

Pannon Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Turizmus Tanszék
Turizmus-menedzsment MSc



Horn Nikolett

**A lánchoz tartozó és a független szállodák innovációs magatartásának vizsgálata-
Kutatás a MSZÉSZ tagszállodái körében**

Diplomadolgozat

Témavezető: Gyurácz-Németh Petra

Veszprém

2014.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA	3
2.1. INNOVÁCIÓ TIPOLOGIÁJA	5
2.1.1. <i>Innováció csoportosítása intenzitás szerint.....</i>	5
2.1.2. <i>Innováció csoportosítása az újítások jellege szerint</i>	6
2.1.2.1. Technológiai innováció.....	6
2.1.2.2. Szervezeti innováció	6
2.1.2.3. Humán erőforrás innováció	6
2.2. INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEI	7
2.2.1. <i>Belső finanszírozás</i>	7
2.2.2. <i>Külső finanszírozás</i>	8
2.2.2.1. Piaci alapú külső források.....	8
2.2.2.2. Nem piaci alapú külső források	8
3. TURIZMUS MAGYARORSZÁGON.....	10
3.1. A TURIZMUS HELYZETÉNEK ELEMZÉSE	10
3.2. INNOVÁCIÓ SZEREPE A TURIZMUSBAN	11
4. A MAGYAR SZÁLLODASZEKTOR HELYZETE.....	13
4.1. A HAZAI SZÁLLODASZEKTOR ELEMZÉSE	13
4.2. A SZÁLLODASZEKTOR INNOVÁCIÓI	14
4.3. AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI A SZÁLLODASZEKTORBAN.....	15
4.3.1. <i>Menedzsment alapú források.....</i>	15
4.3.2. <i>Nem menedzsment alapú források.....</i>	16
4.3.2.1. Pszichológia	16
4.3.2.2. Design.....	17
4.3.2.3. Kultúra.....	17
4.4. A MAGYAR SZÁLLODÁK ÉS ÉTTERMEK SZÖVETSÉGÉNEK BEMUTATÁSA	18
4.5. A FÜGGETLEN SZÁLLODÁK ÉS SZÁLLODALÁNCOK MENEDZSMENTJE.....	18
4.5.1. <i>Független szállodák bemutatása</i>	19
4.5.2. <i>Szállodaláncok jellemzése</i>	19
4.6. HAZAI SZÁLLODACSOPORTOK	20
5. A KUTATÁS ISMERTETÉSE	22
5.1. KUTATÁS MÓDSZERTANA	22
5.2. KUTATÁS FELÉPÍTÉSE.....	23
6. A SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA.....	25
6.1. KÉRDŐÍV CÉLJA ÉS TÉMÁJA	25
6.2. ÁLTALÁNOS ADATOK	26
6.3. INNOVATÍV FEJLESZTÉSEK EREDMÉNYEI	26
6.3.1. <i>Innovációk bemutatása (2008-2012)</i>	27
6.3.1.1. Innovációk bemutatása szállodai részlegenként	27
6.3.1.2. Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján.....	27
6.4. SZÁLLODAI INNOVÁCIÓK BEVEZETÉSÉNEK CÉLJAI	28
6.5. AZ INNOVÁCIÓ FINANSZÍROZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI.....	29
6.5.1. <i>Innováció finanszírozásának módjai</i>	29
6.5.2. <i>Innováció finanszírozásának forrásai</i>	30
6.6. INNOVÁCIÓT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK.....	31
6.7. INNOVÁCIÓ TÍPUSAI.....	31
6.8. SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS TERVEI AZ ELKÖVETKEZŐ 3 ÉVRE.....	32
6.9. INNOVÁCIÓ ALKALMAZÁSÁNAK GYAKORISÁGA	33
7. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA.....	35
7.1. 1. HIPOTÉZIS	35
7.1.1. <i>1. Hipotézis további elemzése, következtetés</i>	36
7.1.2. <i>1. Hipotézis következtetései</i>	40
7.2. 2. HIPOTÉZIS	41
7.2.1. <i>2. Hipotézis további elemzése, következtetés</i>	42
7.2.2. <i>2. Hipotézis következtetései</i>	44

8.	KVALITATÍV KUTATÁS-HOTEL EURÓPA FIT****SUPERIOR	45
8.1.	INSPIRÁCIÓ ALAPÚ INNOVÁCIÓ - HOTEL EURÓPA FIT****SUPERIOR.....	45
8.1.1.	<i>A szálloda</i>	45
8.1.2.	<i>Az innováció szerepe a szervezetben</i>	45
8.1.3.	<i>HOTEL EURÓPA fit****superior innovatív ötletei, termékei</i>	46
8.1.3.1.	Csapatépítő tréning	46
8.1.3.2.	Termékfejlesztő munkacsoport kialakítása	46
8.1.3.3.	Környezettudatos program.....	47
8.1.4.	<i>Innováció témái</i>	47
8.1.5.	<i>Inspiráció és innováció</i>	47
8.1.6.	<i>Az innovációk finanszírozási lehetőségei</i>	48
8.1.7.	<i>Az innováció sikerének, bukásának megállapítása.....</i>	49
8.1.8.	<i>Független szállodák és az innováció kapcsolata</i>	49
8.2.	KVALITATÍV KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI	50
9.	SZÁLLODALÁNCOK INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁI	52
9.1.	DANUBIUS HOTELS GROUP INNOVÁCIÓI	52
9.2.	ACCOR SZÁLLODACSOPORT INNOVÁCIÓJA	54
10.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	57
11.	ÖSSZEGZÉS	61
	IRODALOMJEGYZÉK	62
	MELLÉKLETEK	67
1.	MELLÉKLET: A RADIKÁLIS ÉS INKREMENTÁLIS INNOVÁCIÓK.....	XI
2.	MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ FORRÁSAI	XII
3.	MELLÉKLET: FINANSZÍROZÁSI ALTERNATÍVÁK CSOPORTOSÍTÁSA.....	XIII
4.	MELLÉKLET: KERESÉDELMI SZÁLLÁSHELYEK ÉS SZÁLLODÁK VENDÉGFORGALMI ADATAI, 2013....	XIV
5.	MELLÉKLET: MAGYARORSZÁG SZÁLLODÁINAK ADATAI, 2007-2013.....	XV
6.	MELLÉKLET: KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZÁLLODÁK RÉGIÓK SZERINT	XVI
7.	MELLÉKLET: HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁHOZ FELHASZNÁLT SPSS EREDMÉNYEK.....	XVII
8.	MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁZLATA	XXI

TÁBLÁZAT-ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Kutatásban részt vett szállodák összesítése	26
1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai.....	28
2. ábra: Innováció finanszírozásának módjai	29
3. ábra: Finanszírozási források.....	30
4. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők	31
5. ábra: A jövőbeli innovációkkal szembeni elvárások	33
6. ábra: Innováció bevezetésének gyakorisága.....	34
7. ábra: Az innovációk alkalmazásának gyakorisága	36
8. ábra: Független szállodák és tagszállodák által bevezetett innovációk megoszlása	37
8.a ábra: Független szállodák újításai.....	37
8.b ábra: Tagszállodák által bevezetett újítások	37
9. ábra: Az innováció típusa a független és a tagszállodák esetében	39
10. ábra: A független szállodák a tagszállodák finanszírozási forrásai.....	42
11. ábra: Újítások finanszírozási módjai	44

KIVONAT

A tömegturizmus globalizálódásával párhuzamosan világszerte egyre jobban felértékelődik az innovatív ötleteken alapuló, különleges termék-és szolgáltatásfejlesztési megoldások alkalmazása. Nincs ez másképp a szállodaszektorban, ahol a XXI. század individualista fogyasztóinak elvárásai, komoly megújulási kényszert jelentenek a szálláshelyszolgáltatással foglalkozó szervezetek számára. Komoly kihívás a helyi adottságokhoz, vonzerőkhöz igazodó, fenntartható, mégis gazdasági szempontból is nyereséges szolgáltatások létrehozása.

Dolgozatomban a magyar szállodák innovációs magatartását elemzem és a független szállodák, illetve a szállodaláncok, csoportok között felelhető különbségeket mutatom be. Kutatómunkám kiterjed az újítások típusainak, forrásainak elemzésére, az újítások bevezetésének gyakoriságára, illetve ezen innovációk finanszírozási lehetőségének vizsgálatára. Kvantitatív kutatásomat 81 szállodaigazgató segítette.

Az eredményekről általánosságban elmondható, hogy a szállodák innovációs magatartását elemezve a technológiai újítások hangsúlyosan jelennek meg, jellemzően önállóan, belső finanszírozási források felhasználásával innoválnak. Az újítások jelentős pozitív változásokat eredményeztek, legtöbb esetben a vendégek száma növekedett, mind az új, mind a visszatérő vendégeké, valamint a célcsoportok összetétele is bővült. Ezen kívül nőtt a vállalkozás hírneve, imázsa, kereslete és forgalma is. Statisztikai módszerekkel megállapítható, hogy a független szállodák gyakrabban vezetnek be újításokat és a finanszírozási típusok a független szállodák és a szállodaláncok összefüggésében is szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Az innovatív megoldások alkalmazásának legfőbb célja a vendégek elégedettségének növelése, mely szoros összefüggésben áll a szervezet iránti kereslet növelésével. Az elkövetkező 3 évre tervezett újítások megfontoltságot jeleznek, hiszen radikális, az elmúlt 5 évtől jelentősen eltérő innovációt egyik szálloda sem kíván végrehajtani.

Kulcsszavak: innováció, szállodaszektor, független szálloda, szállodalánc, szállodacsoport

ABSTRACT

In parallel with the globalization of mass tourism the application of specific product and service development solutions based on innovative ideas gets to be appreciated more and more worldwide. It doesn't work different in the hotel sector where the expectations of the 21th century's individualistic consumers are considered as a major constraint renewal for the accommodation provider organizations. It is a big challenge to establish sustainable but also economically profitable services adapted to local conditions and attractions.

In my dissertation I analyse the innovative behaviour of the Hungarian hotels and present the differences between the independent hotels and the hotel chains, groups. My research work covers the analysis of the types and sources of innovation, the frequency of implementation of innovation as well as the research of opportunities to finance these innovations. 81 hotel manager helped by my quantitative research.

About the results it can be said generally that by analysing the innovative behaviour of the hotels the technological innovations are accentual, the hotels are typically innovating self-employed using internal financing resources. The innovations resulted in significant positive changes, in most of the cases the number of guests increased, both of the new and the recurring guests and also the composition of target groups broadened. Besides the reputation, image, demand and traffic of the company grew as well. With statistical methods it can be assessed that the independent hotels are introducing more often innovations, in correlation of the financing types there is however no significant difference between the independent hotels and the hotel chains.

The main aim of applying innovative solutions is the increasing of the guests' satisfaction which is closely linked to increasing the demand of the organization. Innovations planned for the next 3 years indicate prudence as no hotel wishes to carry out radical, from the last 5 years significantly different innovation.

Keywords: innovation, hotel sector, independent hotel, hotel chain, hotel group

1. BEVEZETÉS

„Ha meg tudod álmodni, meg tudod csinálni.”
(Walter Elias, a Walt Disney megalkotója)

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, Raffay, Kovács, 2010)

Jelen kutatás az innovatív gondolkodásmód jelentőségét a szolgáltató szektorban, azon belül is elsősorban a szállodaiparban 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. Véleményem szerint a megoldás az innovációban rejlik. A dolgozat szakirodalmi áttekintése az alapfogalmak tisztázásán túl, az innováció gyakorlati szerepének meghatározására terjed ki, a következő témakörök mentén:

- innováció tipizálása és forrásai;
- innováció finanszírozási forrásai;
- innováció szerepe a turizmusban;
- szállodaipar innovációs tevékenysége;

A hazai szállodák 75%-a független hotel, melyek átlagosan 11-50 szobás üzemmérettel rendelkeznek. Ezen kis szállodáknál szűkebben állnak rendelkezésre a tárgyi, pénzügyi eszközök és nyilvánvalóan emberi erőforrásuk is korlátos. Ennek következtében egyszerű szervezeti felépítés jellemzi őket, centralizáltságuk alacsony. Kutatásom során ezen megállapítást állítottam párhuzamba azzal a feltevessel, hogy az innováció terén a független szállodák előnyt élveznek a szállodaláncokkal, csoportokkal szemben még akkor is, ha pénzügyi forrásuk korlátos. (Juhász, 2010:56)

Másodlagos információforrásokra támaszkodva nem jelenthetjük ki, hogy az egyik vagy a másik csoport (független szállodák/szállodaláncok) innovatívabb lenne és jelen dolgozatom során sem céloztam ezt kijelenteni. A kutatás statisztikai módszerekkel térképezi fel a

független szállodák és a szállodaláncok újításai között fennálló különbségeket és azonosságokat. Az innovációk gyakoriságát és az újítások finanszírozási lehetőségeit helyeztem kutatómunkám középpontjába.

Munkámat segítette, hogy 2013/2014-es tanév első félévében részt vehettem Gyurácz-Németh Petra PhD kutatásában és az Intézményi Tudományos Diákköri Konferenciára, valamint a Tavaszi Tudományos Diáknapra szaktársammal, Friedrich Nórával kutatásainkban a Balaton régió szállodáinak innovációs magatartását vizsgáltuk. A dolgozatban szereplő kutatás, illetve előzetes tanulmányaink során is a Hotel Európa fit szállodának innovációs tevékenységét vizsgáltuk (kimagasló innovációs magatartása miatt), így a szállodaigazgatóval készített mélyinterjú feldolgozása és kiegészítése jelen dolgozat keretét is képezi. A dolgozat témájából fakadóan nemcsak független szállodák, de szállodacsoportok (Danubius Hotels Group, Accor) újításainak megismerését és bemutatását is fontosnak tartottam. A *9. fejezetben* ezen fejlesztéseket kritikusan elemzem.

Az eredményeket grafikonok segítségével szemléltettem. A dolgozat végén az elvégzett kutatások, elemzések után, összefoglalom és összegzem megállapításomat, illetve javaslatokat fogalmazok meg mind a független, mind a szállodaláncok részére.

2. INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

Az innováció nagyon divatos és közkedvelt kifejezés 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)

Az innováció atyja „A gazdasági fejlődés elmélete” című művében az innováció öt alapesetét különböztette meg (Schumpeter, 1911:110-111):

- 1.) Új vagy továbbfejlesztett termék generációja: a fogyasztók körében még nem ismert javaknak vagy az egyes javak új típusának előállítására.
- 2.) Új termelési eljárás bevezetése: kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek nem feltétlenül szükséges új tudományos felfedezéseken alapulnia.
- 3.) Új értékesítési piac kifejlesztése: új terjesztési lehetőség, egy olyan piac felé való nyitás, ahol ez idáig ismeretlen iparágat vezetnek be.
- 4.) Új kínálati piac megtalálása: 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: a cég átszervezése vagy átalakítása, például monopolhelyzet létrehozása 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 vállalati

innováció modern értelmezéseként leginkább az OECD¹ és az Európai Unió statisztikai hivatala, az EUROSTAT közös kiadásában megjelent Oslo kézikönyvben megjelent megfogalmazás az elfogadott.

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 eddig háromszor került átdolgozásra, melyek oka, hogy az innováció technológiai típusain túlmenően kiterjesztették a vizsgálat tárgyát, ezzel bevonva a szolgáltató szektort is.

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 szolgáltató szektor részére.

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 fogalom kiszélesítésével, bővült azon vállalkozások száma, melyeket innovatívnak tekinthetünk.

Kutatásom során az Oslo kézikönyv innováció meghatározását vettem figyelembe, melyet Pakucs-Papanek (2006:8) szerzőpáros definíciójával egészíteném 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

2.1. INNOVÁCIÓ TIPOLÓGIÁJA

Az egyes szakirodalmak a szolgáltatás innovációnak különböző típusait különítik el. Ezek közül csak a kutatásom alapjául szolgáló csoportosításokat mutatom be.

2.1.1. Innováció csoportosítása intenzitás szerint

Az innováció intenzitása szerinti csoportosítás egy kétkategóriás tipizálás, mely alapján radikális és inkrementális innovációt különböztetünk meg. (Dewar-Dutton (1986), Ettlie (1984), OECD (2005))

A radikális innováció alapvető újításokat hoz egy szervezet működésében, 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. iPhone 4 vagy 5), 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. A radikális innovációk ezzel ellentétben nem egy folytonos fejlesztés eredménye, a kiindulási alaptól nem lehet kisebb módosításokkal eljutni hozzá. Hronszky (2002) szerint ma már kevésbé állítják szembe az innováció ezen fajtáit egymással. Pakucs-Papanek szerzőpáros véleménye alapján, akár radikális, akár módosító innovációról legyen is szó, mindkettő lehet sikeres. „Kétségtelen ugyan, hogy az úgynevezett radikálisan új innovációk igen széles körben tágítják a fejlődés perspektíváit.” (Pakucs, J.- Papanek, G. 2009:11) A módosító innovációk, bár csak egy létező termék/szolgáltatás tulajdonságainak javítását jelentik, komoly profitnövekedést eredményezhetnek. Az egyes kutatók a radikális és inkrementális innovációval kapcsolatos kutatásait az *1. számú melléklet* szemlélteti.

2.1.2. Innováció csoportosítása az újítások jellege szerint

Az innováció jellege alapján Tseng C., Kuo H., Chou S.(2008) szerzők tipizálása alapján három kategóriát különíthetünk el.

2.1.2.1. Technológiai innováció

A technológiai innováció fogalma alatt olyan fejlesztéseket értünk, melyek révén új, vagy tulajdonságaikban jelentősen módosított eszközök és berendezések jönnek létre. A gyakorlatban ezen típusú újítások elsősorban a számítógépek teljesítményének, illetve a kommunikáció fejlesztésében jelennek meg, mivel a technológiai változás ezen területeknél a legerősebb. A szállodaigazgatóknak körütekintőeknek kell lenniük ezen típusú újításoknál, hiszen a kommunikációs és információs technológia fejlődését fokozottan figyelemmel kísérik a vendégek. Ezen típusú innováció szempontjából a legfontosabb tényezők, hogy a technológia hasznos legyen a szervezet szempontjából, új technológiák és felszerelések bevezetése zökkenőmentes legyen. Tanulmányozni kell az új termékek bevezetésének gyakoriságát és a technológiai rendszerek hatékonyságát is.

2.1.2.2. 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, 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 szervezeti kultúrát ugyancsak magában foglalja. Ezen innováció esetében rendkívül fontos, hogy a résztvevő és a szervezeti környezet összefonódjon, az egyes részlegek közötti koordináció megvalósuljon, illetve olyan szervezeti kultúrát alakítsanak ki, mely támogatja az innovatív, új ötletek születését.

2.1.2.3. Humán erőforrás innováció

A humán erőforrással kapcsolatos innováció az alkalmazottak és a vezetők készségeinek, kompetenciáinak fejlesztésére fókuszál. Az újítások ezen típusa a tréningekre fókuszál. (Griliches, 1990; Pine, 1992; Van der Wiele, 2007) A szervezetek nyereséges működéséhez az alkalmazottak tudása és szakértelme jelentősen hozzájárul, hiszen tapasztalatuk, készségeik és kapcsolataik által hozzájárulnak a fogyasztók elégedettségének növeléséhez. Ezen innováció esetében kiemelkedő jelentőséggel bírnak az alkalmazottak tréningjei, a tudásmegosztás, ösztönző menedzsment, melyek elősegítik a kollégák bevonását.

2.2. INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEI

A fejezet metodikája Bedőné et al. (2008) Finanszírozási Kézikönyvét veszi alapul. Az innovációk bevezetésének legnagyobb hátráltató tényezője, azok költségigénye. A finanszírozási lehetőségeket két csoportba sorolhatjuk: belső és külső források. Az ötleteket finanszírozhatjuk belső forrásból, mely a cég operatív működéséből eredeztethető, de külső piaci szereplők is a vállalat rendelkezésére bocsáthatják 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 eszközalapú 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 3. számú melléklet táblázata szemlélteti.

2.2.1. Belső finanszírozás

Ha a vállalkozás a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával finanszírozza bevezetni kívánt újításait, belső finanszírozásról beszélhetünk. Az önfinanszírozás a *nyereség visszaforgatását*, újrabefektetését 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 végelegesen biztosított forrásból, a ki nem vett, adózott eredményből vagy a veszteségrendezésként befizetett pótbefizetésből állhat. Ezen felül belső forrásnak tekinthető a nem végelegesen biztosított *tagi kölcsön* is, mivel ugyanazok biztosítják, mint akik a jegyzett tőkét. A kutatás során tagi kölcsön csoportjába soroltam Bedőné et al. (2008) leírását, Harrison, J. (2005: 276- 279) kiegészítésével vettem figyelembe. Ezen kategóriába tartozik a vállalat partnerei által nyújtott források is. Ennek szerepe kulcsfontosságú lesz kvantitatív kutatásom során, hiszen ha a szervezet szállodalánc vagy szállodacsoport tagja, akkor a központ vagy a partner hotelek az innováció finanszírozását tőkével támogathatják. Együtt vállalhatják a kockázatot egy-egy innovatív ötlet kiadásainak fedezetére. Továbbá belső forrásnak minősül a saját tőke, amely származhat a *kezdőtőke saját megtakarításból*, a visszatartott működési jövedelemből, eszközértékesítésből, vagy az eszközstruktúra átrendezéséből.

2.2.2. 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 pénzpiaci alapú. Ezen források vagy a saját tőkét, vagy az idegen tőkét növelik, vagy pedig átmentet képeznek a kettő között.

2.2.2.1. Piaci alapú külső források

A pénzügyi piacokon keresztül történő finanszírozási formákat két részre lehet felbontani: a saját tőke- és a hitel- és eszközalapú finanszírozásra.

A saját tőke alapú finanszírozáshoz tartozik a *tőzsdei részvénykibocsátás* és a tőzsdén kívüli üzletrész értékesítés, azaz a kockázati tőke bevonás, mely új tulajdonosok bevonásával lehetővé teszi a saját tőke növelését. A hitel- és eszközalapú finanszírozás a *kötvénykibocsátást*, a *bankhitelt*, a *kölcsönt*, a *lízínget*, a szállítói (kereskedelmi) hitelt, a *Mezzanine-hitelt*, egyéb hitelek 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 törlesztőrészletek 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 optimális szinten való tartását.

2.2.2.2. 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 az *állami befektetési alapokat*. Bedőné et al. (2008) leírását újfent Harrison, J. (2005) kiegészítésével vettem alapul, aki példának ide sorolta a pályázati forrásokat is. A szolgáltatásfejlesztésre, a munkaerő képzésére, illetve új eszközök, gépek beszerzésére az állam pályázatok formájában támogatást nyújt időszakosan. Ezek a pályázatok lehetnek elő-, utó-, - részfinanszírozású vagy vissza nem térítendő támogatások 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. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ezen személyek azért vállalnak jelentős anyagi áldozatot, mert nagyobb nyereségre számítanak (természetesen nagyobb kockázat mellett) a banki betéti kamatoknál.

A források (belső vagy külső) tipológiájának részletes bemutatása elengedhetetlen, hiszen kutatásom során is ezen kategóriák mentén csoportosítottam a tagszállodák és a független szállodák innovatív újításainak finanszírozási lehetőségeit.

A kérdőív összeállításánál mind a szállodaláncok illetve csoportok, mind a független szállodák pénzügyi lehetőségeit figyelembe vettem.

3. TURIZMUS MAGYARORSZÁGON

Ezen fejezet Magyarország turizmusára, illetve ezen szektor innovációinak jelentőségére kívánja felhívni a figyelmet.

3.1. A TURIZMUS HELYZETÉNEK ELEMZÉSE

A turizmus Magyarországon jelentős mértékben járul hozzá a gazdaság élénkítéséhez és a munkahelyteremtéshez. Horváth Gergely, Magyar Turizmus Zrt. vezérigazgató-helyettese, 2014. február 27-én az Utazás Kiállításon prezentációjában kiemelte, hogy közel 400 ezer fő dolgozik jelenleg hazánkban a turizmusban, így a GDP-ben betöltött meghatározó szerepe kiemelkedő.

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) legutóbb 2007-ben készítette el a turizmus szatellit számláját. Ez alapján a turizmusra jellemző ágazatok bruttó hozzáadott értéke 1.322 milliárd Ft-ot tett ki, ami közvetlenül, vagyis a tovaryűrűző, multiplikátor hatások nélkül is 5,9%-os hozzájárulást jelentett a GDP-hez. 2007-ben a turizmusban közvetlenül foglalkoztatottak száma 323.000 fő volt, tehát a foglalkoztatottak 8,4%-a a turizmusban dolgozik.

A Magyar Nemzeti Bank adatai szerint 2013-ban a turizmus a Magyarországra látogatók költségéből származó devizabevételek révén 1.845 millió euróval javította a fizetési mérleg egyensúlyát. Hazánk kereskedelmi vendégforgalmának tanulmányozása után elmondható, hogy a csaknem 8.830 ezer vendég közül csaknem 50-50% a belföldi-külföldi vendégek aránya. A bruttó bevételek közel 27 milliárd Ft-tal (9,9%-kal) növekedtek. A külföldi vendégek 70%-a az Európai Unióból érkezik hazánkba. Az belföldi vendégek átlagos tartózkodási ideje minimálisan, 2,5 vendégéjszakáról 2,4-re csökkent, míg a külföldi vendégeké nem változott. A szálláshelyek férőhely-kapacitás kihasználtsága meghaladta a 40%-ot, ami növekedést mutat az előző évi adatokhoz képest.

Ha a kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalmát motivációk tekintetében is vizsgáljuk, akkor 2013. január-december között a külföldi vendégek közel 77%-a szabadidő eltöltése céljából (pl. vásárlás, egészségturizmus, kulturális és sportesemény, stb.), 15%-a konferencia és egyéb üzleti célból és 8 % nem turisztikai célból érkezett Magyarországra. A belföldi kereskedelmi szálláshelyen megszállt vendégek 95%-a szabadidős, 1,5 %-a üzleti és 2,5% nem turisztikai célból utazik. A külföldről érkezett vendégek többsége, 33%-a, illetve a hazánkból érkezettek 28%-a 4 csillagos kategóriájú szállodában száll meg. (Magyar Turizmus Zrt. Turizmus Magyarországon, 2013:1-16)

Az UNWTO 2020-ig szóló előrejelzése szerint, a nemzetközi utazások száma háromszoros lesz, vagyis 1,6 milliárdra fog növekedni, ebből várhatóan 1,2 milliárd a kontinensen belüli, míg 400 millió a kontinensek között fog lezajlani. A három kiemelt fogadó-térség: Európa (717 millió), Kelet-Ázsia és a Csendes-óceáni térség valamint Amerika lesz.

Európa 4,1 %-os növekedéssel számolhat a turistaérkezéseket tekintve. Az előrejelzés szerint Kelet-és Közép Európát 40 millióval többen fogják felkeresni, mint 1995-ben. Valószínűleg Magyarország piaci részesedése Európán belül 6,1%-ról 3,5%-ra fog csökkenni, de éves növekedési rátája 0,7%-os lesz. Várható küldő területek Amerika, illetve Délkelet-Ázsia lesznek. (Tourism 2020 Vision, UNWTO, 2007)

3.2. INNOVÁCIÓ SZEREPE 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 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 tevékenységrendszerének tudományos igényű feltárása, innovatív fejlesztése, összehangolt, koordinált működtetése, az ágazat hatékonyságának és eredményességének növeléséhez. 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 korlátok közé szorított. (Mattson, Sundbo, Fussing-Jensen, 2005) A turizmust érintő kutatások alapján már tanulmányozták e terület újjátvási tevékenységét. Eredményeik szerint a turizmus innovációs politikája a fenntarthatóságot hangsúlyozza, valamint a kezdeményezések elsősorban a szállodaszektorból eredeztethetőek. (Hjalager, 1997, 2002)

Gyurácz-Németh, Raffay és Kovács (2010) kutatásaik 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.” (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010:131)

Ez a három fő csoport a következők:

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

Az *információs technikák* innovációjának fő pillérei a mobiltechnológia fejlődése, az okostelefonok megjelenése, valamint az online szállásfoglalók fejlődésének köszönhetően a magasabb vásárlói igény kielégítése.

A *turisztikai termékek* innovációja nagyobb hangsúlyt kapott, hiszen minden turizmussal kapcsolatos terméket újítanak. Ennek kiváltó oka az előző pontban említett egyre magasabb szintű igény kielégítése. Ilyen termék a gyógy turizmus, az ökoturizmus, valamint a kulturális turizmus. Megjegyezném, hogy a termékekkel kapcsolatos innovációk még több hangsúlyt fognak kapni, hiszen a Magyar Turizmus Zrt. turisztikai régiók fejlesztésénél termékek szintjén határozza meg a fő fejlesztési irányvonalakat.

A *kihívásokra adott innovatív megoldásoknál* a klímaváltozás, a fenntarthatóság és a szezonális került a középpontba.

4. A MAGYAR SZÁLLODASZEKTOR HELYZETE

Jelen fejezetben a legfrissebb statisztikákat felhasználva röviden elemzem a hazai szállodaszektor helyzetét, majd bemutatom a szállodaszektor innovációit és azok forrásait. Kutatásom témájából fakadóan nem hagyhatom figyelmen kívül a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének (MSZÉSZ) jelentőségét és célkitűzését, majd röviden ismertetem a független szállodák és szállodaláncok menedzsmentje közötti különbségeket.

4.1. A HAZAI SZÁLLODASZEKTOR ELEMZÉSE

2013-ban országos szinten a szállodák összes bruttó árbevétele 268 milliárd Ft volt, ami 10,7 százalékkal volt magasabb az előző évben realizált adatokhoz képest. A szobák bruttó árbevétele tavaly ugyancsak jelentősen, 9,8%-kal meghaladták a 2012. évi bevételeket. A szállodai összvendégéjszakák száma 2013-ban 17.508 ezer (+5,3%), ebből a belföldiek 7.493 ezer (+6,4%), külföldieké 10.015 ezer (+4,5%) vendégéjszaka.

A szállodák átlagos kihasználtsága 49,8% volt, ami a múlt évit 2 % ponttal haladta meg. A bruttó átlag szobaár 15.180 Ft (bázis i. 103,4%), a bruttó RevPar 7.555 Ft (bázis i. 107,8%) volt 2013-ban.

A KSH kimutatásában az 5, 4 és 3 csillagos szállodák esetében a szobák száma 27-53%-kal kevesebb a tavalyinál, ennek oka, hogy már csak a Hotelstars minősítési rendszerét bevezetett szállodák adatait tartják nyilván. (A szállodai kapacitásból a minősített szobák aránya 54,3%.

A szállodák iránti kereslet elemzése során kimondható, hogy a vendégéjszakák 5,5%-kal nőttek és hosszú évek óta először fordult elő, hogy a belföldi vendégéjszaka számok nagyobb mértékben növekedtek a külföldiekéhez képest. (A keresletjavulás mögött a SZÉP-kártyának meghatározó szerepe volt.) Meglepő módon az ázsiai vendégek éjszakáinak száma 14%-kal emelkedtek. A küldő piacok terén változások tapasztalhatóak, hiszen a két legnagyobb beutazó országból, Ausztriából és Németországból érkező vendégek vendégéjszakái 130.000 éjszakával csökkentek. A szállodai szobafoglaltság átlagban megközelítette az 50%-ot. Azonban meg kell jegyezni, hogy a 2013. évi átlagos szobafoglaltság néhány tized százalékkal elmaradt a gazdasági válság előtti évhez, 2007-hez képest.

A szállodák foglaltság és bevételi adatait az 4. és 5. számú *mellékletek* szemléltetik.

4.2. A SZÁLLODASZEKTOR INNOVÁCIÓI

A szállodaszektor a turizmus részét képezi, ezen szektor újítását érdemes külön górcső alá venni.

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 szállodaszektor nem a leghíresebb az innovatív megoldások alkalmazásában. „Konzervatív természete és tőke intenzív szerkezete, ami több mint 25 éves megtérülést ígér, nem segíti az innovációt.” (Gyurácz-Németh, Raffay, Kovács, 2010:135) Ebben a szektorban a legtöbb kreatív ötlet azoktól eredeztethető, akik egy kívülálló szemszögéből nézik a működését és nem hátráltatják őket a fennálló paradigmák. (Allegro, de Graaf, 2008)

Pikkemaat, B.-Petres, M.-Weiermair, K. (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 vagy a más meglévő energiaforrások felülvizsgálata);
- Pályázatok (pályázatokon való részvétel céljából is lehet innovatív egy szálloda);
- Egyetemekkel, kutatóintézetekkel, (esetleg egészségüggyel vagy más szektorral) folytatott együttműködések elősegítése.

4.3. AZ 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, Raffay, Kovács (2010:128-142) az innováció forrásainak két fő csoportját különítik el: a menedzsment és a nem menedzsment alapúakat. A 2. számú melléklet vizuálisan is szemlélteti az innováció forrásainak kategóriáit.

4.3.1. Menedzsment alapú források

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

Fizikai termelésből származó innovációnál az *építőipar*ból származó ötleteket emelhetjük ki. Ilyenek lehetnek a különböző építőanyagok, melyeket 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 bevezetések alkalmazását, ami növeli a szálloda imázsát, a környezettudatos vendégek körében. Az InterContinental Budapest szálloda konferenciatermének átalakításakor külön hangsúlyt kapott, hogy a „rejtett” mennyezeti világítást energiatakarékos LED égők segítségével valósítják meg. Az égőtestek színei nemcsak szabadon változtathatóak, de ezen égők környezetbarátabbak a hagyományos halogén izzókhöz képest. Ezzel a technikai megoldással a terem megvilágítása könnyen a rendezvény hangulatához igazítható. (<http://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 például vályog vagy nád használata is lehet manapság innovatív. (<http://www.kolping.hotel.hu/biohaz>, 2014.03.07)

A belsőépítészet és a bútorgyártás ugyancsak jelentős szerepet játszana a szállodák belső tereinek kialakításában. A berendezési tárgyakkal szemben alapvető elvárás a praktikusság és a könnyű kezelhetőség (tisztítás). A Kolping családbarát szállodában a gyerekszobák emeletes ágyainak alsó szintje babaágygá alakíthatóak. (<http://www.kolping.hotel.hu/>, 2014.03.07) Ugyancsak a praktikusságot tartották szem előtt a Hotel Gizella szobáiban lévő ágyak kiválasztásánál is, melyeket könnyen franciaágyból külön álló ágyakká lehet alakítani. Így az üzleti és az egyéni vendégek igényeinek, elvárásainak is meg tudnak felelni. (<http://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 falfestékeket használnak és a szobák takarítását is ilyen feliratú tisztítószerrel végzik, ezzel gondoskodva vendégeik egészségéről. (<http://turizmus.com/>, 2014.03.07)

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

4.3.2. Nem menedzsment alapú források

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

4.3.2.1. Pszichológia

A nem menedzsment alapú innovatív források közé tartozik a pszichológia, melynek köszönhetően a szállodai szakemberek felismerték a vendéglégedettség 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.

4.3.2.2. Design

A hotelek és a szállodai szobák mindig elkerülhetetlen eleme a design, azonban vannak olyan speciális szállodák, melyek különleges designnal tűnnek ki versenytársaik közül, ilyenek például 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 figyelve a tendenciákat az MGallery, mely világszerte közel 70 szállodát üzemeltet, felismerte, hogy ma már az üzleti úton lévők 43%-a nő, ráadásul a szabadidős célú utazások során 75%-ban ők választják ki a szálláshelyet. Így 'Inspired by her' elnevezéssel kifejezetten nőknek szóló ajánlatokat vezettek be. A hölgyvendég érkezésekor saját maga választhatja ki, hogy melyik szobában szeretne megszállni (elképzeltető, hogy a kisebb szoba kényelmesebb, ha a vendég számára fontosabb az otthonosság érzete). Emellett számos különleges figyelmességben is része lehet, például köntös és papucs a méretében, szoknyaakasztós vállfa, gyógyteák, manikűrkészlet, testápolók széles választéka. Választhat a csúcsmínőségű luxus kategóriás szépségápolási termékek kínálatából is. (<http://hotel-nemzeti-budapest.hu/hirek-2/>, 2014.03.15)

A szálloda stílusának, formájának, anyagainak megtervezésénél az innovatív gondolkodás döntő jelentőséggel bír. Újabb és újabb szállodák jelennek meg egyedi design-nal, mint pl. a dubai Burj Al-Arab vitorla formájával, a berlini Propeller hotel 31 egyedi témájú (pl. vámpír vagy kastély) szobáival, a svédországi jéghotel „anyagával” tűnik ki a többi szálloda közül.

Nemcsak külföldön találhatunk merész, innovatív design-nal rendelkező szállodát. Magyarországon először a Best International Hotel Interior díját (2013-2014) a Buddha-Bar Hotel Budapest Klotild Palota kapta, mely misztikus, ázsiai - koloniális Buddha-Bar dizájnnal büszkélkedhet. (<http://www.buddhabarhotelbudapest.com/>, 2014.04.01)

4.3.2.3. 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. (<http://www.tierraatacama.com/>, 2014.03.07.; <http://www.hotelbonvino.hu/>, 2014.03.07).

Ugyanakkor kitűnnek azon típusú szállodák is melyek a fogadóterülettől eltérő desztinációk kultúráját jelenítik meg designjuk, szolgáltatásaik által. Magyarországon kiváló példa a Shiraz szállodacsoport két szállodája a Bambara Hotel és a Mesés Shiraz Hotel. Előbbi Nyugat-Afrika hangulatát, míg utóbbi a Közel-Kelet és Észak-Afrika orientális és mediterrán stílusjegyeit képviseli. (<http://www.bambara.hu/>, 2014.04.01.; <http://www.shiraz.hu/>, 2014.04.01).

4.4. A MAGYAR SZÁLLODÁK ÉS ÉTTERMEK SZÖVETSÉGÉNEK BEMUTATÁSA

Dolgozatom során a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodáinak innovációs magatartást elemzem, így fontosak tartom, hogy ezen szervezet munkásságát és célrendszerét ismertessem.

A szövetség 1968. március 30.-án jött létre, akkor még csupán 17 szálloda részvételével. Azóta a magyar turizmus és vendéglátás egyik meghatározó szakmai szervezete. Jelenleg 400 szálloda, több mint 35.000 szobakapacitással (a magyar kapacitás mindegy 70%-ával), továbbá 8 szállodalánccal, 23 önálló étteremmel, 24 közép-és felsőfokú intézménnyel és több, mint 100 egyéni taggal büszkélkedhet.

A MSZÉSZ egyik legfontosabb célkitűzése, hogy Magyarországon a szálloda és vendéglátóiparban működő vállalkozások számára szakmai, politikamentes érdekképviselést lásson el, annak érdekében, hogy olyan gazdasági és szabályozási környezet jöjjön létre, mely elősegíti a szervezetek hatékony működését. Meggyőződésük, hogy a turizmus és azon belül a szállodaszektor sikere, elősegíti a nemzetgazdaság versenyképességének erősödését és hozzájárul az állami és önkormányzati adóbefizetések révén a foglalkoztatáshoz is. Továbbá céljaik közé sorolandó, hogy kiállnak a Hotelstars népszerűsítés mellett, az abba bevont szállodák körét folyamatosan bővítik, a szolgáltatások minősége érdekében terjesztik a korszerű marketing és értékesítési technikákat, szakmai képzések és továbbképzések fejlesztésébe is bekapcsolódnak. Fellépnek a tisztességtelen piaci verseny ellen és népszerűsítik a hazai termékeket. (<http://www.hah.hu/>, 2014.04.07)

4.5. A FÜGGETLEN SZÁLLODÁK ÉS SZÁLLODALÁNCOK MENEDZSMENTJE

Kutatásom a független szállodák és a szállodaláncok innovációs magatartásának különbségeit vizsgálva, így ezen alfejezetben ezen kétféle altípust mutatom be. Jelen alfejezet Györffy, A. (2004: 67-69) Szállodatan könyvének tipizálását mutatja be.

4.5.1. Független szállodák bemutatása

A független szállodák egyik sajátossága, hogy nincsenek más szállodákkal tagsági viszonyban, sem tulajdonosi, sem menedzsment szinten. Ide tartoznak a családi tulajdonban lévő szállodák és a közös tulajdonban működtetett szálláshelyek (kockázat csökkentése érdekében. Nagy előnyük az autonómia. A szálloda üzemeltetője speciális célcsoportok igényeinek megfelelő szolgáltatásokra is specializálódhat. Rugalmas, hiszen kis szervezeti keretben könnyebben tud alkalmazkodni a piaci változásokhoz. További előnyük, hogy egy-egy újítás bevezetésénél reakcióidejük töredéke a szállodaláncokénak. Hátrányukként megemlítendő, hogy nem élvezik a lánchoz tartozó szállodák többszörös értékesítési előnyeit és a menedzsment együttműködés előnyeit. A felelősséget és a kockázatokat nem tudják megosztani.

4.5.2. Szállodaláncok jellemzése

A szállodaláncok olyan centralizált szervezetek, melyek tagjaik számára közös üzemeltetési szabályokat, normákat, üzletpolitikát és értékesítési módokat határoznak meg. A láncok lehetséges formái között szerepel a *menedzsmentszerződés*, mely révén az üzemeltető más jogi és természetes személy tulajdonában lévő szállodát üzemeltet. Ez esetben a tulajdonos vagy befektető társaságé a pénzügyi és jogi felelősség a szállodaért és a menedzsmenttársaságért díjazás ellenében működteti a szállodát, az előre meghatározott feltételek mellett. Természetesen a működési költségeken túl, a bevételek is a tulajdonos rendelkezésére áll. A szállodaláncok *Franchise-szerződés* alapján is működhetnek. A Franchise egy olyan forgalmazási módszer, mely szerint egy már kialakított módszert vagy formát üzleti tevékenység címszóval átruháznak, azzal a feltétellel, hogy az átvevő vállalja és követi a megadott mintát. A szállodaszektorban a legtöbb szervezet kialakította szolgáltatásainak minőségét (meghatározta a design, felszerelés és üzemeltetés rendszerét) és szakmai gyakorlatot szerzett, hogy tagszállodákat hozhasson létre. A „szabványosítás” lehetővé teszi a láncok terjeszkedését, mivel garantálni tudják a szolgáltatások állandó minőségét. Az átadó nemcsak márkanévet nyújt, hanem országos és nemzetközi foglalkozási rendszerekkel, marketingakciókkal, továbbképzési programokkal és központi beszerzési tevékenység feltételével biztosítja és segíti a sikeres működést.

Némely szálloda *szállodacsoportban* tevékenykedik. Ezen szállodák megőrizték függetlenségüket, önálló arculattal rendelkeznek, de csoportosulnak már szervezetekkel, hogy a közös megjelenésből eredő előnyökből részesülhessenek (pl. marketing, beszerzési költségek redukálása vagy kiterjedt foglalkozási és hirdetési rendszer használata, stb.).

4.6. HAZAI SZÁLLODACSOPORTOK

A hazai szállodacsoportok fejlődési korszaka 1950 és 1990 közé tehető, mikor állami irányítással három nagy csoport (HungarHotels, Pannónia Hotels, Danubius Hotels) között osztották fel a piacot. A vállalatok fejlődése, új szállodák nyitását és egyes szállodacsoportokhoz kerülést ekkor még az állam határozta meg. A piacot földrajzilag felosztották miniszteri jóváhagyással. A szállodavállalatok állami tulajdonban voltak, míg a szállodák a vállalatok használati jogában. A szállodaláncok és csoportok diverzifikáltsága jellemezte őket, vagyis turisztaszállóktól ötcsillagos szállodákig, utazási irodákat, autókölcsönzőket is egyaránt üzemeltettek. Külföldön is üzemeltettek szállodákat a magyar szállodavállalatok például Ausztriában és Németországban is. Hazánkban a privatizáció során minden szállodavállalat a szállodaingatlanai tulajdonosa lett.

A következőkben ismertetem a három fő hazai szállodacsoportot, melyből kettő kiemelt szerepet tölt be kutatásomban, hiszen dolgozatom 9. fejezetében innovációs stratégiájukat ismertetem.

Hungária Szálloda Vállalat (1950) Budapesten és Balaton északi partján, valamint Magyarország észak-keleti területén üzemeltette a legtöbb szállodáját.

Pannónia Szálloda és Vendéglátó Vállalat (1959) Budapesten és a Balaton déli partján, valamint Délnyugat-Dunántúlon üzemeltette a szállodákat. A privatizáció után a szállodacsoport ingatlan portfóliója nagyon letisztult, csak városi, üzleti és konferencia szállodája volt és főleg csak Budapesten. Kivételnek számított azonban a Balatoni Igazgatóság, amely 6 üdülő szállodával és 733 szobával rendelkezett. A Pannonia Hotels saját tulajdonában üzemeltette a szállodákat, de több nemzetközi szállodalánccal is ún. névhasználati szerződésben állt pl. Novotel, Etap, Penta, Hyatt, Best Western láncokkal (külföldi hitelek bevonásával). 1993-ban a Holpa S.A., az Accor-ból és pénzügyi befektetőkől álló vállalata 51%-os többségi tulajdont szerzett a Pannóniában. Ma már az Accor tulajdonában lévő márkanévek alatt üzemeltetik tagszállodáikat. A hazai nagy szállodavállalatok közül a leggyengébb piaci portfólióval rendelkezik, mivel túlságosan Budapest centrikusak és meglehetősen erős a városi specializáció, főként a MICE szegmensre specializálódtak. Ha a földrajzi terület, Budapest piaci helyzete romlik, nehezen tudja majd kompenzálni a piac elmaradását. Azonban előnye, hogy a teljes piaci kategóriát lefedi, az ötcsillagos Sofiteltől, a háromcsillagos Ibis szállodákig. Teljes és szigorú centralizált szervezeti felépítésben működött a szállodáit. A szállodaigazgatóktól a napi üzemeltetési feladatokat várják csak el.

Minden stratégiai és fejlesztési döntést az anyavállalat központjában hoznak meg. (Juhász, 2010:17-22)

Az Accor szállodacsoport jelenleg 18 hazai szállodát üzemeltet, Budapesten (15 ház), Székesfehérváron (1 ház), Győrött (1 ház) és Szegeden (1 ház). (<http://www.accorhotels.com/>, 2014.04.01)

Danubius Hotels Group (1972) Budapesten kezdte meg működését a margitszigeti két szálloda (Grand Hotel, Health Spa Resort (korábbi Thermal Hotel) és a budai Hilton szálloda üzemeltetésével. Az Északnyugat-Dunántúli terjeszkedésével egészségturisztikai szállodákat nyitott meg és ma már kijelenthetjük, hogy Magyarország gyógyszállodái közül kiemelt szerepet tölt be. A Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Vállalat 1991-ben a privatizáció eredményeképp alakult részvénytársasággá Danubius Hotels Rt. néven. 2004-ben a Hungária Szálloda és Ingatlankezelő Rt.-vel összevonták. Hazánkban 24 szállodával rendelkezik. A fővárosban tizenkettő három-, négy- és ötszillagos szálloda található, melyek különböző gyógy-, wellness-, szabadidős- és konferenciaszolgáltatásokat is nyújtanak vendégeiknek. Ugyancsak tíz szálloda működik vidéken. Ezek közül négy gyógyszálloda, kettő üdülőszálló és négy városi szálloda.

A magyarországi szállodák többségének üzemeltetése a Danubius Szállodaüzemeltető és Szolgáltató Zrt. kezében van. A könnyebb irányítás, üzemeltetés és projektek összehangolása érdekében területi igazgatóságokat hoztak létre, melyek közül három Budapesten és kettő vidéken található.

A Danubius szállodalánc külföldi tagszállodái Csehországban (9 szálloda), Szlovákiában (11 szálloda), Romániában (3 szálloda) és Angliában (1 szálloda) találhatóak.

Danubius szállodacsoport központi irányítás alatt tartja az értékesítés, beszerzés, a humánpolitika és adminisztráció területét is. Fontos megjegyezni, hogy van olyan szállodája, amely párhuzamosan Danubius és például Radisson, Hilton vagy Best Western rendszerrel működteti értékesítési szervezetét, akcióit és vendégnyilvántartását. (<http://www.danubiushotels.hu/>, 2014.04.01)

5. A KUTATÁS ISMERTETÉSE

Kutatómunkám elsődleges célja, hogy tanulmányozzam a szállodaszektor innovációs magtartását, kitérve a független szállodák és a szállodalánc tagok kreatív újításainak, típusainak, megjelenési formáinak, forrásainak és finanszírozási lehetőségeinek elemzésére.

5.1. KUTATÁS MÓDSZERTANA

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.

Dolgozatomban az innováció különböző típusainak bemutatásával, az egyes szakirodalmakban fellelhető innováció forrásokkal és finanszírozási lehetőségek feltárásával elsősorban leíró jellegű kutatást végeztem, 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 törekszenek, míg a kvalitatív módszerek általában a jelenségek mélyebb megismerésére összpontosítanak. (Hoffmann et al., 2000) Jelen dolgozatban mindkét típus megjelenik.

A kérdőív összeállítása során a kérdések és válaszlehetőségek meghatározásánál előző fejezetekben bemutatott szakirodalmi források és korábbi kutatások szolgáltak alapul.

Összesen 81 értékelhető kérdőív került visszaküldésre.

Az adatok kiértékelésére és a kapcsolatok vizsgálata az IBM SPSS Statistics 20 programmal történt, mely segítségével variancia- és kereszttábla elemzéseket végeztem 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)

Kvantitatív kutatásom eredményének kiértékelése után meghatároztam a legjobb innovációs magatartással rendelkező szállodát, mely a Hotel Európa Fit^{****superior} lett, így a hotel igazgatójával, Könnyid Lászlóval mélyinterjút készítettem. Ezen szállodát Best Practice-ként emelném ki a független szállodák közül, hiszen a kérdőív kiértékelése során kimagasló teljesítményt mutatott. A dolgozat *8. fejezetében* gyakorlati példaként kifejtem a hotel innovációs magatartását, melyben saját javaslatokat, következtetéseket is megfogalmazok. Miután dolgozatomban a független hotelek és a tagszállodák innovációs magatartását hivatott megismerni, elemeztem a *4.6 fejezetben* bemutatott két legjelentősebb hazai szállodavállalat innovációs stratégiáját, az eredményeket a *9. fejezetben* ismertetem.

5.2. KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

A szállodalánc tagok és a független szállodák innovációs magatartásának megismerésére kvantitatív módszert, kérdőíves megkérdezést választottam. Az összeállított kérdőívet papír alapon vagy elektronikus úton lehetett kitölteni, szükség esetén telefonos és személyes segítséget biztosítva. A személyes lekérdezés aránya elérte a 20%-ot. Munkámat segítette, hogy 2013/2014-es tanév első félévében részt vehettem Gyurácz-Németh Petra PhD kutatásában és az Intézményi Tudományos Diákköri Konferenciára, valamint a Tavaszi Tudományos Diáknapra hallgatótársammal, Friedrich Nórával két kutatásban is részt vettem, melyek a Balaton régió szállodáinak innovációs magatartásával foglalkoztak.

A mintavételnél kritériumként határoztam meg a szálloda kategóriáját (3, 4 és 5 csillagos szállodák), illetve minden egyes szervezet a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodája. Így 171 háromcsillagos, 175 négycsillagos és 20 ötszillagos szállodának küldtük ki a kérdőívet, melyet végül 81 szállodaigazgató töltött ki. A kitöltési hajlandóság (366 főből) 22%-ot érte el. A kérdőíveket minden esetben a szállodák igazgatói töltötték ki. A szállodák régiók szerinti megoszlását a *6. számú melléklet* szemlélteti.

A kutatás felépítése:

- Kérdőív általános értékelése: a szállodák innovációs magatartásának megismerése.
- Hipotézisek vizsgálata statisztikai módszerek segítségével;
- Kvalitatív kutatás: Hotel Európa Fit^{****superior} független szálloda innovációs magatartásának megismerése;
- Danubius Hotels Group és az Accor szállodacsoportok innovációs stratégiájának tanulmányozása.

HIPOTÉZISEK:

1.Hipotézis: *Független szállodák gyakrabban vezetnek be innovációkat, mint a szállodalánc tagok.*

Feltevésém szerint a független szállodák gyakrabban alkalmaznak innovatív megoldásokat, mint a tagszállodák. Gyorsabb a reakcióidőjük, mivel kevésbé jellemzi a szervezetüket a centralizáltság, nem szükséges az egyes újítások bevezetéséhez a központ engedélyét megvárniuk. Szalók, (2010: 69) értekezésében ugyancsak megjegyzi, hogy a szállodaláncok nemzetközi stratégiájuk alapján, globális vállalatoknak is tekinthetjük, amelyek a világot egységes piacként kezelik. Globális megközelítésben a kompetitív stratégia centralizált, figyelmen kívül hagyja a nemzeti, regionális, valamint a lokális eltéréseket. Szervezetüket tekintetve több irányban is centralizáltak.

A dolgozatban szereplő szállodavállalatok elemzése is azt igazolja, hogy jellemzően központi irányítással hozzák meg stratégiai döntéseiket.

2.Hipotézis: *Kapcsolat mutatható ki az innováció finanszírozási forrásai és az esetleges szállodalánc tagság között.*

A szállodalánc tagok feltevésém szerint jellemzően belső finanszírozási forrásból, együttműködve vezetnek be újításokat, míg a független szállodák számára nehezebb együttműködő partnereket találni, így ők külső forrásokból, önállóan kényszerülnek újítani.

Ezen feltevésemet igazolja, hogy a független szállodák inkább versenytársként tekintenek egymásra. Így az összefogás még a magas beruházási költséggel járó technológiai újításoknál sem jellemző. Azonban „win-win szituációk” és együttműködés még ezen szállodák esetében is jelentős, kompetitív előnyöket eredményezhetnek. (Crotts et al. 2000)

6. A SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA

Dolgozat jelen részében a korábbi fejezetekben bemutatott szakirodalmi feldolgozás alapján összeállított kérdőív értékelése kerül bemutatásra. A kérdőív általános értékelése révén pontosabb képet kaphatunk a magyar szállodaszektor innovációs magatartásáról. A kérdőív a 8. számú *mellékletben* tekinthető meg.

6.1. KÉRDŐÍV CÉLJA ÉS TÉMÁJA

Az összeállított kérdőív célja, hogy feltérképezze a MSZÉSZ tagszállodáinak innovatív megoldásait és jövőbeli elképzeléseit.

A kérdőív fő kérdéscsoportjai:

- Általános kérdések;
- Az innovációk tipizálása;
- Az újítások finanszírozásának forrásai;
- A jövőben alkalmazandó újítások és azok céljai;
- Az innováció alkalmazásának gyakorisága.

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

A mintavételnél a teljes sokaságot a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének szállodái jelentették. Elsősorban a három-, négy- és ötszallagos besorolású hotelekre koncentráltam, remélve, hogy ezen szervezetek racionálisabb innovációs tevékenységet folytatnak. Így összesen 366 szállodát kerestünk meg. A kérdőíveket közvetlenül a szállodák igazgatóival töltöttük ki a Kutatószeminárium kurzus keretein belül.

A 26 kérdésből álló kérdőív online formátumban került kiküldésre, illetve az esetek kb. 25%-ában személyes lekérdezés történt. Összesen 81 értékelhető kérdőív érkezett vissza. Az eredmények táblázatokkal, diagramokkal kiegészítve következtetésekkel, saját véleményel kiegészítve kerültek bemutatásra.

6.2. ÁLTALÁNOS ADATOK

Kutatómunkámat 81 szállodaigazgató segítette.

Szállodák	
<i>Minőségi besorolásuk szerint</i>	
3* és superior	25
4* és superior	49
5* és superior	7
<i>Profiljuk szerint</i>	
Repülőtéri szálloda	1
Apartman szálloda	2
Gyógy szálloda	3
Üdülő- és sportszálloda	4
Boutique szálloda	7
Konferencia szálloda	7
Wellness szálloda	9
Gyógy-és wellness szálloda	13
Konferencia-és wellness szálloda	15
Városi szálloda	20
<i>Szállodalánc tagság</i>	
Szállodalánc tagok	19
Hunguest	3
Ramada	1
Danubius	5
Accor	3
Marriott	1
Hilton	1
Egyéb	5
Független szállodák	62

1. táblázat: Kutatásban részt vett szállodák összesítése

Saját szerkesztés

A kutatásban rész vett szállodák bruttó RevPar (Revenue Per Available Room) átlaguk 8.305 Ft volt 2012-ben, ami 18,5 %-kal magasabb (7.010 Ft) az országos átlagnál. (http://www.hah.hu/files/1013/6178/0766/Trend_riport_2012_janur_-_december.pdf, 2014.03.29.)

6.3. INNOVATÍV FEJLESZTÉSEK EREDMÉNYEI

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

6.3.1. Innovációk bemutatása (2008-2012)

Az első kérdéskörben a szállodaigazgatók leírták a szervezetükben—elmúlt 5 éves intervallumban—bevezetett innovációkat. Ezen kérdésre rengeteg eltérő válasz érkezett, ezért érdemes a kapott válaszokat szállodai részlegenként, valamint egyéb kategóriák alapján is elemezni.

6.3.1.1. Innovációk bemutatása szállodai részlegenként

Szállodai részlegek alapján a legtöbb újítást a Food and Beverage (*F&B*), a Wellness részleg, a Humán Erőforrás (*HR*) és a Housekeeping részlegeknél vezették be.

Az *F&B részleg* esetében bővítették az étterem és konyha, büféasztal kínálatát, tematikus vacsora, svédasztalos ellátás bevezetése, koktélbárok kialakítása.

A *wellness részleg* innovációjánál szintén a bővítés, terjeszkedés állt a középpontban. Új külső- és gyermekmedencéket létesítettek, új szauna felöntéseket vezettek be, masszázs helység, 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 (főleg az új foglalkási rendszerek bevezetésével kapcsolatban) tartottak, valamint egyre fontosabbnak tartják a munkahelyi légkör javítását, az alkalmazottakat prémiumokkal, juttatásokkal, „hónap dolgozója” elismeréssel ösztönözték. Módosították és pontosították a feladat és munkaköröket.

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

6.3.1.2. Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján

A bevezetett innovációkat nemcsak szállodai részlegenként, de egyéb kategóriákat figyelembe véve is csoportosíthatjuk. Így a vendéglégedettség növeléséhez, a szolgáltatási színvonal 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 újítottak fel, több online szolgáltatást vezettek be a gyorsabb ügyintézés végett, valamint business cornert létesítettek. A gyermekes családok ugyancsak fontos célcsoport az üdülő- és wellness szállodák számára. Több hotel is

gyermek-animációs programok szervezésébe, új játékok vásárlásába, valamint játszóterek és gyermekmedence kialakításába fogott és színházi előadásokat szervezett.

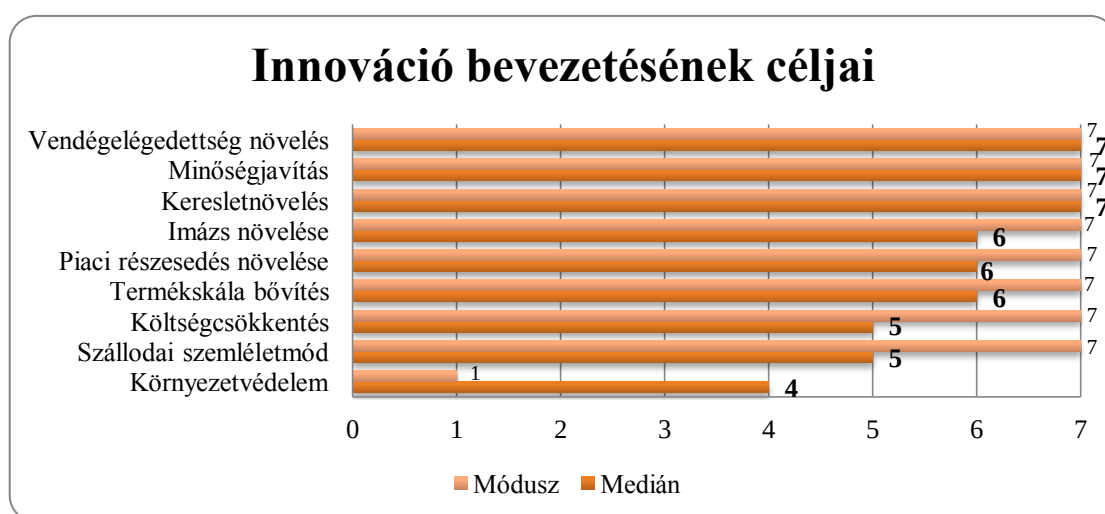
Felújítások: ezen csoportba sorolandó a hotel külső és belső felújítása, a design elemeinek fejlesztése, valamint a szállodai épületek átépítései. Ide sorolható az új berendezések, bútorok beszerzése, nyílászáró csere, a golfpálya vagy a járda felújítás.

Környezettudatos fejlesztések: a válaszadó hotelek csekély mértékben, de nyitottak a napjainkban oly népszerű zöld programok bevezetésére és környezettudatos szemléletmód elsa-játítására, így például a szelektív hulladékgyűjtők és energetikai rendszerek vásárlásába in-vestáltak.

Összegzőként elmondható, hogy az innováció egyetemleges definiálása nehézkes. Az igazgatók által említett újítások számos esetben véleményem szerint inkább a felújítás, beruházás kategóriába tartozik (pl. hajszáritók vásárlása, szobák kifestése, nyílászárók, padlószőnyegek cseréje). Meglepő, de 81 válaszadó közül 14 nem tudott érdemleges vá-laszt adni arra a kérdésre, hogy az elmúlt öt év során milyen innovációt vezettek be.

6.4. SZÁLLODAI INNOVÁCIÓK BEVEZETÉSÉNEK CÉLJAI

Az innováció bevezetésének okait 1-7-ig terjedő skálán vizsgáltam, ahol az 1-es a kevésbé érdemlegeset, a 7-es a nagyon fontosat jelöli. Abban az esetben, ha az adott ténye-ző nem játszott semmilyen szerepet az újítások bevezetésében, a válaszadónak nem kellett figyelembe venniük az adott tényezőt. Az egyes okok megállapításánál korábbi kutatásokra és szakirodalmakra támaszkodtam. A tényezők értékelésénél az egyszerűbb és átláthatóbb ábrázolás érdekében a kapott eredmények medián és módusz értékeit is megjelenítettem.



1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai

Saját szerkesztés

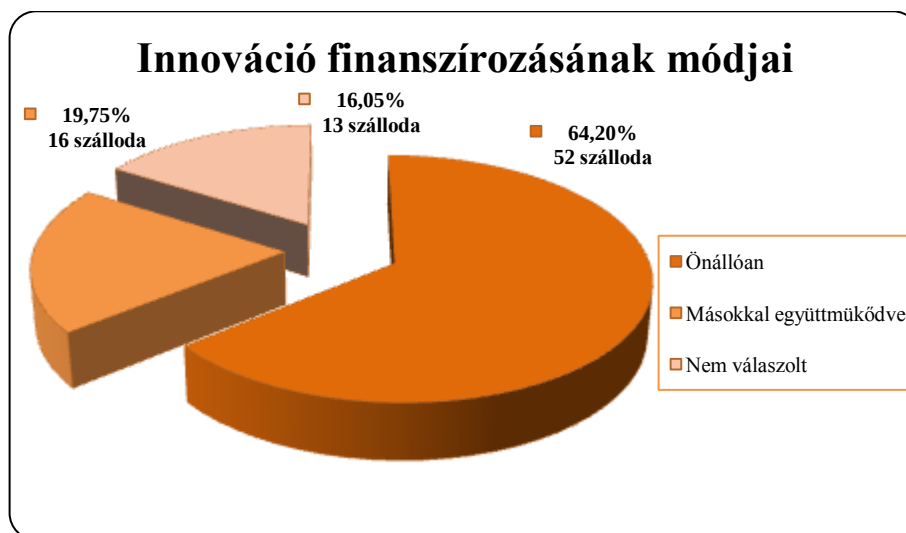
Az ábrából könnyen kiolvasható, hogy legnagyobb mértékben a szállodák a vendégelégedettség növelése, a minőség javítása, az imázs és a kereslet növelése érdekében döntöttek az innováció mellett. Ezt az állítást igazolja, hogy az előző kérdésnél a hotelek döntő többsége jelölte meg innovációként, hogy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

6.5. 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.

6.5.1. Innováció finanszírozásának módjai

A válaszadók 64%-a (52 szálloda) egyedül, önállóan vezette be innovációit. A válaszadók 19,75%-a másokkal (más szállodákkal, vagy egyéb turisztikai szolgáltatókkal) együttműködve döntött az újítások bevezetése mellett, és 16,05%-uk nem válaszolt erre a kérdésre.

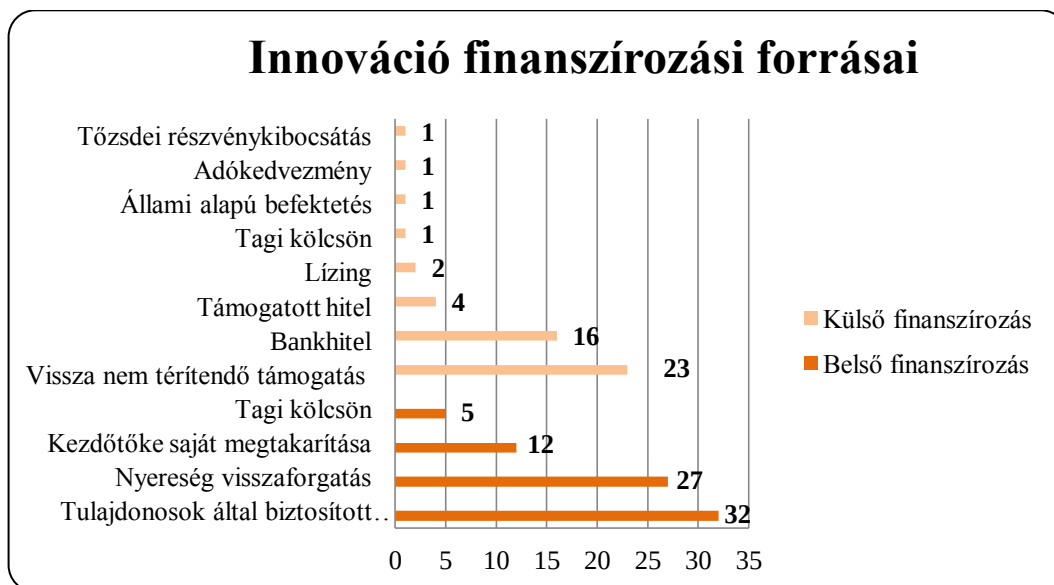


2. ábra: Innováció finanszírozásának módjai

Saját szerkesztés

6.5.2. Innováció finanszírozásának forrásai

A dolgozat 2. fejezetében bemutatott finanszírozási lehetőségekre alapozva 17 különböző forrást különítettünk el, melyek közül csupán hetet jelöltek meg a szállodaigazgatók, mint igénybevett finanszírozási eshetőséget (ld. 3. ábra).



3. ábra: Finanszírozási források

Saját szerkesztés

A szállodaigazgatók több finanszírozási forrást is megjelölhettek. Legtöbben (32 fő) a szálloda tulajdonosai által biztosított tőkét választották, 27 igazgató a nyereség visszaforgatásából, míg 12 fő kezdőtőke saját megtakarításból, valamint 5 válaszadó tagi kölcsönből fizette ki az újítások költségeit. Ezen válaszok igazolják a finanszírozás módjának vizsgálatkor kapott eredményeket. A vissza nem térítendő támogatások, (pályázati források) leszámítva elenyésző azon szállodák száma, melyek másokkal együttműködve, közös finanszírozásban fektetett volna be újítások bevezetésébe.

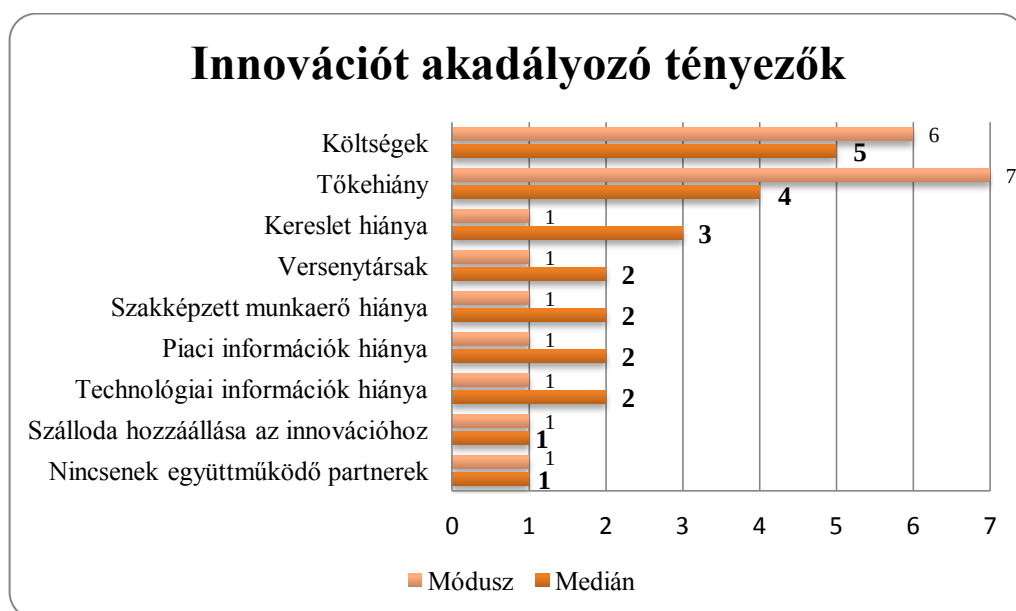
Lényeges kérdés, hogy a szálláshelyek a bevétel hány százalékát fordítják innovatív megoldások bevezetésére. A szállodák válaszai alapján átlagban a bevételek 11,95%-át forgatják vissza a folyamatos fejlődés, fejlesztés érdekében, ami azt mutatja, hogy ezen szállodák innovációs tevékenysége kimagasló.

A magas költségek miatt fontosnak véltem felmérni, vajon az igazgatók szerint hány év alatt térülnek meg az innovációs befektetések. A tapasztalatok és előrejelzések szállodánként és innovációnként eltérőek. Van, aki szerint a szobák felújításába fektetett tőke egy éven belül megtérül, míg mások ennél a kategóriánál az 1-5 éven belüli megtérülésre szá-

mítanak. Ugyanez jellemző a wellness részleg esetében is, ahol vagy az 1-5 vagy az 5-10 éven belüli megtérüléssel számolnak.

6.6. INNOVÁCIÓT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

Bár a megkérdezett szállodák többsége sikerrel zárta az újítási folyamatokat (87% szerint eredményes volt és bevált az innováció), mégis fontosnak tartottam 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.



4. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők

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.

6.7. INNOVÁCIÓ TÍPUSAI

A dolgozat 2. fejezetében az innovációk számos tipizálási lehetőségei kerültek bemutatásra. A kérdőívben kitértem 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 ebben a témában. Így a kérdőív összeállítása során rendkívül fontosnak tartottam, hogy e teória mentén haladva is elemezzem 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 (3,82) 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, Kuo, és Chuo (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 (50 szálloda), míg 20 szálloda a szervezeti és 11 hotel pedig az emberi erőforrás újítást részesíti előnyben.

6.8. 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 csökkeni fog.

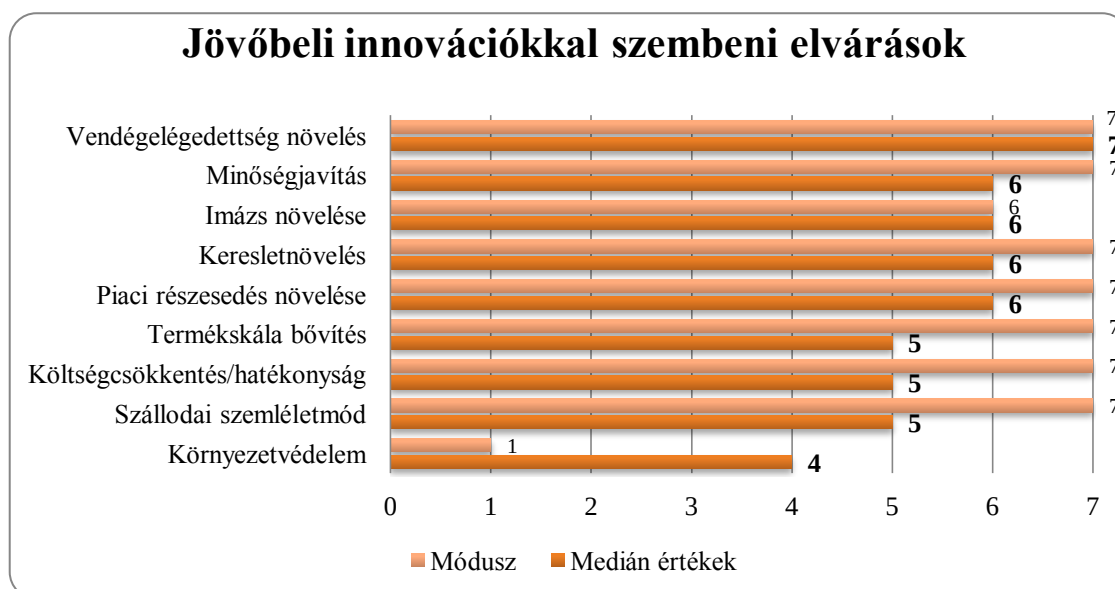
A válaszadók jövőbeli terveit ugyanazon kategóriák mentén lehet csoportosítani, mint azt a 2.1.2 fejezetben bemutattam (melynél az elmúlt 5 év innovációt vizsgáltam).

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

Felújítás: a szobák felújítása, festése, nyílászárók cseréje, 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

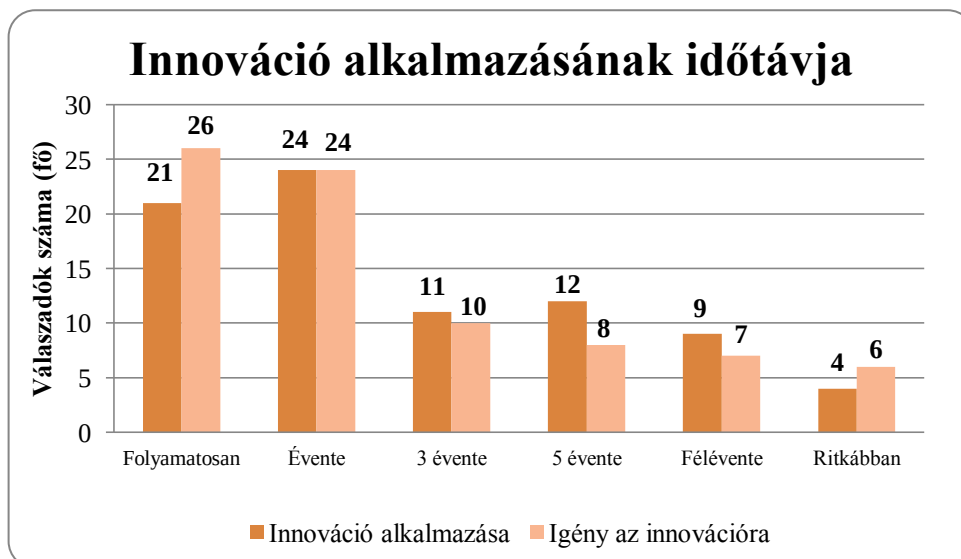
Saját szerkesztés

A jövőben (elkövetkező 3 évben) megvalósítani kívánt innovációk esetében a legnagyobb arányban a vendégelégedettség 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 kaptam mindkét esetben.

6.9. INNOVÁCIÓ ALKALMAZÁSÁNAK GYAKORISÁGA

A kérdőívben kitérünk az innovációk alkalmazásának gyakoriságára is. Vizsgáltuk, hogy az egyes szállodák milyen időközönként fejlesztenek, alkalmaznak innovációt, és hogy az igazgatók mit gondolnak, hány évente lenne szükség újítások bevezetésére.



6. ábra: Innováció bevezetésének gyakorisága

Saját szerkesztés

A vizsgált szállodák véleménye szerint legnagyobb arányban folyamatosan szükség lenne újító megoldások alkalmazására, de kimagasló a folyamatos fejlődés és tökéletes követői-nek száma is. Meglepően 81 szállodaigazgató közül, 6-an nem hisznek az innovációban és szerintük ritkábban, mint 5 évente van szükség újításokra. Valószínűsíthető, hogy az igaz-gatók az innováció jellegét (radikális-inkrementális) és nagyságát (wellness részleg bővíté-se-étlap formálása) illetően más elképzeléssel bírtak. A gyakorlatban hasonló tendencia mutatható ki. A legtöbb szálloda évente újít, de ugyancsak több szállodaigazgató a folya-matos fejlesztés híve.

7. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Jelen alfejezetben primer adatok segítségével vizsgáltam a dolgozat hipotéziseit, melyek a következőkben kerülnek ismertetésre. Az SPSS Statistics program segítségével végzett elemzések (keresztábra elemzés, varianciaanalízis) eredményei az 7. számú mellékletben megtalálhatóak.

7.1. 1. HIPOTÉZIS

1. Hipotézis: *Független szállodák gyakrabban vezetnek be innovációkat, mint a szállodalánc tagok.*

Feltevésém szerint a független szállodák gyakrabban alkalmaznak innovatív megoldásokat, mint a tagszállodák. Gyorsabb a reakcióidejük, mivel kevésbé jellemzi szervezetüket a centralizáltság, nem szükséges megvárniuk az egyes újítások bevezetéséhez a központ engedélyét.

A hipotézis vizsgálata során a két változó (innováció bevezetésének gyakorisága és a szállodalánc, független szállodák) kapcsolatára keresztábra elemzést alkalmaztam az SPSS Statistics program segítségével. Az elemzés során a Chi-négyzet próba és a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V asszociációs együttható jelentőségét emelném ki.

A vizsgálat előtt a válaszadó szállodákat újra kategorizáltam, annak függvényében, hogy szállodalánc tag (19 szálloda), avagy független szálloda (62 hotel).

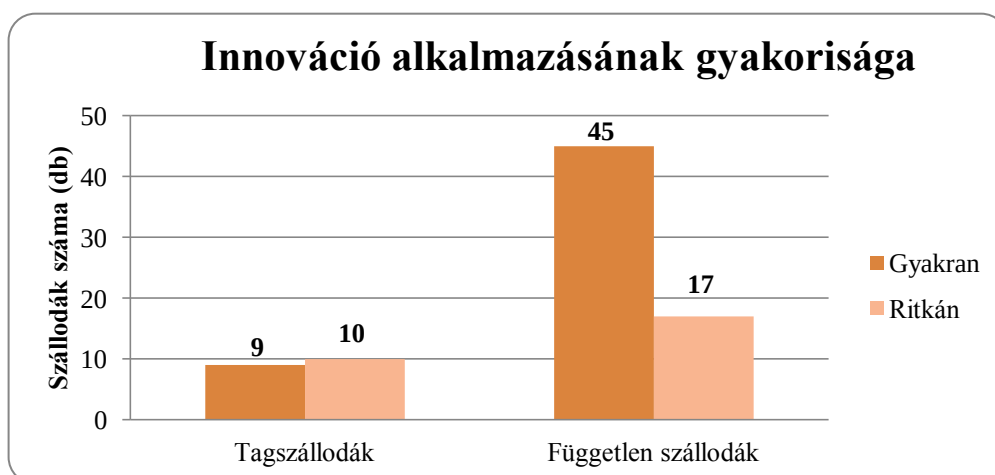
A beérkezett válaszok kiértékelése után, a gyakoriság két kategóriáját határoztam meg:

- Gyakran újít: folyamatosan, félévente, évente;
- Ritkán innovál: 3 évente, 5 évente, 10 évente. 20 évente, ritkábban.

A keresztábra elemzés során Chi-négyzet tesztet futattam le, mely alapján megvizsgáltam 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. Az elemzés végigfuttatása során megállapítottam, hogy az eredmény szignifikáns (0,041), a χ^2 értéke: 4,160. Ez alapján elvettem a nullhipotézist, miszerint nincs kapcsolat a két változó között. Tehát szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy a hotel független szálloda vagy tagszálloda és hogy gyakran vagy ritkábban vezet be újításokat.

A Cramer-féle V asszociációs együttható mértéke 0,227. Ezen érték alapján kimondható, hogy gyenge kapcsolat van a független szállodák és tagszállodák által bevezetett innováci-

ók gyakorisága között. A kapott eredményeket és különbségeket jól szemlélteti a 7. számú diagram.



7. ábra: Az innovációk alkalmazásának gyakorisága

Saját szerkesztés

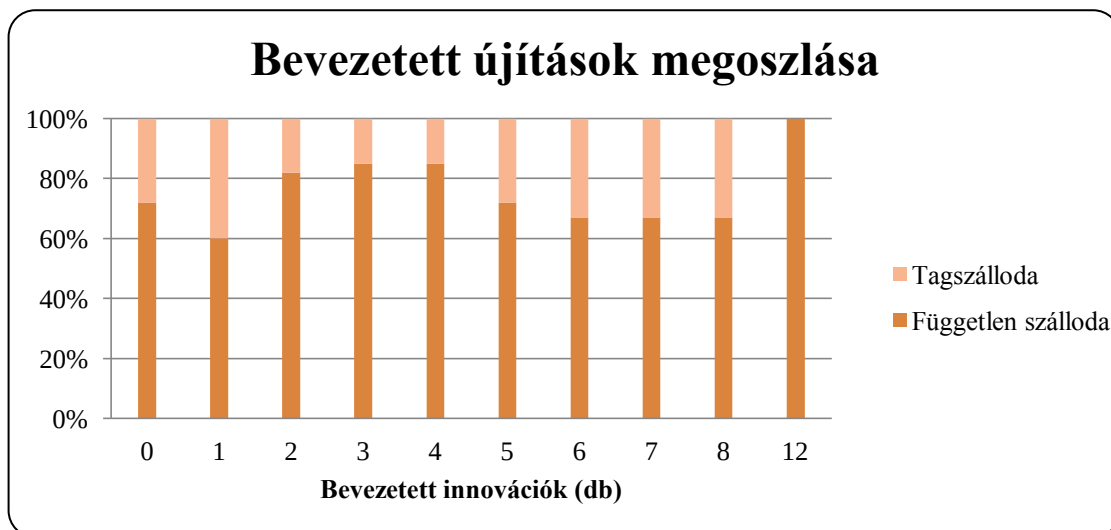
A beérkezett válaszok elemzése után kimondható, hogy a független szállodák gyakrabban vezetnek be újításokat a szállodalánchoz tartozó hotelekhez képest. Véleményem szerint, ez annak köszönhető, hogy a független szállodák reakcióideje gyorsabb, egy-egy innovatív megoldás bevezetésénél nem szükséges a központtól engedélyt kérni.

Kereszt tábla elemzés alapján további elemzéseket végeztem, hogy még pontosabb képet kapjak a független szállodák és a szállodalánchoz vagy csoporthoz tartozó hotelek innovációs magatartásáról.

7.1.1. I. Hipotézis további elemzése, következtetés

Vizsgálatom szerint kapcsolat mutatható ki közöttük, hogy a hotel független szállodák vagy a lánchoz tartozó szállodák kategóriájába tartozik, illetve milyen gyakran hajt végre innovációt. A független szállodák gyakrabban innoválnak a lánchoz, vagy szállodacsoporthoz tartozó tagszállodákhoz képest.

Ezen megállapítás révén, górcső alá vettem és külön diagramban feltüntetve vizsgáltam a szállodák által bevezetett újítások megoszlását a független és a tagszállodák között.

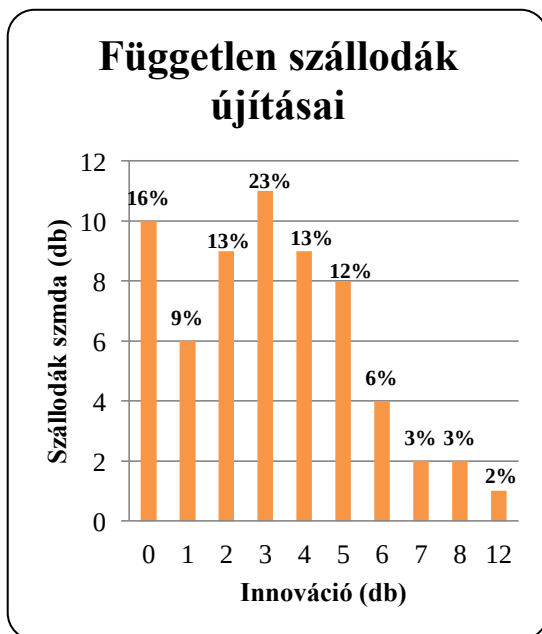


8. ábra: Független szállodák és tagszállodák által bevezetett innovációk megoszlása

Saját szerkesztés

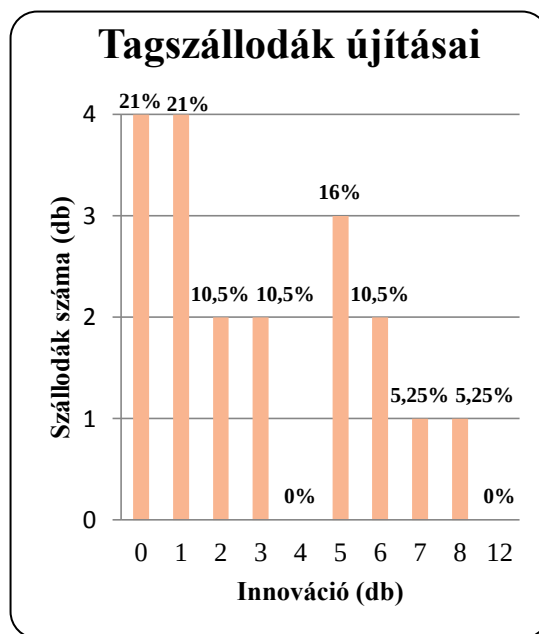
A 81 szálloda összesen 242 különféle innovációt vezetett be az elmúlt öt év alatt, ebből a független szállodák 199 darabot (82%), míg a tagszállodák 43 újítást (18%).

Ezen adatokból még messzemenő következtetést nem tudunk levonni, hiszen nem hagyható figyelmen kívül, hogy kutatásomban 43 szállodával több független hotel szerepelt. Így a kapott eredményeket a független és a tagszállodákra nézve külön diagramokkal is szemléltetem.



8.a ábra: Független szállodák újításai

Saját szerkesztés



8.b ábra: Tagszállodák által bevezetett újítások

Saját szerkesztés

Ahogy a diagramokból is jól kitűnik a független szállodák 23%-a 3 újítást vezetett be az elmúlt öt évben, míg a tagszállodák többsége semmilyen vagy csupán 1 innovációt vezetett meg.

A válaszadókat megkértem, hogy újításaikat fejtsék is ki. Ezen válaszokat egyenként elemezve megállapítottam, hogy bár a szállodalánc tagok kevesebb újítást említettek, ezek nagyobb volumenűek (pl. vendégszobák teljes körű felújítása, Mega Brand meghonosítása és kialakítása, konferenciatermek komplex modernizálása és átalakítása), mint a tagszállodák innovációi.

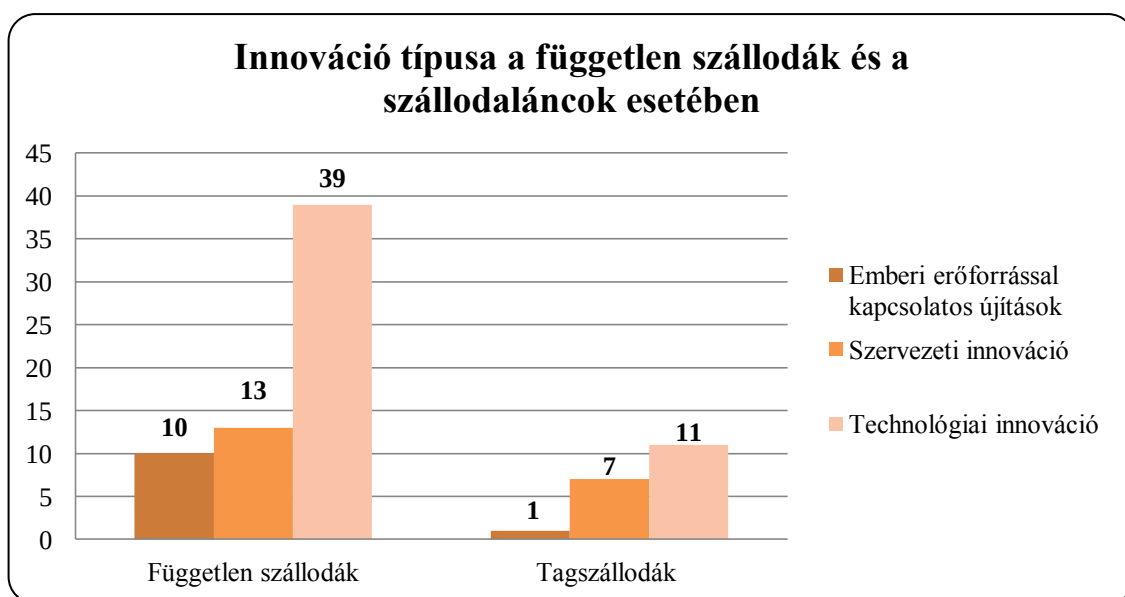
Ahhoz, hogy kimondhassam, hogy a tagszállodák radikálisabb újításokat vezettek be varianciaanalízissel megvizsgáltam van-e szignifikáns különbség a tagszállodák és a független szállodák innovációinak jellege (radikális vagy inkrementális) között. A szállodákat megkértem, hogy egy 1-7-ig terjedő Likert skálán állapítsák meg újításaik mennyire újszerűek (7:radikális, azonnali újítási folyamat, 1:inkrementális, lassú, megfontolt újítás).

A feltevésemet varianciaanalízis segítségével elemeztem, hiszen két-vagy több sokaság várható értékének összehasonlítását végeztem el. Az elemzés során lényegében azt vizsgáltam, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között, azaz, hogy a független változó (független vagy tagszálloda), hogyan befolyásolja a függő változó (innováció jellege) alakulását.

Nullhipotézisem szerint a két változó egyfajta szórású alapsokaságokból származnak. Az elemzés végrehajtása után elmondható, hogy a Levene-teszt szignifikancia szintje magasabb, mint 0,05 (Sig. 0,065), így elfogadhatom a szórások azonosságára vonatkozó nullhipotézist, tehát fennáll a szórások feltételként szabott azonossága.

A kiinduló feltételek vizsgálata után kiértékeltem a varianciaanalízis tábláját. Az ANOVA táblázatban a szignifikanciaszint, kisebb, mint a 0,05-ös kritikus érték (0,031). Ha a nullhipotézis igaz lenne, a külső és belső négyzetösszegek arányának közelítően 1-nek kellene lennie. Ez esetben ez jóval nagyobb, mint 1 ($F=4,925$). A szignifikanciaszint szerint annak valószínűsége, hogy egy ilyen F arányhoz (1) jutunk 0,029, vagyis 2,9%. Minek után a társadalomtudományban általánosan elfogadott, hogy 5% alatt elutasítjuk a nullhipotézist és elfogadjuk a másodlagos, alternatív hipotézist, így ez esetben is így járhatunk el. Tehát kimondható, hogy a független szállodák és a tagszállodák innovációinak jellege szignifikánsan különbözik egymástól.

Az újítások mennyiségének és jellegének (radikális vagy inkrementális) tanulmányozása után az innovációk típusait is elemeztem. Ugyancsak oszlopdiagramban tüntettem fel a tagszállodák és a független szállodák újításának típusait.



9. ábra: Az innováció típusa a független és a tagszállodák esetében

Saját szerkesztés

A diagramból jól kiolvasható, hogy a tagszállodák 58%-a a technológiai újításokra összpontosított. Ezen innováció típusa közé sorolhatóak az új berendezések, technikai felszerelések megvásárlása, beruházása. Ugyanezen kategória 37%-nál szervezeti innovációk és csupán 1 szálloda (5%) innovációs tevékenységét jellemzi az emberi erőforrással kapcsolatos (tudásmegosztás, tréningek) újítások. A független szállodák több, mint 63%-a technológiai innovációkat, míg 21%-uk (13 szálloda) a szervezeti és 16%-uk (10 hotel) az emberi erőforrással kapcsolatos újítás híve.

Tehát megállapítható, hogy mind a független, mind a tagszállodák jellemzően technológiai típusú újításokat vezetnek be. Kiemelném, hogy a kutatásban résztvevő hoteleknél kimagasló a szervezeti és emberi típusú innovációk száma, mely kiemelkedően fontos és megkülönböztető jellegű a szolgáltató szektorban.

7.1.2. 1. Hipotézis következtetései

A keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy a független szállodák gyakrabban vezettek be újításokat az elmúlt 5 év során. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a független szállodák reakcióideje kisebb. További következtetések levonásához megvizsgáltam a bevezetett innovációk számát is. Az elemzések alapján elmondható, hogy a független szállodák több, de kisebb volumenű, inkrementális innovációkat alkalmaztak. Ezt alátámasztva variancia-elemzéssel bebizonyítottam, hogy a tagszállodák és a független szállodák innovációinak jellege szignifikánsan különbözik egymástól. Az újítások típusait tanulmányozva nem véltem nagy különbséget felfedezni a tagszállodák és a független szállodák innovációi között. Mindkét kategóriába tartozó szállodák főként a technológiai típusú fejlesztések híve, azonban megjegyzendő, hogy a tagszállodák (arányokat figyelembe véve), nagyobb számban jelölték meg a szervezeti innovációkat, melyek nagyobb méretű, az egész szervezetre kiterjedő átalakításokat jelentenek a technológiai újításokhoz (mint pl. légkondicionálók vagy új nyílászárók beszerzéséhez) képest.

7.2. 2. HIPOTÉZIS

2. Hipotézis: *Kapcsolat mutatható ki az innováció finanszírozási forrásai és az esetleges szállodalánc tagság között.*

Feltevéseim szerint az újítások finanszírozási forrásai (belső vagy külső) és aközött, hogy a hotel független vagy tagszálloda kapcsolat mutatható ki. Véleményem szerint a szállodalánc tagok többsége innovációs magatartásának költségeit belső forrásokból fedezi, míg a független szállodák esetében ritka az összefogás, így ezen hotelek jellemzően külső forrásokat felhasználva alkalmaznak innovatív újításokat.

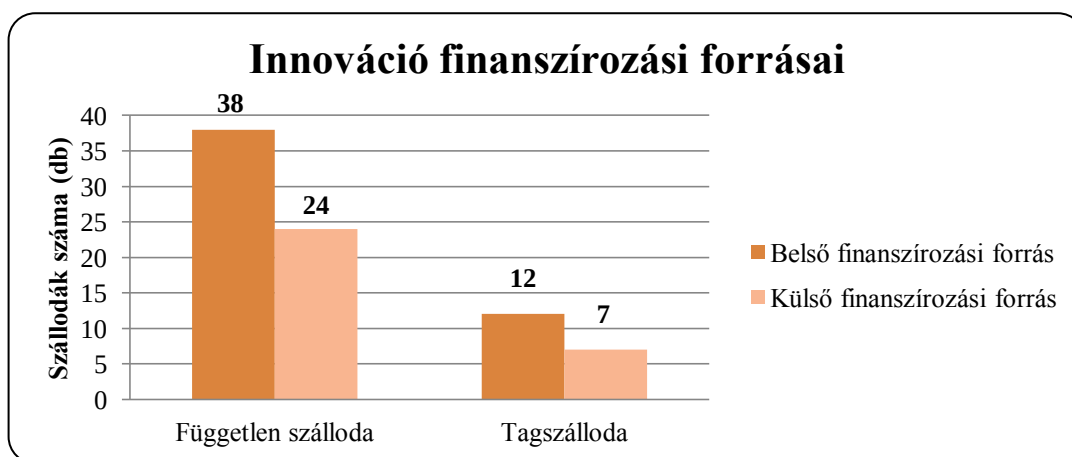
Az innovációk finanszírozási forrásainak listáját Bedőné et al. (2009) alapján állítottam össze.

Hipotézisem vizsgálatához a forrásokat két csoportra osztottam:

- Belső finanszírozási forrás: kezdőtőke saját megtakarítása, nyereség visszaforgatása, vállalat tulajdonosai által biztosított tőke, tagi kölcsön;
- Külső finanszírozási forrás: tőzsdei részvénykibocsátás, kockázati tőke bevonása, kötvénykibocsátás, bankhitel, lízing, Mezzanine-hitel, faktoring, pályázat, állami alapú befektetés, támogatott hitel, garanciavállalás, adókedvezmény, üzleti angyalok;

A változók közötti összefüggéseket ismét a Pearson-féle Khi-négyzet értékének segítségével határoztam meg. Az elemzés után elmondható, hogy szignifikáns (0,048) eredményt kaptam, a χ^2 értéke: 2,200. Ez alapján elvetettem a nullhipotézist, mi szerint nincs összefüggés a két változó között, vagyis van szignifikáns kapcsolat aközött, hogy a hotel független vagy szállodalánchoz tartozik, illetve aközött, hogy belső vagy külső finanszírozási forrásból újít.

A szimmetrikus mutatók (Phi, Cramer's V, kontingencia együttható) szintén szignifikáns értéket mutatnak (0,048). A Cramer's V asszociációs együttható értéke 0,216, ami azt jelenti, hogy a két változó között gyenge szignifikáns kapcsolat van. Tehát az, hogy a szálloda független vagy szállodalánc esetleg csoport tagja nem határozza meg markánsan, hogy külső vagy belső forrásból innovál (a mintában szereplő szállodák esetében). A kapott eredményeket diagram segítségével is szemléltetem.



10. ábra: A független szállodák a tagszállodák finanszírozási forrásai

Saját szerkesztés

A Chi-négyzet próba segítségével bebizonyítottam, hogy az egyes finanszírozási források és között, hogy a hotel független szálloda vagy tagszálloda gyenge kapcsolat áll fenn. A 10. számú ábra a belső és a külső források megoszlását mutatja. A független szállodák 61%-a, míg a tagszállodák 63%-a belső forrásokra támaszkodva fedezi innovációs tevékenységét. A szálloda lánc tagok esetében ez az eredmény nem meglepő, hiszen a központ segítségével, támogatásával könnyebben ki tudják gazdálkodni az újítások költségvonzatát. A független szállodáknál azonban a belső források nagy aránya érdekes, hiszen inkább a szállodalánckra jellemző, hogy a nyereséget visszaforgassák, a tulajdonos vagy a központ támogatást nyújtson újabb újítások bevezetésére.

Ahhoz, hogy a kapcsolat megállapításán kívül, következtetéseket tudjak levonni, további elemzéseket hajtottam végre.

7.2.1. 2. Hipotézis további elemzése, következtetés

Keresztábra elemzés során azt az eredményt kaptam, hogy a független szállodák és a szállodalánc tagok egyaránt belső finanszírozási forrásból újítanak. Kutatásom kiterjedt, hogy a megkérdezett szállodák árbevételük hány százalékát forgatja vissza innovációk bevezetésére, így varianciaanalízissel megvizsgáltam van-e szignifikáns különbség között, hogy a független szállodák, illetve tagszállodák bevételük hány százalékát költik innovációra.

Az árbevételeket jelen elemzés során nem kategorizáltam. Nullhipotézisem szerint, a két változó (független hotel/tagszálloda) és az árbevétel százaléka egyfajta szórású alapsokaságokból származnak. Az elemzés eredményének elemzése során azonban megállapítható, hogy a Levene-teszt szignifikancia szintje magasabb, mint 0,05 (Sig. 0,051), így elfogad-

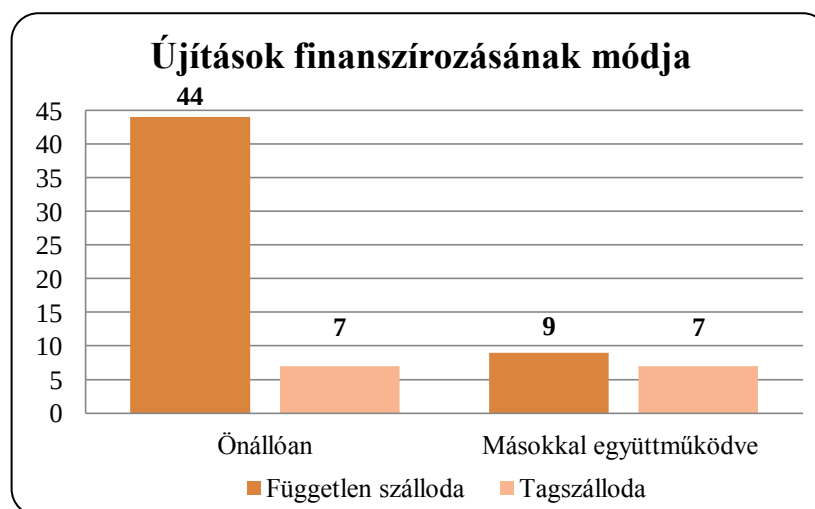
hatom a szórások azonosságára vonatkozó nullhipotézist, tehát fennáll a szórások feltételként szabott azonossága.

A kiinduló feltételek vizsgálata után kiértékeltem a varianciaanalízis tábláját. Az ANOVA táblázatban a szignifikanciaszint 0,019, tehát a küszöbértéknél (0,05) kisebb, így elfogható. Ha a nullhipotézis igaz lenne, a külső és belső négyzetösszegek arányának közelítően 1-nek kellene lennie, ezen elemzésnél az F értéke: 5,871 és szignifikáns (0,019). Így elutasítjuk a nullhipotézist és elfogadjuk a másodlagos, alternatív hipotézist, miszerint a független szállodák és a tagszállodák árbevételének innovációra költött hányada között szignifikáns különbség tapasztalható.

A varianciaanalízis során 58 szálloda adatai kerültek elemzésre, 11 tagszálloda és 47 független szálloda válaszolta meg az árbevételre vonatkozó kérdésemet. A független szállodák átlagosan 12%-át forgatják vissza árbevételüknek, míg a szállodalánc vagy csoport tagszállodái alig több mint 3%-ot. Nyilvánvalóan ez jellemzően tulajdonosi, illetve központi kérdés. Ugyanakkor a meglepő eredmény indoklásaként felmerülhet a szállodák bevételi arányainak különbsége is. Egy nagyobb árbevétellel rendelkező szálloda egy hasonló költségvonzattal rendelkező újításra (pl. projektor megvásárlása) bevételeinek kisebb százalékát kell felhasználnia, mint egy kisebb árbevételt generáló hotelnek.

Az innovációk finanszírozásának vizsgálata során további összefüggéseket kerestem. A finanszírozási forrásokon kívül górcső alá vettem, hogy milyen módon, önállóan vagy másokkal együttműködve újítanak a tagszállodák, illetve a független szállodák.

A keresztábra elemzés során Khi-négyzet tesztet hajtottam végre. A változók közötti összefüggéseket ismét a Pearson-féle Khi-négyzet értékének segítségével határoztam meg. Újra szignifikáns (Sig. 0,010) eredményt kaptam, a χ^2 értéke: 6,642. Tehát van szignifikáns kapcsolat a két változó között, vagyis van összefüggés az innovációk finanszírozási módja és aközött, hogy tagszálloda, avagy független hotel. A Cramer's V asszociációs együttható értéke 0,315, ami azt jelenti, hogy a két változó között közepes, szignifikáns kapcsolat van. Tehát az hogy független vagy tagszálloda közepesen határozza meg, hogy önállóan vagy másokkal együttműködve vezet be innovációt.



11. ábra: Újítások finanszírozási módjai

Saját szerkesztés

A vizsgálat során 67 szálloda válaszait tudtam figyelembe venni. A 11. számú diagram jól szemlélteti, hogy a független szállodák esetében az önálló újítások játszanak nagyobb szerepet (83%). A finanszírozás módját tekintve a tagszállodáknál az önálló újítások és az együttműködések aránya megegyezik (50-50%). Az eredmény meglepő, hiszen a szállodaláncok vagy csoportok egyik előnye, hogy az újításokhoz, fejlesztésekhez nem kell külső forrást igénybe venni, arra hagyatkozni.

7.2.2. 2. Hipotézis következtetései

Következtetésként elmondható, hogy szignifikáns kapcsolat van az innováció finanszírozási forrásai (belső vagy külső) és aközött, hogy a hotel független szálloda vagy tagszálloda. Az elemzés eredménye szerint, a független szállodák és a szállodalánc tagok egyaránt belső finanszírozási forrásokat részesítik előnyben.

Varianciaanalízissel szignifikáns különbséget tapasztaltam a független szállodák és a tagszállodák árbevételének innovációra költött hányada között. A szállodalánc tagok árbevételeiknek lényegesen kevesebb hányadát forgatják vissza innovációra. Véleményem szerint ez az eredmény főként a szállodák bevételi arányainak különbségéből fakadhat. Egy nagyobb árbevétellel rendelkező szálloda egy hasonló költségvonzatú újításra bevételeinek kisebb százalékát kell felhasználnia, mint egy kisebb árbevételt generáló hotelnek.

Keresztábra elemzéssel közepesen erős szignifikáns kapcsolatot mutatható ki a finanszírozási módok (önállóan vagy másokkal együttműködve) és aközött, hogy hotel független vagy tagszálloda. Az eredmények kiértékelése után elmondható, hogy mind a független szállodák jellemzően önállóan újítanak, míg a tagszállodáknál a finanszírozási módok tekintetében meglepően nem mutatható ki különbség.

8. KVALITATÍV KUTATÁS-HOTEL EURÓPA FIT**SUPERIOR**

Kvantitatív kutatás eredményeinek kiértékelése után, beazonosítottam, az általam legjobb innovációs gyakorlattal rendelkező független szállodát (vizsgáltam az innovációk számát, típusát, jellegét, a költségi hajlandóságot, az újdonságok bevezetésének gyakoriságát). Best Practice-ként emelném ki a Hévízi Hotel Európa Fit****superior szállodát. (Beazonosítást segítette, hogy ezen hotellel személyesen készítettünk interjút korábbi kutatásaim során.²) Kvalitatív kutatásként a szálloda igazgatójával, Könnyid Lászlóval 2014. március 25-én interjút készítettünk, melynek célja a szervezet innovációs magatartásának pontosabb elemzése volt.

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

8.1.1. A szálloda

A négycsillagos szálloda lassan 15 éve várja a pihenni és feltöltődni vágyókat Hévíz szívében, csupán néhány percnyi sétára Európa legnagyobb melegvízű gyógy tavától. 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 híve.

8.1.2. Az innováció szerepe a szervezetben

Számos szállodai szakember sorolja tévesen a karbantartási, felújítási, beruházási munkálatokat az újítások közé. A Hotel Európa fit****superior azonban az innováció jegyében a termékfejlesztésekre koncentrálnak. 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 hetente tartanak hasonló célzattal megbeszéléseket, újabb innovatív megoldásokat keresve. Ennek azonban kevés értelme van. A Hotel Európa Fit felismerte, hogy az innováció hamvában

² Friedrich, N.- Horn, N.: Balatoni szállodák innovációs magatartásának vizsgálata, 2014

hal meg, ha nincs határidő megszabva, így az év eleji brainstorming után havonta egyszer értekezletet tartanak, ahol a korábban megbeszélt, 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.

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

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

8.1.3.1. Csapatépítő tréning

A menedzsment tagjai 2009 óta minden évben nyugodt környezetben, brainstorming szerűen beszélnek meg a következő évi témát megelőzően felmerülő jobbító javaslatokat. Tavaly az úti cél Róma, az idén a tréning helyszíne a mátrai Oxygen Adrenalin Park lesz. 2014 kihelyezett „munkaértekezlet” 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 megoldásnak, melyben megköszönnék, hogy a vendég a Hotel Európa Fit mellett döntött és feltüntetik a Tripadvisor linkjét, ezzel biztatva a vendéget, hogy ajánlja a szállodát más érdeklődők számára is. Véleményem szerint, hasznosabb lenne egy Tablet PC vásárlása, mely segítségével a vendég a szállodai tartózkodása befejeztével, míg a számla kiállítására vár, megírhathatná véleményét a Tripadvisor oldalára.

8.1.3.2. 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 például 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 szakács nebulókat, 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 ér-

tetni, hogy sokszor a szervezetben „alattuk álló” kollégák kreatívabbak, ötleteiket nem szabad elvetni, csak amiatt, hogy nem ők, a vezetők találták ki. A csapatmunka és a közös gondolkodás kultúrájának megteremtése minden szervezet számára kulcsfontosságú.

8.1.3.3. Környezettudatos program

A szálloda idén energiagazdálkodási programot kezdeményez, felülvizsgálják a nagy energiaforrások működési költségét, illetve azok hatékonyságát. Előfordulhat, hogy a szálloda egyes berendezései (például 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.

8.1.4. Innováció témái

A szálloda egy év alatt 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 hardware, hiszen a szállodában az otthonosság érzést és a komfort érzetet csak megfelelő minőségű infrastruktúrával lehet elérni. A humán erőforrás fejlesztés ugyancsak kulcskérdés. Idén ezen projekt pillére a masszörképzés 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 és külön-külön fejleszteni.

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

8.1.5. 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

ötleteik 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 kifejezhetjük gondolatainkat, ehhez az igazgatóknak imitátor stílusban kell hinniük, az „első vagyok az egyenlők között” elvet követve. Nem feledkezhetünk meg azonban a tulajdonosok támogatásáról, akiknek 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 kazán 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.

8.1.6. Az innovációk finanszírozási lehetőségei

Az innovációt elősegítik a pályázati források. A vizsgált szálloda 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 érdemleges 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 lehetőséggel lehet véghezvinni, akkor előre kell venni azt a prioritást. A pályázati forrás mellett természetesen saját tőkére is szükség van, 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)

8.1.7. Az innováció sikerének, bukásának megállapítása

Az innováció sikerét nagyon nehéz mérni, hiszen mikor is tekinthetnénk egy újítást sikeresnek? Ha a GOP 3%-kal nőtt? 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. Az innovációk nem a vendégekhez kapcsolódnak. 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, túlhajszolt, 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 „özönlenek” át. A konkurens szálloda vezetője csak most kezdi felismerni hibáját, hiszen csökkent az üzemi eredménye. A vendégek ugyanis mindig a „software-t” követik.

8.1.8. Független szállodák és az innováció kapcsolata

Diplomadolgozatom a független és a lánchoz tartozó szállodák innovációs magatartását hivatott vizsgálni, így lényegesnek tartottam egy szállodai szakember véleményét is kikérni. A Hotel Európa fit igazgatója szerint, a szállodalánc vagy csoport tagjai számára kifejezetten hátrány, hogy nem függetlenek. A tagszállodákat egy központ fogja össze, mely centralizáltan irányítja ezen „egységeket”. Ezen központok bár foglalkoznak a szállodákkal, ritka azon láncok esete, aki felismerik, hogy helyben áll rendelkezésre az a tapasztalat és tudás, mely előre viszi az innovációt. Az interneten megtalálható árakból nehezen lehet messzemenő következtetéseket levonni. Az alapvető probléma, hogy a tagszállodák igazgatóinak nincs mozgástere. A vezető és a tulajdonos személyisége rendkívül fontos (ahogy ez már korábban is említésre került). A szállodalánc igazgatója ritkán tud radikálisan innovatív lenni, hiszen a fő stratégiai irányvonalakat a központ határozza meg. A független szállodák további nagy előnye, hogy a reakcióidejük sokkal kisebb. Ha van egy

módosítás, akkor azt akár azonnal be tudják vezetni, a tagszállodák esetében azonban engedélyt kell kérni a központtól, ki kell kérni véleményüket. Nemcsak az innováció, de az inspiráció hátráltatója is a taghoz való tartozás. Nehezen elképzelhető, hogy egy szállodalánc igazgató két-három hétre elmenjen feltöltődni, új ötleteket, megoldási javaslatokat gyűjteni.

Mindezek ellenére meg kell jegyezni, hogy számos szállodaszektorban végzett kutatás köthető a szállodaláncokhoz, csoportokhoz. Egy ilyen „felmérésnek” köszönhetően „számolták fel” a mini bárakat a Hotel Európa fit vendégszobáiból. A láncoknál vagy szállodacsoportoknál megszerzett tapasztalatokat, tudást természetesen az innovatív, független szállodák kamatoztatják. Könnnyid László a Sheraton szállodánál eltöltött évei alatt „ismerkedett” meg a Starwood szállodacsoport standardjaival, melyet alapul véve, ki tudott dolgozni egy gyógyászati részlegre specializált sztenderdcsomagot. Így ezen a részlegen is színvonalas szolgáltatást tudnak nyújtani.

8.2. KVALITATÍV KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI

A szálloda által alkalmazott innovációk típusának meghatározása nehézkes. Könnnyid László az innováció témájában való jártassága lenyűgöző, azonban míg így ellentmondásokra lettem figyelmes 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 véleményem 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 ellentmond, hogy versenytársával a Hotel Carbona**** szállodával hétre pontosan, egyszerre írták alá két különböző gyártóval a Krioterápiához 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. Könnnyid Úr kezdeményezésére havonta találkoznak a hévízi szállodák igazgatói, ahol a desztináció és szállodaszektor fejlődési lehetőségeit és problémáit vitatják meg. Ezen kezdeményezést kiterjesztve javaslom, 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 az igazgatónak elfogadónak és ösztönzőnek kell lennie. Fontos a személyes kapcsolat, kétoldalú kommunikáció feltételeinek megteremtése a szállodaigazgató és az alkalmazottak között. Fontos, hogy a szálloda tulajdonosa is elfogadja és támogassa az innovációt. Ez esetben nemcsak a pénzügyi támogatásra gondolhatunk. A független szállodák egyik legnagyobb előnye a szállodaláncokhoz képest, hogy az igazgatók és az alkalmazottak mozgástere nagyobb, nem kell a központ vagy a területi igazgatóság engedélyét várni egy-egy újítás bevezetése kapcsán.

A szállóvendégek tapasztalatainak, véleményének megismerése ugyancsak rendkívül fontos, melyek felhasználásával növelni lehet a szálloda színvonalát.

A független szállodák számos tekintetben leshetnek el praktikákat a nagyobb szállodaláncoktól vagy csoportoktól. Felhasználhatják kutatásaikat, elemzéseiket, az általuk bevezetett sztenderdek kiindulópontként szolgálhatnak, hogy a magas színvonalat garantálásához.

Nyilvánvalóan ezek titkosak, csak azon személyek férhetnek hozzájuk, akik az adott szervezetnél dolgoztak.

A következő fejezetben az Accor szállodacsoport emberi erőforrással kapcsolatos, humánpolitikai fejlesztéseit azért is tartottam kíváncsnak bemutatni, mert a független szállodáknak nem minden esetben van lehetőségük magas beruházási költséggel járó újításokat bevezetni. Ahogy kutatásomból is kiderült, egy-egy innováció költségigényét önállóan fedezik, a belső finanszírozási forrásokat felhasználva, ennek következményeként jellemzően inkrementális módosításokat, fejlesztéseket tudnak csak végrehajtani.

9. SZÁLLODALÁNCOK INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁI

Jelen fejezet a 4.6 fejezetben már ismertetett két kiemelkedő hazai szállodacsoport, a Danubius Hotels Group és az Accor innovációs stratégiáit, dokumentumait mutatom be, saját megjegyzésekkel, következtetésekkel kiegészítve.

9.1. DANUBIUS HOTELS GROUP INNOVÁCIÓI

Diplomadolgozatom fő célkitűzésének tekintetem, hogy megismerjem a független szállodák és a szállodaláncok, csoportok innovációs magatartását. Feltárjam és megvizsgáljam a fellelhető különbségek okait, főként az innovációk gyakoriságát és a finanszírozási lehetőségeket, típusokat, módokat központba állítva. Eredeti elképzelésem szerint kvalitatív kutatásként keretében mutattam volna be a Danubius innovációit, arra vonatkozó stratégiáját. A központban azonban nem adhattak ki érdemleges információkat, így az interneten megtalálható interjúkra, forrásokra hagytam, melyeket hazai konferenciákon (Utazás Kiállítás, Budapest; Destination Hungary, Sárvár) hallott prezentációkkal, információkkal egészítettem ki.

Szolgáltatásfejlesztés

A Turizmus Panoráma Bulletinben megjelent interjú szerint, a Danubius 5 országban, 46 szállodával, 7.780 szobájával (ebből Magyarországon 22 szállodával, 5.324 szobával) 4.313 dolgozót foglalkoztat. A társaság értéke 40 év alatt elérte a 312 millió eurót.

Dr. Deák Imre vezérigazgató úr (aki 2013-ban átvehette a Best of Budapest Lifetime achievement életműdíját) szerint, „a Danubius a kezdetektől innovatív vállalat volt, élen járt újdonságok bevezetésében és ez most sincs másként. A szállodaláncnál már akkor elérhető volt a medical wellness, amikor ez a fogalom még nem is létezett. Emellett első volt az all inclusive és családbarát szolgáltatások bevezetésében Magyarországon (Hotel Marina)” (<http://www.wellness-infok.hu/40eves-a-Danubius.htm>, 2014.04.07).

A Hotel Marina all inclusive szolgáltatásainak bevezetéséről tartott prezentációt, a Best of Budapest szervezésében a Destination Hungary elnevezésű konferencián, Holczerné Vászolyi Judit, a Hotel Marina és a Hotel Annabella igazgatónője. (Sárvár, Hotel Spirit^{*****}, 2013.09.30) Az igazgatónő Füred-sikerszüret című prezentációjában kiemelte, hogy a Marina, szezonális szállodaként esetében júliusban és augusztusban kell kitermelni az egész év kiadásainak fedezetére szükséges összeget. A szállodában 2005-ben vezették be az all inclusive ellátás rendszerét. Bár a prezentáció során az innováció megtérüléséről nem kaptunk információt, hangsúlyt kapott a kiadási oldal. Az ételek, italok fogyasztási

mennyisége jelentősen megugrott, nagyobb tároló helyiségeket kialakításra volt szükség, az éttermi részleget át kellett alakítani, mivel egyszerre 200 embert leültetéséről kellett gondoskodni. A konyhai és az éttermi személyzet létszámát is növelték, hogy ezzel is segítsék a gyorsabb forgási sebesség elérését. Ahogy a vezérigazgató úr is kiemelte a családbarát szolgáltatások is hangsúlyosan jelennek meg, melyet ezen újítás szempontjából is hatványozottan figyelembe kellett venniük. A kisgyermek számára megfelelő ételválaszték kialakításáról és etetőszékekről is gondoskodniuk kellett, emellett higiéniai okokból ki kellett zárniuk a háziállatokat. Az étel- és italkínálat folyamatos újításának, frissítésének megoldása is komoly feladatnak bizonyult. Az igazgató hangsúlyozta, hogy az újításnak köszönhetően +15%-os Euro átlagár növekedést értek el, a vendéglégedettség 104%-kal, a GDA (Irányadó napi bevételi érték) 510%-kal növekedett.

Sajnos nem kaptunk arra vonatkozó információt, hogy a vendéglégedettség növelését milyen eszközök segítségével mérték pontosan és a profitot tekintve ugyancsak pozitív változásokat hozott-e az all inclusive szolgáltatás bevezetése. A Danubius azóta egy hévízi és bükki szállodájába is bevezette ezen szolgáltatást, így valószínűleg bevált a stratégiájuk.

A prezentáció során burkoltan kirajzolódott az újítás legfőbb célja: jó minőségű, színvonalas vendéglátással szerették volna elterelni a vendégek figyelmét a szálloda külső és belső tereinek (legfőképpen vendégszobáinak) állapotáról. A különböző vendégértékelő és foglalási portálok (szallas.hu, booking.com, tripadvisor.com, ittjartam.hu) vendégvéleményeit elemezve, elmondhatom, hogy a legtöbb vendég valóban megjegyzi, hogy a vendéglátás színvonala jó, de a felújítást nem lehet tovább halasztani.

Dr. Deák Imre kifejtette, hogy a válság idején gyakori volt, hogy amire érdemes lett volna költeni, arra a pénzügyi stabilitás miatt nem futotta. Az új, ötéves stratégiában azonban már ismét odafigyelnek a fejlesztésekre, hogy a Danubius házak „kifényesítsék” csillagjaikat. (<http://www.azutazo.hu/cikkek/trendfordulo-a-danubiusnal>, 2014.04.03) Remélhetőleg ezen stratégiában helyet kapott a Hotel Marina felújítása is.

Marketing és értékesítési fejlesztések

A Hunguest szállodalánc mellett a Danubiusnál is újdonságnak számít, hogy a különböző szállodatípusaikat különféle márkanevek alá (Danubius Health Spa Resort, Danubius Hotels, Classic Collection, a Danubius csoport egyéb tagjai: Radisson Blu, Hilton) sorolják. (<http://www.wellness-infok.hu/40eves-a-Danubius.htm>, 2014.04.07). Ez nemzetközi láncok esetében már régóta használt marketing és értékesítés szempontjából is fontos eszköz, azonban a vizsgált szállodacsoport esetében először került kialakításra.

Újabb és újabb marketing és értékesítési akciók megszervezése és megvalósítása a központ, illetve a területi igazgatóság alá tartoznak.

A 2014. évi utazás kiállításon a Danubius Hotels Group is képviseltette magát. A szállodacsoport innovációjaként egy értékesítési munkatárs a Danubius csoport marketing akcióit emelte ki, melyek szorosan összekapcsolódnak az értékesítéssel. Újításuk, hogy a kedvezmények szegmentálva jelennek meg, így az online-, illetve előfoglalók, a SZÉP kártyával fizetők és a nyugdíjasok 15-30%-os kedvezményt, illetve 5.000-5.000 Ft értékű kuponokat kaphatnak.

Véleményem szerint ezen „újítások” nem tekinthetők újkeletűnek, innovációnak, hiszen ezt a Danubius korábban is már alkalmazta és a szállodaszektorban, még a kis, családi szállodák szintjén is teljesen egyértelmű és elfogadott.

Az utazás kiállításon egy, a központban dolgozó munkatárs ismertette a szállodacsoport küldetését, ami nem más, mint, hogy innovatív nemzetközi befektetésekkel, új vezetési módszerekkel, eredményes munkával, valamint a társadalom és a környezet iránti felelősségvállalással maradandó értéket hozzanak létre. Ő már más jellegű újításokat, beruházásokat is kiemelt, mint a Danubius Goes Green programjuk folyamatos bővítését, vagy a jelenleg is zajló pöstyén-fürdői fejlesztést, melynek keretében regionális szinten is egyedülálló gyógyászati központot hoznak létre. Kiemelte, hogy a beruházással járó fejlesztéseken kívül emberi erőforrással kapcsolatos innovatív magatartás jellemzi a szállodát, mint például a dolgozók orosz nyelvű képzése, amellyel az új vendégkör igényeinek kívánnak megfelelni.

9.2. ACCOR SZÁLLODACSOPORT INNOVÁCIÓJA

Az Accor Hotels a világ egyik vezető szállodacsoportja, 92 országban van jelen. Több, mint 3.500 szállodájában 440.000 szobával rendelkezik, amelyben közel 160.000 főnek biztosít munkát. Az Accor csoport a kezdetektől fogva innovatív. Ezt bizonyítja, hogy 45 évvel ezelőtt első szállodája, a franciaországi Novotel Lille Airport, ami a repülőtértől nem messze nyílt, új koncepció elindulását, egy teljesen új irányvonalat hozott az európai szállodaipar életébe. Abban az időben ugyanis az európai szállodapiacon az átlagosan 25 szobával rendelkező, családok elszállásolására berendezkedett szálláshelyek domináltak.

Az Accor csoport egyszerre jelenik meg, mint szállodaüzemeltető, szállodatulajdonos, és Franchise átadó. Mindhárom működési formában a szállodáknak egymással együtt kell működniük. A szállodacsoport minden országban (ahol jelen van) létrehozott egy központot. Az itt dolgozó szakemberek feladata, hogy folyamatosan elemezzék a helyi piaci viszonyokat, ők segítik a helyi szállodák munkáját, sikeres működését.

A csoport fontosnak tartja a folyamatos megújulást a napi működésben is. A hálózaton belül minden szállodavezetőt, munkatársat bátorítanak, hogy új ötleteket dolgozzanak ki, azokat a központ felé továbbítsák. Folyamatosan olyan programokon dolgoznak, amellyel elősegítik a szállodalánc állandó fejlődését. Mindezt a vendégek felé is folyamatosan kommunikálják.

(http://www.franchiseportal.hu/hirekaktualitasok/az_innovacio_szerepe_franchise_halozatok_eleteben-201212130945, 2014.04.20)

Az Accor csoport számos újítását kiemelhetném (Planet 21 programja, marketing újítások, tréningek, oktatások, stb.), azonban jelen dolgozat keretei egy újítás bemutatását teszi lehetővé, így a humánpolitikai újításokat mutatom be. Ezen újítás más szállodaláncok és független szállodák számára is kiváló Best Practicet jelent.

Emberi erőforrással kapcsolatos újítások

A tavalyi év egyik kiemelkedő újítása, melyet az új alkalmazottak toborzására használnak, mely az új generáció elvárásainak felel meg, hogy a YouTube, LinkedIn, Facebook, Twitter és a Pinterest oldalakon is elérhetővé tette a csoport AccorJobs HR oldalát. Itt több témában, hasznos információkkal járulnak hozzá a munkakereséshez, de a munkatársakról és a feladatkörökről is hasznos tanácsokat osztanak meg. Philippe Liger, az Accor HR marketingigazgatója összegezte az újítás céljait: „hogyan megfogjuk és lojálisá tesszük az újabb generációt, különleges digitális élményt nyújtunk, s mindezt a leggazdagabb és legvonzóbb módon a tájékozódást, az interaktivitást és a tartalmak minőségét tekintve. Célunk, hogy minden olyan felületen jelen legyünk, ahol a jelöltjeink is ott lehetnek.”

(http://www.turizmusonline.hu/szemelyi_hirek/cikk/munkaero_felvetel_2_0, 2014.04.01)

Ezen oldalak közül kiemelném a LinkedIn-t, mely egy üzleti kapcsolatokra specializált oldala, mely a magyar közönség számára is egyre népszerűbb, regisztrálóinak száma hazánkban meghaladja a 450 ezret. Az oldal arra is alkalmas, hogy megosszunk prezentációinkat, megadjuk szakmai kapcsolatainkat, szakmai csoportokat hozunk létre. Főként magas kvalitású, szakképzett munkaerő toborzására alkalmas. (Zsíros Mihály, MarkMyProfessor marketing menedzsere, Veszprém, 2014.04.09)

Az Accor emberi erőforrásokért felelős részlege minden évben megrendezi az „Accor Professions Challenge” nevű, a csoport fiatal tehetségei számára rendezett szakmai versenyt. A jelöltek, akiket országonként és régióként választottak ki a júliustól decemberig tartó időszakban, két korcsoportra osztva versenyezhetnek a 19-22 éves és a 23-25 éves korosztályban. A kiválasztottak a saját szakterületükön belül - legyen az recepció, felszolgáló, szakács vagy bártender - versenyen mérhetik össze tapasztalataikat, tudásukat. Utóbbin harminc országból, 76 résztvevő vett részt. (<http://www.hrportal.hu/c/itt-vannak-az-accor-professions-challenge-2013-gyoztese-20140127.html>; 2014.04.01)

Az Accor szállodacsoport hosszú évek óta kiemelten foglalkozik olyan projektekkel, amelyek a szervezet „emberi arcát” igyekeznek hangsúlyozni. Ide tartozik a hátrányos megkülönböztetés, a megváltozott munkaképességű kollegákkal és vendégekkel való méltó és egyenlő bánásmód is. Magyarországon jelenleg 12 megváltozott munkaképességű személyt foglalkoztat a csoport különböző munkakörökben, ezáltal is esélyegyenlőséget hirdetve. Az új kollégákkal való együttműködésben nagy szerepe volt az Accor itthoni képzési központja, az Accor Académie Hungary által a dolgozóknak biztosított érzékenyítő tréningeknek.

(http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/embersegbol_mutat_jo_peldat_az_accor, 2014.04.01)

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 kutatások eredményeit összegezzem. Primer adatok segítségével megfogalmazásra kerülnek a kvantitatív kutatás következtetései, melyeket a következőkben részletesen ismertetem.

A kutatásban 81, a Magyar Szállodák és Éttermek Szállodaszövetségéhez tartozó tagszálloda vett részt. Ezen szállodák innovációs tevékenységére elsősorban a technológiai újítások jellemzőek. A szállodák innovációik leírásakor a legkülönbözőbb típusokat jelenítették meg, melyeket háromféle módon tipizáltam a dolgozat 6. *fejezetében*.

A szállodaigazgatók nehezen tudták behatárolni az innováció fogalmába tartozó újításokat, sokszor a „ráncfelvarrás” kategóriába tartozó felújításokat (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, kezdőtőke megtakarítása, valamint a tulajdonosok által biztosított tőke segítségével.

Az éves bevétel csaknem 12%-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. 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 megfontoltságot jeleznek, 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 megállapítható, hogy a nem-menedzsment és a menedzsment alapú

forrásokból ugyancsak merítettek 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-Weiermair-Pérez, 2006, p.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 és udvariassága, stb. határozza meg. Dolgozatomban két hipotézist határoztam meg, melyek közül az egyik az innovációk bevezetésének gyakoriságára, míg a másik a finanszírozási lehetőségekre fókuszált.

Keresztábra elemzéssel bebizonyítottam, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki az újítások gyakorisága és aközött, hogy független vagy szállodalánc innovál. A válaszok kiértékelése után megállapítottam, hogy a független szállodák gyakrabban vezettek be újításokat az elmúlt 5 év során. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a független szállodák reakcióideje kisebb. További következtetések levonásához megvizsgáltam a bevezetett innovációk számát is. Az elemzések alapján elmondható, hogy a független szállodák több, de kisebb volumenű, inkrementális innovációt alkalmaztak, melyek beruházási költsége alacsonyabb, mint a tagszállodák újításainak. Ezt alátámasztva variancia-elemzéssel bebizonyítottam, hogy a tagszállodák és a független szállodák innovációinak jellege szignifikánsan különbözik egymástól. Az újítások típusait tanulmányozva nem véltem nagy különbséget felfedezni a tagszállodák és a független szállodák innovációi között. Mindkét kategóriába tartozó szállodák főként a technológiai típusú fejlesztések híve, azonban felhívnom a figyelmet, hogy a tagszállodák (arányaikat figyelembe véve), nagyobb számban jelölték meg a szervezeti innovációkat, melyek nagyobb méretű, az egész szervezetre kiterjedő átalakításokat jelentenek a technológiai újításokhoz (mint pl. légkondicionálók vagy új nyílászárók beszerzéséhez) képest.

Második hipotézisem során keresztábra elemzéssel szignifikáns kapcsolatot véltem felfedezni az innováció finanszírozási forrásai (belső vagy külső) és aközött, hogy a hotel független szálloda vagy tagszálloda. Az elemzés eredménye szerint, a független szállodák és a szállodalánc tagok egyaránt belső finanszírozási forrásokat részesítik előnyben. Varianciaanalízissel szignifikáns különbség mutatható ki a független szállodák és a tagszállodák árbevételének innovációra költött hányada között. A szállodalánc tagok árbevéte-

leiknek lényegesen kevesebb hányadát forgatják vissza innovációra. Véleményem szerint ez az eredmény főként a szállodák bevételi arányainak különbségéből fakadhat. Egy nagyobb árbevétellel rendelkező szálloda egy hasonló költségvonzatú újításra bevételeinek kisebb százalékát kell felhasználnia, mint egy kisebb árbevételt generáló hotelnek.

Keresztábra elemzéssel közepesen erős, szignifikáns kapcsolat mutatható ki a finanszírozási módok (önállóan vagy másokkal együttműködve) és aközött, hogy hotel független vagy tagszálloda. Az eredmények kiértékelése után elmondható, hogy míg a független szállodák jellemzően önállóan újítanak, addig a tagszállodáknál a finanszírozási módok tekintetében meglepően nem mutatható ki különbség, az önállóan és a másokkal együttműködve, összefogva innoválók száma megegyezik.

A kvalitatív kutatásom során interjút készítettem a felmérés során leginnovatívabbnak ítélt szálloda (Hotel Európa fit^{****superior}) igazgatójával, Könnyid Lászlóval.

A kutatás során kiderült, hogy együttműködésre lenne szükség a szállodaszektorban, Könnyid Úr kezdeményezésére havonta találkoznak a hévízi szállodák igazgatói, ahol a desztináció és szálloda szektorfejlődési lehetőségeit és problémáit is megvitatják. Ezen kezdeményezést tudomásom szerint a budapesti szállodák is alkalmazzák, azonban más, a turizmusban élenjáró desztinációk számára is hasznos lenne, a nagyobb beruházást igénylő, összehangolt, speciális innovációk, programok (pl. új célcsoport fogadási feltételeinek biztosítása) bevezetésére.

A Hotel Európa fit számára javasolom, hogy gyógy-szálloda lévén működjön együtt belföldi és külföldi hasonló kategóriájú szállodákkal, egyetemekkel, hogy együtt, összehangolt kutatásban tanulmányozzák a szektor fejlődési lehetőségeit és jövőbeli tendenciáit.

Az innováció során kiemelkedő fontosságú az alkalmazottak bevonása az ötletkeresésbe. 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 a személyes kapcsolat, kétoldalú kommunikáció feltételeinek megteremtése a szállodaigazgató és az alkalmazottak között (az ajtónak mindig nyitva kell állnia a kollégák előtt). Másrészt ugyancsak lényeges, hogy a vendégtérben is felvegye a kapcsolatot a szállóvendégekkel, megismerje véleményüket, javaslataikat, hogy azokat a megfelelő konzekvenciák levonása után felhasználhassa. Akár follow-up e-mailek küldésével elérhetik, hogy a vendégek ne a különböző online vendégértékelő portálokon, hanem közvetlenül a szállodának mondják el véleményeiket.

A független szállodák egyik legnagyobb előnye a szállodaláncokhoz képest, hogy az igazgatók és az alkalmazottak mozgástere nagyobb, nem kell a központ vagy a területi igazgatóság engedélyét várni egy-egy újítás bevezetése kapcsán. A hévízi szállodában a termék-fejlesztő munkacsoport létrehozása jelentősen hozzájárult a szervezet fejlődéséhez.

A független szállodák felhasználhatják a szállodaláncok, csoportok kutatásait, elemzéseit, az általuk bevezetett sztenderdek kiindulópontként szolgálhatnak, hogy magas színvonalat garantáljanak. Ezen elemzések különböző szakmai magazinokban (pl. Hotels The Magazine of the Worldwide Hotel Industry) is hozzáférhetőek.

Az Accor szállodacsoport emberi erőforrásokkal kapcsolatos, humánpolitikai fejlesztéseit azért is tartottam kíváncsúnak bemutatni, mert a független szállodáknak nem minden esetben van lehetőségük magas beruházási költséggel járó újításokat bevezetni. Ahogy kutatásomból is kiderült, egy-egy innováció költségigényét önállóan fedezik belső finanszírozási forrásokat felhasználva, ennek következményeként jellemzően inkrementális módosításokat, fejlesztéseket tudnak csak végrehajtani. Ezen fejlesztések közé soroltam, hogy Web 2.0-án is elérhetővé tették az álláshirdetéseket, továbbá segítséget is nyújtanak a fiatal, gyakorlati helyet vagy teljes állást keresők számára. Feltüntetik a feladatköröket, a munka betöltéséhez szükséges képességeket, sőt még a leendő kollégákról is információkat kaphatnak. A fiatal munkavállalók motiválása rendkívül fontos. A csoporton belül különböző szakterületek kollégái mérhetik össze tudásukat. A legutóbbi versenyen magyarok is képviselték szállodaikat. A megváltozott munkaképességű alkalmazottak integrációja nagyon fontos. A Novotel Szeged az Accor szállodacsoport tréningjei és támogatása által már 12 főt tud már alkalmazni.

A Danubius Hotels Group esetében családbarát és all inclusive szolgáltatásait emeltem ki. Az újítás bemutatásánál az innovációt bevezető szálloda igazgatónőjének prezentációját is ismertettem. A marketing és értékesítési akciói, változtatásai véleményem szerint nem minősíthetők innovációnak. Véleményem szerint ezen szállodavállalat nagy hiányossága, hogy a dolgozók nincsenek tisztában a stratégiával és nem tudják, mi tekinthető innovációnak az adott szervezetnél.

A Danubius Hotels Group és az Accor szállodacsoport is az innovációt központi irányítás alá vonta, míg a világ a 'glocal' felé halad melynél a globalizáció előnyeit a helyi ismeretekkel és tapasztalatokkal tudnák kiegészíteni. Ehhez nagyobb mozgásteret kell biztosítani a tagszállodák igazgatói részére.

11. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom megírásában az innováció és a szállodaszektor iránti érdeklődésem inspirált. A gazdasági válság, a versenyhelyzet és az állandóan változó fogyasztói igények, mind arra ösztönzik a kereskedelmi szálláshelyeket, hogy újabb és újabb innovatív megoldásokat alkalmazzanak szerveztük piaci pozíciójának megtartásához, növeléséhez.

Az irodalmi áttekintés során az innováció különböző definícióit, az innovációs tipológiákat, valamint az innováció finanszírozási formáit mutattam be. Bár a szállodaszektor tőkeintenzív szerkezete miatt ezen szervezetek még kevésbé fogékonyak az újítások alkalmazására, mégis vannak olyan hotelek, melyek élenjárók 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, nyereségességéhez, mégis fontos felhívni a figyelmet az innovatív szemléletmód jelentőségére.

A dolgozat részét képezte a hazai szállodaszektor és turizmus jelenlegi tendenciái és innovációi. Ezt követően az innováció témakörével foglalkozó szakirodalmakra építve összeállításra került a kutatás kérdőíve, mely a Kutatószeminárium csoport segítségével kerültek kiküldésre az egyes tagszállodáknak. A beérkezett válaszok értékelése, elemzése után, az általam felállított hipotéziseket vettük górcső alá. Az eredmények kimutatásához az SPSS Statistics program segítségével keresztábra és varianciaelemzéseket végeztem el. Kvantitatív eredményemet mélyinterjúval is kiegészítettem, a kutatás során leginnovatívabb szálloda igazgatójával, Könnyid Lászlóval (Hotel Európa fit^{****superior}), amely jó gyakorlatként jelenik meg kutatásomban. A Danubius Hotels Group és az Accor szállodacsoport innovációi is megemlítsre és elemzésre kerültek.

A dolgozatot hiánypótló kutatásnak szántam, néhány megállapítás lehet, hogy egyértelmű, mint például a független szállodák gyakrabban vezetnek be újításokat, mint a tagszállodák, de ezen összefüggéseket tudomásom szerint még nem vizsgálták statisztikai módszerekkel. Reményeim szerint jelen dolgozat segítséget nyújt azon innovatív szállodaigazgatók számára, akik a folyamatos fejlesztésben és megújulásban hisznek. A bemutatott elemzések, javaslatok révén elérhetik, hogy ötleteik ne csak álmok maradjanak, hanem megvalósításukkal jelentősen támogassák és javítsák 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,

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

Crotts, C. J.- Buhalis D.- March R. (2000): Global Alliances in Tourism and Hospitality Management has been co-published simultaneously, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 1., No. 1.

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

Györffy, A.: Szállodatan, *Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.*, Budapest 2004, pp.67-69

Gyurácz-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.

Harrison, Jeffrey S.(2005): *Hospitality Strategic Management*. Cornell University. Wiley & Sons, Hoboken. pp. 267-269

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

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

- Juhász, L. (2010): Innováció, kutatás, fejlesztés és beruházás a szállodaiparban, pp. 17-22; 56
 Letölthető: http://hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/vi.27.-innovacio-kutatas-fejleszt-es-beruhazas-a-szallodaiparban-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf, (2014;04,01)
- 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 GMB*: 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): Successful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 209-223
- Quadbeck-Seeger, Hans-Jürgen (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

Szalók, Cs. (2010): A globalizálódó idegenforgalmi piac - Szállodaipari trendek és Magyarországi érvényesülések, Doktori Értekezés, Miskolci Egyetem, p. 69

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

World Tourism Organisation (2007): Tourism 2020 Vision

Internetes források

Accor szállodacsoport

<http://www.accorhotels.com/>, (2014.04.01)

Accor szállodacsoport Planet 21 Programja

http://turizmus.com/szallashely_vendeglatas/kulcskartyat-fabol-energiat-etelmaradekbol-1103887 (2014.03.07)

Accor Profession Challenge 2013

<http://www.hrportal.hu/c/itt-vannak-az-accor-professions-challenge-2013-gyoztese-20140127.html>, (2014.04.01)

Bambara Hotel

<http://www.bambara.hu/>, (2014.04.01)

Buddha-Bar Hotel Budapest Klotild Palota

<http://www.buddhabarhotelbudapest.com/>, (2014.04.01)

Danubius Hotels Group

<http://www.danubiushotels.hu/>, (2014.04.01)

Danubius Hotels Group 40 éves

<http://www.wellness-infok.hu/40eves-a-Danubius.htm>, (2014.04.07)

Emberségből példát mutat az Accor

http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/embersegbol_mutat_jo_peldat_az_accor, (2014.04.01)

Gizella Hotel és Étterem***

<http://www.hotelgizella.hu/> (2014.03.07)

Hotel BonVino Wine& Spa

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

Innováció szerepe a Franchise hálózatok életében

http://www.franchiseportal.hu/hirekaktualitasok/az_innovacio_szerepe_franchise_halozatok_eleteben-201212130945, (2014.04.20)

InterContinental Budapest innovációja

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

Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége

(<http://www.hah.hu/>, (2014.04.07))

Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének helyzetelemzése 2007-2012, 2013
http://www.hah.hu/files/2213/5272/1421/Szallodaipar_helyzetertekelese_2007_2012.pdf
(2014.03.07)

Magyar Turizmus Zrt.: Magyarország turizmusának alakulása, 2013

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

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon, 2013

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

MGallery 'Inspired by her' kampánya

<http://hotel-nemzeti-budapest.hu/hirek-2/>, (2014.03.15)

Mesés Shiraz Hotel

<http://www.shiraz.hu/>, (2014.04.01)

Munkaerő felvétel 2.0

http://www.turizmusonline.hu/szemelyi_hirek/cikk/munkaero_felvetel_2_0, (2014.04.01)

Tierra Atacama Hotel & Spa

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

Trendforduló a Danubius Hotels Groupnál

<http://www.azutazo.hu/cikkek/trendfordulo-a-danubiusnal>, (2014.04.03)

Trend riport a nemzetközi és hazai szállodaipar teljesítményéről, 2012

http://www.hah.hu/files/1013/6178/0766/Trend_riport_2012_janur_-_december.pdf,
(2014.03.29.)

Trend Riport Nemzetközi és hazai szállodaipar 2013 évi teljesítményéről, 2013

http://turizmus.com/data/cikk/112/639/cikk_1120639/trendriport_2013.pdf (2014.03.01)

Egyéb források:

Friedrich, N.-Horn, N. (2014): Balatoni szállodák innovációs magatartásának vizsgálata

Danubius Hotels Group két munkatársa, Utazás Kiállítás, Budapest, 2014.02.27

Holczerné Vászolyi Judit, prezentáció, Destination Hungary konferencia, Sárvár, Spirit Hotel Thermal Spa^{*****} 2013.09.30

Horváth Gergely, prezentáció, Utazás Kiállítás, Budapest, 2014.02.27

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

Zsíros Mihály, prezentáció, I. Veszprémi Marketing konferencia, Veszprém, Völgyikút Ház, 2014.04.09

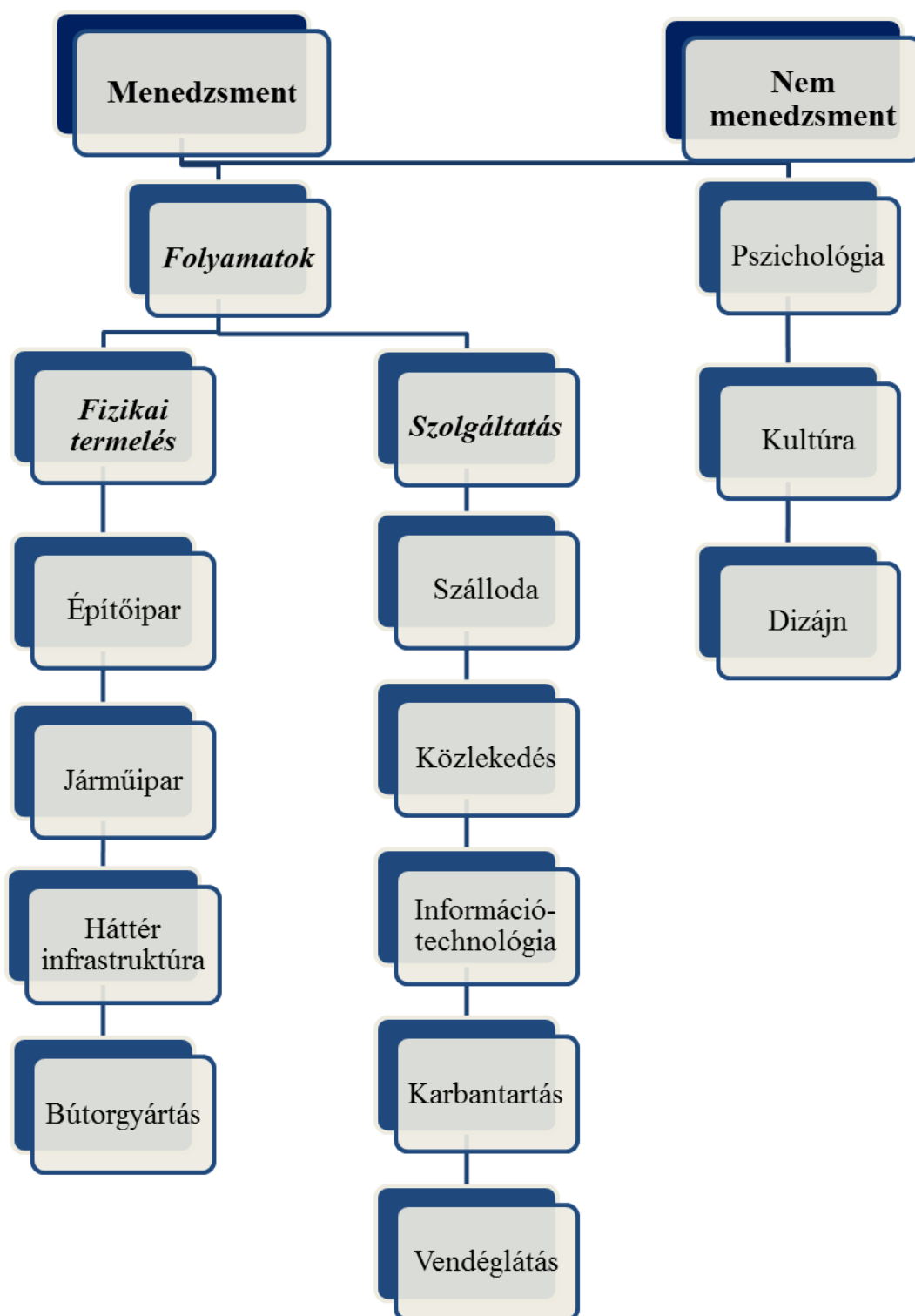
MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A RADIKÁLIS ÉS INKREMENTÁLIS INNOVÁCIÓK

Szerzők	Radikális innováció jellemzői	Inkrementális innováció jellemzői
Deward és Dutton (1986)	• Forradalmi változás • Jelenlegi gyakorlattal való szakítás	• Kevésbé költséges • Kiszámíthatóbb eredményeket hoz
Damanpour (1996)	• Alapvető változások hoz • Jelenlegi gyakorlattal való tiszta szakítás	• Csekélyebb szakítás a jelenlegi gyakorlatokkal
Sundbo (1997)	• Tiszta szakítás • Nagyobb mennyiségű új tudás • Kockázatosabb • Költségesebb	• Kevésbé jellemző az új tudás
Pullen et al. (2009)	• 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 FORRÁSAI



Forrás: Gyurác-Németh, Raffay, Kovács (2010)

3. MELLÉKLET: FINANSZÍROZÁSI ALTERNATÍVÁK CSOPORTOSÍTÁSA

		Saját tőke	Hitel-és eszközalapú finanszírozás
Belső finanszírozás		Kezdőtőke saját megtakarításból Visszatartott működési jövedelem Eszközértékesítés 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, Kocsis, Prágay-Szabó, Szücs (2008:10)

**4. MELLÉKLET: KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK ÉS SZÁLLODÁK VENDÉGFORGALMI
ADATAI, 2013**

Magyarország vendégforgalmi adatai, 2013				
	Kereskedelmi szálláshelyek		Szállodák	
	2013	2013/2012	2013	2013/2012
<i>Belföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	4 452	+5,5%	3 111	+7,4%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	10 879	+4,5%	7 492	+6,4%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,4	-0,9%	2,4	0%
<i>Külföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	4 378	+5,1%	3 869	+4,9%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	11 920	+4,6%	10 015	+4,5%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,6	0%	2,6	0%
<i>Összesen</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	8 830	+5,3%	6 980	+6,0%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	22 799	+4,6%	17 508	+5,3%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,6	0%	2,5	0%

Forrás: Magyar Turizmus Zrt., Turizmus Magyarországon, 2013:3

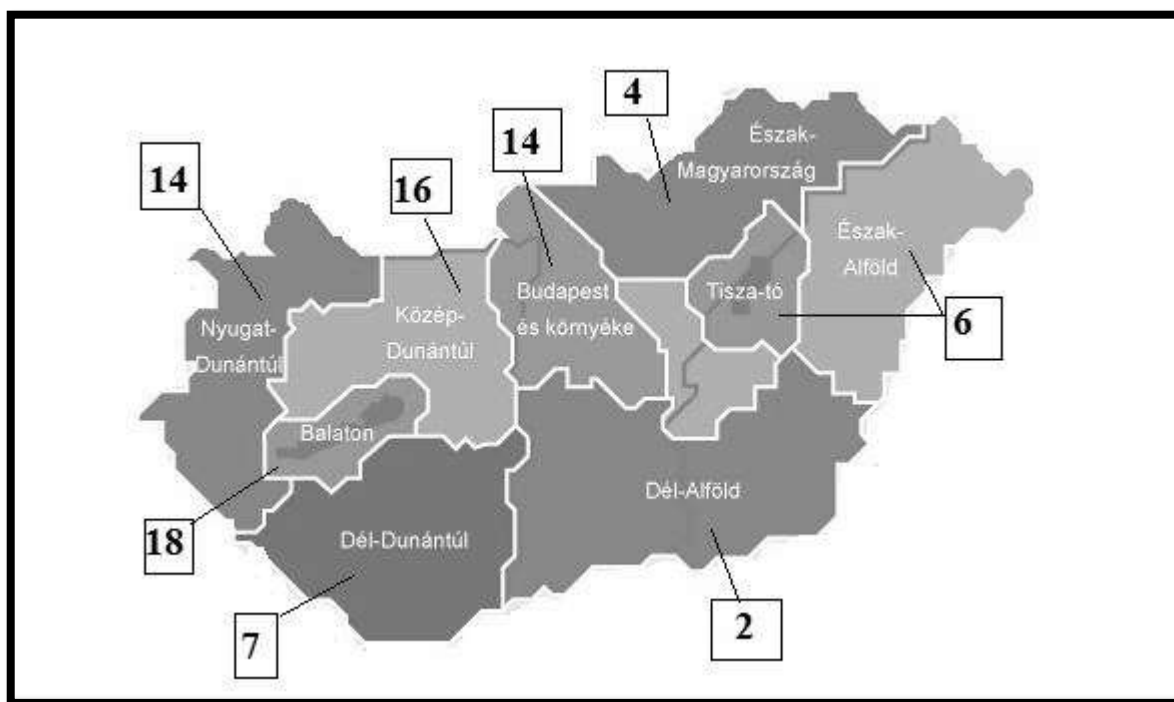
5. MELLÉKLET: MAGYARORSZÁG SZÁLLODÁINAK ADATAI, 2007-2013

Év	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SZÁLLODAI SZOBÁK SZÁMA (június 31. állapot)	50.106	50.669	52.148	54.308	54.674	57.877	52.014
belföldi vendégj (ezer)	6.119	6.255	5.827	6.256	6.730	6.993	7.493
külföldi vendégj (ezer)	8.009	7.919	7.246	7.842	8.642	9.591	10.015
ÖSSZES VENDÉGÉJSZAKA	14.128	14.174	13.103	14.098	15.372	16.584	17.508
SZOBAFOGLALTSÁG (%)	50,1	48,5	43,1	44,6	46,5	47,8	49,8
BRUTTÓ ÁTLAG SZOBAÁR(FT)	14.902	14.905	14.913	14.213.	14.372	14.676	15.180
BRUTTÓ REVPAR (FT)	7.444	7.237	6.423	6.344	6.676	7.010	7.555
BRUTTÓ TREVPAR (FT)	11.684	11.496	12.496	10.437	11.002	12.807	8.187
SZOBA ÁRBEVÉTEL (MILLIÓ FT)	122.152	121.740	111.258	112.669	121.206	135.766	N.A.
ÖSSZES ÁRBEVÉTEL (MILLIÓ FT)	213.683	212.603	192.399	206.893	219.560	242.290	N.A.
INFLÁCIÓ (%)	8	6,1	4,2	4,9	3,9	5,7	2,65
EURO/HUF ÁTLAG ÁRFOLYAM	251,31	251,25	280,58	275,41	279,21	289,42	297,01

Forrás: Magyar szállodaipar helyzetének értékelése, 2007-2012:11

Trend Riport Nemzetközi és hazai szállodaipar 2013 évi teljesítményéről, 2013: 1-9

6. MELLÉKLET: KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZÁLLODÁK RÉGIÓK SZERINT



7. MELLÉKLET: HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁHOZ FELHASZNÁLT SPSS EREDMÉNYEK

A H1 hipotézis vizsgálatának eredményei

Innováció alkalmazásának gyakorisága (gyakran/ritkán) és a független szállodák /szállodaláncok kapcsolata- Keresztábra elemzés

Khi-négyzet Teszt

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,160 ^a	1	,041	,054	,041
Continuity Correction ^b	3,103	1	,078		
Likelihood Ratio	3,993	1	,046		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	4,109	1	,043		
N of Valid Cases	81				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

b. Computed only for a 2x2 table

Szimmetrikus mérések

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,227			,041
	Cramer's V	,227			,041
	Contingency Coefficient	,221			,041
Measure of Agreement	Kappa	-,154	,084	-2,040	,041
N of Valid Cases		81			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

Innováció jellege (radikális/inkrementális) és a független/tagszállodák- Varianciaanalízis

Test of Homogeneity of Variances

Jelleg

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,509	1	79	,065

ANOVA

Jelleg

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32,574	1	32,574	4,926	,029
Within Groups	522,413	79	6,613		
Total	554,988	80			

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

Khi-négyzet Teszt

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,200 ^a	1	,048	,088	,048
Continuity Correction ^b	1,453	1	,130		
Likelihood Ratio	2,126	1	,030		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	2,173	1	,044		
N of Valid Cases	81				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

b. Computed only for a 2x2 table

Szimmetrikus Mérés

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,216	,048
Cramer's V	,216	,048
Contingency Coefficient	,362	,048
Measure of Agreement Kappa	,327	,048
N of Valid Cases	28	

FÜGGETLEN SZÁLLODÁK ÉS TAGSZÁLLODÁK BEVÉTELÉNEK INNOVÁCIÓRA KÖLTÖTT SZÁZALÉKA-VARIANCIA ANALÍZIS

Test of Homogeneity of Variances

Bevétel

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,134	1	56	,050

ANOVA

Bevétel

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	661,371	1	661,371	5,871	,019
Within Groups	6307,938	56	112,642		
Total	6969,310	57			

Finanszírozási módok (önállóan/együttműködve) és a független/tagszállodák-Keresztábra elemzés

Khi-négyzet teszt

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,642 ^a	1	,010		
Continuity Correction ^b	4,950	1	,026		
Likelihood Ratio	5,959	1	,015		
Fisher's Exact Test				,029	,016
Linear-by-Linear Association	6,543	1	,011		
N of Valid Cases	67				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,34.

b. Computed only for a 2x2 table

Szimmetrikus mérés

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,315			,010
	Cramer's V	,315			,010
	Contingency Coefficient	,300			,010
Interval by Interval	Pearson's R	-,315	,135	-2,675	,009 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,315	,135	-2,675	,009 ^c
Measure of Agreement	Kappa	-,167	,084	-2,577	,010
N of Valid Cases		67			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

8. 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 újítások 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! *Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

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

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

20.) Milyenek határozná meg általánosságban az Önök által használt újításokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán, ahol az 1 a lassú, megfontolt újítás, és a 7 a radikális, azonnali újítási folyamat? Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

21.) Innováció jellege:

1	2	3	4	5	6	7

22.) Kérem, jelölje meg, hogy melyik újítási tevékenység jellemzi leginkább az Önök folyamatait! Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- Technológiai újítások (berendezések, technológiai rendszerek)
- Szervezeti újítások (részlegek és a szervezet, valamint az egyén és szervezet közötti koordináció)
- Emberi erőforrással kapcsolatos újítások (alkalmazottak képzése, tudásmegosztás)

23.) A következő három évben milyen újításokat terveznek végrehajtani a szállodában?

--

24.) Az alábbiak közül melyik tényező milyen mértékben szerepel elvárásaik között a következő 3 év innovációival kapcsolatban? Kérem, értékelje 1-7-ig terjedő skálán ahol az 1-es a nem fontos elvárást, a 7-es a nagyon fontos elvárást jelöli! Abban az esetben, ha az adott tényező nem játszott semmilyen szerepet, kérem, ne jelölje!

	1	2	3	4	5	6	7
Elhivatottság növelése, szállodai személelmód							
Imázs növelése							
Kereslet növelés							
Költségcsökkentés /hatékonyság							
Környezetvédelem							
Minőségjavítás							
Piaci részesedés növelés							
Termékkála bővítés							
Vendégelégedettség növelés							

25.) Milyen gyakran van szükség újításokra? Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Félévente
- ☐ Évente
- ☐ 3 évente
- ☐ 5 évente
- ☐ 10 évente
- ☐ 20 évente
- ☐ Ritkábban
- ☐ Folyamatosan

26.) Milyen gyakoriak az újítások az Önök szállodájában? Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül:

- ☐ Félévente
- ☐ Évente
- ☐ 3 évente
- ☐ 5 évente
- ☐ 10 évente
- ☐ 20 évente
- ☐ Ritkábban