OECD, 2005:30, Katona, 2006:3) A definíció kapcsán egy szembevetendő változás a „technológia” szó eltűnése a termék- és eljárási innovációból, mely nyitottabbá teszi a fogalmat az alacsonyabb K+F intenzitású cégek és a szolgáltató szektor befogadására. A korábbi kiadásokban még el nem ismert szolgáltatási innovációk az új meghatározás szerint lehetővé teszik a dolgozat számára szükséges szolgáltatási típusú innovációk azonosítását is. Így már nevesítik a termék-eljárás innováción túlmenően a marketing- és a szervezési-szervezeti innovációt is. Katona (2006:11) szerint, „figyelemreméltó változás a technológia szó eltávolítása a termék-és eljárás innovációból. Ez nem a technológiai innováció fontosságának kisebbítését célozza, hanem nyitottabbá teszi a definíciót az alacsonyabb K+F intenzitású cégek és a szolgáltató szektor befogadására”. A szélesebb fogalom meghatározás nyomán, bővült azon vállalkozások száma, melyeket innovatívnak tekinthetünk. A kutatás során az Oslo kézikönyv innováció meghatározását vettük figyelembe, melyet Pakucs–Papanek (2006:8) definíciójával egészítenénk ki, akik szerint az innováció: „a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása”.

¹ OECD: Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet – Organisation for Economic Co-operation and Development

3. AZ INNOVÁCIÓ TIPOLÓGIÁJA

Az egyes szakirodalmak a szolgáltatás innováció különböző típusait különítik el. Ezek közül csak néhányat mutatunk be, melyek alapjául szolgáltak kutatásunknak.

3.1. INNOVÁCIÓ INTENZITÁSA SZERINT

Az első csoportosítás a kétkategóriás tipizálás, ami az innováció intenzitásán alapszik. Ez alapján lehet egy innováció: radikális vagy inkrementális (Dewar, Dutton, 1986; Ettlie, 1984; OECD, 2005).

A radikális innováció alapvető következményekkel jár egy szervezetben, a folyamatokban és a tevékenységekben. Jelenthet olyan új terméket vagy szolgáltatást (pl. CD lejátszó), melynek felhasználási területe, külső megjelenése, előállításához szükséges anyagok, berendezések jelentősen eltérnek az eddig megszokottétól. (OECD, 2005) A radikális mód kockázatosabb és költségesebb, és nagyobb változást okoz a szervezet életében. (Martínez–Ros, Orfila–Sintes, 2009)

Az inkrementális (módosító) változások alatt azokat az újításokat vagy azokat az aktuális technológiák alkalmazását értik, ami kevésbé költséges és kiszámíthatóbb eredményekkel rendelkezik. (Martínez–Ros, Orfila–Sintes, 2009) Egy olyan már létező termék vagy szolgáltatás kisebb jelentőségű megváltoztatása (pl. MP4 lejátszó), mely célja, azok teljesítménymutatóinak javítása, előállítási költségének csökkentése, stb. (OECD, 2005).

Már Schumpeter (1911) is elkülönítette a radikális és az inkrementális innovációt egymástól. Az inkrementális innováció egy állandó előrehaladást jelöl, a folyamatos fejlesztést jelenti. Ezek az innovációk a jövőben megjósolhatóak. Ezzel ellentétben a radikális innováció nem egy folytonos fejlesztés eredménye, a kiindulási alaptól nem lehet kisebb módosításokkal eljutni hozzá.

Hronszy (2002) szerint ma már kevésbé állítják szembe az innováció ezen fajtáit egymással. Pakucs–Papanek (2009:11) véleménye alapján, akár radikális akár módosító innovációról legyen is szó, mindkettő lehet sikeres. „Kétségtelen ugyan, hogy az úgynevezett radikálisan új innovációk igen széles körben tágitják a fejlődés perspektíváit”. A módosító innovációk bár csak egy létező termék/szolgáltatás tulajdonságainak javítását jelentik, ugyancsak komoly profítnövekedést, piaci pozíció javulást eredményezhet egy-egy ország vállalatánál.

A különböző kutatók által megfogalmazott álláspontokat a radikális és inkrementális innovációval kapcsolatban az *1. számú melléklet* szemlélteti.

3.2. INNOVÁCIÓ JELLEGE SZERINT

Az innováció jellege alapján ugyancsak három típust különíthetünk el. (Tseng et al., 2008)

3.2.1. Technológiai innováció

A technológiai innováció olyan technológiákat és felszereléseket biztosít, amelyek új vagy tulajdonságaikban módosított eszközöket és alkalmas berendezéseket kínálnak a növekvő termelés és hatékony menedzsment számára, amelyek elengedhetetlenek a szálloda üzleti jövedelmezősége szempontjából. A technológiai innováció elsősorban a számítógép teljesítmény és kommunikáció fejlesztésében jelenik meg, mivel a technológiai változás a leg-erősebb kényszer a piaci területek változásában és átalakításában. A szállodaigazgatók nagyon körültekintőek az innováció fontosságával kapcsolatban, különösen a kommunikációs és információs technológia előrehaladását illetően, amely jelentősen befolyásolja a vendégek viselkedését a szolgáltatások nyújtójával. (Tseng et al., 2008)

Ezen innováció együtthatói például a következők:

- Technológia és felszerelés hasznosítása;
- Új technológiák és felszerelések bevezetése;
- Új termékek bevezetésének a gyakorisága;
- Technológiai rendszerek hatékonysága.

3.2.2. Szervezeti innováció

A szervezeti innováció jelentős változásokat mutat a szervezeti tőke terén. Tény, hogy a szervezeti tőke a vállalathoz tartozik, és felöleli a vállalat által létrehozott és hatékonyan működő tudásmenedzsmentet, a folyamatos előrehaladás érdekében. A szervezeti innováció arra utal, hogy az innováció összefügg azzal, hogy a szállodaigazgatók milyen hatékonysággal és eredményességgel irányítják és fejlesztik a saját tudásukat az állandóan változó és versengő versenykörnyezetben. A szervezeti innováció az operatív eljárásokat és a szervezeti kultúrát ugyancsak magában foglalja. (Tseng et al., 2008)

Ezen innováció tényezői a következők:

- A résztvevő szervezeti környezet;
- A részlegek és a szervezet közötti koordináció;
- Új ötletek alkotása.

3.2.3. Humán erőforrás innováció

A humán erőforrással kapcsolatos innováció az alkalmazottak és a vezetők készségeinek, kompetenciáinak fejlesztésére fókuszál. Az innováció ezen típusa a képességeket emeli ki, hangsúlyozza a tréningekben és befektetésekben bekövetkező változások fontosságát a si-

keres humán erőforrás innovációban (Griliches, 1990; Pine, 1992; Van der Wiele, 2007)
Az emberi erőforrás innováció egyet jelent a kollektív szállodai adottságokkal. A szervezetek nyereséges működéséhez az alkalmazottak tudása és szakértelme jelentősen hozzájárul, hiszen tapasztalatuk, készségük és kapcsolataik által hozzájárulnak a fogyasztók elégedettségének növeléséhez. (Tseng et al., 2008)

Ezen innováció faktorai a következők:

- Az alkalmazottak tréningjei, beleértve a tudás megosztást;
- Ösztönző szervezetek, amelyek segítik az új képességek fejlesztését.

4. INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI FORMÁI

A fejezet metodikája Bedőné et al., 2008: Finanszírozási Kézikönyvét veszi alapul.

Az innovációk bevezetésének legnagyobb hátráltató tényezője, azok költségigénye. A finanszírozási lehetőségeket eredet szerint két csoportba sorolhatjuk: belső és külső források. Az ötleteket finanszírozhatjuk belső forrásból, mely a cég operatív működéséből eredeztethető, de külső finanszírozási piacok szereplői is a vállalat rendelkezésére bocsátják a szükséges tőkét. A forrás fajtája szerint megkülönböztetünk saját és idegen forrásokat. A saját tőke esetén a finanszírozó tulajdonosi jogokra tarthat igényt, és a vállalkozás korlátlan futamidejű forráshoz jut. Idegen tőke esetén, amely a hitel- és eszköz-alapú finanszírozást jelenti, valamilyen hitelezői viszony jön létre a vállalkozás és a finanszírozó között és az átadott tőkét valamilyen konstrukcióban, a későbbiekben vissza kell fizetni. Az innovációk finanszírozásának típusait a 2. számú melléklet táblázata szemlélteti.

4.1. BELSŐ FINANSZÍROZÁS

Ha a vállalkozás a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával finanszírozza a bevezetni kívánt újításait, belső finanszírozásról beszélhetünk. Az önfinanszírozás a nyereség visszaforgatását, újra befektetését jelenti. Ennek nagy előnye, hogy nem szükséges külső forráskínáló személyeket és intézményeket bevonni, így a függetlenség és önállóság fennmaradhat. A belső finanszírozás megvalósulhat a rendelkezésre álló erőforrásokból, amelyek a vállalat tulajdonosai által biztosított, elsősorban a pénzeszközökben megtestesülő forrásokat jelentik. Ezek főként jegyzett tőkeként a vállalkozás számára véglegesen biztosított forrásból, a ki nem vett adózott eredményből vagy a veszteség-rendezésként befizetett pótbefizetésből állhat. Ezen felül belső forrásnak tekinthető a nem véglegesen biztosított tagi kölcsön is, mivel ugyanazok biztosítják, mint akik a jegyzett tőkét. Tehát belső forrás lehet a saját tőke, amely származhat a kezdőtőke saját megtakarításból, a visszatartott működési jövedelemből, eszközértékesítésből, vagy az eszközstruktúra átrendezéséből. Valamint belső forrás lehet továbbá a hitel- és eszköz alapú is, amely a tagi kölcsönből finanszírozhatnak. (Bedőné et al., 2008)

4.2. KÜLSŐ FINANSZÍROZÁS

Ha a vállalkozás külső intézményektől, befektetőktől származó forrásokkal elégíti ki finanszírozási igényeit, akkor külső finanszírozásról beszélhetünk. Ez történhet pénzügyi

piacokon keresztül, illetve lehet nem piaci alapú is. Ezen források vagy a saját tőkét, vagy az idegen tőkét növelik, vagy pedig átmentet képeznek a kettő között. (Bedőné et al., 2008)

4.2.1. Piaci alapú külső források

A pénzügyi piacokon keresztül történő finanszírozási formákat két részre lehet felbontani: saját, illetve idegen tőke finanszírozásra.

A saját tőke alapú finanszírozáshoz tartozik a tőzsdei részvénykibocsátás és a tőzsdén kívüli üzletrész értékesítés, azaz a kockázati tőke bevonás. A kockázati tőkebevonás új tulajdonosok bevonásával lehetővé teszi a saját tőke növelését. A hitel- és eszközalapú finanszírozás a kötvénykibocsátást, a bankhitelt és kölcsönt, a lízinget, a szállítói (kereskedelmi) hitelt, a Mezzanine–hitelt, egyéb hiteleket és kölcsönöket, és a faktoringot foglalja magába.

Az idegen, azaz hitelfinanszírozások közül a legelterjedtebb a banki hitel, mivel elérése könnyű és kockázata relatíve alacsonyabb. A kötvényekkel való finanszírozást a magyar vállalatfinanszírozási gyakorlatban „hiányzó láncszemnek” nevezik, elhanyagolható szerepet tölt be, valamint a kötvénykibocsátás költségesebb, mint a bankhitel. A Mezzanine–hitel a saját és az idegen tőke között átmenetet képző finanszírozási forma, amely a hitelezői jogokhoz kapcsolódó törlesztő részletek mellett, tulajdonosi jogviszonyt megtestesítő, opciós komponenst is tartalmaz. A faktoring a szállítói követelés üzletszerű megvásárlását jelenti. A faktorálás lehet egyszeri, alkalmi ügylet, de a faktorálás lényege épp a folyamatosság, amely lehetővé teszi a likviditás helyzet optimális szinten való alakulását. (Bedőné et al., 2008)

4.2.2. Nem piaci alapú külső források

A nem piaci alapú külső finanszírozási formákat szintén két csoportba lehet besorolni: a saját tőke- és a hitel- és eszközalapú finanszírozásba.

A saját tőke alapú külső források között tartják számon a vissza nem térítendő támogatást és a befektetést állami alapokból. A vissza nem térítendő támogatások közé tartoznak a pályázati források is. A hitel- és eszközalapú külső forrásokat a támogatott hitelek, a garanciavállalás és az adókedvezmények jelentik. Az üzleti angyalokat is a nem piaci alapú külső források között tartják számon. Az üzleti angyaloknak nevezik azokat a sikeres üzleti múlttal rendelkező magánszemélyeket, akik tőkét fektetnek be induló innovatív cégekbe, aktív személyes közreműködéssel, tanácsokkal segítve a cégvezetést a háttérből, a nyilvánosságot kerülve. (Bedőné et al., 2008)

5. INNOVÁCIÓ A TURIZMUSBAN

Annak ellenére, hogy a turizmus nem egy innovatív iparág, gazdasági szerepe az elmúlt időszakban fokozatosan és dinamikusan növekedett, többek között jelentős GDP-előállító funkciójából és munkaigényes jellegéből, valamint jelentős beruházás-gerjesztő hatásaiból fakadóan. Az előrejelzések azt mutatják, hogy a turizmust hosszabb távon is a dinamikus fejlődés fogja jellemezni.

A turizmus a magyar gazdaság egyik sikerágazata, amely egyben jelentős fejlődési tartalékkal rendelkezik. Megfelelő tervezése, a fejlesztések hatékony menedzselése alapvető feladat, ha optimalizálni akarjuk előnyeit, és minimálisra csökkenteni a lehetséges kockázati tényezőket. Ennek eléréséhez kívánatos alapcél a turizmus és a vendéglátás szolgáltatás-, és tevékenységrendszerének tudományos igényű feltárása, innovatív fejlesztése, összehangolt koordinált működtetése, az ágazat hatékonyságának és eredményességének növelése. A turizmus a tevékenységek széles palettáját öleli fel mind a magán, mind az állami szektorban. Olyannyira átszövi a gazdaságot, hogy jelentősége sokszor elkerüli a figyelmet. Egyre több nagyvállalat, egyre nagyobb befektetések ellenére sok kisvállalkozásból álló decentralizált ágazat, amely képes a racionális gazdaságok profitjának bővítésére. A globalizáció és a liberalizáció egyaránt új lehetőségeket és kihívásokat jelent, mind a kis, mind a nemzetközivé váló szállodaláncok, illetve desztinációk számára.

A turizmus innovációja még limitált. (Mattson et al., 2005) A turizmust érintő kutatások alapján ugyancsak feltárássra került az innováció, mint kifejezés használata, melynek eredménye azt mutatja, hogy az innovációs politika a fenntarthatóságot hangsúlyozza, valamint a kezdeményezések elsősorban szektorokból eredeztethetőek. (Hjalager, 1997, 2002)

Gyurác-Németh és szerzőtársainak (2010) kutatásai során arra a következtetésre jutottak, hogy az innováció több formában is megjelenhet a turizmus iparágában, ezért érdemes egy egységes csoportosítást alkalmazni. „A 2007 májusában a szlovéniai Bledben tartott „Innováció a turizmusban – alkalmazkodás a változásokhoz” címmel nemzetközi konferencia – mely az ENSZ Turisztikai Világszervezet (UNWTO) Európai Bizottságának 46. üléséhez kapcsolódott – az innováció turizmusban játszott szerepét három gondolatkör mentén vizsgálta.” (Gyurác-Németh et al., 2010:131)

Ez a három fő csoport a következő:

- Információs és kommunikációs technikák innovációja;
- Turisztikai termékek innovációja;
- Kihívásokra adott innovatív megoldások, javaslatok.

Az információs technikák innovációjának főpontjai a mobil technológia fejlődése, az okos telefonok megjelenése, valamint az online szállásfoglalók fejlődésének köszönhetően a magasabb vásárlói kielégítése.

A turisztikai termékek innovációja nagyobb hangsúlyt kapott, hiszen minden turizmussal kapcsolatos terméket újítanak. Ennek a kiváltó oka az előző pontban említett egyre több igény kielégítése. Ilyen termék a gyógy turizmus, az ökoturizmus, valamint a kulturális turizmus.

A kihívásokra adott innovatív megoldásoknál a klímaváltozás, a fenntarthatóság és a szezonális került a középpontba. (Gyurác–Németh et al., 2010)

5.1. A SZÁLLODA SEKTOR INNOVÁCIÓJA

Az innováció a tartós vállalati versenyképesség fenntartásának elengedhetetlen feltétele a termelő berendezések és a technológiai folyamatok korszerűsítése, bővítése szempontjából. „A vállalat termelő tárgyi eszközeinek beruházásokkal történő korszerűsítése a műszaki fejlődés mai fokán nem egyszerűen választható lehetőség, hanem létérdekből fakadó szükségszerűség. A folyamatos korszerűsítés követelményeit mellőző cégek hosszabb távon profittól esnek el, piaci pozíciójuk gyengülhet, hiszen az 'előregedés' veszélye nem csak a tárgyi eszközöknél, hanem átfogóan fennáll.” (Pakucs–Papanek, 2006:53)

Ezek után elmondható, hogy a szállodáknak, mint vállalatoknak ugyancsak elengedhetetlen fontosságú újabb és újabb megoldások alkalmazása. A szállodaipar nem a leghíresebb az innovatív megoldások alkalmazásában. „Konzervatív természete és tőke intenzív szerkezete, ami több mint 25 éves megtérülést ígér, nem segíti az innovációt.” (Gyurác–Németh et al., 2010:135) Ebben a szektorban a legtöbb kreatív ötlet azoktól ered, akik egy kívülálló szemszögéből nézik a működését, és nem hátráltatják őket a fennálló paradigmák. (Allegro, de Graaf, 2008)

Pikkemaat és szerzőtársai (2006) a szállodai létesítmények innovatív magatartásának főbb kiváltó okait vizsgálták.

Megállapításaik szerint az innovációk végrehajtásának legfőbb motivációi:

- Versenyben maradás (a szállodaiparban túlnyomórészt a versenyképesség egyik legfontosabb eszközének tekintik az innovációt);
- Szolgáltatásbővítés (meglévő szolgáltatásvonalukat egy-egy új szolgáltatással kívánják növelni, mely lehet radikálisan új a piacon, vagy a konkurens vállalatoknál már bevezetett is);
- Költséghatékonyság növelése (akár a költségek csökkentése érdekében, akár környezetvédelmi megfontolásokból energiatakarékos rendszerek bevezetése);
- Pályázatok (pályázatokon való részvétel céljából is lehet innovatív egy szálloda);
- Meglévő szolgáltatások minőségének javulása;
- Egyetemekkel, kutatóintézetekkel folytatott együttműködések elősegítése.

5.2. INNOVÁCIÓ FORRÁSAI A SZÁLLODASZEKTORBAN

A folyamatos tökéletesítés, fejlődés érdekében elengedhetetlen a szüntelen fejlődést elősegítő innovatív ötletek, megoldások feltárása és megvalósítása. A szállodák nem rendelkeznek saját K+F részleggel, így általában más szak- és tudományterületek eredményeit használják fel innovatív lehetőségek és kitörési pontok keresésére. Gyurácz–Németh és szerzőtársai (2010) az innováció forrásainak két fő csoportját különítik el: a menedzsment és a nem menedzsment alapúakat. A 3. számú melléklet vizuálisan is szemlélteti az innováció forrásainak kategóriáit.

5.2.1. Menedzsment alapú források

Menedzsmenten belül megkülönböztetjük a szolgáltatási folyamatokat, illetve a fizikai termelési folyamatokat.

Fizikai termelésből származó innovációból az építőiparból származó ötletek emelhetők ki. Ilyenek lehetnek a különböző anyagok, amiket elsősorban nem szállodai alkalmazásra fejlesztettek ki, de ma már ebben a szektorban is felhasználják. Így az építésnél használhatnak például speciális anyagokat (hő visszaforgató rendszereket, jó hőszigeteléssel bíró téglákat). Szintén az építőipar fejlesztése révén történhet a szállodák ún. háttér-infrastruktúrájának fejlesztése, korszerűsítése is. Manapság a környezetbarát eszközök használatával nemcsak pénzt lehet megspórolni, de alkalmazásuk üzleti szempontokat figyelembe véve is hasznos lehet, hiszen sokszor egy-egy beruházásnál kiemelik ezen be rendezések alkalmazását, ami növeli a szálloda imázsát, a környezettudatos vendégek körében. Az InterContinental Budapest szálloda konferenciatermének átalakításakor külön hangsúlyt kapott, hogy a „rejtett” mennyezeti megvilágítás, melyet LED égők segítségével

oldották meg. Az égőtestek színei nemcsak szabadon változtathatóak, de ezen égők energiatakarékosabbak, környezettudatosabb a hagyományos halogén izzókhöz képest. Ezzel a technikai megoldással a terem megvilágítása könnyen a rendezvény hangulatához igazítható. (www.turizmusonline.hu, 2014.03.07.)

A LED-es világítótesteken kívül geotermikus energiát használó hőszivattyús hűtő-fűtő rendszerek használata is egyre inkább népszerű a szállodai beruházások során. Ezen rendszerek nemcsak költségtakarékosabbak, mint a gázüzemű fűtő és elektromos folyadékhűtő rendszerek, de jelentősen csökkentik az épület széndioxid kibocsátását is. Ezenkívül ugyancsak elterjedt, hogy a vizet napkollektorok segítségével melegítik fel, illetve ahol lehetőség nyílik ott a WC-k öblítéséhez kútvizet használnak. Nemcsak az új, de a hagyományos építészeti megoldások, mint pl. vályog vagy a nád használata is lehet manapság innovatív. (www.kolping.hotel.hu/biohaz, 2014.03.07)

A belsőépítészet és a bútorgyártás ugyancsak jelentős szerepet játszanak a szállodák belső tereinek kialakításához, berendezéséhez. A berendezési tárgyakkal szemben alapvető elvárás a praktikusság és a könnyű kezelhetőség (tisztítás), mint például a Kolping családbarát szálloda, ahol a gyerekszobák emeletes ágyainak alsó szintje babaágygá alakíthatók. (www.kolping.hotel.hu, 2014.03.07) Ugyancsak a praktikusságot tartották szem előtt a Gizella Hotel szobáiban lévő ágyak kiválasztásánál is, melyeket könnyen franciaágyból, külön álló ágyakká lehet alakítani. Ezzel az üzleti és az egyéni vendégek igényeinek, elvárásainak is meg tudnak felelni. (www.hotelgizella.hu, 2014.03.07) Az Accor szállodalánc Planet 21 néven innovatív programot vezetett be szállodáiban, melynek lényege a fenntartható fejlődés elvének alkalmazása a szállodaszektorban is. A programban 21 feladatot jelöltek ki, ezek közül az egyik a szállodai szobák kialakítására fókuszál, melyeknél nemcsak a praktikusságot és az attraktivitást tartják lényegesnek, de a környezetbarát jelleget is. Így például, eco címkével ellátott padlóburkolatot, illetve fal-festékeket használnak és a szobák takarítását is ilyen feliratú tisztítószerekkel végzik, ezzel gondoskodva vendégeik egészségéről. (www.turizmus.com, 2014.03.07)

Természetesen ezen területek újításait nem kifejezetten szállodai alkalmazásra szánták, de hasznosak lehetnek, ha vendégeink elégedettségét vagy a szálláshely versenyképességét szeretnénk növelni, de abban az esetben is elengedhetetlen, ha a fajlagos költségeiken szeretnénk csökkenteni.

5.2.2. Nem menedzsment alapú források

A nem menedzsment alapú források közé sorolandó: a pszichológia, design és a különböző kulturális elemek alkalmazása.

5.2.2.1. Pszichológia

A nem menedzsment alapú innovatív források közé tartozik a pszichológia, melynek köszönhetően a szállodai szakemberek felismerték a vendégelégedettség és a vendégigények azonosításának fontosságát, de akár egy szállodai szoba kialakításában is jelentős szerepet játszik e területen szerzett tudás. Nagyszámú világítótest elhelyezése, illatosítás (füstölők, virágok által) és a harmonizáló, impulzív színek használata mögött a vendégek elégedettségének növelése, illetve igényeiknek való minél jobb megfelelés áll. Erre kiváló példák, azon konferencia szállodák, melyek üzleti célból utazó hölgy vendégeik részére alakítanak ki szobákat, melyben fésülködőasztalt, nagyobb tükröt helyeznek el, illetve semleges színek helyett, melegebb színeket (pl. narancssárga) használnak. Az egyes kultúrák tanulmányozása ugyancsak lényeges egy szállodai szoba kialakításában.

5.2.2.2. Design

A szállodák és a szállodai szobák mindig elkerülhetetlen eleme a design, azonban vannak olyan speciális szállodák, melyek kifejezetten speciális designnal tűnnek ki versenytársaik közül, ilyenek pl. a boutique hotelek, melyek alkalomadtán híres divattervezők vagy iparművészek ötletei alapján kerülnek kialakításra vagy berendezésre. Ezen szállodák általában kisméretűek (60-nál kevesebb szobakapacitással rendelkeznek), melyek kialakításánál nagy hangsúlyt kapott a modern bútorzat alkalmazása, mely színeiben és formavilágában az otthonosság és a barátságosság érzetét kelti.

A szállodaszektorban a legújabb divat a „woman only” szobák vagy emeletek kialakítása, melyek tervezésénél elsősorban az üzleti úton lévő hölgyek igényeit vették figyelembe. A szobák színeiben (világos, meleg színek), berendezéseiben (pl. fésülködőasztal), praktikus kiegészítőiben és kozmetikai szerek bekészítésében mind a női utazók kényelmét szolgálják. Manapság egyre több „woman only” szálloda nyílik szerte a világon. Egyik magyarországi példája az Anadin ifjúsági szálló, mely kizárólag csak lányoknak biztosít szálláslehetőséget.(www.budapestyouthhostel.com, 2014.03.07)

A szálloda stílusának, formájának, anyagainak megtervezésénél az innovatív gondolkodás döntő jelentőséggel bír. Újabb és újabb szállodák jelennek meg egyedi designnal, mint pl. a dubai. Burj Al-Arab vitorla formájával, a berlini Propeller hotel 31 egyedi

témájú (pl. vámpír vagy kastély) szobájával, a svédországi jéghotel „anyagával” tűnik ki a többi szálloda közül.

5.2.2.3. *Kultúra*

Nem menedzsment féle innovációs forrásnak tekinthető a kultúra is. Ez a fajta forrás nem erősen, de valamilyen szinten szintén szerepet játszik a szállodák innovációjában, mint például San Pedro város kultúrájának fenntartása és védelme a Tierra Atacama Hotel által, vagy a bortermelés, a szüretelés kultúrájának megőrzése, bemutatása a Bonvino Hotel által. (www.tierraatacama.com, 2014.03.07.; www.hotelbonvino.hu, 2014.03.07)

6. BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ ELEMZÉSE

A Magyar Turizmus Zrt. kutatásait, valamint a KSH-statisztikák eredményeit felhasználva jelen dolgozat keretei arra adnak lehetőséget, hogy a Balaton turisztikai régió jelentőségét dióhéjban mutassuk be, kitérve annak gyengeségeire és fejlődési lehetőségeire.

6.1. A RÉGIÓ JELENTŐSÉGE MAGYARORSZÁG TURIZMUSÁBAN

A Balaton régió hazánk legjelentősebb belföldi fogadóterülete és Budapest után a második legkedveltebb régió a beutazók körében. A vizsgált desztináció kiemelt szerepet játszik a magyar turizmusban, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal előzetes adatai szerint 2013-ban a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált belföldi vendégéjszakák 26%-át, a külföldi vendégéjszakák 14,9 százalékát regisztrálták a „magyar tenger” partján. Az elmúlt években a régió mindkét mutatószám vonatkozásában pozitív változást könyvelhetett el. (Turizmus Magyarországon, 2013)

6.2. BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ SZÁLLÁSHELYKÍNÁLATA

Jelen fejezetben a Balaton turisztikai régió kereskedelmi szálláshelykínálatának vendégforgalmi elemzése kerül bemutatásra.

6.2.1. Kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakái és árbevételi adatai

A régióba érkező külföldi és belföldi vendégek adatait elemezve tavaly 2,8 millió belföldi és 1,7 millió külföldi vendégéjszakát realizálhattak a kereskedelmi szálláshelyek. A magyar vendégek vendégéjszakái az összvendégéjszakák 61,0%-át tették ki, ami a magyarországi átlagnál jobban megközelíti az ideális arányokat. A megoszlás változását jól tükrözi, hogy a válság előtti évhez (2007) viszonyítva a belföldi vendégéjszakák száma 5,2%-kal növekedett, míg a külföldi vendégeké 14,6%-kal csökkent.

A teljes vendégforgalmat tekintve a Balaton régióban közel 180.000 vendégéjszakával többet mértek 2013-ban, ami +3,9% változást jelent az előző évi adatokhoz képest. A vendégéjszakák számának alakulását, illetve a Balaton régió részesedését az *4. számú mellékletben* található ábra szemlélteti. (Turizmus Magyarországon, 2013)

A vendégforgalom bővülésével párhuzamosan a szállásdíj bevételek is emelkedtek. A belföldiektől származó szállásdíj bevétel (ami az összes bevétel 58,0%-át tette ki) 9,3%-kal, a külföldi vendégektől származó bevétel (az összes szállásdíj bevétel 42,0%-át adta) 14,3%-kal.

A régió a szálláskapacitások jelentős hányadával büszkélkedhet. A KSH 2013. júliusi adatai alapján a Balatonnál 499 kereskedelmi szálláshely működött, közel 82.000.000 férőhellyel. A Balaton turisztikai régióban található az összes kereskedelmi szálláshely kapacitás 24,8 százaléka.

2013-ben a balatoni kereskedelmi szálláshelyek szobakapacitás kihasználtsága 56,0%, a férőhelyeké 39,4%-os volt. Mindkét mutató kedvezőbb az országos átlagnál és mindkettő javult 2012-hez képest. A kereskedelmi szálláshelyek kapacitását és vendégforgalmát az 5. számú melléklet diagramja szemlélteti. A régió szálláshelyeinek és szállodáinak legfontosabb mutatószámait az 1. táblázatban jelenítettük meg.

1. táblázat: Balaton kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalmi adatai, 2013

A Balaton turisztikai régió vendégforgalma				
	Kereskedelmi szálláshelyek		Szállodák	
	2013	2013/2012	2013	2013/2012
<i>Belföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	999	+4,8%	707	+7,1%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	2 831	+4,2%	1 983	+6,8%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,8	-0,6%	2,8	-0,2%
<i>Külföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	355	+2,0%	245	+0,5%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	1 772	+3,5%	1 226	+2,9%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	5,0	+1,5%	5,0	-2,4%
<i>Összesen</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	1 354	+4,0%	952	+5,3%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	4 604	+3,9%	3 209	+5,3%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	3,4	-0,1%	3,4	0,0%

Forrás: Magyar Turizmus Zrt., Turizmus Magyarországon, 2013:11

A régió két kiemelkedő települése Hévíz és Zalakaros, melyek a belföldi vendégek körében tavaly a 4. és az 5. helyet foglalták el, a külföldiek körében Hévíz a 2. és Zalakaros a 10. a kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszaka számát tekintve. A régióban to-

vábbi két további település is említést érdemel, Siófok a belföldi vendég éjszakaszám szerint a 3. a külföldiek vonatkozásában a 7. helyen áll, míg Balatonfüred a magyar vendégek körében a 8., a külföldiek esetében a 6. helyet foglalja el.

A Magyar Turizmus Zrt. a magyar lakosság utazási szokásairól 2012 decemberében készített felmérést, mely kiemeli a Balaton régió fontosságát. A tanulmány szerint a magyar háztartások 1-3 éjszakás utazások, 15,6%-a, a 4 éjszakás vagy annál hosszabb utazások 46,7%-a realizálódott ebben a régióban. 2012-ben a KSH előzetes adatai szerint a belföldi utazások átlagos időhossza ebben a régióban 5,3 nap volt és az utazások 25,1 %-a realizálódott ebben a régióban. (Magyar Turizmus Zrt.: Magyarország turizmusának alakulása, 2013)

6.2.2. Balaton szállodáinak bevételi és vendégforgalmi adatai

Kutatásunkat a régió Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodái körében végeztünk el, így lényeges nemcsak a kereskedelmi szálláshelyek, de a szállodák vendégforgalmi adatait is górcső alá vetni.

A Balaton régióban 2012-ben a szállodák összes bruttó árbevétele 42,2 milliárd Ft volt, ami 12,9 százalékkal volt magasabb a válság évében (2008) realizált adatokhoz képest. A szobák bruttó árbevétele tavaly ugyancsak jelentősen, 17,2%-kal meghaladták a 2008. évi bevételeket. A szállodai összvendégéjszakák száma 2013-ban 3.209 ezer (+5,3%), ebből a belföldiek 1.983 ezer (+6,8%), külföldieké 1.226 ezer (+2,9%) vendégéjszaka. Megjegyzendő, hogy az országos átlagtól eltérően a Balatoni régióban a szállodai vendégéjszakák kisebb, csupán 38,2%-át töltik a külföldi vendégek hotelekben.

A szállodák átlagos kihasználtsága 48,2% volt, ami a múlt évit 2,2 % ponttal haladta meg. A bruttó átlag szobaár 12.891 Ft (bázis i. 102,5%), a bruttó RevPar 6.210 Ft (bázis i. 107,3%) volt 2013-ban.

A Balaton turisztikai régióban komoly problémát jelent a szezon meghosszabbítása, növelése. Érdekességgéppen külön elemeztük a 2013. évi decemberi adatokat, mely a belföldi szállodai vendégéjszakák esetében 11,5%-os, míg a külföldiek esetében 5,4%-os növekedést mutattak. Így a szállodai szobafoglaltság (35,6%) 2,9 százalékponttal, a bruttó átlag szobaár (13.802) 1,1%-kal, a bruttó RevPar (4.913) 10%-kal haladta meg az előző évi adatokat. Azonban meg kell jegyezni, hogy a kereslet növekedése ellenére az átlag szobaárak 1,1%-os emelkedése lényeges elmaradt a HUF/EURO 5,5%-os december havi gyengülésétől.

Az előző fejezetben már ismertettük a régió legkedveltebb desztinációit, a kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak adatai alapján. A dolgozat *7. számú mellékletében* ezen városok (Hévíz, Zalakaros, Balatonfüred, Siófok) szállodáinak vendégforgalmi és a bevételi adatait jelenítjük meg táblázatosan, a 3 és 4 csillagos szállodákat külön kiemelve, hiszen kutatásunkban ezen kategóriájú hotelek szerepelnek. (Magyar szállodaipar helyzetének értékelése, 2007-2012, 2013)

6.3. A RÉGIÓ GYENGESÉGEI ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

A Magyar Turizmus Zrt. és a Balatoni Regionális TDM Szövetség 2012-ben széleskörű reprezentatív kutatást végzett a főszezonban a Balatonhoz érkező magyar és külföldi turisták utazási szokásairól és elégedettségéről. A kérdőívezést a turisztikai régióban működő turisztikai vállalkozások, szakmai szervezetek, egyesületek, önkormányzatok és civil szerveződések körében végzett mélyinterjúk egészítették ki. A kapott eredmények alapján kristályosodtak a régió gyengeségei és fejlődési lehetőségei. Jelen alfejezet metodikája a Magyar Turizmus Zrt., Sajtóanyag: Balatonról készült kutatások, (2013) alapján készült, Turizmus Bulletin XV. évfolyam, 2.szám.

6.3.1. Turisztikai elégedettségi modell eredménye

Az említett kutatásban kitértek a turisták elégedettségének elemzésére is, mely egy ún. Turisztikai Elégedettség Modell (TEM-modell) segítségével vizsgáltak. A modell *6. számú mellékletben* található. Tíz különböző tényezőt különítettek el: környezeti tényezők, turisztikai vonzerők, a szállás, a vendéglátás, a vásárlás/bankkártyával fizetés, a közlekedés, az informálódás, az ár/kedvezmény, a szocio–pszichológiai tényezők és az akadálymentesség. A kapott eredmények függvényében elmondható, hogy a Balaton turisztikai régióba a látogatók magas elvárási szinttel érkeznek (a 100 pontos skálán, 81,2 ponttal). 78,7 pontos elégedettségi index pedig azt bizonyítja, hogy a régió megközelítette a nagyon elégedett minősítési kategóriát. Az egyes csoportok fontosságának és a vendégek elégedettségének vizsgálatában csupán -2,5 pontos GAP (elvárások és az elégedettség közötti rés) volt tapasztalható, ami minimális, de nem elhanyagolható alulteljesítést jelent.

A modell eredményeit vizsgálva megállapítható, hogy az ár/kedvezmény és az akadálymentesség tényezőkkel voltak leginkább elégedetlenek a megkérdezett turisták. Azonban még ezen csoportok esetében is elmondható, hogy relatíve magas elégedettséget tapasztaltak a kutatók.

A belföldi turisták körében az elvárásokhoz képest alulteljesítés tapasztalható az ár/kedvezmény, a szállás, a közlekedés, a környezeti tényezők, az akadálymentesség és az

informálódás, tájékoztatás területeken is. A magyar vendégek kevésnek találják a szabad strandok (főleg az északi parton), a kulturált, igényesen kialakított illemhelyek számát, az ár/érték színvonalat, a bank automaták és a gyermekprogramok korlátozottságával is problémák adódtak.

A külföldi vendégek esetében a turisztikai vonzerőknél, a vendéglátásnál és a szocio-pszichológiai tényezőknél felülteljesítést mutatott ki a felmérés, ugyanakkor az ár/kedvezmény tényezőivel csupán relatíve elégedettek. Kisebb alulteljesítés volt kimutatható a környezeti tényezők, a szállás, az akadálymentesség, a vásárlás, a bakkártyával való fizetés és a közlekedés terén. Jelentős lemaradás tapasztalható az informálódás, tájékoztató tényezőknél.

A balatoni utazással összességben a megkérdezettek 60,5%-a elégedett, 29,9%-a nagyon elégedett volt. Ez a pozitív benyomás tükröződik abban, hogy a válaszadók döntő többsége (92,8%) ajánlaná barátainak, ismerőseinek a Balatont úti célul. A régió erősségének a természeti szépségét, a gyönyörű tájakat, a kiváló kikapcsolódási lehetőségeket, pihenési lehetőségeket és a sokszínű programokat és kiváló strandolási, fürdőzési lehetőséget hangsúlyozzák.

6.3.2. Változó piaci pozíció

Szakmai mélyinterjúk készítésével a régió piaci pozícióját, a belföldi-külföldi versenytársait is vizsgálták. Belföldön pozitív változás következett be az elmúlt néhány évben (a vízminőség javulásának és a fejlesztéseknek köszönhetően). A Balaton belföldi versenytársait nehéz beazonosítani. Szakmai berkekben is megoszlanak a vélemények, abban viszont egyetértenek, hogy igazi konkurenciája nincs a régiónak. A hazai versenytársak között Budapest került megemlítésre, de a Balaton a többség véleménye szerint megőrizte pozícióját, sőt népszerűsége tekintetében növelni tudta versenyelőnyét a többi régióval szemben. Ennek indokai, hogy erősödött az összefogás, hatásos volt a Balaton népszerűsítő kampány, színvonalas szállodák épültek, a fiatalok számára rendezett zenei programok köre is bővült, elkészült a déli oldalon az autópálya és nem utolsósorban a tó körüli kerékpárút.

A külföldiek körében azonban csökkent a régió népszerűsége. Ennek fő okai, hogy a fejlesztések nem tartottak lépést az igények növekedésével és a politikai bizonytalanság megszűnése miatt a déli országok tengerpartjai iránt megnőtt a kereslet. A régió fő küldő piacai Németország és Ausztria, új úti célokat fedeznek fel, például Bulgáriát. A kereskedelmi szálláshely külföldi vendégforgalmi adatait tanulmányozva elmondható, hogy egyre

többen érdeklődnek a régió szomszédos országaiból: Csehországból, Lengyelországból, Oroszországból, Romániából, Szlovákiából és Szlovéniából is. Fő motivációik az egészségturizmus mellett a vízparti pihenés. A külföldiek utazási szokásait a mobilitás jellemzi, a vendégek szívesen utaznak a tó körül, a vízparti kikapcsolódást túrázással, természetjárással, városlátogatással egészítik ki. Ennek ellenére a korábbi évekhez képest rövidebb ideig maradnak, ami párhuzamba hozható az utazások rövidülésének világszerte megfigyelhető tendenciájával.

További probléma, hogy a korábban Balatonnal nyaraló német turisták generációváltását követően nem sikerült megnyerni a fiatalokat. Ezt jól tükrözi, hogy a külföldi vendégek többsége az 59 év feletti korosztályba tartoznak. Hiányosságként említhető meg a Balaton, mint márka meghatározatlansága és nem hatástalan marketingkommunikációs tevékenysége külföldön. A szakemberek a legnagyobb külföldi versenytársnak Horvátországot említették, ami annak is köszönhető, hogy a horvátok marketing tevékenysége kiváló volt az elmúlt években. A tavak közül a Fertő-tó ausztriai része, másodsorban a Garda-tó a Balaton két nagy versenytársa. A konkurens fő előnye, nem csupán azok hatásosabb marketing kommunikációja, de ezen desztinációk nemcsak a szinten tartás, de a folyamatos fejlesztés és megújulás hívei.

6.3.3. Egyedül a Balatonnál sem megy- összefogás hiánya

Függetlenül attól, hogy milyen turisztikai szereplőről legyen is szó, a széles körű kapcsolatrendszer megléte minden szervezet számára elengedhetetlen. A közös termékfejlesztések és csomagok kialakítása azonban kezdetleges szinten van. A TDM modell működésétől e tekintetben sokat várnak a megkérdezett szakértők. Azonban nem elfelejtendő, hogy nemcsak a turisztikai szakemberek, hanem a helybeli lakosság és az üdülőtulajdonosok közös gondolkodása, egyetértése, együttműködése is elengedhetetlen a hosszútávon fenntartható eredményhez. A balatoni turizmus specifikus tulajdonsága, hogy régióba tartozó üdülők száma kirívóan magas, melyek sok esetben nemcsak a tulajdonosok céljait szolgálja. Az üdülőtulajdonosok érdekképviselői ugyancsak igénylik a Balaton fejlesztésével kapcsolatos szakmai együttműködéseket.

A térségben jelenleg 18 helyi és 2 térségi turisztikai szervezet (TDM) működik. Ezen szervezetek munkájának összehangolása, átlátása nehézkés, további hátráltató tényező, hogy vízióik, küldetésük és prioritásaik, illetve mozgásterük is rendkívül különböző. (Varga-Dani Barbara prezentációja, Balatoni RMI, Balatonfüred, 2014.03.18)

Az összefogásra mindezek ellenére jó példa, a Nyitott Balaton, ami egy monstre szezonnyitó rendezvénysorozat a régió számos településén egyszerre, 2014. május 1-től, 11-ig. Kiváló „alulról” jövő kezdeményezés, melyet helyi turisztikai szakemberek, szolgáltatók és támogatók szervezik, a balatoni turisztikai egyesületek regionális szervezete, a Balaton Turizmus Szövetség koordinációs segítségével. A kínálat, mint ahogy a helyszínek hangulata is változatos, Keszthelytől-Keneséig a szórakoztató falunapi mulatságoktól, a megható lampionos vízi felvonulásokig, számtalan zenés, gasztro, illetve aktív eseményen vehetnek részt a programsorozaton résztvevők. (www.nyitottbalaton.hu, 2014.03.21)

6.3.4. Infrastrukturális gondok, egységesség hiánya

A szakmai mélyinterjúk alapján elkészítették a régió SWOT–analízisét, melyben erősségnek tűntették fel a tó és környéke gazdag természeti és kulturális adottságait és a kis távolságokat. Gyengeségként jelentkezik azonban a rövid főszezon, az északi part nehéz megközelíthetősége és az egyéb infrastrukturális hiányosságok, számos turisztikai attrakció esetében a „gazdátlanság” érzése jelenik, hiányzik az egységes és a belföldön-külföldön egyaránt bevezetett Balaton márka és arculat, továbbá a turisztikai szolgáltatások és az egyéb szereplők közötti együttműködés, a komplex szolgáltatások meglétének hiánya. Komoly lehetőségekként jelentkezik azonban az egészségturizmus, az aktív, bor-és gasztronómiai turizmus, miközben a kulturális turizmus iránti kereslet is folyamatosan növekvő tendenciát mutat. Veszélyt nem csupán a külföldi versenytársak jelentenek, hanem a természeti erőforrások (a tó ökológiai egyensúlya, a termálforrások) sérülékenysége, valamint az érdekellentétek, az egységes, együttműködő fellépés helyett.

6.3.5. Balatoni fejlesztések

2012–2013-ban számos fejlesztés valósult meg, például több szállodában történt felújítás, új fürdőépülettel bővült Csisztafürdő, élményszakasz nyílt Keszthelyen, Zalakaroson kerékpáros centrum, míg Nyugat-Balatonnál kerékpáros hálózat kezdte meg működését, új kalandparkok kerültek átadásra Zalakaroson és Csopakon, megnyílt a strandi élményszakasz Balatonbogláron, szerte a régióban újabb túra- és nordic walking útvonalak kerültek kijelölésre, így Balatonfenyvesen is. Zalakaroson tovább bővítik a fedett fürdőt, új kerékpárútszakasz épült Tihanyban, jelentős ökoturisztikai fejlesztések helyszíne a Keszthelyi-hegység. 2014-re elkészül a tapolcai tavas barlang új látogatóközpontja, Hévízen Korok és Borok tematikus sétautak alakítanak ki. Rádpusztán Magyar Borok Pincéjét, míg Vonyarcvashegyes Bock Bisztró Balaton névvel nyitnak vendéglátó ipari egységet a bor szerelemeseinek. Tapolcán Tavas-barlang, Balatonfüreden ökoturisztikai látogatóközpontot hoz-

nak létre. Élmenysétányt és kikötőfejlesztést terveznek Balatongyörökön, Szigligeten pedig felújítják a várat. (Magyar Turizmus Zrt.: Marketingterv 2014, Taktikai terv; Magyar Turizmus Zrt.: Balatoni RMI 2012. évi marketing terve)

6.3.6. Fejlesztési javaslatok

Bár a Balaton adottságai alapján az európai szintű turisztikai desztinációk közé tartozik, a tó, illetve annak környékének turisztikai szempontú kihasználtsága tovább is növekedhetne. Ennek érdekében a megkérdezett szakértők különböző javaslatokat is megfogalmaznak. A legáltalánosabb elképzelések közé tartozik, hogy széleskörű egyeztetés után deklarálni kellene, hogy a különböző turisztikai termékeknek (vízi és vízpart, aktív, öko,- bor- és gasztronómiai turizmus, egészségturizmus, kulturális turizmus, fesztiválok, konferencia-és incentive turizmus), melyik területen, településen, milyen és mekkora szerepet szánanak a stratégia megalkotói.

Ezen prioritások meghatározásánál természetesen figyelembe kell venni az egyes települések adottságait és a lakosság elvárásait, érdekeit. A megfigyelések szerint a régióban a jelenlegi párhuzamosságok gyakorlatilag nem indukálnak többlet keresletet, ezért inkább konszenzus alapján, település szintekre lebontott régiós stratégiára lenne szükség. Ami a stratégia kidolgozását illeti a már létrejött Balatoni Regionális TDM Szövetségnek kell jelentős szerepet betöltenie az új regionális turisztikai stratégia kialakításában. Az új és már meglévő, évszaktól független minőségi attrakciók jelentős része egész évben elérhető, azonban a Balaton még mindig nem egy négy évszagos desztináció.

Varga-Dani Barbara a Balatoni RMI vezetője szerint, a TDM vezetősége csak a partszakaszra és a tagokra koncentrál, ami hátráltatja az összefogást és az egységes arculat kialakítását. Ugyanakkor megjegyzi, hogy a Balatonnak hiányzik egy nemzetközi színvonalú fürdője és egy komplex, elsősorban családok vendégeinek szóló élménycentrum, melyekkel ugyancsak a szezon hosszabbíthatnák meg. A Magyar Turizmus Zrt. 2014. évi Taktikai tervében a Balatonnál (mint ahogy a többi turisztikai régió) „termékekben” gondolkodnak. Tavasszal az aktív kikapcsolódást, nyáron a vízparti üdülést, ősszel a bor- és gasztronómiai kínálatot, míg télen az egészségturizmusra fókuszálnak. A fő belföldi küldő területek Budapest és környéke, Nyugat és Dél-Dunántúl.

A beutazó turizmus tekintetében a meglévő piacokon továbbra is szükség van az imázs építésre, a középkorú és a fiatalabb generáció megcélzása, az új kikapcsolódási lehetőségek és a Balaton előnyeinek hangsúlyozásával. A küldő piacokon a meglévő termékek mellett az egészségturizmust, az aktív programokat és a gasztronómiai kínálatot hang-

súlyozzák. Kiemelkedő cél az osztrák piacon való promóció hatékonyságának növelése, fő nemzetközi küldő piaci pozíciójának erősítése. (Varga-Dani Barbara prezentációja, Balatoni RMI, Balatonfüred, 2014.03.18)

A desztináció alapú, egységes kommunikáció megléte elsődleges jelentőségű. Kiváló benchmark Hajdúszoboszló városának az online marketing fejlesztései. A település weboldalát (www.hajduszoboszló.hu, 2014.03.21) úgynevezett reszponzív designtechnológia segítségével fejlesztették, mely ma már beazonosítja, hogy a felhasználó mely eszközön (PC, laptop, okostelefon, tablet) használja és a képernyőfelbontást ennek megfelelően. 2014 februárjától már a hírlevelek is mobilra optimalizált módon jutnak el a feliratkozókhoz. A weboldalra a kinyomtatott anyagokon (plakát, szórólap, óriásplakát) feltüntetett QR-kód segítségével is eljuthat az olvasó. Ezen innovatív megoldás előnye, hogy kód mögötti tartalmak dinamikusan cserélhetőek, így bármikor módosíthatóak. Mindezekon kívül Pocketguide túraútvonalakkal, Facebook játékokkal szórakoztatják és informálják a település iránt érdeklődőket. (Turizmus Online: Tovább okosodik Hajdúszoboszló, http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/tovabb_okosodik_hajduszoboszló, 2014.03.21)

7. KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatómunkánk elsődleges célja a Balaton turisztikai régió innovációs magatartásának tanulmányozása a szállodaszektorra fókuszálva, kitérve a kreatív újítások típusainak, megjelenési formáinak, forrásainak és finanszírozási lehetőségeinek elemzésére. Ligeti (2005) szerint, a kutatómunkák célkitűzései alapvetően feltáró, leíró és magyarázó jellegűek lehetnek. A feltáró kutatás abban az esetben alkalmazható, ha a vizsgálni kívánt jelenség még nem ismert, így a terület megfigyelésével csak egy hozzávetőleges képet szeretnénk kialakítani. A leíró jellegű kutatás során a vizsgált jelenséget vagy területet részletesen elemezzük, célunk a jellemzők pontos leírása, míg a magyarázó kutatás a vizsgált jelenség elemei között fennálló kapcsolatokat tárja fel.

Dolgozatunkban az innováció különböző típusainak bemutatásával, az egyes szakirodalmakban fellelhető innováció forrásokkal és finanszírozási lehetőségek feltárásával elsősorban leíró jellegű kutatást végeztünk, azonban az egyes elemzések, tanulmányok magyarázó jellegű kiegészítéseket is tartalmaznak.

A kutatási módszerek két csoportját különböztethetjük meg: kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (számszerű) kutatásokat. A kvantitatív kutatások a vizsgált jelenségek számszerűsítésére, mérésére törekсенek, míg a kvalitatív módszerek általában a jelenségek mélyebb megismerésére összpontosítanak. (Hoffmann et al., 2000) Jelen dolgozatban mindkét típus megjelenik.

A balatoni szállodák innovációs magatartásának megismerésére, kvantitatív módszert, kérdőíves megkérdezést választottunk, melyet papír alapon vagy elektronikus úton lehetett kitölteni, szükség esetén telefonos és személyes segítséget biztosítva. A konklúzió megfogalmazásában segített, hogy a személyes lekérdezés aránya elérte a 40%-ot.

A mintavételnél kritériumként határoztuk meg a szálloda elhelyezkedését (jelen dolgozatban a Balaton turisztikai régió), kategóriáját (3, 4 és 5 csillagos szállodák), illetve minden egyes szervezet a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodája. A kérdőíveket minden esetben a szállodák igazgatói töltötték ki.

A kérdések és válaszlehetőségek összeállítására az előző fejezetekben bemutatott szakmai források és korábbi kutatások szolgáltak alapul. Összesen 28 értékelhető kérdőív került visszaküldésre.

Az adatok kiértékelésére és a kapcsolatok megállapítására az IBM SPSS Statistics 22 programmal variancia és keresztábra elemzést végeztünk el. Két- vagy több sokaság

várható értékének összehasonlítása esetén varianciaelemzést használunk. Az elemzés során lényegében azt vizsgáljuk, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között, azaz, hogy a független változó, hogyan befolyásolja a függő változó alakulását.

A kereszttábla elemzés során két vagy több változó közötti összefüggést, valamint ezek kombinált gyakorisági elosztását vizsgáljuk. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy két nem metrikus, vagyis nominális vagy ordinális változó között van-e kapcsolat. (Sajtos, Mitev, 2007)

Kvalitatív kutatásunk során interjút készítettünk, a Hotel Európa Fit****superior igazgatójával, Könnyid Lászlóval. Ezen szállodát Best Practice-ként emelnénk ki a Balaton régióban, hiszen a kérdőív kiértékelése során kimagasló teljesítményt mutatott. A dolgozat 9. fejezetében gyakorlati példaként írjuk le a hotel innovációs magatartását, melyben saját javaslatokat, következtetéseket is megfogalmaztunk.

7.1. HIPOTÉZISEK

H1: A szálloda típusa és a bevezetett innovációk száma között kapcsolat van.

Feltevésünk szerint a szálloda típusa (konferencia vagy leisure) és az újítások száma között kapcsolat áll fent.

H2: A szálloda típusa és az újítások alkalmazásának gyakorisága között kapcsolat áll fenn.

Elképzelésünk szerint kapcsolat mutatható ki a szálloda típusa (konferencia vagy leisure) és az újítások alkalmazásának gyakorisága között.

H3: A szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka között kapcsolat mutatható ki.

Vizsgáljuk a szálloda mérete és a bevétel innovációra visszaforgatott aránya közötti kapcsolatot.

8. A BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA

Dolgozat jelen részében a korábbi fejezetekben bemutatott szakirodalmi feldolgozás alapján összeállított kérdőív értékelése kerül bemutatásra. A kérdőív a 9. *számú* mellékletben tekinthető meg.

8.1. KÉRDŐÍV ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSE

Jelen alfejezet a kérdőív általános eredményeinek összegzését tartalmazza.

8.1.1. Kérdőív célja és témája

Az általunk összeállított kérdőív célja, hogy a Balaton turisztikai régióban található szállodák innovatív megoldásait és jövőbeli elképzeléseit feltérképezzük.

A kérdőívben öt fő kérdéscsoportot jelöltünk meg:

- Általános kérdések;
- Az innováció finanszírozásának forrásai;
- Az innovációs tipológiák;
- A jövőben alkalmazandó újítások;
- Az innováció alkalmazásának gyakorisága.

Az általános adatok (kategória, alapítás éve, szobaszám, üzemeltetés formája, éves foglaltság, RevPar adat) megválaszolását követően a szálloda által bevezetett újítások kerültek górcső alá. Az elmúlt 5 évben bevezetett innovációkat és a következő 3 évre tervezett újító megoldásokat vizsgáltuk. A múltra vonatkozó kérdésekben megjelennek az innováció alkalmazásának okai, finanszírozási formái, az újító megoldások megtérülési ideje, eredményei és bevezetésük akadályai. A jövőt illetően a tervezett újítások típusaira és alkalmazásukkal elérni kívánt eredményekre összpontosítottunk.

8.1.2. Adatfelvétel módja és az elemzés menete

A mintavételnél a teljes sokaságot a Balaton turisztikai régió szállodái jelentették. Elsősorban a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagjaira és a három, négy, ötcsillagos besorolású hotelekre koncentráltunk, remélve, hogy ezen szervezetek racionálisabb innovációs tevékenységet folytatnak. Így összesen 54 szállodát kerestünk meg. A kérdőíveket közvetlenül a szállodák igazgatóival töltöttük ki.

A 26 kérdésből álló kérdőív online formátumban került kiküldésre, illetve az esetek kb. 40%-ában személyes lekérdezés történt. Összesen 28 értékelhető kérdőív érkezett visz-

sza, az 54 szállodából, így a kitöltési arány eléri az 52%-ot. Az eredmények táblázatokkal, diagramokkal kiegészítve, a konzekvenciákat levonva kerültek értékelésre.

8.1.3. Általános adatok

Kutatómunkánkat 28 szálloda segítette. A hotelek közül minőségi besorolásukat tekintve tizenhét 4* és superior, tíz 3* és superior és egy 5* és superior kategóriába tartozik. Profiljukat tekintve 8 konferencia és wellness, 4 üdülőszálloda, 5 városi szálloda, 3 konferencia szálloda, 2 apartman szálloda, 5 gyógyszálloda és 1 wellness szálloda. Üzemletetési formájukat tekintve 5 szállodalánc tag (Hunguest (3 hotel), Ramada (1 szálloda), Danubius (2 hotel)), 1 menedzsmentszerződésben álló és 22 független hotel. Bruttó RevPar (Revenue Per Available Room) átlaguk 7.610 Ft volt 2012-ben, ami 28,83%-kal magasabb a régiós átlagnál. (Trend riport a nemzetközi és hazai szállodaipar teljesítményéről 2012, 2014.03.29.)

8.1.4. Innovatív fejlesztések eredményei

A megkérdezett szállodák elmúlt 5 évben alkalmazott innovációit két kérdéskör mentén elemeztük.

8.1.4.1. Innovációk bemutatása (2008-2012)

Az első kérdéskörben megkértük a szállodaigazgatókat, hogy fejtsék ki a szervezetükben bevezetett –elmúlt 5 éves intervallumban- innovációikat. Ezen kérdésre rengeteg eltérő válasz érkezett, ezért érdemes a kapott válaszokat szállodai részlegenként, valamint egyéb kategóriák alapján is összegezni.

8.1.4.2. Innovációk bemutatása szállodai részlegenként

Szállodai részlegek alapján a legtöbb újítást a Food and Beverage, a Wellness részleg, a Humán Erőforrás és a Housekeeping részlegeknél vezették be.

Az *F&B részleg* esetében bővítették az étterem és konyha kínálatát, a büféasztal minőségét, valamint koktélbárokat alakítottak ki.

A *Wellness részleg* innovációjánál szintén a bővítés, terjeszkedés állt a középpontban. Új külső és gyermek medencéket létesítettek, valamint fitnesztermek kialakításába is több szálloda fektetett be.

A *HR részleg* innovációit ugyancsak több szállodaigazgató megemlítette, így az emberi erőforrás fejlesztése is hangsúlyos területként jelent meg. Többek között folyamatos oktatásokat, tréningeket vezettek be, valamint egyre fontosabbnak tartják a munkahelyi légkör javítását.

A *Housekeeping* területén új standardok beiktatását, a bekészítések megváltoztatását és az új tisztítószer bevezetését kezdeményezték.

8.1.4.3. Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján

A bevezetett innovációkat nemcsak szállodai részlegenként, de egyéb kategóriákat figyelembe véve is csoportosíthatjuk. Így a vendéglégedettség növeléséhez, a szolgáltatási vonal fejlesztéséhez, felújításokhoz, valamint a környezettudatos fejlesztésekhez tartozó innováció csoportokat különíthetünk el.

Vendéglégedettség növelése: egyes szállodák vendéglégedettségi kérdőívet, valamint törzsvendég programot vezetett be, míg mások pre és post stay e-mailek alkalmazásával próbáltak minél jobban megfelelni vendégeik elvárásainak.

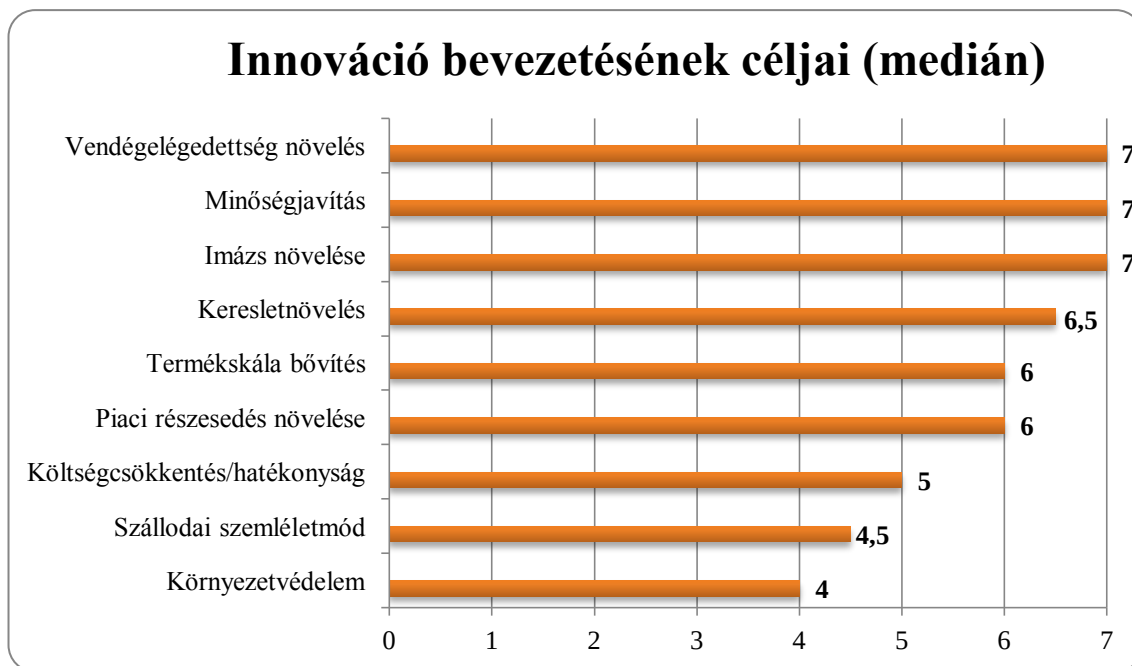
Szolgáltatásfejlesztés: az üzleti vendégek igényeit figyelembe véve kibővítették konferenciaszolgáltatásaikat, meglévő technológiákat felújították, több online szolgáltatást vezettek be a gyorsabb ügyintézés végett, valamint business cornert létesítettek. A gyermekes családok ugyancsak fontos célcsoport a balatoni szállodák számára. Több hotel is gyermek animációs programok szervezésébe, új játékok vásárlásába, valamint játszóterek és gyermek medence kialakításába fogott.

Felújítások: ezen csoportba sorolandó a hotel külső és belső felújítása, a design elemeinek fejlesztése, valamint a szállodai épületek átépítései. Ide sorolható az új berendezések, bútorok beszerzése, nyílászáró csere, valamint a járdafelújítás.

Környezettudatos fejlesztések: a válaszadó hotelek csekély mértékben, de nyitottak a napjainkban oly népszerű zöld programok bevezetésére és környezettudatos szemléletmód elsajátítására, így például a szelektív hulladékgyűjtők vásárlásába investáltak.

8.1.5. Szállodai innovációk bevezetésének okai

Az innováció bevezetésének okait 1-7-ig terjedő skálán vizsgáltuk, ahol az 1-es a nem fontosat, a 7-es a nagyon fontosat jelöli. Abban az esetben, ha az adott tényező nem játszott semmilyen szerepet az újítások bevezetésében, a válaszadóknak nem kellett figyelembe venniük az adott tényezőt. Az egyes okok megállapításánál korábbi kutatásokra és szakirodalmakra támaszkodtunk. A tényezők értékelésénél az egyszerűbb és átláthatóbb ábrázolás érdekében a kapott eredmények medián értékeit jelenítettük meg. Az eredményeket az 1. ábra jeleníti meg.



1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrából könnyen kiolvasható, hogy legnagyobb mértékben a szállodák a vendégelégedettség növelése, a minőség javítása és az imázs növelése érdekében döntöttek az innováció mellett. Ezt az állítást igazolja, hogy az előző kérdésnél a hotelek döntő többsége jelölte meg innovációként, hogy szolgáltatásaikat és felújításaikat a vendégek igényeinek, elvárásainak megfelelően fejlesztették. Szintén nagy szerepet játszott az újítások bevezetésében a kereslet növelése, valamint a termékkála és a piaci részesedés növelése. Közepeesen tartották fontosnak a költségcsökkentést, illetve legkevésbé fontos indoknak a szállodai szemléletmódot, valamint a környezetvédelmet találták, ami az elmúlt években bevezetett innovációk esetében is csupán két szállodánál jelent meg.

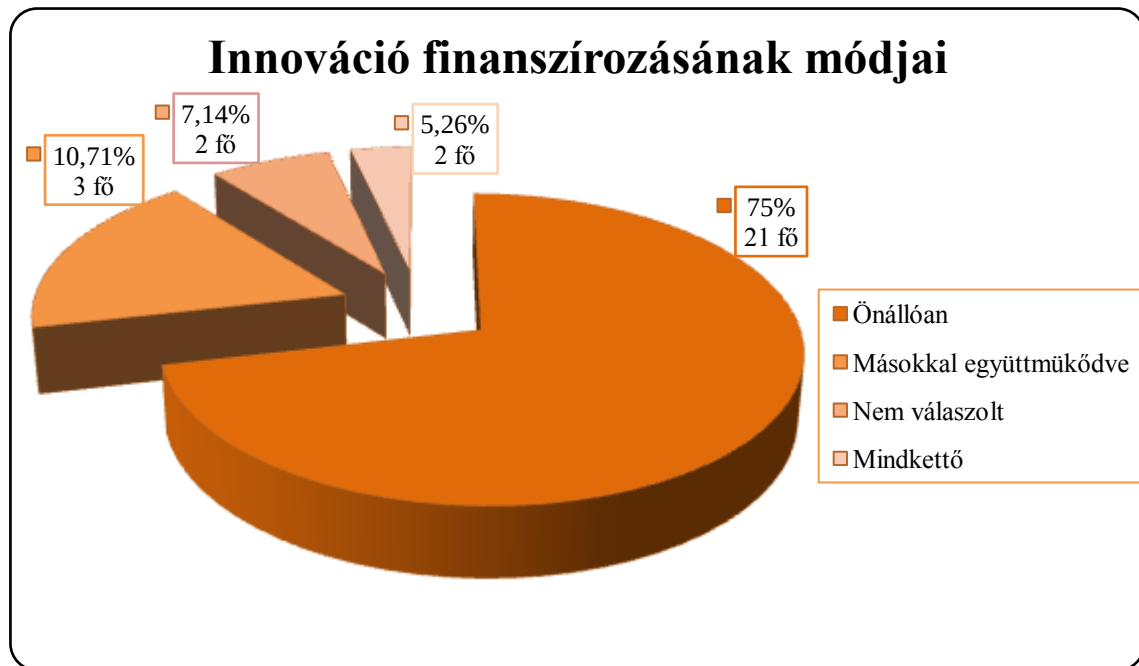
8.1.6. Az innováció finanszírozásának lehetőségei

Az innovációk bevezetése, legyen az radikális vagy inkrementális jellegű kockázatos és tőkeigényes folyamat, így kulcsfontosságú kérdés, hogy milyen módon (önállóan és/vagy másokkal együttműködve) és milyen forrásból tudják a szállodák ezen újításokat finanszírozni. Az ezzel kapcsolatos első kérdés az innovációk bevezetésének módjára koncentrált.

8.1.6.1. Innováció finanszírozásának módjai

A válaszadók 75%-a (21 szálloda) egyedül, önállóan vezette be innovációit. A válaszadók 10,71%-a másokkal (más szállodákkal, vagy egyéb turisztikai szolgáltatókkal) együttműködve döntött az újítások bevezetése mellett, és csupán 5,26%-uk vette igénybe mindkét

lehetőséget (nyilván számos fejlesztés esetében pl. szervezeti innováció, nem szükséges külső vállalkozások bevonása). (ld. 2. ábra)

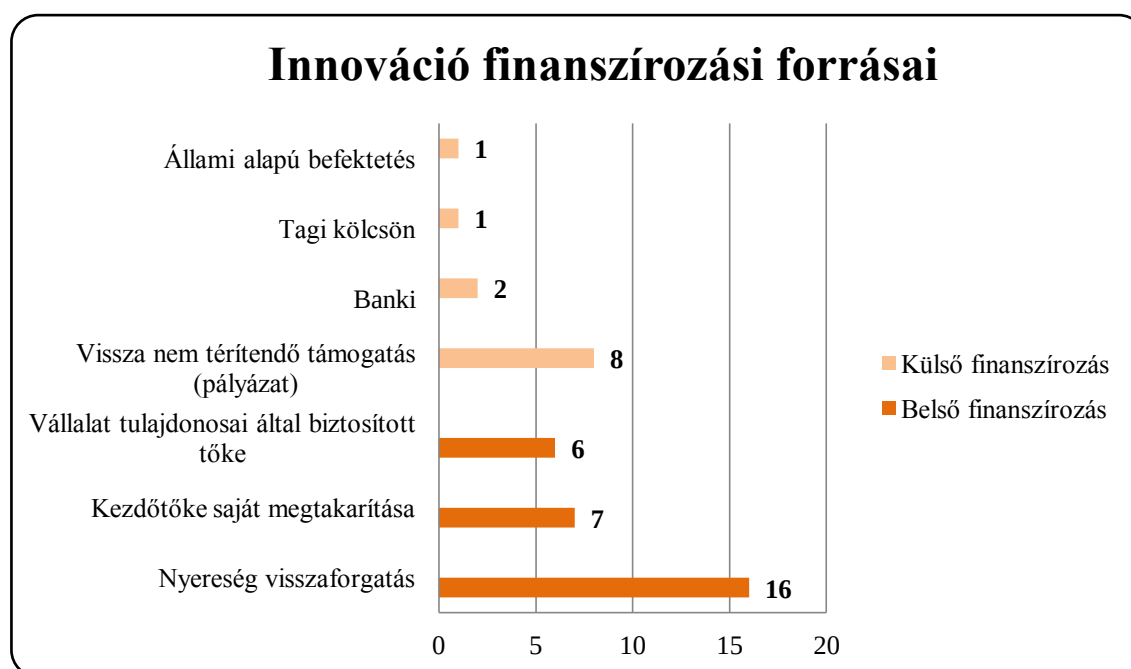


2. ábra: Innováció finanszírozásának módjai

Forrás: Saját szerkesztés

8.1.6.2. Innováció finanszírozásának forrásai

A dolgozat 4. fejezetében bemutatott finanszírozási lehetőségekre alapozva 17 különböző forrást különítettünk el, melyek közül csupán hetet jelöltek meg a szállodaigazgatók, mint igénybevett finanszírozási eshetőségeket (ld. 3. ábra).



3. ábra: Finanszírozási források

Forrás: Saját szerkesztés

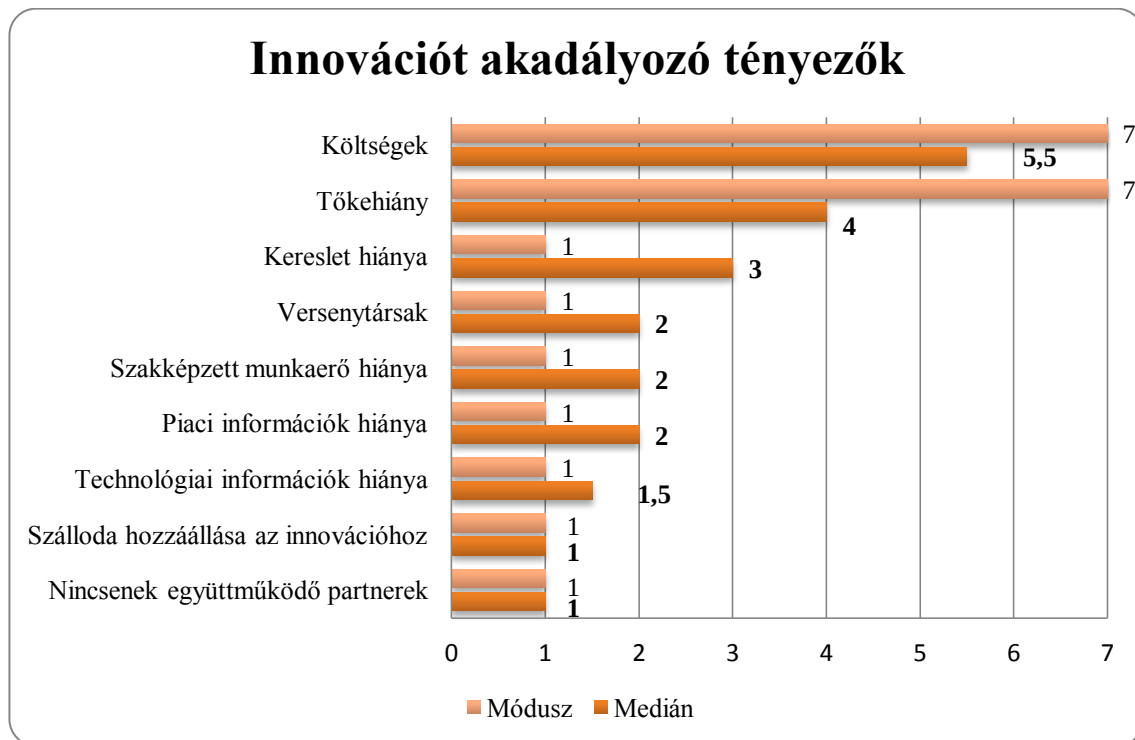
A szállodaigazgatók több finanszírozási forrást is megjelölhettek. Legtöbben (16 fő) a nyereség visszaforgatást választották, nyolcan vissza nem térítendő támogatásból, heten kezdőtőke saját megtakarításból, valamint hat válaszadó pedig a vállalat tulajdonosai által biztosított tőkéből fizette ki az újítások költségeit. Ezen válaszok igazolják a finanszírozás módjának vizsgálatakor kapott eredményeket, mely szerint a pályázati forrásokat leszámítva valóban elenyésző azon szállodák száma, melyek másokkal együttműködve fedezte újításainak költségét.

Lényeges kérdés, hogy a szálláshelyek a bevétel hány százalékát fordítják innovatív megoldások bevezetésére. A szállodák válaszai alapján átlagban a bevételek 16,7%-át forgatják vissza a folyamatos fejlődés, fejlesztés érdekében, ami mutatja, hogy ezen szállodák innovációs tevékenysége kimagasló.

A magas költségek miatt fontosnak véltük felmérni, vajon az igazgatók szerint hány év alatt térülnek meg az innovációs befektetések. A tapasztalatok és előrejelzések szállodánként és innovációnként eltérő. Van, aki szerint a szobák felújításába fektetett tőke egy éven belül megtérül, míg mások ennél a kategóriánál az 1-5 éven belüli megtérülésre számítanak. Ugyanez jellemző a wellness részleg esetében is, ahol vagy az 1-5 vagy az 5-10 éven belüli megtérüléssel számolnak.

8.1.7. Innovációt akadályozó tényezők

Bár a megkérdezett szállodák sikerrel zárták az újítási folyamatokat, mégis fontosnak tartottuk az innováció megvalósíthatóságának akadályozó tényezőit is feltérképezni. A különböző állítások esetében egy 1-7-ig terjedő skálán kellett jelölniük, mely tényező milyen mértékben akadályozta az innováció bevezetését (1-egyáltalán nem jelentett akadályt, 7-nagymértékben akadályt jelentett). A kapott eredményeknek nemcsak a medián értékeit, de a leggyakrabban választott értéket, vagyis a módozt is megjelenítettük a 4. ábrán.



4. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők

Forrás: Saját szerkesztés

A magas költségek, a tőkehiány és a fogyasztói oldalról észlelt bizonytalan kereslet jelentette a legfőbb akadályt a vizsgált szállodák esetében.

A szálloda hozzáállása az innovációhoz, a versenytársak, a piaci információ, valamint a technológiai információk, és együttműködő partnerek hiánya a hétfokozatú skálán elhanyagolható jelentőségűek.

8.1.8. Innováció típusai

A dolgozat 3. fejezetében az innovációk számos tipizálási lehetőségei kerültek bemutatásra. A kérdőívben kitértünk a különböző csoportosítási lehetőségekre és az egyes klaszterekbe tartozó innovációk vizsgálatára is.

Az újítások radikális és inkrementális jellegének tanulmányozására és a különbségek okainak feltárásával számos kutató foglalkozott már, így kérdőívünk összeállítása során rendkívül fontosnak tartottuk, hogy e teóriák mentén haladva is elemezzük a szervezetek innovációs magatartását. A válaszadóknak egy 1-7-ig terjedő skálán kellett behatárolniuk a fejlesztési tevékenységük jellegét. Az 1-es jelentette a lassú, folyamatos, inkrementális innovációt, míg a 7-es a radikális, gyors újítási folyamatot. Átlagosan négyesre ítélték a szállodák az innovációs folyamatukat, tehát a kutatásban részt vett szálláshelyek jellemzően a viszonylag magas újdonságtartalmú innovációk bevezetését preferálják.

A második innovációs kategória Tseng és szerzőtársai (2008) által megfogalmazott hármas csoportosítás: technológiai, szervezeti vagy az emberi erőforrással kapcsolatos változtatások, fejlesztések. Az igazgatóknak meg kellett jelölniük, hogy mely újítási tevékenység jellemzi leginkább folyamataikat.

A vizsgált szállodák kiemelkedő arányban technológiai innovációt alkalmaznak (19 szálloda), míg 7 szálloda a szervezeti és 2 hotel pedig az emberi erőforrás újítást részesíti előnyben.

8.1.9. Szállodák innovációs tervei az elkövetkező 3 évre

A szállodák innovációs tevékenységének vizsgálatakor ugyancsak lényeges a jövőre vonatkozó fejlesztési tervek ismerete. Sajnos a magyar szállodaszektorról általánosságban elmondható, hogy hiányzik a folyamatos fejlődésre, tökéletesítésre való törekvés. A jövőre vonatkozó stratégiák és tervek nélkül megjósolható, hogy a szálláshelyek piaci pozíciói és vendégeiknek elégedettsége csökkenni fog.

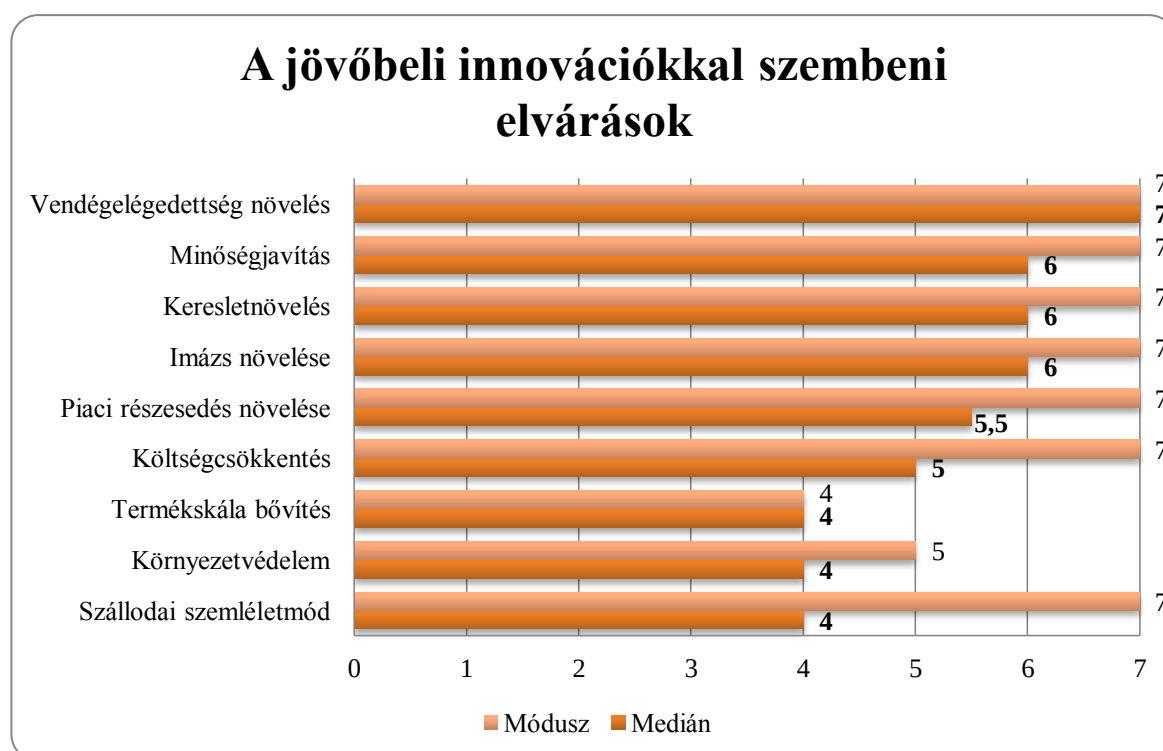
A válaszadók jövőbeli terveit ugyanazon kategóriák mentén lehet csoportosítani, mint azt a 8.1.4. fejezetben bemutattuk (melyben az elmúlt 5 év innovációt vizsgáltuk).

Szolgáltatásfejlesztés: szintén nagy hangsúlyt kap a wellness részleg létesítése és fejlesztése. Ugyanúgy megjelennek a konferencia termekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos beruházások.

Felújítás: a szobák felújítása, a technológiai fejlesztések, mint például légkondicionáló berendezések és kazánok cseréje.

Környezettudatos fejlesztések: energiatakarékos eszközök és fejlesztések végrehajtása.

A jövőbeli innovációkkal kapcsolatos elvárásokat az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: A jövőbeli innovációkkal szembeni elvárások

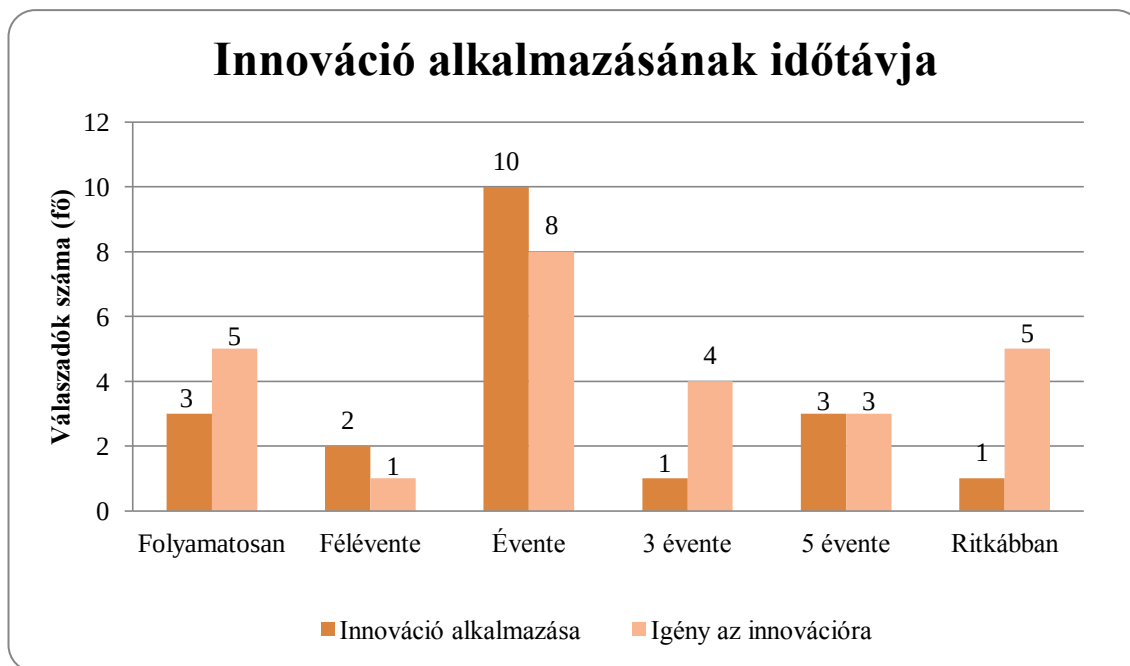
Forrás: Saját szerkesztés

A jövőben (elkövetkező 3 évben) megvalósítani kívánt innovációk esetében a legnagyobb arányban a vendéglégedettség növelését, a minőségjavítást, a kereslet növelését és az imázs növelést tűzték ki célul. Szintén fontos szerepet tölt majd be a piaci részesedés növelése és a költségek csökkentése. A jövőbeli tervek esetében is hangsúlyosan jelenik meg a termékkála bővítése, valamint a szállodai szemléletmód.

A környezetvédelemmel kapcsolatban párhuzam vonható a jelen és jövő innovációival szembeni elvárások, elképzelések között, hiszen ugyanazon eredményeket kaptunk mindkét esetben.

8.1.10. Innováció alkalmazásának gyakorisága

A kérdőívben kitérünk az innovációk alkalmazásának gyakoriságára is. Vizsgáltuk, hogy az egyes szállodák milyen időközönként fejlesztenek, és hogy az igazgatók mit gondolnak, hány évente lenne szükség újítások bevezetésére. Az eredményeket a 6. ábrán jelenítettük meg.



6. ábra: Innováció bevezetésének gyakorisága

Forrás: Saját szerkesztés

8.2. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Jelen alfejezetben primer adatok segítségével vizsgáltuk a dolgozat hipotéziseit, melyek a következőkben ismertetésre kerülnek. Az SPSS Statistics program segítségével végzett elemzések (keresztábra elemzés, varianciaanalízis) eredményei a 8. számú mellékletben megtalálhatóak.

8.2.1. 1. Hipotézis vizsgálata

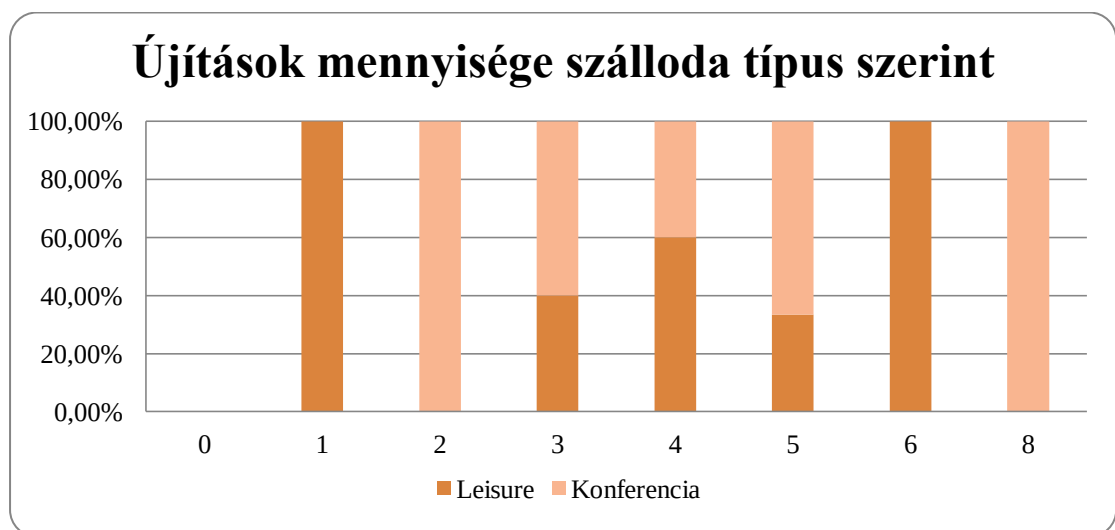
1. Hipotézis: A szálloda típusa és a bevezetett innovációk száma között kapcsolat van.

Feltevésünk szerint a szálloda típusa és a bevezetett innovációk száma között kapcsolat áll fenn. A hipotézis vizsgálata során a két változó kapcsolatára keresztábra elemzést alkalmaztunk az SPSS Statistics program segítségével. Az elemzés során a Chi-négyzet próbának és a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V asszociációs együttható jelentőségét emelnénk ki.

A vizsgálat előtt a válaszadó szállodák rendeltetés szerinti besorolását újrakategorizáltuk, a konferencia szállodák közé soroltuk a konferencia, a konferencia-és wellness, illetve a városi profilt megjelölő hoteleket, így összesen 16 szálloda került ezen kategóriába. szabadidős jellegű szállodák körét (12 db) az apartman, gyógy és üdülő profillal rendelkező szálláshelyek alkották. A bevezetett innovációk mennyiségére a kérdőív általános kiértékelése után kaptunk eredményt.

A kereszttábla elemzés során Chi-négyzet tesztet futtatunk le, mely alapján megvizsgáltuk miként és milyen mértékben függnek össze a változók. Erre az összefüggésre a Pearson-féle Chi-négyzet szolgált segítségül. Amennyiben ez a mutató 0,05 alatt van, akkor az eredmény szignifikáns, tehát van kapcsolat a két változó között. Esetünkben elmondható, hogy szignifikáns (0,045) eredményt kaptunk, a χ^2 értéke: 14,389. Ez alapján elvetjük a nullhipotézist, miszerint nincs kapcsolat a két változó között, vagyis feltételezzük, hogy van szignifikáns kapcsolat a szálloda típusa és a bevezetett innovációk száma között.

A kapcsolat szorosságának megállapítására a Cramer's V mutatót vettük alapul, hiszen számos kutató a legmegbízhatóbb mutatóként tartja számon. A Cramer-féle V asszociációs együttható mértéke 0,717. Ezen érték alapján megállapíthatjuk, hogy erős kapcsolat van a szálloda típusa és a szálláshely által bevezetett innovációk száma között. A kapott eredményeket diagram segítségével mutatjuk be a 7. ábrán.



7. ábra: A bevezetett újítások száma és a szálloda típusa

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram X tengelyén az innovációk számát, az Y tengelyen az újítások szabadidős és konferencia szállodák arányát tüntettük fel. A 28 szálloda összesen 105 különféle innovációt vezetett be az elmúlt öt év alatt, ebből a leisure szállodák 45 darabot (43%), míg a konferencia hotelek 60 újítást (57%). Így összesítve láthatjuk, hogy a konferencia típusba tartozó szállodák lényegesen több innovatív megoldást alkalmaztak.

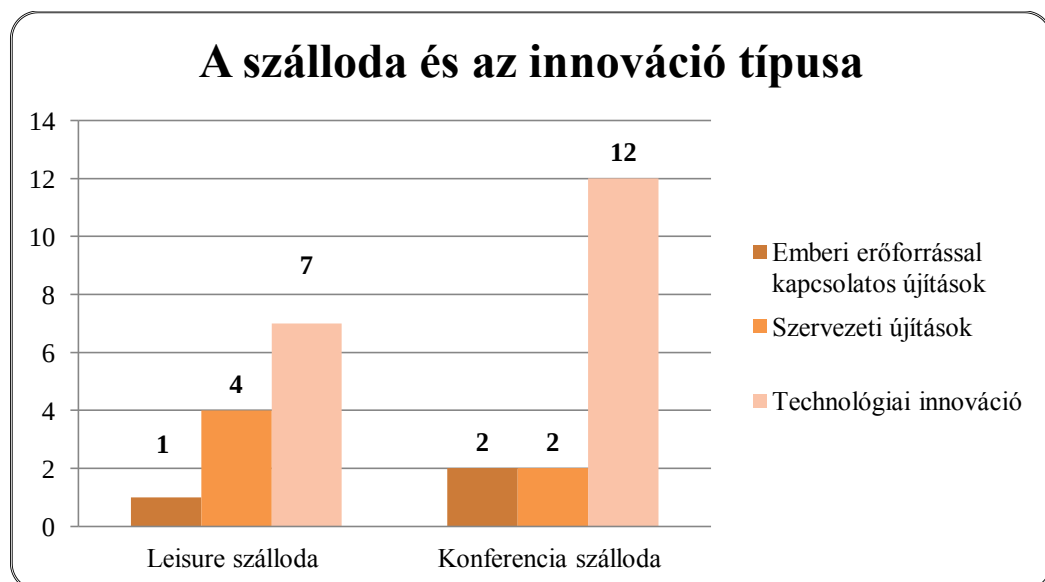
Eredményeink szerint a szálloda típusa és az újítások mennyisége között kapcsolat mutatható ki, sőt a konferencia szállodák több innovációt vezettek be a szabadidős típusú hotelekhez képest. További elemzéseket hajtottunk végre, hogy további különbségeket fedezzünk fel az egyes szállodatípusok innovációs magatartása között.

8.2.1.1. I. Hipotézis további elemzése, következtetés

A konferencia típusú szállodák több innovációt vezettek be az elmúlt 5 év során. Ennek oka lehet a Balaton régió keresletének változása. Korábban a családok tartózkodási ideje 2-3 hét volt, ma már ez az időtartam pár napra csökkent. Így a holt szezon csökkentése végett a konferencia turizmus megerősítése került fókuszba. A rendezvények rövidege miatt a vendégek ritkán fizetnek be fakultatív programokra, így elsősorban a szállodák wellness és sport szolgáltatásait veszik igénybe. (Horváth, 2011)

A kérdőív kiértékelése is ezt az állítást támasztotta alá, hiszen a konferencia szállodák által bevezetett újítások nagyobb volumenű fejlesztések voltak (pl. wellness részleg fejlesztése vagy a fitneszterem kialakítása).

Ezen megállapítások révén, górcső alá vettük és egy külön diagramban feltüntetve vizsgáltuk a szálloda, illetve az innováció típusa közötti összefüggéseket, melyet a 8. ábra szemléltet.



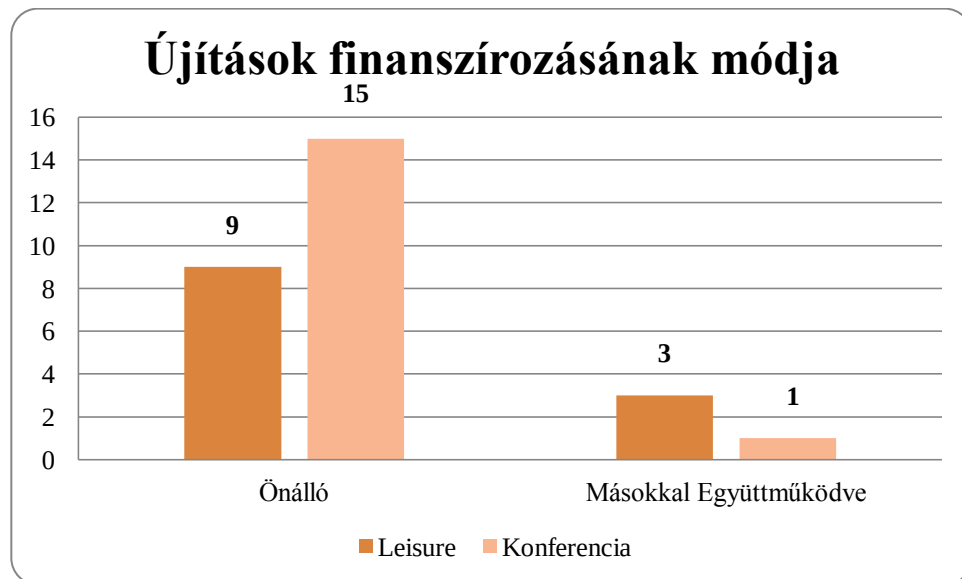
8. ábra: A szálloda típusa és az általa alkalmazott innováció típusa

Forrás: Saját szerkesztés

A diagramból jól kiolvasható, hogy a konferencia szállodák 75%-a a technológiai újításokra összpontosítottak. Ezen innováció típusa közé sorolhatóak az új berendezések, technikai felszerelések megvásárlása, beruházása. Ezen típusú szállodák negyedét az emberi erőforrással kapcsolatos (tudásmegosztás, tréningek) és a szervezeti innovációk (részleg és a szervezet, az egyén és a szervezet közötti koordináció) jellemzik az újítási folyamataikat. A szabadidős típusú szállodák több, mint 40%-a az emberi és a szervezeti megújulás, míg 60%-uk (7 szálloda) a technológiai innovációkat tartja fontosnak. Tehát

megállapítható, hogy a konferencia szállodák arányaiban többször alkalmaz technológiai újításokat, a leisure típusú hotelekhez képest.

Elemzésünk során azt az eredményt kaptuk, hogy a konferencia szállodák nagyobb volumenű, technológiai újítások híve, így érdekesnek tartottuk az innovációk finanszírozási módjait is megvizsgálni. A következő ábrán jól szemléltetjük, hogy az egyes szállodatípushoz tartozó szervezetek önállóan vagy másokkal együttműködve vezetik be innovációikat. (ld. 9. ábra)



9. ábra: Újítások finanszírozási módjai

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram jól szemlélteti, hogy mindkét szállodatípus esetében az önálló újítások játszanak nagyobb szerepet. A finanszírozás módját tekintve a konferencia szállodáknál kimagaslóan az önálló fejlesztések aránya, míg a másokkal való együttműködés kis mértékben, de inkább a szabadidős típusú szállodák esetében fordul elő.

Következtetés

H1 vizsgálata után összegzésként elmondható, hogy szignifikáns kapcsolat van a szállodatípus és a bevezetett innovációk mennyisége között. A keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy a konferencia szállodák több újítást vezettek be az elmúlt 5 év során, amelynek oka a konferencia turizmus megerősítése a szezonális csökkenés végett. A bevezetett innovációk száma és a finanszírozási módok alapján szintén a konferencia szállodákat emelhetjük ki, melyek többségében önállóan, nagyobb volumenű, főként technológiai típusú innovációkat alkalmaznak.

8.2.2. 2. Hipotézis vizsgálata

2. Hipotézis: A szálloda típusa és az újítások alkalmazásának gyakorisága között kapcsolat áll fenn.

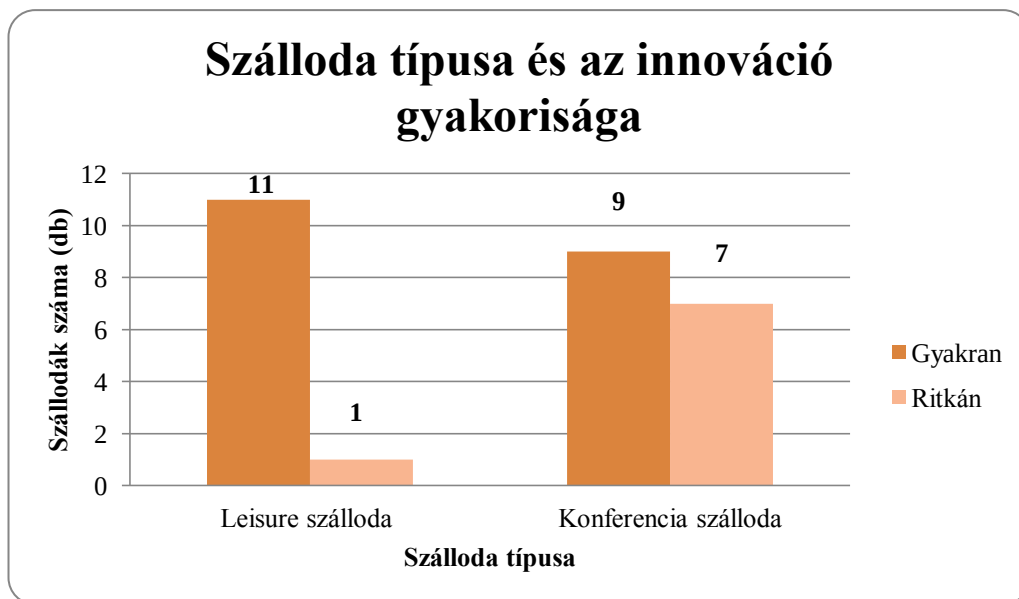
Feltevésünk szerint a szálloda típusa (konferencia vagy szabadidős, leisure) és az innovációk, újítások bevezetésének gyakorisága között kapcsolat áll fenn.

Az innovációk bevezetésének gyakoriságát illetően két kategóriát határoztunk meg:

- Gyakran (folyamatosan, félévente, évente);
- Ritkán (3 évente, 5 évente, 10 évente, 20 évente, ritkábban).

A két ismerv kapcsolatának vizsgálatára keresztábra-elemzést végeztünk, azaz a Chi-négyzet próbát és a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V asszociációs együttható értékét vettük alapul.

Amennyiben az elemzés során a Pearson-féle Chi-négyzet mutató értéke 0,05 alatt van, akkor az eredmény szignifikáns, tehát van kapcsolat a két változó között. Esetünkben elmondható, hogy a szignifikáns (0,04) eredményt kaptunk, a χ^2 értéke: 4,215. Ez alapján elvetjük a nullhipotézist, mi szerint nincs összefüggés a két változó között, vagyis feltételezzük, hogy van szignifikáns összefüggés a szálloda típusa és az újítások bevezetésének gyakorisága között. A kapcsolat szorosságát mérő Cramer-féle V asszociációs együttható mértéke 0,388. Ezen érték alapján megállapíthatjuk, hogy közepes erősségű kapcsolat van a szálloda típusa és a szálláshely által bevezetett innováció gyakorisága között. Tehát a szálloda típusa nem határozza meg markánsan, hogy gyakran vagy ritkábban újítanak (a mintában szereplő szállodák esetében). A kapott eredményeket diagram segítségével is szemléltetjük. (ld. 10. ábra)



10. ábra: A szálloda típusa és az innováció bevezetésének gyakorisága

Forrás: Saját szerkesztés

A Chi-négyzet próba segítségével bebizonyítottuk, hogy a szálloda típusa és a bevezetett innovációk gyakorisága között kapcsolat mutatható ki és ezen kapcsolat erőssége közepes. A beérkezett válaszok elemzése során kiderült, hogy a szabadidős típusú szállodák gyakrabban vezetnek be újításokat a konferencia szállodákhoz képest. Ezt a 10. ábra jól szemlélteti. Véleményünk szerint ez annak köszönhető, hogy a konferencia szállodák magasabb beruházási költséggel járó fejlesztéseket hajtanak végre (pl. wellness részleg felújítása, konferencia terem felszereltségének bővítése).

8.2.2.1. 2. Hipotézis további elemzése, következtetés

A keresztábra elemzésen túlmenően további elemzéseket hajtottunk végre. Arra kerestük a választ, hogy a szálloda típusán túlmenően, milyen tényező játszhat még szerepet, hogy a hotelek milyen gyakran innoválnak.

Feltevésünk szerint az innovációk gyakorisága és a törzsvendégátlány között összefüggés állapítható meg. Ezen feltevésünket varianciaanalízis segítségével elemeztük, hiszen két vagy több sokaság várható értékének összehasonlítását végeztük el. Az elemzés során lényegében azt vizsgáltuk, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között, azaz, hogy a független változó (törzsvendégátlány), hogyan befolyásolja a függő változó (innováció gyakorisága) alakulását.

Az innováció gyakoriságát jelen esetben is csoportosítottuk: a szállodák gyakran vagy ritkán vezettek be innovációt. Abból a nullhipotézisből indultunk ki, hogy a törzsvendégszám és az innováció gyakorisága egyfajta szórású alapsokaságokból származnak.

Az elemzés eredményének elemzése során megállapíthatjuk, hogy a Levene-teszt szignifikancia szintje alacsony, esetünkben (0,003), így el kell utasítanunk a szórások azonoságára vonatkozó nullhipotézist, vagyis szignifikáns különbség van a törzsvendégek aránya és az innovációk gyakoriságának átlaga között.

A nullhipotézis tesztelésére F próbafüggvényt használunk, melynek során a külső és belső szórásnégyzeteket módosítjuk a megfelelő szabadságfokokkal, így jutunk el az átlagos eltérés négyzetösszegekhez. Esetünkben az F értéke: 2,442, mely a kritikus értéket megközelíti, így a nullhipotézist (H_0) elvetjük, a törzsvendégarány és az innováció gyakoriságának átlagai nem azonosak. Ez azt jelenti, hogy a függő változó átlagai különbözőek a független változó kategóriáiban, így a független változó szignifikáns hatással van a függő változóra. Így elmondhatjuk, hogy a szállodák törzsvendégaránya befolyásolja a szervezet innovációs aktivitását. A kérdőív elemzése során megállapítottuk, hogy a magasabb törzsvendégaránnyal rendelkező szállodák gyakrabban újítanak. Ez az eredmény annak köszönhető, hogy a visszatérő vendégeknek fontos a szálloda állandó megújulása, a szolgáltatások, termékek körének, színvonalának folyamatos fejlesztése, hogy látogatósaikor a megszokott színvonal mellett, további élményekkel gazdagodjanak.

Következtetés

Második hipotézisünk vizsgálata során megállapítottuk, hogy a szálloda típusa és az innovációk bevezetésének gyakorisága között kapcsolat áll fenn. A leisure szállodák többször innováltak, valószínűleg ez annak köszönhető, hogy jellemzően kisebb jelentőségű újításokat hajtottak végre. Varianciaanalízissel bebizonyítottuk, hogy a törzsvendégek aránya (%) befolyásolja, hogy a szálloda milyen gyakran újít. A válaszok áttekintése után megállapítható, hogy a magasabb törzsvendéggörrel rendelkező szállodák gyakrabban hajtanak végre innovációt.

8.2.3. 3. Hipotézis vizsgálata

3. Hipotézis: A szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka között kapcsolat mutatható ki.

A szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka közötti kapcsolat bemutatására keresztábra elemzést alkalmaztunk.

A vizsgálat előtt a válaszadó szállodákat Bártfai–Varga (2000) szerzőpáros által meghatározott méret szerint csoportosítottuk, amely alapján 3 kategória az alábbiak:

- Kis szálloda: 150 szobaig;
- Közepes szálloda: 151-299 szobaig;
- Nagy szálloda: 300-600 szobaig.

A bevétel innovációra költött százalékanak mértékére a kérdőív általános kiértékelése után kaptunk választ.

A kereszttábla elemzés során Khi-négyzet tesztet hajtottunk végre. A változók közötti összefüggéseket ismét a Pearson-féle Khi-négyzet értékének segítségével határoztuk meg. Esetünkben elmondható, hogy a szignifikáns (0,027) eredményt kaptunk, a χ^2 értéke: 36,482. Ez alapján elvetjük a nullhipotézist, miszerint nincs összefüggés a két változó között, vagyis feltételezzük, hogy van szignifikáns összefüggés a szálloda mérete és a bevételek újításokra szánt visszaforgatása között.

A szimmetrikus mutatók (Phi, Cramer's V, kontingencia együttható) szintén szignifikáns értéket mutatnak (0,027). A Cramer's V asszociációs együttható értéke 0,807, ami azt jelenti, hogy a két változó között erős szignifikáns kapcsolat van. Tehát a szálloda mérete erősen meghatározza, hogy a bevételek hány százalékát forgatják vissza innováció finanszírozása céljából.

Az elemzés alapján tehát megállapítható, hogy a kis szállodák 60%-a a bevételek 15 %-át, 40%-uk pedig bevételeinek 30%-át forgatja vissza innovációk bevezetésébe. A közepes méretű szállodák több mint 50%-a 6-15% között, míg a nagyobb méretű szállodák közel 86%-a a bevételeinek csupán az 1-5%-ig költik újításokra.

Tehát a nagyobb méretű szállodák a bevételek kevesebb százalékát forgatják vissza innovációk bevezetésére, mint a kis szobakapacitással rendelkező hotelek. Ennek oka a szállodák bevételi arányainak különbségére vezethető vissza. Egy nagyobb kapacitású szálloda feltehetőleg nagyobb árbevétellel rendelkezik, így egy hasonló költségvonzattal rendelkező újításra (pl. sókamra megvásárlása) bevételeinek kisebb százalékát kell innovációra költenie, mint egy kis szállodának.

8.2.3.1. 3. Hipotézis további elemzése, következtetés

Kereszttábla elemzéssel megállapítottuk, hogy kapcsolat van a szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka között. További elemzéseink során vizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a bevétel innovációra fordított aránya és a szálloda átlagára között. Az elem-

zéshez szintén keresztábrát alkalmaztunk. A vizsgálat egyszerűsítéséhez az egyes tényezőket az alábbi módon csoportosítottuk.

A bevétel esetében az alábbi kategóriákat határoztuk meg:

- 0-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-25%
- 26-30%
- 31-35%

Az átlagár esetében az alábbi csoportosítást határoztuk meg:

- 5000-12500 Ft
- 12501-20000 Ft
- 20001-27500 Ft
- 27501-35000 Ft

A keresztábra vizsgálat révén szignifikáns eredményt kaptunk (0,015). Ez alapján elvetjük a nullhipotézist, miszerint nincs összefüggés a két változó között, vagyis feltételezzük, hogy van szignifikáns összefüggés a szálloda átlagára és a bevételek újításokra szánt visszaforgatása között.

A Cramer V asszociációs együttható értéke 0,590, ami azt jelenti, hogy a két változó között közepesen erős szignifikáns kapcsolat van.

A keresztábra értékei alapján elmondható, hogy a magasabb átlagárral rendelkező szállodák bevételeinek nagyobb százalékát forgatják vissza újítás céljából. Ennek oka az lehet, hogy a magasabb átlagárból származó bevételből többet tudnak visszaforgatni. A magasabb átlagárral dolgozó szállodák vendégei hajlandóak magasabb árat kifizetni a jobbnál jobb szolgáltatásokért, és el is várják ezek meglétét. Ahhoz, hogy a magas igényeket kielégítsék, innovatívnak kell lenniük, ezáltal a bevételeknek nagyobb százalékát kell újításokra költeniük.

Következtetés

Következtetésként elmondható, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka között. Az elemzés során megállapítottuk, hogy a kisebb szállodák nagyobb százalékot fordítanak fejlesztések végrehajtására, mint a nagy szállodák, melynek oka a bevételek arányaira vezethető vissza. Egy hasonló költség-vonzatú innováció egy a nagyobb kapacitású szállodát kevésbé terhel meg.

Szintén szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átlagár és a bevétel innovációra költött százaléka között. A kérdőív további elemzése során kimondható, hogy a nagyobb átlagárral dolgozó szállodák a bevételeinek nagyobb százalékát költik innovációra.

9. HOTEL EURÓPA FIT A LEGJOBB INNOVÁCIÓS PÉLDA A BALATON RÉGIÓBAN

Kvantitatív kutatásunk eredményeinek kiértékelése után, beazonosítottuk az általunk legjobb innovációs gyakorlattal rendelkező szállodát (vizsgáltuk az innovációk számát, típusát, jellegét, a költségi hajlandósát, újdonság bevezetésének gyakoriságát), mely a Hévízi Hotel Európa Fit****superior szálloda lett. (Beazonosítást segítette, hogy e hotellel személyesen kérdeztük le kérdőívünket.) Kvalitatív kutatásként a szálloda igazgatójával, Könnnyid Lászlóval 2014. március 25.-én interjút készítettünk, melynek célja a szervezet innovációs magatartásának pontosabb elemzése volt.

9.1. INSPIRÁCIÓ ALAPÚ INNOVÁCIÓ - HOTEL EURÓPA FIT**SUPERIOR**

9.1.1. A szálloda

A négycsillagos szálloda lassan 15 éve várja a pihenni és feltöltődni vágyókat Hévíz szívében, csupán néhány percnyi sétára Európa legnagyobb melegvízű gyógytavától. 2008-ban újjávarázsolt 234 szobájával és több, mint 200 alkalmazottjával meghatározott szerepet tölt be a Balaton régió szállodái között. Legnagyobb fejlesztései közé tartozik a 2012-ben átadott új Spa-wellness világa és megújult konferenciaszárnya, illetve a korábbi években kialakított Vitalium Beauty és Medical Wellness Centrum részlege. Szolgáltatásainak száma évről-évre növekszik. A folyamatos fejlesztés és tökéletesítés hívei.

9.1.2. Az innováció szerepe a szervezetben

Számos szállodai szakember sorolja tévesen a karbantartási, felújítási, beruházási munkákat az újítások közé. A Hotel Európa fit****superior azonban az innováció jegyében a termékfejlesztésekre koncentrál. Felismerték a víziókban való gondolkodás jelentőségét, így az éves meeting középpontjában a termékfejlesztések állnak és ezek alapján határozzák meg az az évi súlypontokat, stratégiákat és pénzügyi kötelezettségeket (bevezetni kívánt innovációk költségeit).

A munkaszervezetet úgy alakították ki, hogy annak lételeme az innováció legyen, az üzleti eredmény, átlagár, működési mutatók meghatározása másodlagosak az újítások mögött. A fejlesztések egy témaindító értekezlettel kezdődnek év elején. Más szállodák hette tartanak hasonló célzattal megbeszéléseket, újabb innovatív megoldásokat keresve. Ennek azonban kevés értelme van. A Hotel Európa Fit felismerte, hogy az innováció hamvába hal, ha nincs határidő megszabva, így az év eleji brainstorming után havonta egyszer

értekezletet tartanak, ahol a korábban megbeszélte, megvalósításra váró innovációk és aktualitások szerepelnek. A napi üzemeltetési feladatok és problémák „elnyomják” az újításokat, éppen ezért szükséges rendszeresen „emlékeztető” meetinget tartani. Fontos, hogy elválasszuk egymástól meeting szintjén is a napi működéssel kapcsolatos problémák kezelését (stand up meeting) és a termékfejlesztésre, innovációra szánt időt.

9.1.3. HOTEL EURÓPA fit**superior innovatív ötletei, termékei**

A következő alfejezetben a szálloda igazgatója által kiemelt, a szervezet életében legkiemelkedőbb innovációkat emeljük ki.

9.1.3.1. Csapatépítő tréning

Azóta a menedzsment tagjai 2009 óta minden évben egy teljesen más, nyugodt környezetben, brainstorming szerűen beszélnek meg a következő évi témát megelőzően felmerülő jobbító javaslatokat. 2014-ben a tréning helyszíne a mátrai Oxygen Adrenalin Park lesz. A kihelyezett „munkaértekezlet” közös témája a Tripadvisor. A szállodának ki kell küszöbölni és le kell csökkenteni az oldalra kerülő negatív vendégértékelések, kommentek számát. Minden részlegnek javaslatokat kell tennie, hogy hogyan lehetne elérni, hogy az elégedett és számunkra fontos vendégek pozitív hozzászólásokat írjanak. Az igazgató ezen probléma megoldásának a follow-up e-mail küldését tartja mérvadónak, melyben megköszönik, hogy a Hotel Európa Fit mellett döntött és feltüntetik a Tripadvisor linkjét, ezzel biztatva a vendéget, hogy ajánlja a szállodát más érdeklődők számára is. Véleményünk szerint, hasznosabb lenne egy Tablet PC vásárlása, mely segítségével a szállodai tartózkodás befejeztével, míg a vendég a számla kiállítására vár, megírhatná véleményét a Tripadvisor oldalára.

9.1.3.2. Termékfejlesztő munkacsoport kialakítása

A termékfejlesztő munkacsoportban minden részleg képviselteti magát, a „megmondó emberek” jóvoltából. Ezen személyek nyíltan vállalják jobbító javaslatokat és kreatív, hasznos ötletekkel segítik a hotel színvonalának javítását. A termékfejlesztő team jelenleg 10 főből áll. A csoport tagjai nem feltétlenül a részlegvezetők. A Chef helyettes példának okáért a konyhai részleg termékfejlesztésért felelős vezetője, akinek az a feladata, hogy teszteljen és új ételeket, alapanyagokat keressen. Új beszállítókkal veszi fel a kapcsolatot és segít felkutatni és kiválasztani azon szakácsnebulókat, akiket később a saját képükre formálhatnak. Ez a termékfejlesztő mini team, negyedévente az igazgató nélkül ülésezik, hogy kreativitásukat még jobban szabadjára engedhessék. A részlegvezetőkkel meg kell értetni, hogy sokszor a szervezetben „alattuk álló” kollégák kreatívabbak, azonban ötletei-

ket nem szabad elvetni, csak amiatt, hogy nem a vezetők találták ki. A csapatmunka és a közös gondolkodás kultúrájának megteremtése minden szervezet számára kulcsfontosságú.

9.1.3.3. Környezettudatos program

A szálloda idén energiagazdálkodási programot kezdeményez, felülvizsgálják a nagy energiaforrások működési költségét, illetve azok hatékonyságát. Előfordulhat, hogy a szálloda egyes berendezései (pl. kazán) jól működnek, de ha van egy jobb, költséghatékonyabb eszköz, mely megtérülési számításokat követően, egy előre prognosztizált idő alatt kifizetődik, akkor cserélni kell. Éppen ezért kell lehetőséget biztosítani a dolgozóknak, hogy bejöhessenek (come forward) az igazgató irodájába és elmondhassák, hogy milyen jobbító javaslataik vannak. A 2014-es év az építkezésről szól, jövőre a 15. születésnapját a teljes megújulással szeretné megünnepelni a szálloda: új hall, új uszoda és étterem, a fürdőszobák felújítása. Közel 600 milliós beruházást valósítanak meg idén, mindezt innovatív módon, a környezetvédelmet és az energiatakarékosságot szem előtt tartva.

9.1.4. Innováció témái

A szálloda egy év alatt 4-5 témakör mentén valósít meg újításokat. Ezek mindegyike szorosan kapcsolódik az innovációhoz. Nyilván szükség van beruházásokra is, melyek a „ráncfelvarrás” kategóriába sorolhatóak. Ezek az újítások lényegesek, hiszen a szállodában az otthonosság érzést és a komfort érzetet csak megfelelő minőségű infrastruktúrával lehet megteremteni. A humán erőforrás fejlesztés ugyancsak kulcskérdés. Idén ezen projekt pillére a masszőrképzés lesz, de szeretnének beiskolázni két szakácsot mesterszakács képzésre, az úszómesterek életmentő tanfolyamon fognak részt venni, míg két szauna mestert az országos szauna szeánsz versenyre fognak benevezni. A harmadik témakör minden évben a marketing, az arculati elemek átalakítása, a szállodáról megjelenő vizuális kép, youtube video naprakészségének ellenőrzése. Át kell tekinteni, azon újítások körét, melyeket szükséges megismertetni a célközönséggel. A marketing témakörön belül érdemes, az online és a social médiát külön górcső alá vetni.

Az ötödik fejlesztési projektet minden évben az előzőekben már említett termékfejlesztő team határozza meg.

9.1.5. Inspiráció és innováció

Hotel Európa fit****superior esetében az inspiráció és az innováció gondolata összefonódik. Az autokrata vezetői stílust elhagyva Könnyid Lászlónak sikerült elérnie, hogy a menedzsment tagjai merjék elmondani javaslataikat. A kollégáknak be kell bizonyítaniuk öt-

leteik létjogosultságát, meg kell indokolniuk és le kell vezetniük megoldási javaslatukat. Ütköztetni kell a véleményeket és alternatívákat kell keresni. A végső döntést az igazgató hozza meg minden esetben, hiszen ő viseli a felelősséget, de az első lépést az alkalmazottnak kell megtennie. Hagyni kell a dolgozókat kibontakozni. Az innováció akkor él, ha szabadon kifejthetjük gondolatainkat, ehhez az igazgatóknak az imitátor stílusban kell hinniük, az „első vagyok az egyenlők között” elvet követve. Nem feledkezhetünk meg azonban a tulajdonosok támogatásáról. Nem csupán pénzügyi forrásokat kell biztosítaniuk, de háttértámogatást is kell nyújtaniuk, biztosítva a hozzájárulásukat, a szervezet innovációját és fejlődését illetően.

A forradalmi újítások nem csupán a kollégáktól és a gyakorlatból eredeztethetőek. A szakmai magazinok, folyóiratok, szakirodalom tanulmányozása ugyancsak lényeges, kiváló gondolat ébresztőek lehetnek ezen másodlagos információforrások. A Hotel Európa fit menedzsmentjét a Marriott szállodaláncokról olvasott cikk sarkalta, hogy felülvizsgálja a mini bárók gazdaságosságát és mivel az eredmények lesújtóak voltak, megszüntették ezen szolgáltatást.

Az új impulzusok minden vezető számára elengedhetetlenek. Ha a vezető világot lát, akkor célzottan hozhatja be a külföldi jó példákat, megoldásokat. A Hotel Európa fit a kázan szabályozásához Amerikából rendelt egy olyan szelepet, amit még Európában sem forgalmaznak és az igazgató Las Vegasban az egyik szállodában látta meg először. Az igazgató úr szerint, a szálloda innovációi azért is speciálisak, mert a gyógyászatnak rendelik alá az újításait. A hotel helyzete véleménye szerint egyedi, ugyanis a vendégek döntéseiben 50-60%-ban játszik szerepet, hogy gyógy szálloda. Nincs hasonló adottságokkal rendelkező gyógy szálloda, így nincs kitől tanulni (még Európában sem), így még inkább törekedniük kell az imitátor magatartásra. Véleményünk szerint semmilyen újítást nem lehet és nem szabad egy az egyben lemásolni, minden újítás bevezetése előtt figyelembe kell venni a szálláshely vendégkörét és a hotel adottságaira, erősségeire építve kell az újítások körét meghatározni.

9.1.6. Az innovációk finanszírozási lehetőségei

Az innovációt elősegítik a pályázati források. Az elmúlt három évben több nyertes pályázatban is részt vettek egy pályázat író cég segítségével. Ezen céggel együttműködve, az év elején átbeszéljük a célokat, prioritásokat, így könnyen beazonosítható a szálloda számára érdemes pályázatok köre is. Lehet, hogy van egy innovatív gondolat, amit 2016-ra tervezett a menedzsment megvalósítani, de ha 2014-ben egy 40-50%-os támogatási lehető-

séggel lehet véghezvinni, akkor előre kell venni azt a prioritást. A pályázati forrás mellett természetesen saját tőkére is szükség van, mi a Hotel Európa fit visszaforgatja a nyereségét.

Ahogy láthatjuk, a Hotel Európa fit a kutatásban résztvevő szállodákhoz hasonlóan a pályázatokra és a saját tőkére fókuszál az innovációk forrásainak azonosításában (ld. 3. ábra)

9.1.7. Az innováció sikerének, bukásának megállapítása

Az innováció sikerét nagyon nehéz mérni, hiszen mikor is tekinthetnénk egy újítást sikeresnek. Ha a GOP 3%-kal nőtt, vagy ha a vezető, azt állítja, hogy a szervezet 100%-ban sikeres innovációkat hajtott végre, ami nagy valószínűséggel nem igaz? Ha a megvalósított innovációk fele sikeresen zárul, már az pozitív eredmény, hiszen számos kezdeményezés közül csak kevés valósul meg. Az innováció azonban nagyon fontos, hiszen hozzájárul a szálloda versenyképességének növeléséhez. Ha javult, vagy legalábbis stagnált a versenyben betöltött pozíció, akkor a megvalósított újítások sikeresnek mondhatóak. A vendéglégedettség és az innováció között húzódik meg a versenyképesség. A Hotel Európa fit azért újít, hogy versenyképes legyen a szálloda és ezáltal elérhessék a kívánt üzemi eredményüket. Mindezek pozitív következménye, hogy elégedett lesz a vendég. A vendég-illetve a dolgozói elégedettség hasonló arányban 50-50%-ban oszlanak meg. Egy szolgáltató szervezetnél, ahol a vendéget emberek szolgálnak ki, nagyon fontos a személyzet. Elégedetlen, túlterhelt, kedvetlen, alulfizetett dolgozókkal rossz lesz a szálloda megítélése és a versenyképesség is csökken. Egy hévízi példát említve, az egyik szálloda új igazgatója nem ismerte fel a versenyképesség és a vendég-dolgozói elégedettség közötti összefüggéseket. Megpróbálta a saját ízlésének megfelelően átformálni a szállodát, a saját dolgozóit kulcspozíciókhoz jutatva. Ennek következtében a képzett szakemberek elhagyták a szállodát és a Hotel Európa fit-nél vállaltak munkát. Ebből a szálloda csak profitál, hiszen a vendégek „öszönlének” át. A szálloda vezetője csak most kezdi felismerni hibáját, hiszen csökkent az üzemi eredménye. A vendégek ugyanis mindig a „software-t” követik.

9.2. KVALITATÍV KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI

A szálloda által alkalmazott innovációk típusának meghatározása nehézkes. Könnnyid László az innováció témájában való jártassága lenyűgöző, azonban míg így is ellentmondásokra lehattunk figyelmesek válaszaiban. Az újítások felsorolásánál főként szervezeti (termékfejlesztő team, brainstorming jellegű meetingek) és emberi erőforrással kapcsolatos újkeletű megoldásokat (tréningek, továbbképzések, stb.) emelt ki, míg a szálloda által alkalmazott innováció típusának beazonosítására egyértelműen a technológiai csoportra

tette le voksát. Nyilvánvalóan egy hotel üzemeltetése során egyidejűleg többféle újításra kell egyidejűleg koncentrálni, de véleményünk szerint a Hotel Európa fit esetében főként szervezeti innovációk a szálloda innovációs magatartásának alapja, ami kiváló kezdeményezés és követendő példa.

Az igazgató szerint, nincs lehetőség a hazai ötletszerzésre, nincs olyan szálloda, akitől tanulni lehetne, Ennek ellent mond, hogy versenytársával a Hotel Carbona**** szállodával hétre pontosan, egyszerre írták alá két különböző gyártóval a Cryoterápiához szükséges hűtőkamra megrendelését. Így nem lehet igaz az a kijelentés, hogy a magyar szállodák nem nyitnak az újítások felé. Szükség lenne az együttműködésre a szállodaszektorban. Könnyid Úr kezdeményezésére havonta találkoznak a hévízi szállodák igazgatói, ahol a desztináció és szállodaszektor fejlődési lehetőségeit és problémáit is megvitatják. Ezen kezdeményezést kiterjesztve javasoljuk, hogy hazai és külföldi gyógy szállodákkal is fel kellene venniük a kapcsolatot és „inkubátor” szerűen megosztani ezen speciális szállodatípus fejlődési lehetőségeit.

Az innováció során kiemelkedő fontosságú az alkalmazottak bevonása az ötletkeresésbe. A szervezet centralizáltsága az innováció fékezője, így kulcsfontosságú, hogy a hierarchiában elfoglalt helytől függetlenül a kollégák merjék elmondani ötleteiket az igazgatónak, ne lassan az egyes hierarchiaszinten végigmenve jussanak el az újító gondolatok a döntéshozóig. Ehhez a vezetőnek elfogadónak és ösztönzőnek kell lennie. Fontos az imitátor magatartásmód és a személyes kapcsolat, kétoldalú kommunikáció feltételeinek megteremtése a szállodaigazgató és az alkalmazottak között. A szállóvendégek tapasztalatainak, véleményének megismerése ugyancsak rendkívül fontos.

10. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Napjainkban a gyorsan változó gazdasági, piaci környezet mind arra ösztönzi a vállalatokat, szervezeteket, hogy új, innovatív termékeket/szolgáltatásokat nyújtsanak vásárlóiknak. A folyamatos tökéletesítési kényszer a szállodaszektorban is megjelenik. A változások ugyanis egyik eszköze a folytonos megújulás, innováció.

Jelen fejezetben az elvégzett kutatás eredményeit összegezzük. Primer és szekunder adatok segítségével megfogalmazásra kerülnek a kvantitatív kutatásunk következtetései, melyeket a következőkben részletesen ismertetünk.

A kutatásban 28 Balaton turisztikai régióban működő Szállodaszövetséghez tartozó tagszálloda vett részt. Ezen szállodák innovációs tevékenységére elsősorban a technológiai újítások jellemzőek. A szállodák innovációik leírásakor a legkülönbözőbb típusokat jelentették meg, melyeket háromféle módon tipizáltunk a dolgozat 8. fejezetében. Sajnos sokszor szembesültünk azzal, hogy a „ráncfelvarrás” kategóriába tartozó újításokat (pl. szobafestés) is az innovációk közé csoportosították. A múltbeli tevékenységükre vonatkozóan elmondható, hogy elsősorban a vendégeik elégedettségének növelése, a GAP-ek (elvárt és észlelt szolgáltatásminőség közötti rések) csökkentését jelölték meg elsődleges célként. Az esetek többségében önállóan történt az innovatív megoldások bevezetése, jellemzően belső finanszírozásból, a nyereség visszaforgatása, vissza nem térítendő támogatás, kezdőtőke megtakarítása, valamint a tulajdonosok által biztosított tőke segítségével. Az éves bevétel csaknem 17%-át forgatták vissza innovációk finanszírozására, ami jól tükrözi ezen szállodák innovációs hajlandóságát és a folyamatos fejlesztésre való törekvését. Megtérülési idő szempontjából a legtöbb, kisebb volumenű innovatív megoldástól 1 éven belüli, míg a nagyobb volumenű (pl. fitness gépek vásárlása), 1-5, vagy 5-10 éven belüli (pl. wellness részleg kialakítása, konyha, étterem átépítése) megtérülést várnak el. Az esetek jelentős többségében az újítási folyamatok sikeres eredménnyel zárultak. A korlátozó tényezők között megemlítendő, az újítások jelentős költségigénye, így a tőkehiány meghatározó korlátozó tényezőkét merült fel, a hotelek innovációs tevékenységét nagyban gátolja. Az elkövetkező 3 évre tervezett újítások a megfontoltságot jelzik, hiszen radikális, az elmúlt 5 évtől jelentősen eltérő innovációt egyik szálloda sem kíván bevezetni. A jövőbeli fejlesztésektől ugyancsak a vendéglégedettség növelését, a keresletnövelést, az imázs növelést és a szállodai minőség javulását várják el. A kérdőívet kitöltő szállodák innovációit elemezve megállapíthatjuk, hogy a nem menedzsment és a menedzsment alapú forrásokból ugyan-

csak merítették ötleteket, de főként a menedzsment alapú forrásokra építve dolgozták ki innovációik bevezetésének stratégiáját.

Az utóbbi tíz évben a szállodaszektor jelentős átalakuláson ment keresztül, ugyanis „előtérbe kerültek a turisták igényei és elvárásai” (Walder, et al. 2006:10). A szolgáltatások minőségének folyamatos javítása napjainkban már minden szektorban tendenciának mondható. A vevők egyre jobb minőséget igényelnek, egyre kedvezőbb áron. Ez a szállodákat is arra kényszeríti, hogy egyre többet foglalkozzanak az adott témával. A szálloda minőségét elsősorban az általa kínált hardware- a helyszín, az épület maga, a szobák mérete, berendezése, felszereltsége és a software, azaz a hotel működtetése és üzemeltetése és a személyzet létszáma, felkészültsége, udvariassága és a ház felszereltsége, stb. határozza meg.

Dolgozatunkban három különböző hipotézist vizsgáltunk, melyek közül kettő a szálloda típusára vonatkozott, egy pedig a szervezet méretére.

Keresztábra elemzéssel megállapítottuk, hogy erős kapcsolat van a szálloda típusa és a szálláshely által bevezetett innovációk száma között. A konferencia szállodák több újítást vezettek be, mint a szabadidős hotelek. További vizsgálat után megállapítottuk, hogy a konferencia szállodákra jellemzőbb, hogy önállóan, főleg technológiai típus innovációkat alkalmaztak. Ezt a corporate vendégek komplexebb és változó vendégigényeikre vezettük vissza. A Balaton régióban a konferencia turizmust és annak fejlesztést, a szezonhosszabbítás egyik megoldásának tekintik.

A szálloda típusa és a szálláshely által bevezetett innováció gyakorisága között közepes innováció mutatható ki, tehát a szálloda típusa nem határozza meg markánsan, hogy gyakran vagy ritkábban újítanak. A varianciaelemzés során kiderült, hogy a hotel törzsvendég száma hatást gyakorol az újítások alkalmazásának gyakoriságára.

A szálloda mérete és a bevétel innováció költött százaléka között ugyancsak kapcsolat mutatható ki. Az elemzés során megállapítottuk, hogy a kisebb szállodák nagyobb százalékot forgatnak vissza, mint a nagy szállodák, mely a bevételek arányaira vezethető vissza. Egy hasonló költségvonzatú innováció a nagyobb kapacitású szállodát kevésbé terheli meg.

Szintén szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átlagár és a bevétel innovációra költött százaléka között. A kérdőív további elemzése során kimondható, hogy a nagyobb átlagárral dolgozó szállodák a bevételeinek nagyobb százalékát költik innovációra.

A kvalitatív kutatásunk során interjút készítettünk a felmérés során leginnovatívabbnak ítélt szálloda (Hotel Európa fit****superior) igazgatójával, Könnyid Lászlóval.

A kutatás során kiderült, hogy együttműködésre lenne szükség a szállodaszektorban, Könnnyid Úr kezdeményezésére havonta találkoznak a hévízi szállodák igazgatói, ahol a desztináció és szálloda szektorfejlődési lehetőségeit, és problémáit is megvitatják. Ezen kezdeményezést javasoljuk más desztinációk számára, illetve „inkubátor” szerűen megosztani a nagyobb beruházást igénylő, összehangolt, speciális innovációk, programok (pl. új célcsoport fogadási feltételeinek biztosítása) bevezetésére.

Az innováció során kiemelkedő fontosságú az alkalmazottak bevonása az ötletkérésbe. A szervezetek centralizáltsága az innováció fékezője, így kulcsfontosságú, hogy a szervezetben elfoglalt helytől függetlenül a kollégák merjék elmondani ötleteiket az igazgatónak, ne lassan az egyes részlegvezetők, felettesek, közbenjárásával jussanak el az újító gondolatok a döntéshozóig. Ehhez a vezetőnek elfogadónak és ösztönzőnek kell lennie. Fontos az imitátor magatartásmód és a személyes kapcsolat, kétoldalú kommunikáció feltételeinek megteremtése a szállodaigazgató és az alkalmazottak között (az ajtójának nyitva kell állnia a kollégák előtt). Másrészt ugyancsak lényeges, hogy a vendégtérben is fellelgye a kapcsolatot a szállóvendégekkel, megismerje véleményüket, javaslataikat a megfelelő konzekvenciák levonása után felhasználja.

11. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatunk megírásában a Balaton turisztikai régió sajátos pozíciója és a szállodaszektor iránti érdeklődésünk inspirált. A gazdasági válság, a versenyhelyzet és az állandóan változó fogyasztói magatartási igények, mind arra ösztönzik a kereskedelmi szálláshelyeket, hogy újabb és újabb innovatív megoldásokat alkalmazzanak szerveztük piaci pozíciójának megtartásához, növeléséhez.

Dolgozatunkban bemutatásra kerültek az innováció különböző definíciói, innovációs tipológiák, valamint az innováció finanszírozási formái.

Bár a szállodai szektor tőke intenzív szerkezete miatt ezen szervezetek még kevésbé fogékonyak az újítások alkalmazására, mégis vannak olyan hotelek, melyek élenjárói az újkeletű technológiai, emberi, esetleg szervezeti innovációk bevezetésében. Természetesen az innováció önmagában nem jelent azonnali sikert és nem feltétlenül járul hozzá pozitívan a szervezet eredményességéhez, nyereségéhez, mégis küldetésünknek tartjuk felhívni a figyelmet az innovatív szemléletmód jelentőségére.

A dolgozat részét képezte a Balaton Turisztikai régió elemzése és eredményeinek bemutatása, hiszen a szállodák és a turizmus szempontjából fontos, hogy maga a desztináció a folyamatos fejlődés, fejlesztés és az összefogás híve legyen.

Ezt követően az innováció témakörével foglalkozó szakirodalmak felkutatása alapján állítottuk össze kutatásunkat, melyhez kérdőív segítségével primer adatokat gyűjtöttünk.

Kutatásunk a MSZÉSZ három, négy, ötcillagos szállodái körében végeztük a Balaton turisztikai régióban. Az 54 tagszálloda közül 28 szállodaigazgató töltötte ki kérdőívünket, így a kitöltési arány megközelítette az 52%-ot.

A beérkezett válaszok értékelése, elemzése után, az általunk felállított hipotéziseket vettük górcső alá. Az eredmények kimutatásához az SPSS Statistics program segítségével kereszt tábla és varianciaelemzéseket végeztünk el. A Balaton régióba tartozó szállodák esetében elmondható, hogy a konferenciaturizmus előtérbe helyezésével, a konferencia szállodák innovatívabbak, hiszen több, főként technológiai újításokat vezettek be önállóan, mint a szabadidős típusú szállodák. Variancia elemzés során arra is fény derült, hogy a szálloda törzsvendég száma hatással van a szállodák által alkalmazott innovációk gyakoriságára. Meghatározó tényező az innovációk finanszírozása szempontjából a szálláshelyek mérete, valamint a szállodák átlagára. Elemzésünk alapján elmondható, hogy a Balaton

Turisztikai régióban a kisméretű, valamint a nagy átlagárral rendelkező szállodák bevételeiből nagyobb százalékot forgatnak innováció finanszírozására.

Kvantitatív eredményeinket egy személyes interjúval is kiegészítettük, a kutatásunk során leginnovatívabb szálloda igazgatójával, Könnnyid Lászlóval (Hotel Európa fit****superior), amely jó gyakorlatként jelenik meg kutatásunkban.

Reményeink szerint a dolgozatunk segítséget nyújt azon innovatív szállodaigazgatók számára, akik a folyamatos fejlesztésben és megújulásban hisznek. A bemutatott módszerek, elemzések révén elérhetik, hogy ötleteik ne csak álmok maradjanak, hanem megvalósításukkal jelentősen támogassák és javítsák a szervezetük eredményességét.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Allegro S. – de Graaf R. (2008): Innovation and strategy implementation: the key challenge in today's competitive atmosphere. *Handbook of hospitality strategic management*. S&T Titles, s.l,

Bártfai E.– Varga J. (2000): A szállodák földszinti és emeleti működésének alapismeretei. Budapesti Gazdasági Főiskola kereskedelmi, vendéglátó ipari és idegenforgalmi főiskolai kar.

Bedőné Károly J. – Frey T. – Kocsis T. – Prágay–Szabó O. – Szücs T. (2008): Finanszírozási Kézikönyv – A dél-dunántúli mikro-, kis- és középvállalkozások számára, *DDRIÜ Dél-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Kft.*, pp. 9-11

Dewar R. D. – Dutton J. E., (1986): The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, Vol. 32, No. 11, pp. 1422–1433.

Ettlie J. E. – Bridges W. P. – O'Keefe R. D., (1984): Organization strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation. *Management Science*, Vol 30, No. 6, pp. 682–695.

Griliches Z. (1990): Patent statistics as economic indicators: A survey. *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, No. 4, pp.1661–1707

Gyurác–Németh P. – Raffay Á. – Kovács Z. (2010): Az innováció forrásai a turizmusban–fókuszban a szállodaipar és a közlekedés, *Innováció, versenyképesség*, KKV-K I.,128-142.

Hjalager A. (1997): Innovation patterns in sustainable tourism—an analytical typology. *Tourism Management*, Vol. 18, Issue 1, pp. 35–41.

Hjalager A. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, Vol. 23, Issue 5, pp. 465–474.

Hoffmann M. – Kozák Á. – Veres, Z. (2000): Piackutatás. *Műszaki Könyvkiadó*. Budapest

Horváth Z., 2011: A konferenciaturizmus fejlesztése a Balaton régióban, PhD értekezés

Hronszky I. (2002): Kockázat és innováció. A technika fejlődése társadalmi kontextusban. *Arisztotelész*, Budapest, p. 81

Katona J. (2006): *Oslo kézikönyv* harmadik kiadásának kiértékelése. MISZ. p. 3., 11.

Ligeti Gy. (2005): Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása, *Osiris Kiadó*, Budapest, pp. 20-25

Mattson J. – Sundbo J. – Fussing-Jensen C. (2005): Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene-Takers. *Industry and Innovation*, Vol.12, No. 3, pp.357-381.

Martínez-Ros E. – Orfila-Sintes F. (2009): Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, Vol.29, Issue 9, pp. 632-641.

OECD (2005): Oslo Kézikönyv harmadik kiadása. p. 30, 16-17.,
Letölthető: www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf
(2013.02.13)

Pakucs J. – Papanek G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv, p. 3.,8, 34, 36-37
Letölthető: www.innovacio.hu/...pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf

Pakucs J. – Papanek G. (2009): K+F és innováció az Európai Unióban és Magyarországon. *Magyar Kereskedelmi és Iparkamara*, Budapest, pp. 2-42

Pikkemaat B. –Petres M. – Weiermair K.(2006): Innovationen im Tourismus, *Erich Schmidt Verlag GMBH.*: 137 pp. 95-98

Pine R. (1992): Technology transfer in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, Issue 1, pp. 3–22.

Pullen A. – de Weerd-Nederhof P. – Groen A. – Song M. – Fisscher O. (2009): Succesful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 209-223

Quadbeck – Seeger H. J. (2003): Csak a változás állandó. Idézetek és gondolatok az innovatív vezetők számára. *KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.*, Budapest, p. 223

Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest

Schumpeter J. A. (1911): A Gazdasági fejlődés elmélete, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadókiadó*, Budapest (Joseph Alois Schumpeter (1968): The Theory of Economic Development, Harvard University, VII. kiadás) Fordította: Bauer Tamás (1980, Budapest) Hungarian Translation pp. 110-111

Szakály D. (2002): Innováció-és technológiai menedzsment. *Bíbor kiadó*, Miskolc, p. 5

Tseng C. – Kuo H. – Chou S.(2008): Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28:7,1015-1028

Van der Wiele T. (2007): Longitudinal measurement in organisational transformation: A case of a Dutch Flex Company. *Service Business*, Vol. 1, Issue 1, pp. 25–40.

Walder B. – Weiermair K. – Pérez S.: *Innovation and product development in tourism*. Berlin. p. 10

Internetes források

Accor szállodacsoport Planet 21 Programja

<http://turizmus.com/cikk/index/Kulcsk%C3%A1rt%C3%A1t%C3%A1b%C3%B3l,%20energi%C3%A1t%C3%A9telmarad%C3%A9kb%C3%B3l> (Letöltve: 2014.03.07)

Anadin Ifjúsági szálló

<http://www.budapestyouthhostel.com/> (Letöltve: 2014.03.07)

Gizella Hotel és Étterem***

<http://www.hotelgizella.hu/site/?f=1&p=1> (Letöltve: 2014.03.07)

Hotel BonVino Wine& Spa

<http://www.hotelbonvino.hu/> (Letöltve: 2014.03.07)

InterContinental Budapest innovációja

http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/megujult_az_intercontinental_budapest_konferencia_szintje (Letöltve: 2014.03.07)

Kolping Hotel Spa & Family Resort****

<http://www.kolping.hotel.hu/Biohaz> (Letöltve: 2014.03.07)

Nyitott Balaton kezdeményezés

<http://www.nyitottbalaton.hu/> (Letöltve: 2014.03.21)

Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének helyzetelemzése 2007-2012, 2013

http://www.hah.hu/files/2213/5272/1421/Szallodaipar_helyzetertekelese_2007_2012.pdf (Letöltve: 2014.03.07)

Magyar Turizmus Zrt.: Balatoni RMI 2012. évi marketing terve

<http://www.siofokportal.com/furdoegylet/benkokrisztina.pdf> (Letöltve: 2014.03.17)

Magyar Turizmus Zrt.: Magyarország turizmusának alakulása, 2013

<http://neta.itthon.hu/.../magyarország-turizmus-130208> (Letöltve: 2014.03.07)

Magyar Turizmus Zrt., Sajtóanyag: Balatonról készült kutatások, (Letöltve: 2014.03.07)

http://itthon.hu/documents/28123/3629999/sajtoanyag_Balaton_kutatas_20130213.pdf/a9d812d7-5f6a-4899-b977-380edd5fbfa4 (Letöltve: 2014.03.07)

Magyar Turizmus Zrt.: Marketingterv 2014, Taktikai terv

http://itthon.hu/documents/28123/6258341/MT_2014_Taktikaiterv.pdf/a50c0f1a-d2ce-4ac7-9154-a975cb08d59c *(Letöltve: 2014.03.07)*

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon, 2013

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/letoltesek/turizmus-magyarorszagon> *(Letöltve: 2014.03.21)*

Tierra Atacama Hotel & Spa

<http://www.tierraatacama.com/> *(Letöltve: 2014.03.07)*

Turizmus Bulletin XV. évfolyam, 2. szám: A Balaton pozíciója és a balatoni utazásokkal való elégedettség, 2014, pp.3-23 *(Letöltve: 2014.03.21)*

Turizmus Bulletin XV. évfolyam, 2. szám: Turisztikai Elégedettség Modell, 2014, pp.51-53 *(Letöltve: 2014.03.21)*

Turizmus Online: Tovább okosodik Hajdúszoboszló *(Letöltve: 2014.03.21)*

http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/tovabb_okosodik_hajduszoboszlo

Trend riport a nemzetközi és hazai szállodaipar teljesítményéről, 2012

http://www.hah.hu/files/4713/5895/6491/Trend_riport_2012_janur_-_november.pdf *(Letöltve: 2014.03.29)*

Egyéb források:

Varga-Dani Barbara, prezentáció, Balatoni RMI, Balatonfüred, 2014.03.18

Könnyid László, személyes interjú, Hotel Európa fit ^{****superior}, Hévíz, 2014.03.25

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A RADIKÁLIS ÉS INKREMENTÁLIS INNOVÁCIÓ JELLEMZŐI A KUTATÓK SZEMSZÖGÉBŐL

Szerzők	Radikális innováció jellemzői	Inkrementális innováció jellemzői
<i>Deward és Dutton (1986)</i>	• Forradalmi változás • Jelenlegi gyakorlattal való szakítás	• Kevésbé költséges • Kiszámíthatóbb eredményeket hoz
<i>Damanpour (1996)</i>	• Alapvető változások hoz • Jelenlegi gyakorlattal való tiszta szakítás	• Csekélyebb szakítás a jelenlegi gyakorlatokkal
<i>Sundbo (1997)</i>	• Tiszta szakítás • Nagyobb mennyiségű új tudás • Kockázatosabb • Költségesebb	• Kevésbé jellemző az új tudás
<i>Pullen et al. (2009)</i>	• Kutató stratégia alkalmazása • Új trendek felderítése • Új technológiák alkalmazása • Magas szintű piaci dominancia	• Elemző stratégia • Formalizált struktúrák • Rutinszerű működés • Termék megerősítésre koncentrálnak • Alacsony szintű piaci dominancia

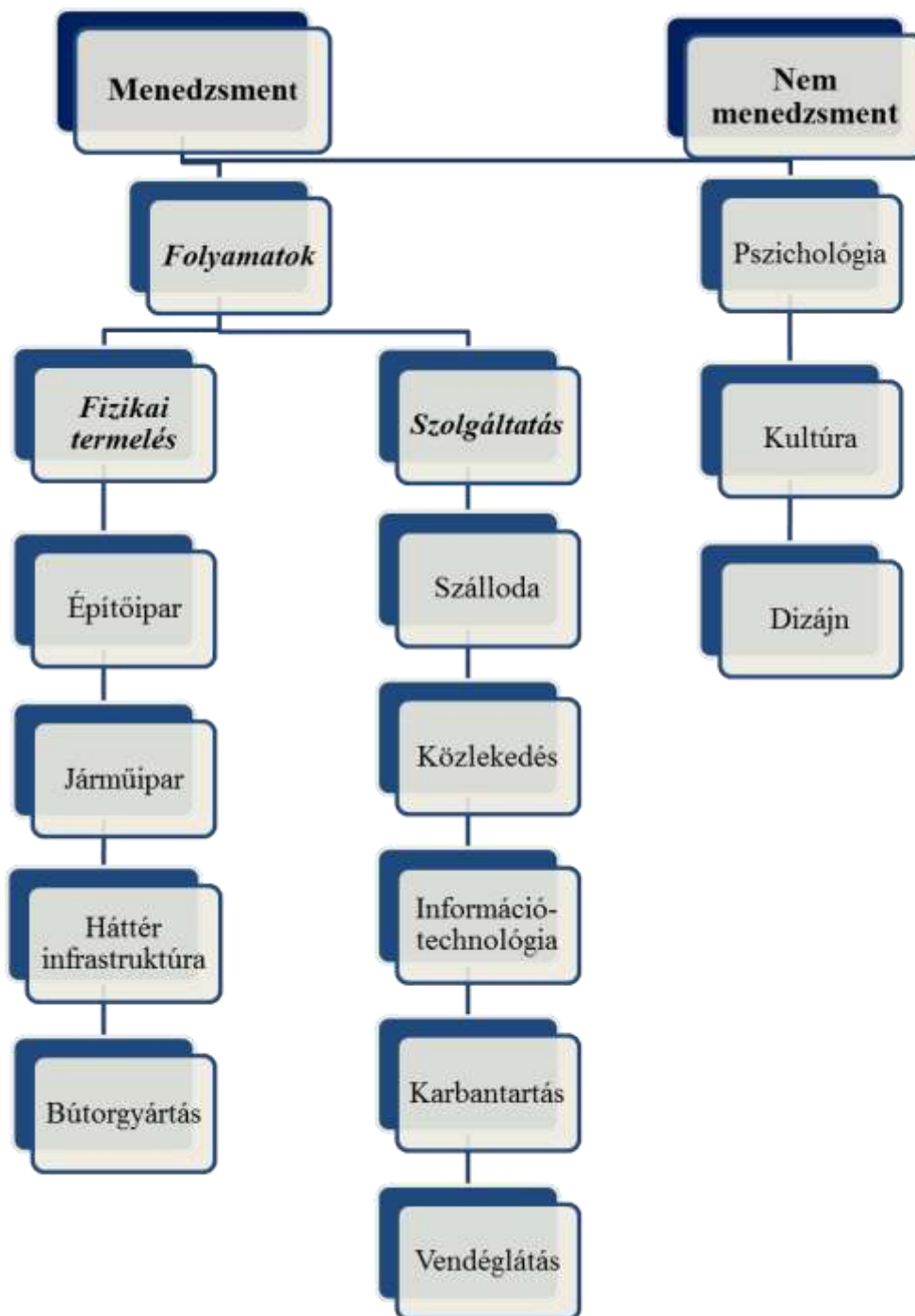
Forrás: Martínze-Ros, Orfila-Sintes (2009), Pullen et al. (2009)

2. MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ FINANSZÍROZÁSÁNAK TÍPUSAI

		Saját tőke	Hitel-és eszközalapú finanszírozás
Belső finanszírozás		Kezdőtőke saját megtakarításból Visszatartott működési jövedelem Eszközéértékesítés Eszközstruktúra átrendezése	Tagi kölcsön
Külső finanszírozás	Piaci	Tőzsdei részvénykibocsátás Tőzsdén kívüli üzletrész értékesítés (kockázati tőke-bevonás)	Kötvénykibocsátás Bankhitel és kölcsön Lízing Szállítói (kereskedelmi) hitel Vevői előleg „Mezzanine”-hitel Egyéb hitel és kölcsön Faktoring, forfetírozás
	Nem piaci	Vissza ne térítendő támogatás Befektetés állami alapokból	Támogatott hitelek Garanciavállalás Adókedvezmények

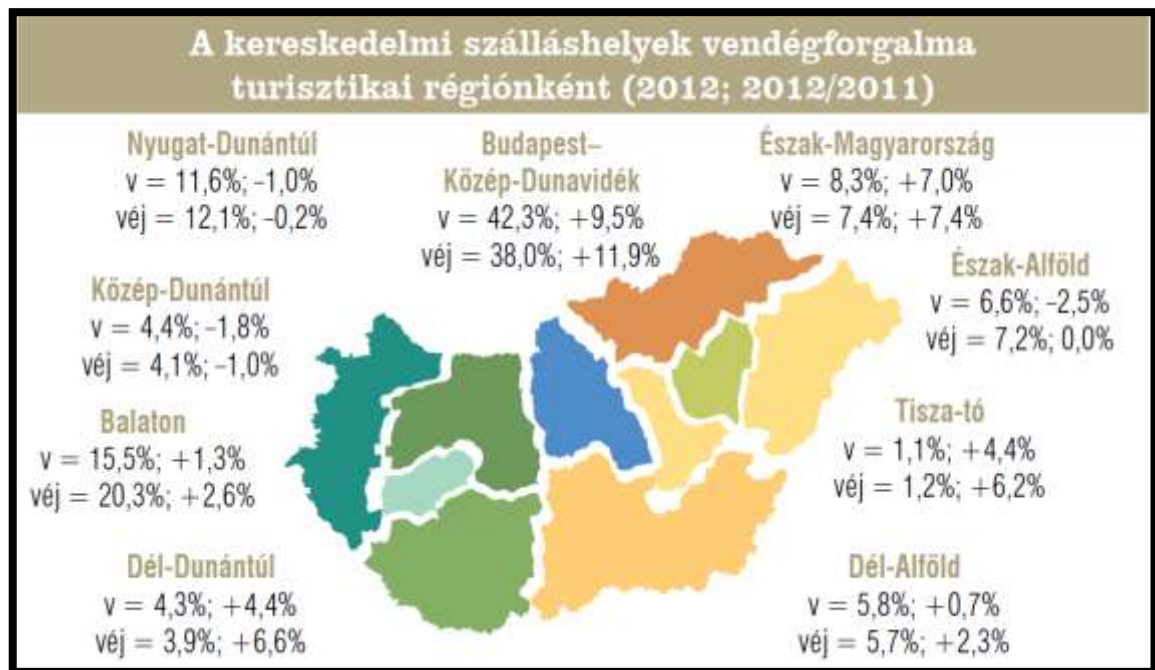
Forrás: Bedőné Károly, Frey, Kocsi, Prágay-Szabó, Szücs (2008:10)

3. MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI



Forrás: Gyurácz–Németh, Raffay, Kovács (2010)

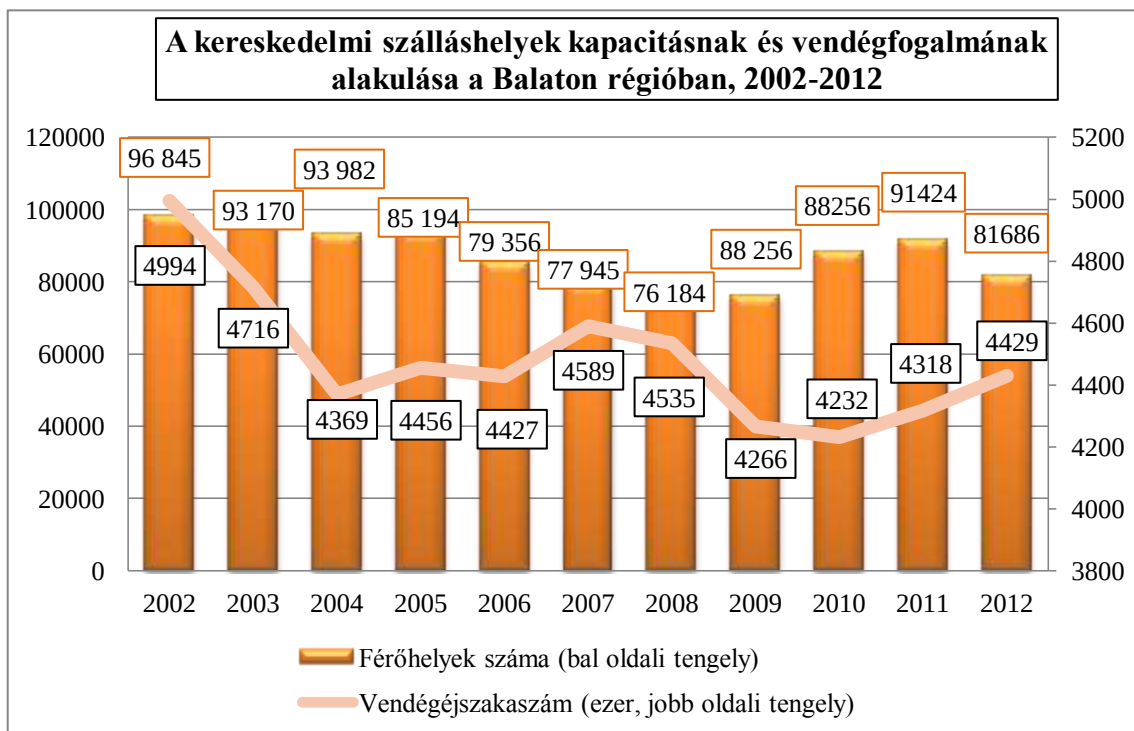
4.MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK VENDÉGFORGALMA, 2013



v=vendég, véj=vendégéjszaka

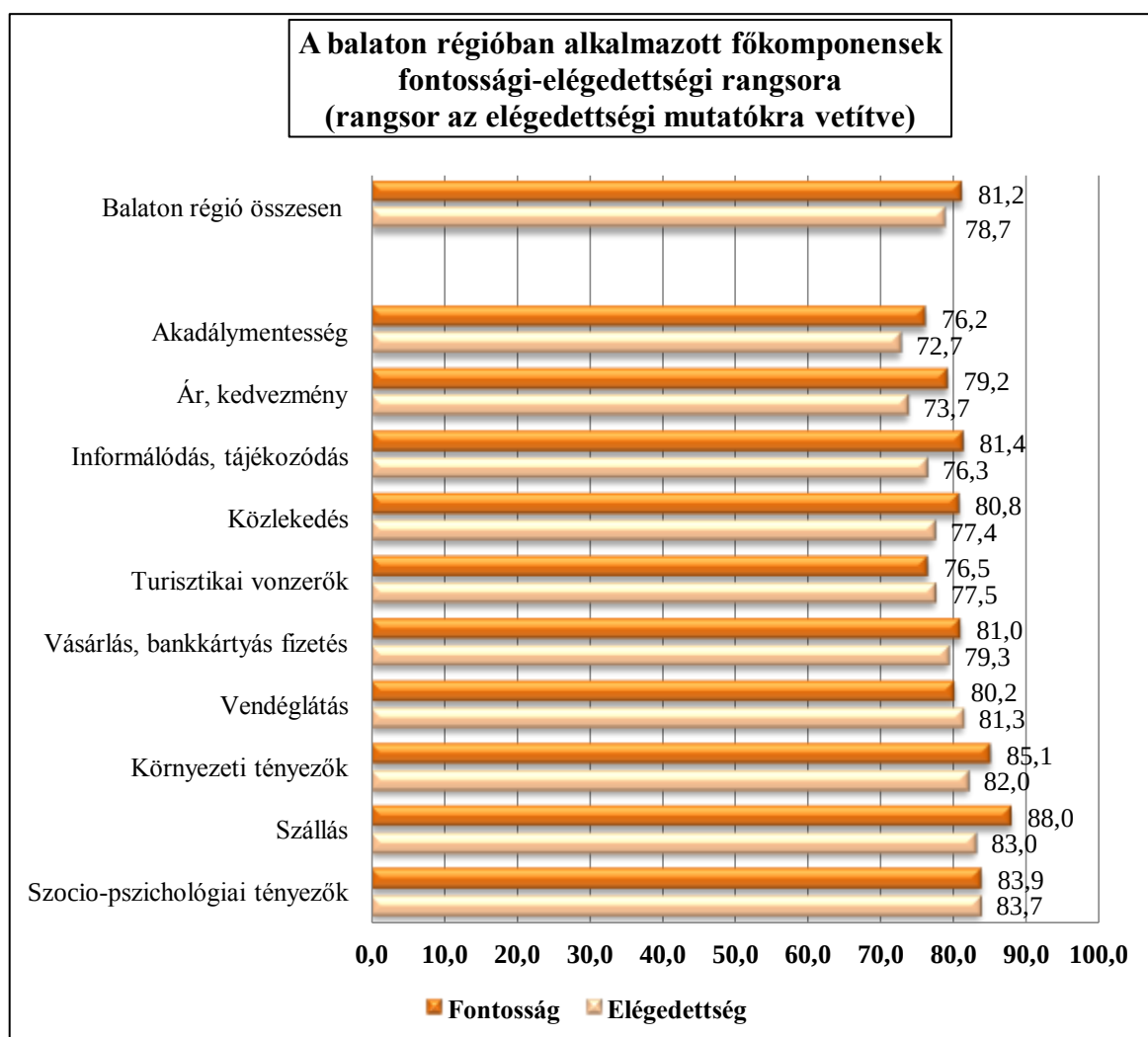
Forrás: Magyar Turizmus Zrt., Turizmus Magyarországon, 2013:4

5.MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK KAPACITÁSA (2002-2012)



Forrás: Turizmus Bulletin XV. Évfolyam, 2. Szám, p. 6

6.MELLÉKLET: TURISZTIKAI ELÉGEDETTSÉG MODELL A BALATONNÁL



Forrás: Turizmus Bulletin XV. Évfolyam, 2. Szám, p. 19

7.MELLÉKLET: BALATON RÉGIÓ KIEMELKEDŐ VÁROSAINAK SZÁLLODAI TELJESÍTMÉNYE 2011-2012

	Balatonfüred			Siófok			Zalakaros		
	összesen			összesen			összesen		
	2011	2012	index	2011	2012	index	2011	2012	index
Szoba kapacitás (június)	1527	1472	96,4%	2199	2487	113,1%	1060	1086	102,5%
Vendégéjazaka	311 ezer	324 ezer	104,2%	392 ezer	483 ezer	123,2%	373 ezer	379 ezer	101,6%
Szobafoglaltság	48,9	53,1	4,2 %pont	35,2	38,5	3,3 %pont	47,5	50,1	2,6 %pont
Bruttó átlagár	14 475 Ft	15 242 Ft	105,3%	11 475 Ft	11 849 Ft	103,3%	9 502 Ft	10 172 Ft	107,1%
REVPAR (bruttó)	7 072 Ft	8 095 Ft	114,5%	4 043 Ft	4 566 Ft	112,9%	4 509 Ft	5 095 Ft	113,0%
TREVPAR (bruttó)	10 793 Ft	11 865 Ft	109,9%	7 848 Ft	8 128 Ft	103,6%	9 431 Ft	10 114 Ft	107,2%
szállásdíj árbevétel (bruttó) millió Ft	2 407 Ft	2 619 Ft	108,8%	2 234 Ft	2 854 Ft	127,8%	1 667 Ft	1 860 Ft	111,6%
Összesen árbevétel millió Ft	4 121 Ft	4 226 Ft	102,5%	4 485 Ft	5 351 Ft	119,3%	3 493 Ft	3 737 Ft	107,0%
	3*			3*			3*		
	2011	2012	index	2011	2012	index	2011	2012	index
OCC	51	57,6	6,6	27,1	28,6	1,5	48,8	49,8	1
ADR	11 719 Ft	11 678 Ft	99,7%	8 805 Ft	11 848 Ft	134,6%	7 989 Ft	8 780 Ft	109,9%
REVPAR	5 976 Ft	6 724 Ft	112,5%	2 389 Ft	3 392 Ft	142,0%	3 897 Ft	4 370 Ft	112,1%
	4*			4*			4*		
	2011	2012	index	2011	2012	index	2011	2012	index
OCC	46,5	46,5	0	41	45,3	4,3	46,1	50,4	4,3
ADR	19 898 Ft	21 777 Ft	109,4%	14 716 Ft	13 556 Ft	92,1%	11 167 Ft	11 678 Ft	104,6%
REVPAR	9 257 Ft	10 126 Ft	109,4%	6 035 Ft	6 144 Ft	101,8%	5 146 Ft	5 889 Ft	114,4%

Forrás: A magyar szállodaipar helyzetének értékelése, 2007-2012, pp. 62-65Letölthető:

[HTTP://WWW.HAH.HU/FILES/5013/8355/8421/A_MAGYAR_SZLLODAIPAR_HELYZETNEK_RTKELSE2012.PDF](http://www.hah.hu/files/5013/8355/8421/A_MAGYAR_SZLLODAIPAR_HELYZETNEK_RTKELSE2012.PDF)

8.MELLÉKLET: HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁHOZ FELHASZNÁLT SPSS EREDMÉNYEK

A H1 hipotézis vizsgálatának eredményei (szálloda típusa és a bevezetett innovációk száma közötti kapcsolat)

Chi-Négyzet Teszt

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Négyzet	14,389 ^a	7	,045
Likelihood Ratio	18,871	7	,009
N of Valid Cases	28		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Szimmetrikus mérések

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,717	,045
	Cramer's V	,717	,045
	Contingency Coefficient	,583	,045
Measure of Agreement	Kappa	. ^c	
N of Valid Cases		28	

c. Kappa statistic cannot be computed. It requires a two-way table in which the variables are of the same type.

A H2 hipotézis vizsgálatának eredményei (szálloda típusa és az újítások alkalmazásának gyakorisága közötti kapcsolat)

Chi-Négyzet Teszt

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Négyzet	4,215 ^a	1	,040		
Continuity Correction ^b	2,658	1	,103		
Likelihood Ratio	4,689	1	,030		
Fisher's Exact Test				,088	,048
Linear-by-Linear Association	4,064	1	,044		
N of Valid Cases	28				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Szimmetrikus Mérés

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,388			,040
	Cramer's V	,388			,040
	Contingency Coefficient	,362			,040
Measure of Agreement	Kappa	,327	,145	2,053	,040
N of Valid Cases		28			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Törzsvendégszám és innováció gyakorisága- variancia

Test of Homogeneity of Variances

gyak

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,537 ^a	6	16	,003

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for gyak.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,581	11	,326	2,442	,051
Within Groups	2,133	16	,133		
Total	5,714	27			

A H3 hipotézis vizsgálatának eredményei (szálloda mérete és a bevétel innovációra költött százaléka közötti kapcsolat)

Chi-Négyzet Teszt

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Négyzet	36,482 ^a	22	,027
Likelihood Ratio	41,147	22	,008
N of Valid Cases	28		

a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Szimmetrikus mérés

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,141	,027
	Cramer's V	,807	,027
	Contingency Coefficient	,752	,027
Measure of Agreement	Kappa	. ^c	
N of Valid Cases		28	

c. Kappa statistic cannot be computed. It requires a two-way table in which the variables are of the same type.

Az átlag és a bevétel innovációra költött százaléka közötti kapcsolat

Chi-Négyzet Teszt

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Négyzet	29,288 ^a	15	,015
Likelihood Ratio	22,847	15	,087
Linear-by-Linear Association	1,900	1	,168
N of Valid Cases		28	

a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Szimmetrikus Mérés

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,023			,015
	Cramer's V	,590			,015
	Contingency Coefficient	,715			,015
Measure of Agreement	Kappa	,208	,121	2,163	,031
N of Valid Cases		28			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

9.MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁZLATA

Általános kérdések

1.)Mi a szálloda elsődleges profilja? Milyen típusba tudná leginkább besorolni a szállodát?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Wellness szálloda
- ☐ Konferenciaszálloda
- ☐ Városi szálloda
- ☐ Repülőtéri szálloda
- ☐ Garniszálloda
- ☐ Apartman szálloda
- ☐ Gyógy és wellness szálloda
- ☐ Konferencia és wellness szálloda
- ☐ Üdülő és sportszálloda
- ☐ Boutique szálloda

2.)Tagja-e szállodaláncnak? Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Igen
- ☐ Nem

3.)Kérem, válassza ki a szállodaláncot, melynek tagja a szálloda!

- ☐ Intercontinental
- ☐ Danubius
- ☐ Hilton
- ☐ Sofitel
- ☐ Mercure
- ☐ Novotel
- ☐ Ibis
- ☐ Hunguest
- ☐ Holiday Inn
- ☐ Ramada
- ☐ Marriott
- ☐ Kempinski
- ☐ Corinthia
- ☐ Radisson
- ☐ Four Seasons
- ☐ Le Meridien
- ☐ Zara Hotels
- ☐ Mellow Mood Group
- ☐ Best Western
- ☐ Egyéb:

4.)Az Önök szállodájánál hány százalékos volt 2012-ben az éves átlagos foglaltság?

Kérem, írja ide a választát:

5.)Mennyi volt a szállodában a magyar vendégek aránya 2012-ben (százalékban kifejezve)?

Kérem, ide írja a választát:

6.)Kérem, adja meg százalékosan a törzsvendégek arányát az összes vendéghez viszonyítva!

Kérem, ide írja a választát:

7.)Kérem, adja meg a szálloda szobáinak számát!

Kérem, ide írja a választát:

8.)Kérem, jelölje be a szálloda minőségi besorolását! Kérem, válaszson egyet az alábbiak közül:

- ☐ * és superior
- ☐ ** és superior
- ☐ *** és superior
- ☐ **** és superior
- ☐ ***** és superior

9.)Kérem, adja meg a szálloda 2012 éves átlagárát!

Kérem, ide írja a választát:

10.)Kérem, adja meg a szálloda 2012 éves RevPar mutatószámát!

Kérem, ide írja a választát:

11.)Kérem, adja meg a szálloda nyitásának évét!

Kérem, ide írja a választát:

Innováció

12.)Milyen újításokat vezettek be az elmúlt 5 évben?

--

13.)A következő okok milyen mértékben játszottak szerepet az újítás bevezetésében? Kérem, értékelje 1-7-ig terjedő skálán, ahol az 1-es a nem fontosat, a 7-es a nagyon fontosat jelöli! Abban az esetben, ha az adott tényező nem játszott semmilyen szerepet, kérem, ne jelölje!

	1	2	3	4	5	6	7
Elhivatottság növelése, szál- lodai személetmód							
Imázs növelése							
Kereslet növelés							
Költségcsökkentés /hatékonyság							
Környezetvédelem							
Minőségjavítás							
Piaci részesedés növelés							
Termékskála bővítés							
Vendégelégedettség növelés							

14.)Milyen módon történt az újítások bevezetése? (Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül):

- Önállóan
- Másokkal együttműködve

15.)Milyen forrásokból finanszírozták az újításokat? Kérem, válasszon ki mindent, ami érvényes:

- ☐ Adókedvezmény
- ☐ Állami alapú befektetés
- ☐ Bankhitel Lízing
- ☐ Egyéb:
- ☐ Faktoring
- ☐ Garanciavállalás
- ☐ Kezdőtőke saját megtakarítása
- ☐ Kockázati tőke bevonás
- ☐ Kötvénykibocsátás
- ☐ Mezzanine-hitel
- ☐ Nyereség visszaforgatás
- ☐ Tagi kölcsön
- ☐ Támogatott hitel
- ☐ Tőzsdei részvénykibocsátás
- ☐ Üzleti angyalok
- ☐ Vállalat tulajdonosai által biztosított tőke
- ☐ Vissza nem térítendő támogatás (pályázat)

16.)Az éves bevétel hány százalékát fordítják újítások bevezetésére?

17.)Elvárásaik szerint hozzávetőleg, hány év alatt térülnek meg ezen újítások

Kérem, a megtérülési idő mellé írja oda, hogy melyik újításokról van szó?

- ☐ 1 éven belül:
- ☐ 1-5 éven belül:
- ☐ 5-10 éven belül:
- ☐ 10-15 éven belül:
- ☐ 15-20 éven belül:
- ☐ 20 éven belül:

18.)Mi lett a felsorolt újítások eredménye, hogyan váltak be? Kérem, írja ide a válaszát:

19.)Az alábbi akadályozó tényezők milyen mértékben jelentkeztek a szállodai újítások esetében? Kérem, osztályozza 1-7 skálán ezek jelentőségét, ahol 1- egyáltalán nem jelen-

tett akadályt és 7- nagymértékben korlátozta a lehetőségeket. Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

	1	2	3	4	5	6	7
Bizonytalan kereslet							
Imázs növelése							
Költségek							
Nincsenek együttműködő partnerek							
Piaci információk hiánya							
Szakképzett munkaerő hiánya							
Szálloda hozzáállása az innovációhoz							
Technológiai információk hiánya							
Tőkehiány							
Versenytársak							