

SZAKDOLGOZAT

2014

A versenyképesség alakulásának vállalati szintű vizsgálata az idegenforgalomban

A Hotel Wellamarin**** Kft. példáján
keresztül

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. A turizmus bemutatása és a szállodaipar alapfogalmai.....	2
2.1 A Balaton, mint kiemelkedő turisztikai térség.....	5
2.2 Zamárdi és Siófok, mint turisztikailag kiemelkedő városok a térségben.....	8
3. Versenyképesség- szakirodalmi áttekintés.....	10
3.1 Versenyképességi modellek:.....	11
3.2 A Vállalati Versenyképességi Index (VVI).....	12
4. A Kutatási módszertan bemutatása.....	16
4.1 A kérdőív eredményeinek kiértékelése.....	18
5. A Vállalati Versenyképességi Index kiszámítása.....	28
5.1. Az index eredményeinek értékelése.....	37
6. A Hotel Wellamarin**** SWOT analízise.....	38
6.1. A SWOT analízis elemzése.....	41
7. Összegzés.....	42
8. Irodalomjegyzék.....	44
8.1 Online hivatkozások.....	45
9. Mellékletek.....	46

1. Bevezetés

A verseny és a versenyben való helytállás mindig is előkelő helyen szerepelt a vállalatok érdeklődési körét tekintve és napjainkban fontossága egyre csak növekszik. Hogyan építsünk ki olyan tényezőket, amelyek biztosítják vállalatunk számára a rövid és hosszabb távon az előnyöket, mind Magyarországon, mind Európa kedvezőbb helyzetben lévő területein- sarkalatos kérdés.

Magyarország gazdasági helyzete Európában mind a mai napig kérdéses, napi rendszerességgel változik helyzetünk megítélése. Ebben a koránt sem stabilnak nevezhető gazdasági helyzetben a turizmus kitörési pontot jelenthet Magyarországnak. Azonban a csodaszerként emlegetett turizmusban, a versenyben való fennmaradás, a versenyelőnyök kihasználása és egyáltalán maga a versenyképesség az egyik, ha nem a legfontosabb szempont. Dolgozatomban konkrét tények, interjúk és kérdőíves megkérdezések alapján szeretnék rávilágítani a versenyképesség fontosságára a hazai turizmus területén. Elsődleges precedensként a Zamárdiban található Hotel Wellamarin KFT. kerül bemutatásra, mint a versenybe új résztvevőként bekapcsolódó vállalat. A szálloda két éves működési tevékenységet tud prezentálni, azonban tökéletes példa az újonnan megvalósult idegenforgalommal foglalkozó vállalatok versenyképességének bemutatására. Dolgozatom keretében szeretném feltárni a rengeteg munkát és azt a számtalan feladatot, ami egy új szálloda fennmaradásához és mind ezek mellett versenyképességének kialakításához feltétlenül szükséges. Ezért középponti kérdésként arra keresem a választ, hogyan és miként tud a versenybe bekapcsolódni – fennmaradni és versenyelőnyöket kiépíteni egy új szálloda a hazai turizmusban, és mik azok a tényezők, amik birtokában sikereket érhet el a vállalkozás. További célom, hogy betekintést tudjak adni a turizmusban érdekelt vállalatok „élet-halál harcába” és a napról-napra változó igények kielégítésében rejlő nehézségek feloldásába. A szakdolgozat első részében bemutatásra kerül a turizmus fogalma, fontosabb definíciói és különböző meghatározásai. Majd szó esik a balatoni turizmus legmeghatározóbb elemiről, befolyásoló tényezőiről és különleges monopólium helyzetéről a magyar turisztikai életben. Ezek után a vizsgálni kívánt kört szűkítve, a dolgozat tényleges példáját adó Hotel Wellamarin **** szálloda elhelyezkedésére kerül a fő hangsúly, két város, Zamárdi és Siófok turizmusát szeretném felvázolni. Bár a szálloda ténylegesen Zamárdiban helyezkedik el, úgy gondolom mindenképpen érdemes szót ejteni a várossal mára egybeépült, turisztikailag szintén kiemelkedő városról, Siófokról.

Ezt követően a versenyképesség fogalmát szeretném definiálni és a turizmus szempontjából alkalmazható modell segítségével bemutatni a szállodára ható versenyképességi tényezők összességét. Ez után részletes bemutatása következik a szálloda versenyképességének, a Vállalati Versenyképességi Index alkalmazásával. Összegzésre kerülnek mindazon tényezők, amelyek elengedhetetlenek a sikeres működéshez és nagytő alá kerülnek a javításra szoruló hiányosságok is.

2. A turizmus bemutatása és a szállodaipar alapfogalmai

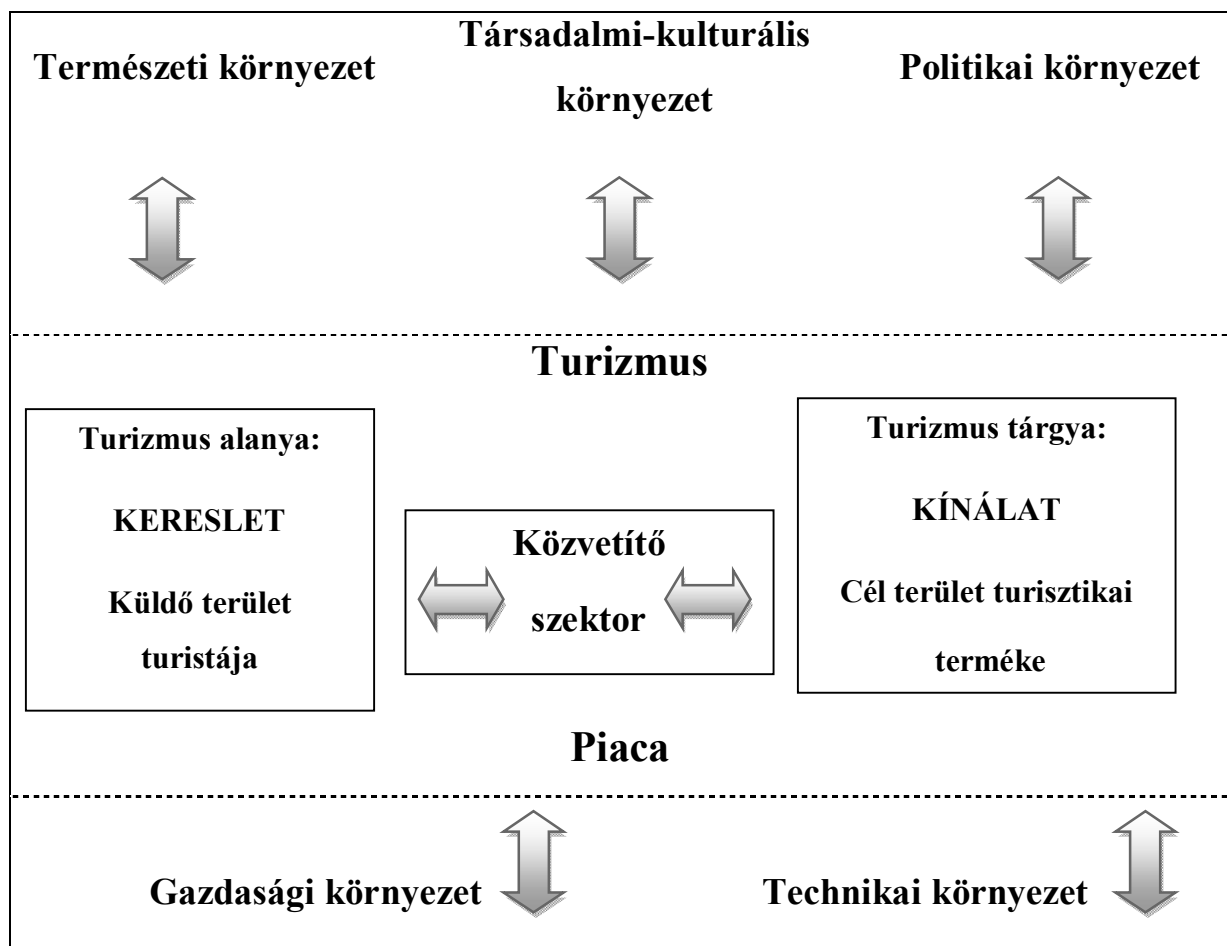
A turizmus napjaink világjelensége és az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazata a gazdaságnak, naponta több millió ember számára jelent megélhetést a Föld legkülönbözőbb pontjain. Monumentális és ugyanakkor hétköznapi volta miatt a turizmus számos kutató és tudós érdeklődését felkeltette. A turizmus jelenségének definiálására már jelentős mennyiségű kísérlet született az évek során és egyaránt születnek még mind a mai napig újabb meghatározások ebben a témában. Lengyel Márton (A turizmus általános elmélete, Viva, Budapest, 1992 25. oldal) azt mondja, „Turizmus alatt egyrészt az ember állandó életvitelén és munkarendjén (lakásán és munkahelyén) kívüli valamennyi helyváltoztatást és tevékenységet értjük, bármi legyen azok konkrét indítéka, időtartama és célterülete. A turizmus másrészt az ezzel kapcsolatos igények kielégítésére létrehozott anyagi-technikai és szervezeti feltételek, valamint szolgáltatások együttese.” Az Idegenforgalmi Világszervezet és Interplanetáris Unió 1989-ben elfogadott Hágai Nyilatkozata a turizmusról a következő definíciót tartalmazza, „A turizmus magába foglalja a személyek lakó és- munkahelyén kívüli minden szabad helyváltoztatást, valamint az ezekből eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat.” A definíciók és meghatározások sora itt még messze nem ér véget, a kutatók újra és újra körbejárják ezt a témát, újdonságot, eddig még papírra nem vetett gondolatokat keresve a turizmus sokszínű és szerteágazó tevékenységében.

A turista

Adott tehát a turizmus, mint tevékenység. Érdekes lehet röviden bemutatni, hogy kik a turizmusban részt vevő személyek. Turistának nevezhető az a látogató személy, aki 24 óránál többet tölt a meglátogatott országban, tehát legalább egy vendégéjszaka eltöltése a feltétele. Kirándulóként definiálható mindazon személy, akinek tartózkodása nem haladja meg a 24 órás időtartamot és ez által szálláshely szolgáltatást nem vesz igénybe. Beszélhetünk még átutazókról is, akiknek célja nem az adott ország meglátogatására

irányul, csupán áthaladnak az ország területén, a határbelépés és kilépési helye eltérő, valamint 24 óra alatt áthaladnak az országon. Azonban véletlenül sem szabad azt gondolnunk, hogy a turizmus leírható, megmagyarázható egy-két definíció által, vagy szereplőinek megfogalmazásával. A turizmus sokkal összetettebb jelenség, egyszerre egyfajta mozgás és áramlás, az egyéni szükségletek kielégítése, ugyanakkor a gazdaság fontos szegmense. A turizmus egymásra ható jelenségek bonyolult szövevénye, mely ugyanakkor egy konzisztens rendszert alkot. A turizmus tehát egy sajátos nyílt rendszer, melynek elemei kölcsönösen függenek egymástól és állandó jelleggel befolyásolják egymást. Az alábbi ábra hívatott bemutatni a turizmus alrendszerére ható tényezőket és az egyes szegmensek (társadalmi, gazdasági, stb.) hatásait.

1. ábra: A turizmus rendszere (saját szerkesztés Lengyel 2004. 103. oldal alapján)



A szálloda

Ha tisztában vagyunk a turizmus fogalmával és jelentőségével, akkor egy, a turizmushoz szorosan kapcsolódó, már-már vele szimbiózisban élő tevékenység kerül a górcső alá. Ez

pedig nem más, mint a szálloda, hiszen dolgozatom keretei között a Hotel Wellamarin**** szálloda tevékenysége és versenyképességének bemutatására is sor fog kerülni. A Csizmadia-Dezső, Meszter-Sárdi-Valkó Szállodaszervezés I. (KVF, Budapest, 1983 4. oldal) című könyvben az alábbi módon kerül leírásra a szálloda fogalma: „Szállodának nevezzük mindazokat a kereskedelmi jellegű, közhasználatú szálláshelyeket, amelyek az idegen forgalomban résztvevők (vendégek) részére átmeneti szállást és ehhez kapcsolódó ellátást és szolgáltatást nyújtanak és megfelelnek a szálloda osztályba sorolási rendszerben előírt feltételeknek.” A definíció által említett osztályba sorolás lényegében egy összetett szempontrendszer takar, ahol megtalálhatóak a kötelező érvényű minimum feltételek és bizonyos elérhető pontszámok is. Ezek a meghatározott szolgáltatások körének meglétét és minőségét hivatottak számszerűsítve értékelni, majd rangsorolni. Tehát minél szélesebb az igénybe vehető szolgáltatások skálája illetve ezek minősége minél magasabb fokú, a szálloda annál több pontot nyer el ezen értékelési rendszerben, amely meghatározza a „csillagok” számát. Mint ahogyan a turizmusnak számtalan ága és fajtája ismert, éppúgy a szállodák életében is fellelhetőek ezek a típusbeli különbségek, például ilyen lehet a gyógy- és wellness szálloda, kastélyszálló vagy apartman szálloda, de a sor vége láthatatlan és a vendég igények bővülésével várhatóak a specializált vendéglátóegységek újabb megjelenése.

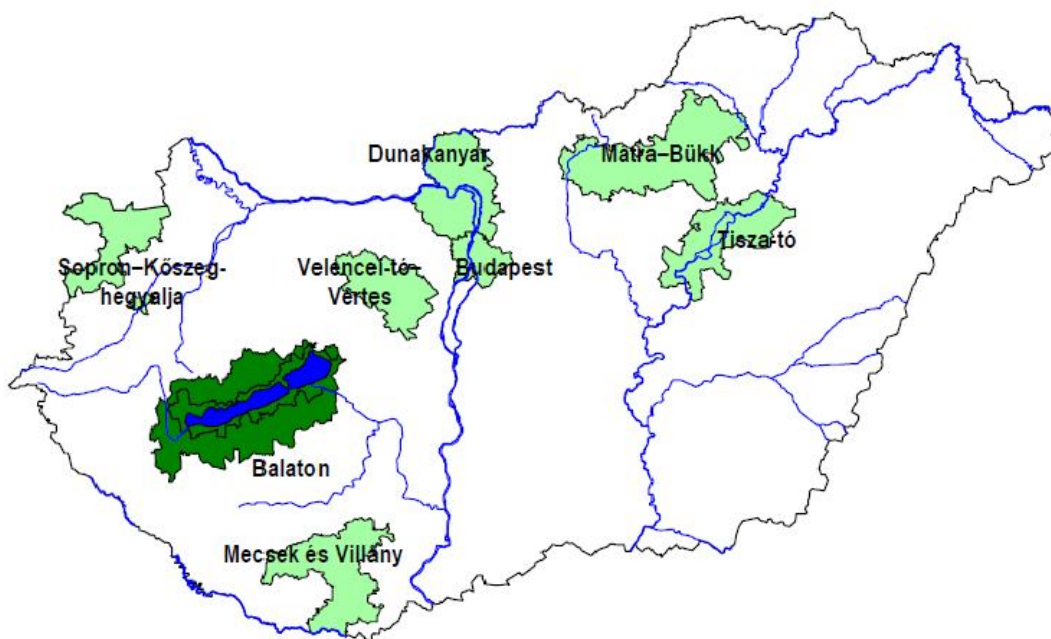
A wellness

Én a wellness szállodák és az általuk nyújtott többletszolgáltatásokról szeretnék szót ejteni a következőkben, hiszen az általam vizsgált hotel ebbe a típusba sorolható. Először is magáról a wellnessről, mint szóról, amit manapság mindennap hallunk, látunk és használunk, de vajon jelentésével is annyira tisztában vagyunk, mint amennyire magabiztosan használjuk? Maga a wellness új keletű szavunk, amely az 1950-es évekből ered Dr Halbert L. Dunn által, aki két angol kifejezést, a well being-et és a fitness-t összevonta és ez által megteremtette a napjaink egyik legdivatosabb szavát. Bár a wellness kifejezésre számtalan meghatározás született már eddigi élete során is, számomra a legpontosabbnak és legjobban körülhatárolhatónak azon definíció tűnik, ahol a wellness-t mint életformát és sokoldalú programot írják le. Szerintem valójában ez a wellness lényege, hogy egy adott program keretében a tudományra támaszkodva teszünk egészségünkért és mind emellett jól érezzük magunkat, fizikai erőnlétünk karbantartása mellett a szellemi harmóniáért is teszünk. Hiszen az egyik alapfeltétele a másiknak. (<http://www.wellnessspa.hu/index.php/Aktualis/mi-a-wellness.html>)

Azonban ez elegendőnek bizonyulhat ahhoz, hogy az általunk működtetett vállalkozás hosszútávon fenntartható és nyereséges legyen valamint az egyre élesedő versenyhelyzetben is helytálljon? Ha rendelkezésünkre áll a fogalmaknál említett turizmus, jelenleg van fizetőképes kereslet, azaz turisták és egy szálloda, amit a manapság népszerű wellness nevében üzemeltetünk. Vajon ez minden, amire szükségünk lehet? A következőekben arra szeretnék rávilágítani, hogy mennyire fontos vállalkozásunk helyes földrajzi elhelyezése és a pozicionálás egy olyan turisztikai látványosság köré, amely mind rövid, de legfőképpen hosszútávon további előnyökhöz juttathatja cégünket.

2.1 A Balaton, mint kiemelkedő turisztikai térség

2. ábra. Kiemelt üdülőkörzetek Magyarországon (A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Társadalma és gazdasága- Központi Statisztikai Hivatal 2011)



A Balaton Közép-Európa legnagyobb tava, Magyarország vízrajzának meghatározó eleme. Valahogy így kezdődhetnek a földrajzkönyvek hasábjai ennél a fejezeténél. Azonban a Balaton jóval több, és sokrétűbb jelenség mintsem, hogy pusztán fizikai paramétereivel körülhatárolható lenne. A Balaton a magyar társadalom számára a „magyar tenger” a „Riviéra” és megannyi generáción át egyet jelentett magával a Nyaralással. Évtizedeken át

családok ezrei kerekedtek fel nyaranta, hogy felferhessék sátraikat a kempingek magas fáin alatt vagy kedves rokonok tornácán ülve nézhessék a Balaton végeláthatatlan kékségét. A legtöbb magyar ember emlékezetében fellelhető egy ehhez hasonló kép, ami sajnos az idő múlásával megfakul, mint a napon felejtett fénykép. Vajon a Balaton fénye is így halványul el vagy töretlenül dacol az új versenytársaival, akik előkelő helyére pályáznak? Az alábbi adatok a Balaton turisztikai helyzetének bemutatására szolgálnak. Bár a 2005 és 2007 között elvesztette a Balaton vezető szerepét, alul maradt a Budapest és a Közép-Duna- Vidékkel szemben, ebben az időszakban is tartósan az előkelő második helyet foglalhatta el a többnapos belföldi utazásokon eltöltött időtartam alapján. A változás 2008-ban következett be, amikor a Balaton 2004 óta első helyre tért vissza a többnapos utazásokon eltöltött éjszakák száma alapján. Az alábbi Központi Statisztikai Hivatal kimutatása alapján jól látható, hogy a Balaton a belföldi többnapos utazások alatt eltöltött idő alapján továbbra is megtartotta a vezető helyet a 2012-es évben is.

1. Táblázat. A többnapos belföldi utazások időtartama célrégió szerint (2004–) (ezer nap) I. rész (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt010.html)

2012						
Lakóhely	Balaton	Budapest- Közép- Duna- vidék	Dél- Alföld	Dél- Dunántúl	Észak- Alföld	Észak- Magyarország
Közép- Magyarország	8 010	7 041	2 368	1 027	2 802	2 740
Ebből: Budapest	6 049	4 404	1 718	838	1 948	2 114
Közép- Dunántúl	2 302	1 242	524	710	309	359
Nyugat- Dunántúl	2 442	606	126	296	288	207
Dél-Dunántúl	1 720	875	227	3 041	194	363
Észak- Magyarország	954	1 404	177	113	1 153	3 104
Észak-Alföld	866	1 450	302	159	2 737	1 615
Dél-Alföld	822	1 743	2 236	336	562	340
Összesen	17 117	14 361	5 961	5 683	8 045	8 728

2 . Táblázat. A többnapos belföldi utazások időtartama célrégió szerint (2004–) (ezer nap)
 II. rész (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt010.html)

2012			
Lakóhely	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Tisza-tó
Közép-Magyarország	2 585	1 609	482
Ebből: Budapest	1 981	1 033	332
Közép-Dunántúl	2 113	912	46
Nyugat-Dunántúl	543	1 414	14
Dél-Dunántúl	180	396	28
Észak-Magyarország	249	162	405
Észak-Alföld	118	248	255
Dél-Alföld	168	160	45
Összesen	5956	4901	1275

A 2013-as évben a balatoni szálláshelyeken 1 millió 354 ezer vendég 4 millió 604 ezer vendégéjszakát töltött el, amivel a balatoni térség az országos vendéglétszám impozáns 15%-át tudhatja magáénak. Az országos vendégéjszakák számából pedig még ennél is nagyobb százalékban (20%) vehette ki részét a régió. Az üdülőkörzet minden tekintetbe pozitív eredményeket tudott prezentálni a 2013-as év folyamán. Mind az idelátogató vendégek száma és az itt eltöltött vendégéjszakák száma is növekedett a balatoni térségben. Míg a térséget felkereső turisták száma 4,0 %- kal, azaz 52 ezer fővel gyarapodott, addig a regisztrált vendég éjszakák száma 3,9%-kal, mintegy 174 ezer éjszakával bővült. A vendégkör impozáns részét adó belföldi turisták száma is gazdagodott az elmúlt évhez képest 4,8%-al, az általuk eltöltött vendégéjszakák száma is gyarapodott 4,2%-kal. Mint úti cél, a Balaton 23 és fél ezerrel több vendéget tudott magához vonzani a főszezon ideje alatt, de az utóidényre sem lehetett a szállásadóknak panasza a térségben, hiszen még ebben az időszakban is 9 ezerrel több vendég kereste fel a Balatont az előző évhez képest. A külföldi vendégforgalom tekintetében sem maradtak el a mutatószámok az előző év adataihoz képest, az elő-és utószezon értékei növekedést mutatnak, míg a főszezonban ideérkező turisták száma masszívan stagnál. Összességében a balatoni

szálláshelyeken 2,0 %-kal több külföldi töltött el 3,5 %-kal több vendégéjszakát a teljes szezon ideje alatt az előző évhez viszonyítva.(A Közép-Dunántúl és a Balatoni üdülőkörzet vendégforgalma, 2013- Statisztikai tükör 2014/13, 2. oldal)

2.2 Zamárdi és Siófok, mint turisztikailag kiemelkedő városok a térségben

2013-ban az üdülőkörzet teljes vendégkörének több mint felét 4 város-Hévíz, Zalakaros, Balatonfüred és Siófok- szálláshelyei fogadták. A zalai településre érkezők száma egyaránt csökkent, míg Siófok jelentősen több ideérkező vendéget tudott felmutatni, 18 és fél ezerrel több turista tett látogatást a településen az elmúlt év adataihoz képest.

3.Táblázat. A turizmus szempontjából kiemelkedő balatoni települések vendégforgalma, 2013 (A Közép-Dunántúl és a Balatoni üdülőkörzet vendégforgalma, 2013- Statisztikai tükör 2014/13, 3. oldal alapján saját szerkesztés)

Megnevezés	Vendég	Ebből: külföldiek aránya , %	Vendégéjszaka Ebből: külföldiek aránya, %	Ebből: külföldiek aránya, %	Előző év azonos időszaka=100,0%	
					vendég	vendég éjszaka
Balaton üdülőkörzet	1 353 566	26,2	4 603 674	38,5	104,0	103,9
Ebből:						
Hévíz	204 538	53,5	1 042 590	68,5	98,7	103,8
Siófok	249 199	24,2	670 224	30,2	108,0	107,2
Balatonfüred	156 700	30,3	503 373	46,0	104,1	104,9
Zalakaros	118 395	18,6	413 048	25,7	97,6	102,5
Balatonszemes	53 473	14,0	160 496	21,8	109,9	107,3
Keszthely	46 689	31,4	159 081	33,9	131,8	117,9
Zánka	41 875	3,0	135 718	3,6	122,5	128,2
Fonyód	27 317	13,0	104 749	23,1	92,8	93,5
Tihany	41 966	16,1	102 993	20,8	154,3	146,6
Zamárdi	28 207	31,3	102 744	49,5	103,5	109,7
Balatonalmádi	36 677	21,0	100 974	29,7	100,8	90,1
Révfülöp	29 487	9,8	96 611	8,4	79,5	83,2
Alsópáhok	32 269	20,4	90 938	27,5	103,9	102,8
Balatonföldvár	31 353	14,4	86 733	15,1	127,1	122,4

Amint a fent látható táblázat alapján elmondható, hogy a vizsgált települések vendégforgalma Siófokon volt a legmagasabb 249 199 fővel. Ami azért is kiemelkedőnek mondható, hiszen a Siófokon létező turizmus még mindig erősen idényjellegű, bár már szép számmal vannak kísérletek a szezon idejének megnyújtására, az ide érkező vendégek legtöbbsége még mindig a nyári időszakban keresi fel ezt a területet. A hozzá mindössze pár kilométerre fekvő Zamárdi település a maga 28 207 fő fogadott vendégével ezen felmérés alapján a vizsgált városok között a háttérbe szorul. Itt azonban hozzá is kell tenni, hogy a város mindössze 2664 fő állandó lakossal rendelkezik, még Siófok csaknem a 10-szer annyi állampolgárt tudhat magáénak 25 032 fővel. (Somogy megye állandó lakossága 2013. január 1-jén . A Központi Statisztikai Hivatal kimutatása alapján). Itt is szembevetendő a két település méretbeli különbségei, ami véleményem szerint egyértelműen befolyásolja a helyi turizmus méreteit is az adott településeken. Hiszen Siófok mind infrastruktúra tekintetében, mind pedig vendéglátó egységek terén jelentős előnnyel rendelkezik a balatoni turizmus vénájába még csak épphogy bekapcsolódó Zamárdi várossal szemben. Bár a település nem rendelkezik nagy turisztikai múlttal, máris a balatoni turizmus fellegváraként emlegetik, a benne rejlő végtelen lehetőségek tárháza miatt. Röviden szeretnék egy pár konkrétumot megemlíteni a Zamárdiban folyó turizmusról, hiszen az általam vizsgált szálloda e településen található meg.

Zamárdi

Elsőként szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy a település honlapja mindig naprakész és jól strukturált felépítésével teszi könnyen elérhetővé az adott híreket és információkat az érdeklődők számára. Külön menüpontban találhatóak a helyi turisztikai lehetőségek, úgymint strandok, gasztronómia, szabadidő és sport, megközelítés, közérdekű, látnivalók és végül az ajándéktárgyak. Ami a város turizmusának egyik legfőbb vonzerejét képezi, az a családok számára ideális több kilométeren elterülő szabad strand, ahol szülők a fákkal szegélyezett partszakaszon nyugodt körülmények között engedhetik a Balaton vizébe kíváncszó gyermekeiket, hiszen a vízmélység csak lassan növekszik. A partszakasz rendezett és tisztántartott, a naponta sok ezer kikapcsolódni vágyó ember után is élvezhető minőséget nyújt a következő napon. Ha azonban a vízpart nyújtotta örömek már kevésnek bizonyulnak, Zamárdi számtalan lehetőséget kínál az aktív kikapcsolódás szerelmeseinek mind szárazföldön vagy vízen, a fedett és szabadtéren egyaránt. Itt mindenki megtalálja a hozzá közel álló tevékenységet legyen szó szörfözés, vízi biciklizés, horgászat, tenisz,

kerékpározás, túrázás, air ball, paintball vagy kalandpark. Júliusban és augusztusban „Zamárdi Séták” címmel ingyenes körsétákat szerveznek a város nevezetességeinek bemutatására az érdeklődők számára. A Tihanyi- félszigetre néző csodálatos kilátás mellett mindenképpen érdemes a környékbeli boros pincéket is szemrevételezni és természetes kipróbálni az ottani jellegzetes aromával bíró borokat. A nyaralás árából jelentős kedvezményekre tehetünk szert, ha igényeljük a „Zamárdi kártyát”, amelyet felmutatva számos helyen részesülhetünk engedményekben. Nem véletlen tehát, hogy a város népszerűsége folyamatosan növekszik mind a családdal pihenni vágyók, mind pedig a fiatalok körében is. A fiatalság számára különösen csábító úti céllá válik egy hét erejére, amikor a nemzetközileg is elismert Balaton Sound Fesztiválnak ad otthont a város. Az Európa szerte közkedvelt fesztivál meghatározó elem a város turizmusának életében. (Zamárdi város honlapja, <http://zamardi.hu/turizmus/>)

3. Versenyképesség- szakirodalmi áttekintés

Mivel szakdolgozatom középponti témája a versenyképesség vizsgálat, ezért most ennek a fogalomnak a megmagyarázásával szeretnék foglalkozni, körüljárni ezt a témát, megvizsgálni több nézőpontból is. Nemsokára láthatóvá válik, hogy a versenyképesség épp annyira sokrétű fogalom, mint maga a turizmus és épp annyira nehezen körbehatárolható is, hiszen tényezői folyamatos változásokon mennek át az aktuális trendek hatására éppúgy, mint a turizmust befolyásoló összetevők. Az alábbiakban a versenyképesség fogalmával, szintjeivel illetve versenyképességi modellekkel szeretnék foglalkozni. Elsősorban azon elemek kerülnek bemutatásra, amelyek a turizmus területén alkalmazhatóak a versenyképesség meghatározására. Mint már említettem örök érvényű definíciót találni a versenyképesség leírására, ami minden esetre igaz lenne, úgy gondolom szinte lehetetlen, hiszen mások egy régiónak vagy vállalatnak a céljai, másként próbálnak helytállni a saját szintjük versenyében. Ennek ellenére általánosságban elmondható a versenyképességről, hogy „A világgazdaság elmúlt évtizedeiben bekövetkezett változásai közül az egyik legfontosabb a verseny élesedése, ami egyre keményebb követelmények elé állítja a gazdaság szereplőit. E követelményeknek való megfelelés, a versenyben való helytállás a túlélés feltétele a gazdaság valamennyi szintjén.” (Chikán, Attila (2006). A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle 51. évfolyam I. szám 42. oldal)

A vállalati versenyképességről így vélekedett Chikán Attila,” Egy nemzetgazdaságban azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezeti és a vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket.” (Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, 2002).

3.1 Versenyképességi modellek:

Az egyik leghíresebb és legszélesebb körben ismert és elfogadott modell a versenyképességet befolyásoló tényezőket bemutató Porter által kigondolt rombusz vagy gyémánt modell. Porter (2006) gyémántmodellje által a vállalat versenyképességét befolyásoló külső tényezők a következők:

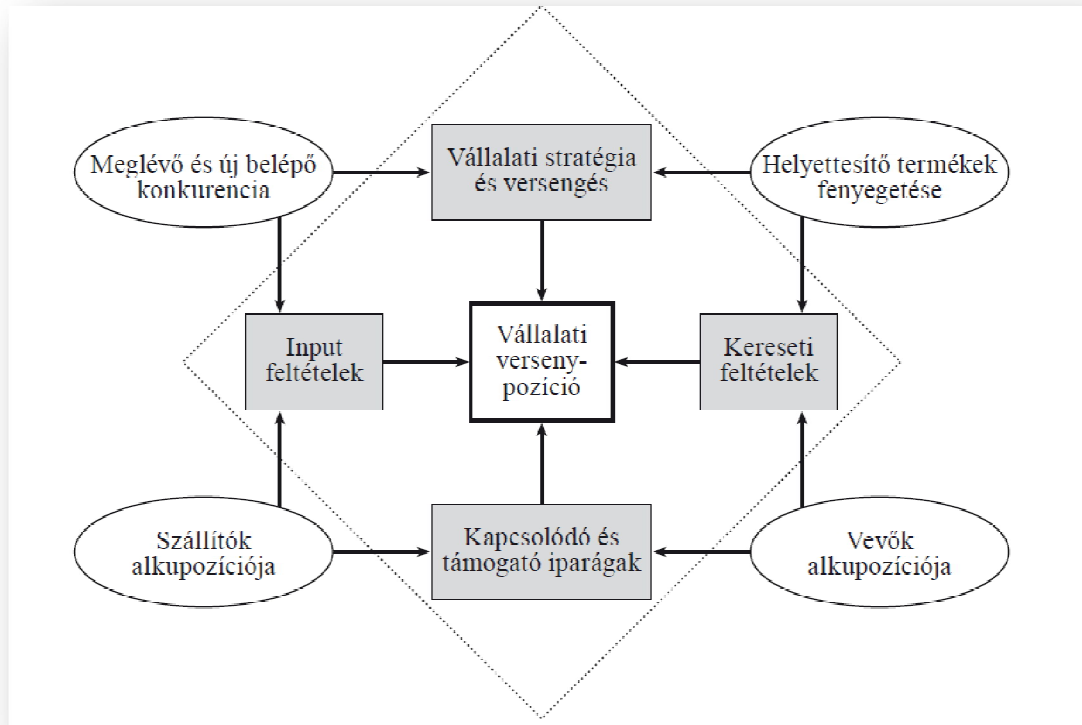
2. keresleti viszonyok
3. tényező ellátottság
4. kapcsolódó és beszállító iparágak
5. vállalati struktúra és verseny.

Porter másik ismert modellje az iparági versenyt meghatározó versenyerőket rendszerezi. E szerint a következő öt versenytényező együttesen szabja meg az egyes iparágakban a verseny élességét:

- verseny az iparágban már működő vállalatok között,
- új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek fenyegetése,
- a szállítók alkupozíciója,
- a vevők alkupozíciója (Porter [2006] 30. o. In: Némethné 2010, 184. old).

Némethné tanulmányában e két modell tényezőit integrálja egy modell keretein belül. „Egy vállalat versenypozíciója a verseny intenzitásának (versenyerőknek), valamint a külső (és belső) forrásokból származó versenyelőnyöknek az eredőjeként alakul ki, így ezen az alapon két modell integrálható (Dinya – Domán 2004, In: Némethné 2010, 184. old).

3. Ábra. Porter-féle gyémántmodell és versenyerők modelljének integrálása (Némethné 2010, 185.old) (http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf)



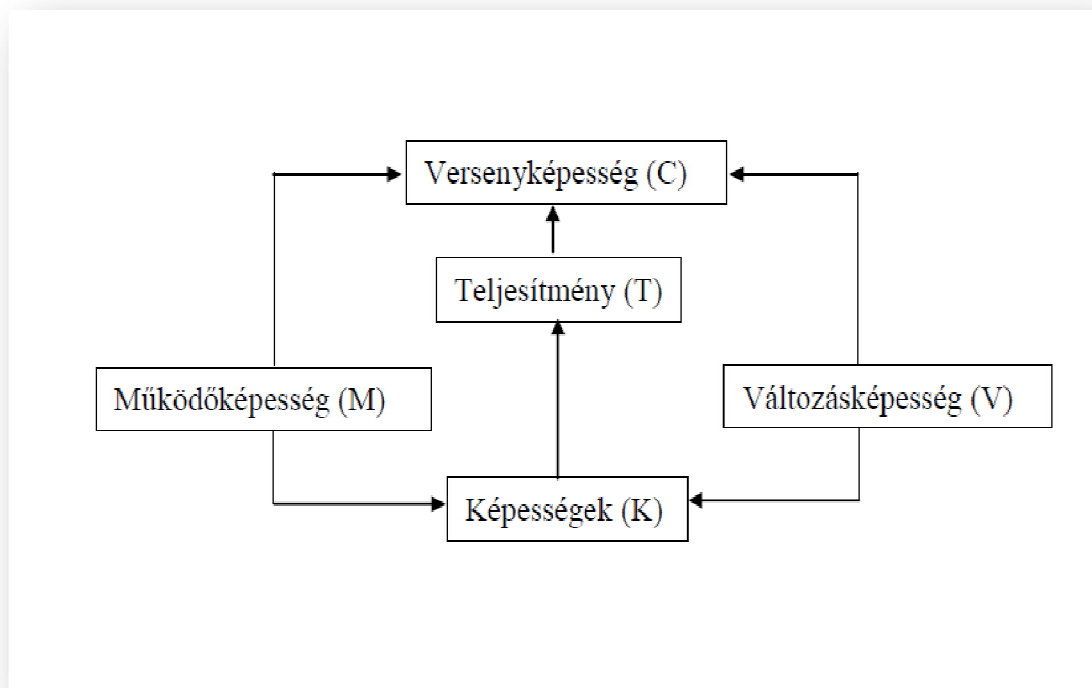
A következőekben egy összetett mutatóról szeretnék írni, amelyet azért választottam, mint fő értékelési szempontot, mert ez az index komplex módon segít belelátni a versenyképesség fogalma mögé. Alkotó elemei egyértelműek és világosak, önmagukban is értelmezhetőek, főszerepük azonban együttes vizsgálatuk során bizonyítható és szemléltethető.

3.2 A Vállalati Versenyképességi Index (VVI)

A szakdolgozatom keretében a vállalati versenyképességi index segítségével szeretném elemezni az általam választott vállalkozás eredményességét, így magáról az indexről, logikájáról és összefüggéseiről szeretnék az alábbiakban beszélni. Bár a nemzetközi szakirodalomban számos példát találhatunk arra, hogy kutatók a nemzetgazdaság versenyképesség mérését vizsgálják, ezzel szemben, a vállalati versenyképességről gyakorlatilag elenyésző számú kutatás szól. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) készítői úgy alakították ki az indexet, hogy az reálisan számszerűsíthető legyen, mind

kutatási célok, mind a gyakorlati alkalmazás terén hasznosítható legyen. Az index számszerűsítése elvben mind tételes vállalati adatok, mind pedig vélemények alapján elvégezhető. Az index alapjául szolgáló szerkezetet az alábbi ábrán látható.

4. Ábra. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) index alapszerkezete.(Somogyi 2009, 42. oldal) (http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/somogyi_phd_vegl.pdf)



A modellben található C (az angol competitiveness szó rövidítése), az eredményül kapott VVI-t jelöli. Az M, V, és a T változók illetve változó csoportok, amelyek hatását az index méri, míg a K egy közbeeső munkaváltozó. Képlet formájában ezen a következő képen írható le:

$$C = (M + V) \cdot T$$

Ennek tartalma, hogy a versenyképesség mércéje a működőképesség és a változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada. A működőképesség méréshez a tevékenységmenedzsment szakirodalmából került ki a megvalósításhoz szükséges segítség, amelyben számos jelzőszámot használnak, a vállalati működési hatékonysága a költség/ár,

minőség, idő, rugalmasság és szolgáltatás színvonalát mérő paraméterekkel írható le. Az M kiszámításához 5. táblázatban látható elemek kerültek felhasználásra.

A táblázat alapján:

$$M = 1/5 \sum m_i$$

azaz a működőképesség átfogó mérése a részmutatók átlagával azonos. (Somogyi, 2009 A Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésnek új módszere 43. oldal)

Az alábbi táblázat a Vállalati Versenyképességi Index működőképesség (M) mutatójának számítását mutatja.

4. Táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés)

Költség/ ár (m_1)	$m_1 = (a+f)/2$
Költséghatékonyság (a)	
Versenyképes árak (f)	
Minőség (m_2)	$m_2 = (d+m+aa)/3$
Termékminőség (d)	
Gyártási színvonal (m)	
Alapanyag-színvonal (aa)	
Idő (m_3)	$m_3 = (k+g)/2$
Szállítási határidő (k)	
Szállítási pontosság (g)	
Rugalmasság (m_4)	$m_4 = (l+i+j)/3$
Rugalmas reagálás fogyasztói igényekre (l)	
Termelési rendszer rugalmasság (i)	
Logisztikai rendszer rugalmasság (j)	
Szolgáltatás (m_5)	$m_5 = (e+t+p+y)/4$
Termékválaszték (e)	
Fogyasztói kiszolgálás színvonala (t)	
Elosztási csatornák szervezettsége (p)	
Etikus magatartás (y)	

A változó képesség (V) mutatójának kiszámítását mutatja a következő táblázat, a gondolatmenet hasonló, mint a működőképesség mutatójának számítása esetén.

5. Táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:47 alapján saját szerkesztés)

Piaci kapcsolatok (v_1)	$v_1 = (nn + w + ee) / 3$
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal (nn)	
Piaci változások előrejelzésének képessége (w)	
Innovatív eladás ösztönzési módszerek alkalmazása (ee)	
Emberi felkészültség (v_2)	$v_2 = (dd + ff) / 2$
Alkalmazottak képzettsége (dd)	
Színvonalas, jól felkészült vezetők (ff)	
Szervezeti válaszkapesség (v_3)	$v_3 = (gg + c + hh) / 3$
Döntési/működési módszerek korszerűsége (gg)	
Technológiai színvonal (c)	
K+F- ráfordítások szintje (hh)	

Így a változásképeség mutatója:

$$V = 1/3 \sum v_i$$

M és V valamennyi rész adatának elemzése ötszintű skála segítségével történik és a két mutató ezek átlagaként áll elő, így az M és V értéke egyaránt 1 és 5 közé esik minden vállalat esetében.

A teljesítmény (T) mérése esetében a két felhasznált változó az árbevétel arányos nyereség (t_1), illetve a piaci részesedés (t_2) iparági átlaghoz viszonyított mértéke, a t_1 a jövedelmezőséget, míg a t_2 a fogyasztói orientációt mutatja be. Mindkét mutató az ipari átlaghoz viszonyítottan mutatja meg az adott vállalat teljesítményét, amiről arra tudunk

következni, hogy a piac mennyivel jobban ismeri el az általunk vizsgált szervezetet, a többi vállalathoz képest.

Így a teljesítmény mutatója:

$$T^* = (t_1 + t_2) / 2$$

A T^* értéke szintén 1 és 5 között helyezkedne el, azonban hogy képlet szerinti funkciójának betöltésére alkalmas legyen, a versenytársakhoz mért színvonalat a piac által elismert méretekkel korrigálja, a T értékét normálták az index kifejllesztői, így értéke a 0,1 tartományba került. (Chikán 2006:47)

A matematikai és statisztikai vizsgálatok alá támasztották, hogy $C = (M + V) * T$ mutató statisztikailag is alkalmas a vállalati versenyképesség mérésére és a vállalatok ezen elgondolás alapján történő rendszerezését is lehetővé teszi. (Chikán Attila 2006a.: A vállalati versenyképesség mérése- Egy versenyképességi index és alkalmazása, Pénzügyi Szemle, 2006; 42-56)

4. A Kutatási módszertan bemutatása

A kutatás célja:

A kutatásom elsődleges célja, hogy hogyan és miként lesz egy szálloda versenyképes a turizmus dimenziójában, mely tényezők juttathatnak egy vendéglátóhelyet előnyökhöz, és milyen veszélyek fenyegetik az újonnan bekapcsolódott vállalatokat. Milyen döntések befolyásolják a szervezetek, mennyire változnak napról napra a verseny írott és íratlan szabályai a vendéglátás e területén. Mekkora hatalma van a vendég véleményének, képes-e pusztán a vendégek álláspontja felemelni vagy romba dönteni eddig sikeres vállalkozásokat? Ha konkrét kérdéseket kellene megfogalmaznom, hogy mit szeretnék a dolgozatom végére megválaszolni, akkor e kérdések az alábbiak lennének:

- A szállodák versenyében mely tényezők jelentik a versenyelőnyöket?
- Mely sikertényezők tehetnek egy vállalkozást hosszútávon eredményessé a turizmusban?

Mintavétel: Szakdolgozatom elkészítésénél a már reprezentatívnak mondható mintavételt alkalmaztam, hogy minél mélyebben körül tudjam járni a versenyképesség kérdését, esettanulmányként fogom alkalmazni a Hotel Wellamarin**** szállodát. Itt szeretnék bővebben beszélni arról, hogyan készültem magára a kutatásra és miként készültek el a szakdolgozatomhoz szükséges kimutatások és adatok. A fent látható szakirodalmi áttekintésben található a Vállalati Versenyképességi Index, amellyel elemezni szeretném a Hotel Wellamarin **** szálloda tevékenységének versenyképes színvonalát. Azonban az elemzéshez nem elég magában az index megléte, az egyes mutatószámokhoz konkrét értékek párosítása szükségeltetik. Ezen számszerűsíthető adatokhoz pedig véleményekre volt szükségem, hogy hogyan és miként látják a szállodába érkező vendégek az egyes területek működését, milyennek találják az ott dolgozó munkatársak felkészültségét, milyen a szolgáltatások minősége és általánosságban véve a teljes szállodai összkép benyomása. Elsőként úgy gondoltam, hogy az interjú készítés lesz a legalkalmasabb és a legjobban hasznosítható eszköz számomra a válaszok megszerzéséhez, azonban arra a következtetésre jutottam a későbbiekben, hogy a kérdőíves megkérdezéssel, sokkal szélesebb körben tudok vizsgálatot végezni és eredményre jutni. Az online kérdőív mellett döntöttem, hiszen e módszer gyorsabb, egyszerűbb és környezetkímélőbb, mint a hagyományos papír alapú kérdőív kialakítás. Valamint amikor az online kérdőív kifejezést használom, szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy nem manapság sokak által alkalmazott online felületen elkészített megkérdezéses formáról van szó, ahol bárki kitöltheti az adott kérdőívet anélkül, hogy járt volna az adott vendéglátóegységben, térségben vagy sem. Az általam felhasznált kérdőív konkrétan olyan személyek által került kitöltésre, akik már jártak legalább egyszer a szállodában és tényleges véleményt tudnak mondani az ott eltöltött tartózkodásról. Tehát a kérdőíves megkeresés konkrét e-mail címekre érkezett azokhoz a kedves vendégekhez, akik már élvezhették a szálloda nem mindennapi vendégmarasztaló szolgáltatásait és ajánlatait. A megkérdezettek közül eddig 400 fő segítette válaszaival és véleményével a hotel vezetését és munkatársait, hogy továbbra is magas színvonalú szolgáltatásaikat tovább bővíthessék és az esetleges korrekcióra szoruló tényezőket minél előbb kiküszöbölhessék, hogy a következő látogatásuk alkalmával már teljes mértékben elégedettek legyen a szálloda által nyújtott lehetőségekkel. Ezen kérdőív válaszai lesznek tehát segítségemre, amikor arra keresem a választ, hogy a szálloda versenyképesnek tekinthető-e a napjainkban egyre erősebbé váló harcban az fennmaradásért és a vendég igények minél teljesebb kielégítésében valamint a népszerűségért vívott csatározásban. Szeretném megemlíteni a kérdőív felhasználása

mellett, hogy a saját tapasztalatai is beleépítésre kerültek a szakdolgozat írásába. Hiszen volt szerencsém a szállodában eltölteni a szakmai gyakorlatomat, amely 2012 és 2013 év nyarán valósult meg, így két alkalommal is volt lehetőségem betekintést nyerni a szálloda életébe és mindennapi harcaiba a mindenek felett álló helytállásért a vendégek szemében.

4.1 A kérdőív eredményeinek kiértékelése

Általános adatok

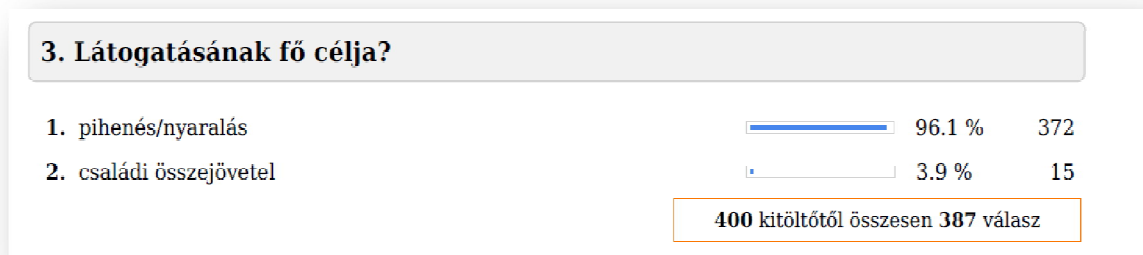
Mint már említettem a kérdőív kitöltésénél 400 olyan vendég segítette a véleményével a szállodát, akik már legalább egy alkalommal megszálltak a hotelben. Az első rész kérdési arra keresik a választ, hogy hogyan találtak rá az ideérkező vendégek a szállodára, illetve milyen gyakran van lehetőségük több napot kikapcsolódással eltölteni, és hogy mi volt a fő indíték, amivel felkeresték a szálloda által nyújtott lehetőségeket. A kérdésekre kapott válaszok az alábbiak voltak. Az alábbiakban látható „Honnan hallott a szállodánkról” kérdésre egyéb válaszok is érkeztek, mint például: vállalati konferencia során sikerült betekintést nyernie a szálloda által kínált lehetőségekbe és úgy döntött egyéni vendégként is felkeresni a hotelt. Továbbá 17 fő, azaz 4.35 %-ék válaszaiból kiderült, hogy a Zamárdiban saját maguk által fedezték fel a szállodát és így nyerte el tetszésüket a vállalkozás.

5. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése I., saját szerkesztés



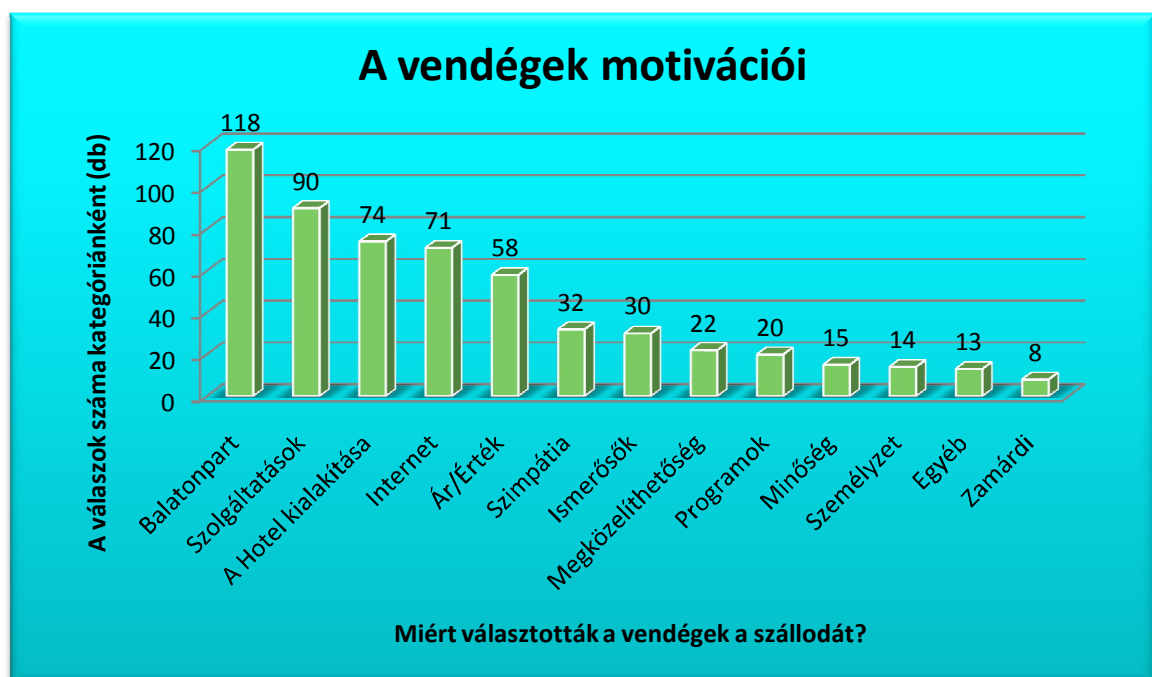
Arra a kérdésre, hogy mi volt a látogatás fő célja, szinte egyhangú válasz érkezett. A megkérdezettek csaknem 100%-ban a nyaralást és pihenést jelölték meg, mint utazási indítékot. A 387 válaszadó közül mindössze 4-en jelölték meg a munkát, mint szállodai látogatásuk okát. Továbbá 2 fő tett említést a házassági évforduló megünnepeeléséről illetve 1 ember számára az unokákkal való kikapcsolódás volt a fő szempont a szállodába való érkezéskor.

6. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése II., saját szerkesztés.



A következő kérdésre „Miért választotta a Hotel Wellamarin****- t?” a kitöltő vendégek szabadon írhatták le véleményüket, azaz ez egy nyitott kérdés volt, nem voltak megadva válasz lehetőségek, szabadon írhatott a megkérdezett vendég annyi választ, amennyit szeretett volna. Erre a kérdésre 357 fő válaszolt, az alábbiakban csoportosítottam a hasonló témájú és indíttatású válaszokat. Az eredmények lent láthatóak.

7. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése III., saját szerkesztés.



Tehát jól látható, hogy a szállodába érkező vendégek közül a legtöbbször a Balaton part közelségét említette (118 darab válaszból szerepelt), mint a döntés meghozatalát segítő indok. Ezután 90 db véleményében szerepelt a szálloda szolgáltatásai, mint meghatározó elem, ezután következett a szálloda külső és belső kialakításának vonzóereje, 74 db kérdőívet kitöltő véleményében szerepelt. Ezután szorosan, mindössze 3-al lemaradva, 71 db válaszadó tett említést az interneten található képek és magának a honlapnak, mint a vendég döntését befolyásoló tényezőnek a fontosságáról. A kedvező ár-érték arány is lényeges volt az utazási döntés meghozatalában, 58 db válaszból volt fellelhető ezen indoklás. A továbbiakban szerepelt még a válaszok között a klasszikus szimpátia, amikor a vendégnek egyszerűen megtetszett valamiért a szálloda és szeretne volna kipróbálni. Ezután következett az ismerősök és barátok ajánlása, a jó megközelíthetősége a szállodának, a színes programok mind kicsiknek és nagyoknak valamint a minőség, mint meghatározó tényező. A minőség alatt sokan a 4 csillagot említették, mint alap színvonalat, melyet nyaralásuk során legtöbbször felkeresnek. A lista végén található a kedves személyzet és a családi légkör, valamint Zamárdi, akiket konkrétan a település vonzott a szállodába. Illetve még felkerült a listára egyéb indokok címszó alatt, a kíváncsiság és újsághirdetés, stb....

A következő kérdésekre az alábbiakban látható, hogy megoszló vélemények érkeztek. A szállás foglalásának időpontjáról vegyesen nyilatkoztak a megkérdezettek, legtöbbször már több mint egy hónappal a nyaralás tényleges dátuma előtt véglegesíti foglalását. (A 392 fő válaszadó közül 122-en alkalmazzák ezt a stratégiát). 115 fő az érkezés konkrét időpontja előtt 4-14 nappal foglalja le a szállást, míg 80 fő fél- illetve 1 hónappal előre szeret tervezni. Mindössze 75 fő volt az, aki az utolsó pillanatra halasztja teendőit és néhány nappal a szállodába történő érkezés előtt foglal szobát.

Arra a kérdésre, hogy „Hány éjszakát töltött nálunk legutóbbi ittlété során?” a legtöbben az 1-2 éjszaka mellett tették le voksukat (394 válaszból 185-en). Szorosan ezután következik a válaszok alapján, a több mint két éjszakára megszállt vendégek száma. Ez 174 főt takar, míg a több mint 5 éjszakára érkező vendégek mindösszesen 35 főt tudtak prezentálni.

8. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése IV., saját szerkesztés.



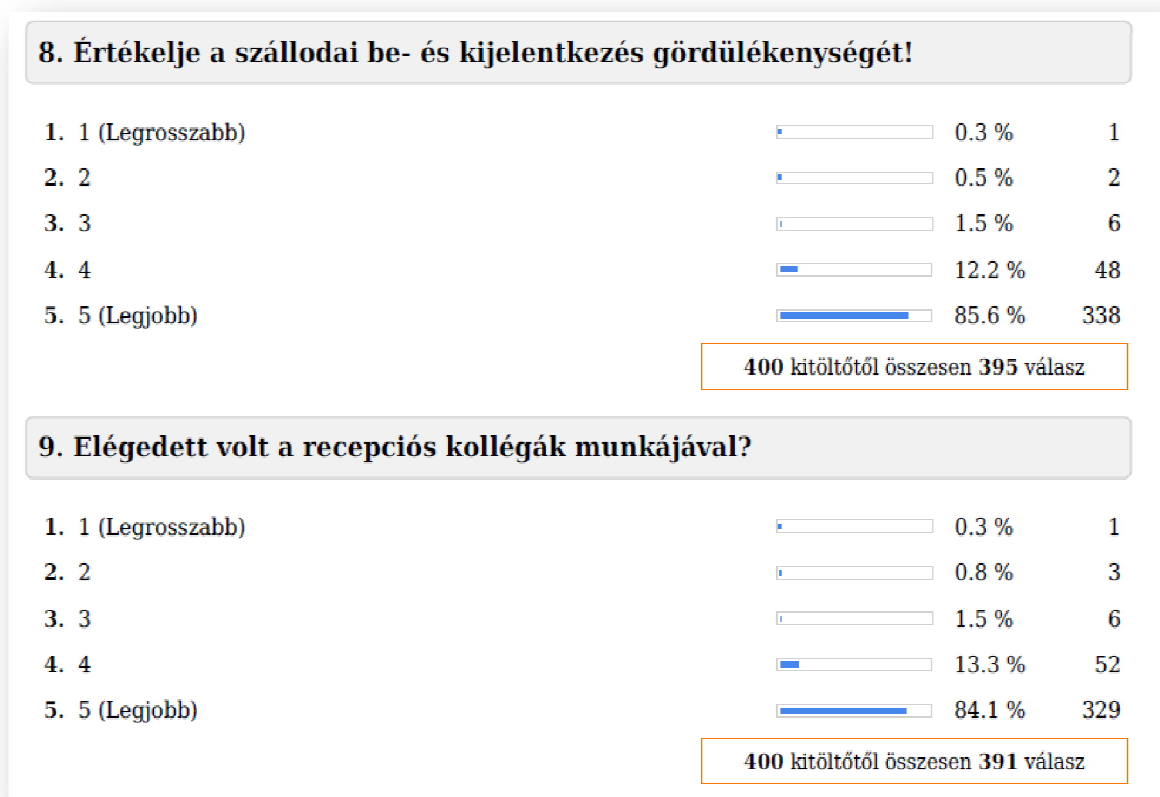
Feltevésre került az is, hogy hogyan intézik az ideérkező vendégek a szobafoglalást. A kérdésre 389 fő adott választ, ebből 119 fő az e-mailen keresztül történő foglalást választotta, 106 fő telefonon keresztül kereste fel a szállodát, míg 99-en a szálloda saját honlapját részesítették előnyben foglalás szempontjából. Továbbá 63 fő valamely online szállásközvetítő portált vett igénybe a szállás lefixáláshoz és csupán 2 fő tett említést utazási irodáról, mint a foglalás véghezvivőjéről.

Az elkövetkezőkben feltett kérdésekre 1-5-ig terjedő skálán való pontozással fejezhették ki a válaszadók, hogy mennyire voltak megelégedve az adott szolgáltatással, illetve tényezővel. Ezen válaszok a VVI kiszámításánál is segítségemre voltak, így amikor az index kiszámítása következik, ezen táblázatok újbóli bemutatására már nem kerül sor.

Az alábbi táblázat alapján jól látható, hogy a be-és kijelentkezést a válaszadók 85.6%-a (338 fő) a legjobbnak ítélte az 5 fokozatú értékelésen. 4-es, vagyis jó meghatározást adott a megkérdezettek 12.2%-a (48 fő), közepes illetve annál rosszabb véleménnyel mindössze a választ beküldők 2.3%-a (9 fő) vélekedett a recepciós munka e részéről. Azon kérdésre, hogy mennyire voltak elégedettek a recepciós kollégák munkájával ott tartózkodásuk alatt, az alábbi válaszok érkeztek. A vendégek 84.1%-a (329 fő) volt teljesen megelégedve a recepciósok munkájával, 13.3% (52 fő) a jó minősítésre szavazott, 2.6%-ék (10 fő) találta

kevése színvonalasnak vagy egyáltalán nem megfelelőnek a munkatársak által végzett tevékenységet a recepción.

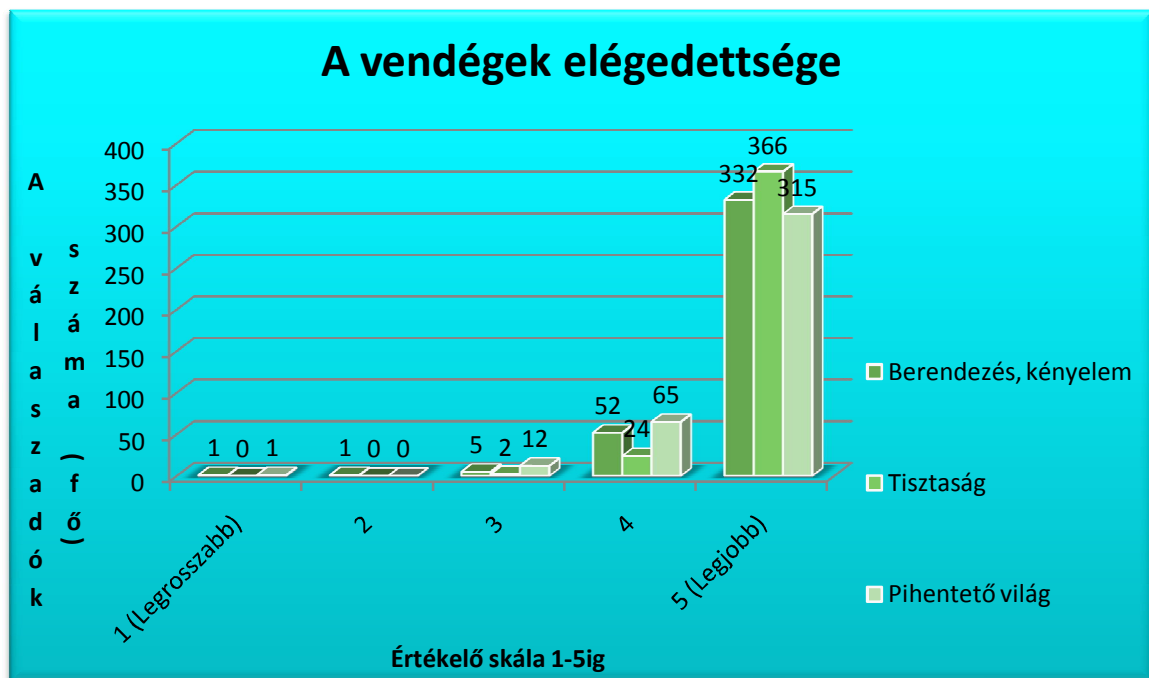
9. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése V. saját szerkesztés.



Az alábbi diagramon figyelhető meg, hogy mennyire voltak elégedettek a válaszadók a szállodai szobák berendezésével és kényelmével, a tisztasággal, valamint mennyire találták pihentetőnek a szobák belső világát. A kényelemre irányuló kérdésre 391 fő, a tisztasággal kapcsolatban 392 fő, míg a pihentető világ esetében 393 fő válaszolt. A kimutatáson jól látható, hogy mindhárom kérdés esetében az 1-t és 2-t, tehát a legrosszabb minősítéseket csupán minimális, 1-1 ember (0.3%) adta, a berendezés illetve a szoba világával kapcsolatban. A tisztaságot senki sem kifogásolta teljes mértékben a válaszadók közül. Közepes értékelést adott 5 fő (1.3%) a kényelmi szempontokra, 2 fő (0.5%) a tisztaságot találta átlagosnak, míg 12 fő (3.1%) a szobai hangulatról vélekedett semlegesén. Jó benyomásról számolt be a szobák kialakítása esetében 52 fő (13.3%), a tisztaságról 24 fő (6.1%) adott 4-t és 65 fő (16.5%) számára volt jobb az átlagnál a szobák nyújtotta összhatás. Magasan kiugró eredmények születtek a kiváló kategóriában mindhárom kérdés esetében. A kényelem 332 főt (84.9%) varázsolt el, a tisztasággal 366 fő (93.4%) volt

maximálisan elégedett, végül pedig 315 (80.2%) fő találta tökéletes színvonalúnak a szobai pihenést.

10. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése VI. saját szerkesztés

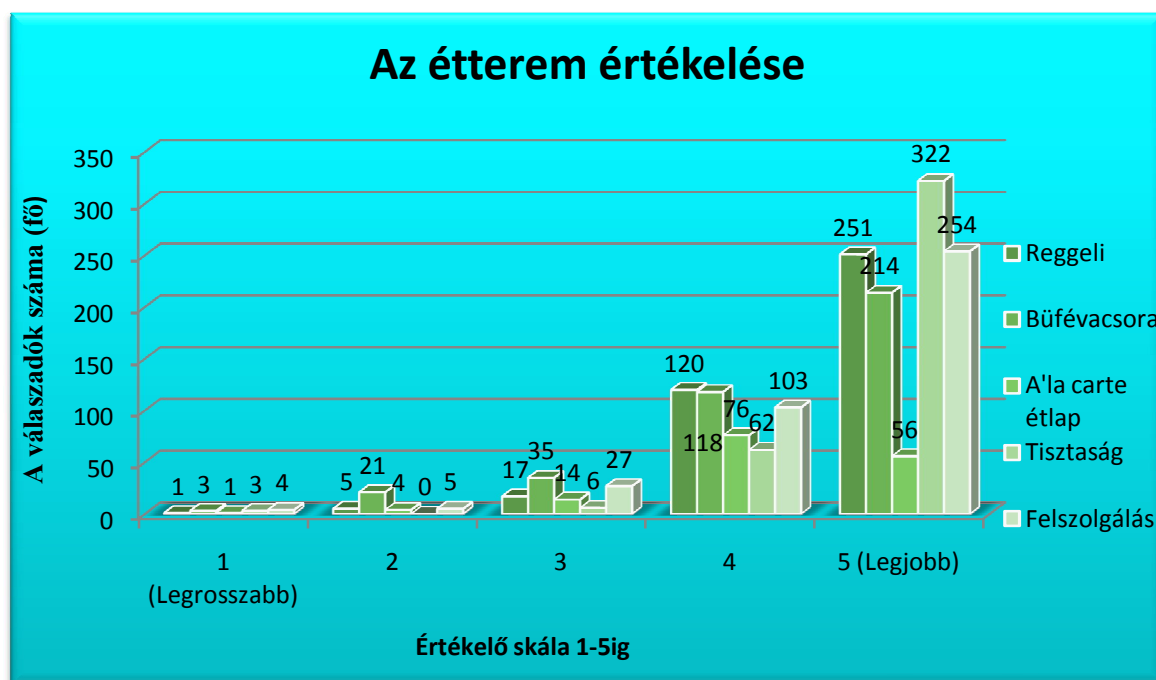


A wellness részleg kínálta lehetőségek vizsgálata sem maradhatott ki a kérdőíves vizsgálatból. A Hotel Wellamarin**** wellness részlegén számtalan lehetőség kínálkozik a kikapcsolódni vágyók számára. A kérdőívet kitöltők válaszaik között arra kerestük a választ, hogy mennyire elégedettek a részleg szolgáltatásainak színvonalával és minőségével. Erre a kérdésre 381 fő adott választ, amelyből kiderült, hogy 1-es, azaz a legrosszabb minősítést senki (0 %) nem érezte helytállónak a wellness részleg kínálta lehetőségek leírására. 3 fő (0.2%) találta a kifogásolhatónak a tapasztaltakat, 3-as minősítést 35 fő (9.2%) adott. Jónak ítélte mind a szolgáltatások színvonalát és a kínálatot 188 fő (49.3%) míg teljesen elégedett volt és kiválón érezte magát 155 fő (40.7%). Itt látható, hogy a wellness részleg által nyújtott kikapcsolódási lehetőségek a többség számára jónak bizonyultak, a kiváló minősítést adók száma a második helyre szorult. Szintén nagyító alá került a wellness részlegen dolgozó munkatársak szakmai felkészültsége és segítőkészsége is. Az eredmények a következők szerint alakultak: nem megfelelőnek találta a dolgozók motivációját és tudását 1 fő (0.3%), 2-es értékelés senkitől nem érkezett a válaszadók közül, közepesen elfogadhatónak találta a wellness recepcióskok és masszörök munkáját 14 fő (3.8%). 4-es minősítést kapott a részleg 101 főtől (27.4%),

míg 5-ös, vagyis mindennel maximálisan elégedett volt 252 fő (68.5%). A feltett kérdésre 368 válasz érkezett a kitöltők közül.

Az elkövetkező részben a szálloda éttermének, kínálatának választéka, minősége és a felszolgálat színvonala kerül a középpontba. Egy diagram segítségével szeretném szemléltetni a vendégek véleményét az adott részleggel kapcsolatban.

11. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése VII. saját szerkesztés



Összességében elmondható, hogy megkérdezettek többsége elégedett volt a szálloda étterem nyújtotta lehetőségeivel. A reggeli választéka és minősége a vendégek jelentős részének kiváló élményt nyújtott, a válaszadók közül 251 fő (63.7%) véleménye alapján. Jónak találta 120 fő (30.5%) az étkezés színvonalát, míg közepesnek 17 fő (4.3%) titulálta, ennél kifogásolhatóbbnak 5 fő (1.3%) illetve 1 fő (0.3%) minősítette a reggelit. A büfévacsoráról született vélemények is hasonlóan alakultak. A megkérdezettek többségének itt sem voltak problémái a választék szélességével illetve minőségével. A vacsora 214 fő (54.7%) számára volt a legjobb, jó véleménnyel volt 118 fő (30.2%), közepesen volt elégedett az esti étkezéssel 35 fő (9%). Elégedetlen volt 21 fő (5.4%), míg teljes mértékben rossz tapasztalatokat szerzett a vacsora során 3 fő (0.8%). Erre a kérdésre 391 fő válaszolt a kérdőív kitöltése során. Az a'la carte étlap esetében 386 fő válasza érkezett meg, azonban 235 fő (60.9%) nem tudta véleményezni a kínálatot, valószínűleg

nem vette igénybe ezt a szolgáltatást az ott tartózkodás ideje alatt. 56 fő (14.5%) számára kifogástalan volt az étlap által nyújtotta színvonal, 76 fő (19.7%) a jó minőséget választotta. 3-as, 2-es 1-es értékelést adott, 14 fő (3.6%), 4 fő (1%) és végül 1 fő (0.3%). A vendéglátóegység tisztaságával 322 fő (81.9%) volt abszolút megelégedve, kis hiányosságot vélt felfedezni 62 fő (15.8%), átlagosan találta a rendet 6 fő (1.5%). 2-es értekelés egyáltalán nem érkezett, 1-es, azaz a legrosszabb minősítést adta 3 fő (0.8%) a tisztasággal kapcsolatban. 393 fő válasza lettek figyelembe véve ennél a kérdésnél. A felszolgálatást illető kérésre a többség szintén pozitív választ adott, 254 fő (64.6%) volt elégedett az éttermi dolgozók munkájával, kevésbé volt elégedett, de jónak titulálta a kiszolgálást 103 fő (26.2%). Közepesre értékelte a pincérek munkatársak munkáját 27 fő (6.9%), ennél kevésbé volt megelégedve és adott 2-es minősítést 5 fő (1.3%). Teljes mértékben elégedetlen volt 4 fő (1%). A feltett kérdést összesen 393 fő válaszolta meg.

Talán nem túlzás kijelenteni, hogy az egyik legérdekesebb kérdések közé tarozhat a „Mivel nem volt elégedett, illetve miben lehetnénk jobbak?” felvetés köré épülő válaszok elemzése is. Az építő jellegű kritika sok szempontból hasznos egy vállalat számára. Biztosan merem állítani, hogy amíg azzal a céllal üzemeltetünk egy szállodát, hogy a vendégek igényeinek minél jobban eleget tudjunk tenni, addig kapni fogunk negatív visszajelzéseket, azonban ezzel egyszerre lehetőséget is szerzünk a változtatásra és előnyt kovácsolhatunk a problémák felderítésével. A válaszok elemzése által megelőzhetőek a későbbi panaszok, illetve a vendégszám csökkenése is visszafordítható, ha kijavításra kerül az adott negatívan megjelölt tényező. Az alábbiakban szeretném bemutatni, hogy mit találtak hiányosnak, illetve kevésbé megfelelőnek a vendégek a szállodával és szolgáltatásaival kapcsolatban. Erre a kérdésre is szabadon válaszolhattak a kérdőívet kitöltők, nem voltak előre megadva válasz lehetőségek. Ennek köszönhetően nagyon egyedi problémák kerültek felszínre, az adatok elemzése közben rá kellett jönnöm, hogy nem lehetséges bekegategorizálni a válaszokat egy-egy gyűjtőfogalom mellé, mert nem mutatna valós eredményeket. Így úgy döntöttem, hogy pár negatívumot szeretnék kiemelni, amelyek többször is említésre kerültek a válaszok között sokszor többféle kontextusban is.

- Wellness részleg: Sokaknak hatott szűkösnek a wellness részleg kialakítása, kellemetlen volt nagyobb tömeg esetén a gyermekek száma és játéka. Sokan találták kevésnek a benti napozó ágyakat és fogasokat, többféle étkezési lehetőség a részlegen belül, a szellőztetés néhány embert zavart, mások hiányolták

rendszerességét és az erős fertőtlenítő szagot rótták fel negatívumként. Említésre került a nyitvatartási idő meghosszabbítása, akár 0-24 órában való elérhetőség, a fitnesz programok gyakorisága sem volt megfelelő. Illetve a kinti medence vize alacsony hőmérsékletű volt, sokan javasolták a fűtésének megoldását.

- A szálloda épületének és a szobák kialakítása: Sokszor került említésre a szűk folyosó kialakítás, a közlekedők területén a félhomály, a közös helyiségek barátságosabbá tételére képek, díszítések használata. A lift sok bosszúság okozója, több véleményben is szerepelt, hogy az egyetlen lift kevés, a programozása nem megfelelő. Egy család nehezen fér el benne és indokolatlanul hosszú a várakozási idő. Kellemetlenséget okoz a lépcső használata az idősebbek és a kisgyermekes családok számára. A szobákban a klíma központilag állítható a recepción állítható, az apartmanban felszerelt konyharészleg várja a vendégeket, a WIFI kapcsolat stabilitásának megoldása a szobákban, eligazító táblák elhelyezése a szálloda belső és külső részén egyaránt valamint Zamárdi területén is, egy shop létrehozás a hotelen belül. A szálloda parkolójának kialakítása nem egyértelmű.
- Egyéb szolgáltatások: Több esetben is felmerült, mint problémaforrás, a rendezvények illetve teltház esetén a vacsoráztatásban felmerülő kisebb fennakadások. A vendégek nehezményezték, hogy várakozniuk kellett, az étterembe való bejutáskor, illetve az étterem munkatársainak több időbe tellett az asztalok leszedése és a további rendelések felvétele is lassabban zajlott az átlagosnál. Az étkezések időtartamának meghosszabbítása is sokak számára jelentene pozitív változást. A családosak érdekei közt szerepelt a gyermek programokon kisgyermekek számára is élvezhető programok kialakítása, illetve egy munkatárs, aki a csecsemőkorú gyerekek felügyeletét is képes ellátni, míg a szülők kikapcsolódnak a szaunák, masszázsok nyújtotta lehetőségek által. A szabadidő eltöltésére, különösen kedvezőtlen időjárási viszonyok esetén szélesebb program skála kialakítása valamennyi szállóvendég számára. Felvetésre került a kitöltők által az is, hogy az online felületeken megtalálható csomagokban felkínált lehetőségek részletesebbek lehetnének, az árba beletartozó extra szolgáltatások világosabb feltüntetése célszerű lenne.

- **Munkatársak:** A szálloda dolgozóinak többségével elégedettek voltak a megkérdezettek, az étteremi munkatársak száma lehetne magasabb, így csökkenne az esetleges várakozás mértéke, valamint a szálloda dinamikus, fiatalos arculatával szemben egy nagyobb fokú munkatapasztalattal rendelkező állandó munkacsoportot részesítene előnyben az idelátogatók egy része.
- **Tökéletes:** Természetesen a megkérdezettek közül nagy számban fordultak elő azon személyek, akik semmiféle negatívumot nem tudtak felhozni a szállodával illetve annak szolgáltatásával kapcsolatban.

12. Ábra. A kérdőív eredményeinek elemzése VIII. saját szerkesztés.



A fent táblázat mutatja a kérdőív utolsó két kérdésére adott válaszok eredményeit. Látható, hogy a szállodában járt vendégek csaknem mindegyike 361 fő (91.9%), aki kitöltötte a kérdőívet ajánlaná a szállodát ismerőseinek és barátainak. 20 fő (5.1%) elgondolkozna az ajánlason mások felé, míg 12 fő (3.1%) zárkózott el teljesen a szálloda népszerűsítésétől. A visszatérés felől érdeklődő kérdésre is magasan kiemelkedik az igen válaszok száma, 321 fő (81.9%) élne az újbóli látogatás lehetőségével, 58 fő (14.8%) bizonytalan ebben a kérdésben. 13 fő (3.3%) számára pedig elegendőnek bizonyult az egyszeri látogatás élménye. A kérdésre 392 fő adott választ.

5. A Vállalati Versenyképességi Index kiszámítása

Mint már korábban említésre került a VVI általános képlete az alábbiak szerint alakul:

$$C=(M+V)* T$$

A képletben szereelő rövidítések az alábbi fogalmakat takarják:

M= Működőképesség		$M= 1/5 \sum m_i$
V= Változó képesség		$V=1/3 \sum v_i$
T= Teljesítmény		$T^*= (t_1+t_2)/2$

Mint már említésre került, az M és V valamennyi rész adatát ötszintű skála segítségével történik, és a két mutató ezek átlagaként áll elő, így az M és V értéke egyaránt 1 és 5 közé esik minden vállalat esetében. A T^* értéke szintén 1 és 5 között helyezkedne el, azonban hogy képlet szerinti funkciójának betöltésére alkalmas legyen, a versenytársakhoz mért színvonalat a piac által elismert méretekkel korrigálja, a T értékét normálták az index kifejlesztői, így értéke a 0,1 tartományba került. (Chikán 2006:47)

Mivel az eredeti mutató számításhoz tartozó képlet egy általános sémát ír le a mutató kiszámításához szükséges adatokra vonatkozóan, a vizsgált szempontokat némileg a vizsgált vállalatra specializáltam, így próbáltam még pontosabban elemezni a vállalat helyzetét a versenyképességi harcban. A táblázatban található értékek nagy többsége a vendégek által történt értékelés alapján született meg, a szervezet belső működésére vonatkozó kérdésekre pedig a szálloda munkatársaitól kaptam felvilágosítást az ott eltöltött gyakorlati időm alatt. A konkrét értékek a Hotel Wellamarin szállodára vetítve az alábbiak:

6.Táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés a Hotel Wellamarin Szálloda példáján)

Költség/ ár (m_1)	$m_1=(a+f)/2$ $m_1=(4+5)/2= 4.5$
Költséghatékonyság (a)	
Versenyképes árak (f)	
Minőség (m_2)	$m_2=(d+m+aa)/3$ $m_2=(4+4+5)/3=4.33$
Termékminőség (d)	
A szolgáltatás színvonal (m)	
Alapanyag-színvonal (aa)	$m_3=(k+g)/2$ $m_3=(4+4)/2=4$
Idő (m_3)	
Határidők betartása (k)	
Pontosság (g)	$m_4=(l+i+j)/3$ $m_4=(5+5+4)/3=4.67$
Rugalmasság (m_4)	
Rugalmas reagálás fogyasztói igényekre (l)	
Termelési rendszer rugalmasság (i)	$m_5=(e+t+p+y)/4$ $m_5=(4+4+5+5)/4=4.5$
Logisztikai rendszer rugalmasság (j)	
Szolgáltatás (m_5)	
A szolgáltatások választéka (e)	
A vendég kiszolgálás színvonala (t)	
Elosztási csatornák szervezettsége (p)	
Etikus magatartás (y)	

$$M= 1/5 \sum m_i$$

$$M= 1/5 \sum 22 = 4.4$$

A Működőképességi mutató számításánál található értékek indoklása: a költséghatékonyság esetében az 1-5 ig terjedő skálán a 4-es szintet tudta stabilan hozni a szálloda, hiszen mint minden vállalat érdekei közt itt is megtalálható a szolgáltatások színvonalának megtartása minél alacsonyabb költségek alkalmazása mellett. A költségcsökkentő beruházásokban bár élen jár a szálloda, hiszen zöld szállodaként az

újratermelő energiáforrások alkalmazása a szálloda arculatának egyik alkotó eleme, azonban további költségminimalizáló újítások bevezetése a további működést hosszútávon tudná még inkább kifizetődővé tenni. Az árak területén a kérdőív kitöltők véleménye alapján a szálloda képes felvenni a versenyt más hasonló színvonalú vendéglátó egységekkel, sokak által megemlítsre került, hogy a szálloda árai megnyerők voltak és mivel számos akciós csomagajánlat teszi lehetővé a kedvező áron történő nyaralást a hotelben, az árak a legjobb 5-ös minősítést tudták reprezentálni. A szolgáltatások minőségére és színvonalára szintén a kérdőívet kitöltők válaszaire hagytam, akik véleménye a hotel egyes részlegeiről a fentiekben megtalálható és összességében a jó eredményre engedett következtetni. A felhasznált alapanyagok a 4 csillag elvárásainak megfelelően a legnagyobb minőségi színvonalat képviselik, így a legjobb 5-ös minősítésre értékeltem, mind a vendégek, mind saját tapasztalataim alapján. Az idő és a pontosság kérdésében is helyt állt a szálloda, ugyanis a gyakorlatom ideje alatt tapasztaltam, hogy a szálloda valamennyi munkatársa arra törekszik, hogy a lehető leggyorsabban és gördülékenyen tudják teljesíteni a szálló vendégeinek kéréseit, az ajánlat kérésekre lehetőség szerint még az érkezése napján visszajelzéssel élnek, de maximum 24 órán belül válaszolnak. A pontosságra is nagy figyelmet fordítanak, mind egyéni vendégek mind az érkező csoportok esetében, a szobák átadásánál, a programok vagy akár az étkezések időpontjánál is lehető legnagyobb precizitásra törekednek. Természetesen előfordulnak kisebb átmeneti fennakadások, csupán ezek miatt nem a lett a minősítés kiváló, de mindenképpen egy nagyon magabiztos 4-es szintet tud produkálni a szálloda ezen a téren is. Rugalmasság tekintetében mindenképpen kimagasló eredményt ért el a szálloda, teljes mértékben alkalmazkodni próbál a fogyasztók, jelen esetben a vendégek igényeihez és elvárásaihoz, mind a programok, szolgáltatások és csomagajánlatok esetében is. A termelési rendszer alatt magának a szálloda szolgáltatásinak értékesítését vettem alapul, ezen a téren is a legjobb értékelést kapta a hotel, véleményem szerint az ajánlatok kialakítása és népszerűsítése is magas színvonalon valósul meg. A logisztikai feladatok ellátása is jó értékelést ért el a megkérdezett munkatársak véleménye alapján. A kérdőív eredményei alapján a szolgáltatások palettája lehetne szélesebb a szállodában, valamint a vendégek kiszolgálásán is javítana néhány válaszadó, így a végleges eredmény a jó kategóriába sorolható. Az elosztási csatornák esetében az utazási irodákkal történő kapcsolattartást, az online felületeken, portálokon való megjelenést, promóciós anyagok minőségét illetve a vendégek véleményét vettem alapul. Ezek alapján a hotel a legjobb minősítését éreztem a megfelelőnek, hiszen a Hotel Wellamarin**** egy teljes mértékben

naprakész, stílusos és jól áttekinthető honlapon kívül valamennyi belföldi és külföldi szállásközvetítő oldalon rengeteg képpel és információval várja az érdeklődőket. Természetesen nyomtatott promóciós anyagokkal is rendelkezik a szálloda, akik helyben érdeklődnek és szeretnék további ismereteket szerezni a szolgáltatásokról. Az etikus magtartás területén a legjobb 5-ös minősítést szerezte meg a hotel, ugyanis a szálloda munkatársai a lehető legnagyobb figyelmet fordítják az vendégkapcsolatok kiépítésére, elsődleges elvárás a vendégek iránti elkötelezettség, a lojalitás és az ügyfél centrikus magatartás. A Hotel Wellamarin **** figyelemmel van mind a társadalmi, környezeti, a vendégekhez, a versenytársakhoz és saját munkatársaihoz fűződő viszonyára. Ezek alapján az M vagyis a Működőképesség mértékének nagysága 4.4 lett, ami véleményem szerint nagyon jónak mondható az 1 és 5 között történő értékelés végeredményeként.

7. Táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés a Hotel Wellamarin Szálloda példáján)

Piaci kapcsolatok (v_1)	
Minél közvetlenebb kapcsolat a vendégekkel (nn)	
Turisztikai trend változások előrejelzésének képessége (w)	
Innovatív eladás ösztönzési módszerek alkalmazása (ee)	
	$v_1 = (nn + w + ee) / 3$ $v_1 = (5 + 5 + 5) / 3 = 5$
Emberi felkészültség (v_2)	
Alkalmazottak képzettsége (dd)	
Színvonalas, jól felkészült vezetők (ff)	
	$v_2 = (dd + ff) / 2$ $v_2 = (4 + 4) / 2 = 4$
Szervezeti válaszképesség (v_3)	
Döntési/működési módszerek korszerűsége (gg)	
Technológiai színvonal (c)	
K+F- ráfordítások szintje (hh)	
	$v_3 = (gg + c + hh) / 3$ $v_3 = (5 + 3 + 3) / 3 = 3.67$

$$V=1/3 \sum v_i$$

$$V=1/3 \sum 12.67= 4.223$$

A Változóképességi mutató eredményei az alábbiak szerint alakultak: A piaci kapcsolatokhoz kapcsolódó 3 részmutató eredményei egyaránt a legjobb minősítést érték el. A vendég véleményekre alapoztam azon megállapításom, mely szerint a vendégek és a szálloda valamennyi dolgozója közötti kapcsolat kifogástalan. Az ideglátogatók családiasnak, meghittnek és fiatalosnak titulálták a szálloda munkatársaival kialakított kapcsolatot, légkört. A trendek változásának előrejelzésére is intenzív figyelem irányul a hotel életében, a vezetés törekszik nyomon követni és előre tervezni az esetleges változásokat. A konferencia turizmus, a céges rendezvények még mindig dinamikusan szerepet játszanak a szálloda életében ennek a megléte a jövőben is további bevételeket tud reprezentálni. Az egészség- és a wellness szolgáltatások népszerűsége kitartónak mutatkozik, a jelenleg már meglévő szolgáltatások mellé érdemes újabb vizekre is evezni, frissíteni, szélesíteni a testi- és lelki kikapcsolódást segítő programok választékát. Továbbá szintén kelendő és felkapott a tematikus napok és szállás csomagok kialakítása, melyek egy adott témakört mutatnak be több oldalról és megközelítésből. Pl. Csibecsomag elnevezésű ajánlata a szállodának ahol, mint a sport- és gyermek programok, az ételek íz világa, valamint a megrendezésre kerülő műsorok is a hagyományörzés és a húsvéti ünnep köré kerültek kialakításra. Ehhez kapcsolódnak a szálloda által folytatott eladás ösztönző módszerek, amelyek között folyamatosan megtalálhatók a kuponnal érvényesíthető kedvezmények, a szálloda törzsvendégprogramja, a folyamatos kedvezmények előrefoglalás esetén, újságokban megjelenő reklámok és turisztikai kiállításokon való részvétel, promóciós ajándéktárgyak.

8. Táblázat. A Hotel Wellamarin**** dolgozóinak végzettség szerinti megoszlása saját szerkesztés

Végzettség	Alkalmazottak létszáma (%)
8 általános iskola	9.58
Szakmunkás képző	19.17
Szakközépiskola	33.24
Főiskola	21.28
Egyetem	15.7
Összesen	100

A hotel körülbelül 80 állandó munkatárssal rendelkezik. Nyáron rendszeres a fluktuáció a szállodaipari tevékenységi kör illetve a Balatoni szezonáltság jellegéből fakadóan. Sok munkakör inkább a szakmai tapasztalatot igényli, mint a végzettséget. Az emberi tényezőnél az alkalmazottak képzettségénél a kérdőív kitöltők válaszai voltak a mérvadóak, mely szerint, az egyes részlegek munkatársainak munkája magasabb színvonalon folyhatna, ha a jövőben továbbképzéseken vehetnének részt. Ez nagyban növelné a szolgáltatások színvonalát, ezért 4-es értékelést találtam megfelelőnek. Ez érvényes a vezetésre is, akik munkájának minősége még magasabb szintre emelkedhetne tovább képzések által. Döntési folyamatban nem csak a vezetés vesz részt, hanem a stratégiai részlegen dolgozó munkatársak is, együttesen kerül felmérésre az adott helyzet információgyűjtés által, akár kérdőíves megkérdezéssel majd az elemzés is csapatmunka által történik. Helyére kell kerülnie valamennyi információnak, szükséges az értékelés, hogy melyek a hasznos információk, statisztikai módszerek alkalmazása is alapvető fontosságúak. Véleményem szerint a döntéshozásban korszerű módszereket alkalmaz a hotel, így a legjobb 5-ös eredményt tudta produkálni. A technológiai színvonal és a K+F ráfordítások esetében a hotel a közepes szinten tudott végezni, ennek okai egyszerűek, bár a szálloda újjépítésű, a technológiai színvonal fejlődésével nehezen tud lépést tartani. A vendégek véleménye alapján a szállodai lift programozása nem korszerű, a WIFI kapcsolat megléte ingadozó, valamint a szobákban a vezetékes internet elérési lehetőség már nem kompatibilis a manapság divatos technikai eszközökkel, Ipad-ekkel és okos telefonokkal. Így mind a két tényező esetében szükséges a megújulás és a technikai újdonságok megléte a további sikerek elérése érdekében.

Teljesítménymutató: A teljesítmény (T) mérése esetében a két felhasznált változó az árbevétel arányos nyereség (t_1)¹, illetve a piaci részesedés (t_2) iparági átalaghoz viszonyított mértéke, a t_1 a jövedelmezőséget, míg a t_2 a fogyasztói orientációt mutatja be.

$$T^* = (t_1 + t_2) / 2$$

$$T^* = (0.0943 + 4.5) / 2 = 2.297$$

A T^* értéke szintén 1 és 5 között helyezkedne el, azonban hogy képlet szerinti funkciójának betöltésére alkalmas legyen, a versenytársakhoz mért színvonalat a piac által elismert méretekkal korrigálja, a T értékét normálták az index kifejllesztői, így értéke a 0,1 tartományba került.

¹ Árbevétel arányos nyereség: $47768000 / 506811000 = 0.0943$ (2012.01.01-2012.12.31 időszakban)

$$T = 2.293/5 = 0.459$$

Vállalati teljesítmény mérésénél az alábbi besorolás szerint alkottam véleményt a vállalt tevékenységről:

1 - Lemaradók: Az átlagosnál minimálisan jobbnak tartott termékminőség, átlagos menedzsment, elmaradó technológia színvonal és csekély piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény a jellemző a vállalat tevékenységére

3 - Átlagosan teljesítők: Az átlagos szintet teljesíteni tudó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal. Az átlagtól némileg elmaradó piaci részesedés, többnyire a jövedelmezőség kedvezőbb eredményeket tud reprezentálni a közepes színvonalnál.

5- Vezetők: Valamennyi teljesítményjellemzőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény a jellemző a működésre.

9. Táblázat. A kereskedelmi szálláshelyek bruttó szállásdíj bevétele a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június, 2013- Statisztikai tükör alapján saját szerkesztés.

www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/veszpremidforg/veszpremidforg1306.xls)

A kereskedelmi szálláshelyek bruttó szállásdíj bevétele a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június időszak						
Szállástípus	Bruttó szállásdíj bevétel, ezer forint			Előző év azonos időszaka = 100,0		
	Külföldi	Belföldi	Összes	Külföldi	Belföldi	Összes
Szálloda	3 556 828	3 952 278	7 509 106	103,6	108,3	106,0
Panzió	53 118	109 447	162 565	132,9	117,5	122,1
Üdülőház	60 392	174 010	234 402	131,3	103,3	109,3
Közösségi szállás	3 683	163 802	167 485	64,4	94,7	93,7
Kemping	132 667	58 561	191 228	101,1	107,7	103,1
Összesen	3 806 688	4 458 098	8 264 786	104,1	107,7	106,0

A fent látható táblázaton jól látható, hogy a Balatoni térségben továbbra a szálloda ipar bevételei továbbra is növekedést tudnak realizálni a bruttó szállásdíj bevétel tekintetében a megelőző évhez képest, ami további pozitív tendenciára enged következtetni.

Az alábbiakban pedig az átlagárra vonatkozó táblázat mutatja be, hogy a Balaton üdülőkörzetében hogyan alakultak az előző évhez képest vendégéjszakák árai. Látható, hogy itt is növekedés jelentkezett a szállodák által kiajánlott árak esetében, ugyanis drágábban tudták értékesíteni a rendelkezésre álló szobáikat a szállodák. Az előző évhez képest 1.1%-os átlagár növekedést tudtak realizálni, amivel a szorosan a panziók mögött a második legnagyobb áremelkedést valósították meg. Ezen tények is arra engednek következtetni, hogy a szálloda iparág területén fellendülés várható a térségben az elkövetkező időszakban is, amiből egyenes arányosan következik, hogy ideális esetben a Hotel Wellamarin**** szálloda bevételei is igazodnak az iparág többi résztvevőjéhez és pozitív irányban változnak az elkövetkezendő évben is.

10. Táblázat. Egy kiadott szobára jutó bruttó szállásdíj bevétel (átlagár) a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június 2013- Statisztikai tükör alapján saját szerkesztés. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/veszpremidforg/veszpremidforg1306.xls)

Egy kiadott szobára jutó bruttó szállásdíj bevétel (átlagár) a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június		
Szállástípus	Egy kiadott szobára jutó bruttó szállásdíj bevétel (átlagár), forint	Előző év azonos időszaka = 100,0
Szálloda	11 776	101,1
Panzió	8 925	104,5
Üdülőház	7 443	95,0
Közösségi szállás	7 178	99,1
Kemping	–	–
Összesen	11 629	100,8

13. Ábra. Hotel Wellamarin**** Kft. Normál egyszerűsített éves beszámoló 2012.01.01-2012.12.31 időszakra, ezer forint. (<http://e-beszamolo.kim.gov.hu>)

	Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1	I. Értékesítés nettó árbevétele	182706		506811
2	II. Aktivált saját teljesítmények értéke			
3	III. Egyéb bevételek	3887		31096
4	III. sorból: visszaírt értékvesztés			
5	IV. Anyagjellegű ráfordítások	71696		228494
6	V. Személyi jellegű ráfordítások	61501		124798
7	VI. Értékcsökkenési leírás	14910		69930
8	VII. Egyéb ráfordítások	3077		11644
9	VII. sorból: értékvesztés			
10	A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I.+II.+III.-IV.-V.-VI.-VII.)	35409		103041
11	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	1031		48985
12	VIII. sorból értékelési különbözet			
13	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	31576		104258
14	IX. sorból értékelési különbözet			
15	B. Pénzügyi műveletek eredménye (VIII.-IX.)	-30545		-55273
16	C. Szokásos vállalkozási eredmény (+A.+B.)	4864		47768
17	X. Rendkívüli bevételek			
18	XI. Rendkívüli ráfordítások			
19	D. Rendkívüli eredmény (X.-XI.)			
20	E. Adózás előtti eredmény (+C.+D.)	4864		47768
21	XII. Adófizetési kötelezettség			
22	F. Adózott eredmény (+E.-XII.)	4864		47768
23	G. Mérleg szerinti eredmény	4864		47768

A cég fent látható eredmény kimutatásából jól látható, hogy az előző évhez viszonyítva nyereséggel zárta a 2012-es időszakot, a tárgyév bevételei csaknem megháromszorozódtak. Szintén ez mondható el az üzemi tevékenység eredményéről is. A mérleg szerinti eredménye a vállalkozásnak csaknem megtízszereződött, ez a hatalmas ugrásszerű növekedés azonban annak is köszönhető, hogy a 2012-es év volt az első év, amikor a szálloda már az egész évben működött és nyitva állt a vendégek előtt. Ugyanis a hotel 2011 júliusában nyitotta meg kapuit, vagyis az eredmények abban az évben fél éves intervallumra kerültek kimutatásra. Illetve az akkor nyílt szállodát még kevésbé ismerték, de amint a beszámolóból egyértelműen levonható, hogy ennek ellenére a vállalkozás jelentős nyereséget tudott elérni a 2012-es évben.

Ezeket figyelembe véve a Hotel Wellamarin**** szálloda esetében jövedelmezőnek ítélném meg a fennálló helyzetet. Zamárdi egyetlen 4 csillagos új építésű szállodájaként

jelenleg kedvező piaci pozíciót tudhat magénak a szálloda, amelyet a szállodaipar további fellendülése még inkább elősegít.

A t₂ meghatározása a fogyasztói orientációt hívatott ismertetni. A szolgáltatások minőségére és a vendégek nagyszámú elégedettségének köszönhetően a jó minősítés felett sikerült elérnie a hotelnek.

$$C=(M+V)* T$$

$$C=(4.4 +4.223)* 0.459=3.958$$

5.1. Az index eredményeinek értékelése

Szeretném még egyszer megemlíteni, hogy a dolgozatomban számolt VVI elsősorban a megkérdezett vendégek és az általam ott töltött személyes tapasztalatok és beszélgetések alapján készült el. A fent látható eredmények alapján úgy gondolom a Hotel Wellamarin**** szálloda versenyképesnek mondható az többi hasonló típusú vendéglátó egységekhez viszonyítva. Természetesen ez akkor lenne biztosan állítható, ha a térségben elhelyezkedő további szállodákról is készülné egy hasonló elemzés, ez azonban akár már egy másik dolgozat témája is lehetne. A hotel rendelkezik azon erőforrásokkal, amelyek hosszútávon képesen megalapozni helyét a balatoni valamint a magyarországi wellness szállodák között is. A 2011-ben nyitott szálloda még életpályájának elején tart, sok kihívás során kell még bizonyosságot adnia mind az ott dolgozóknak mind a tulajdonosoknak rátermettségükről. A szálloda iparban fellelhető verseny még élesebbé fog válni, az igények egyre magasabb színvonalú szolgáltatások meglétét követelik és egyre kevesebb idő áll majd a változásokhoz való alkalmazkodáshoz. Véleményem szerint a hotel képes további piaci sikerek realizálására további kemény munkával és minden eddiginél újabb ötletek megvalósításával.

A következőekben szeretném bemutatni az általam megvalósított SWOT analízis elemzését a szállodának, ahol részletekbe menően szeretném vázolni a meglévő erősségeket, az esetleges gyengeségeket, a vállalat előtt álló lehetőségeket és veszélyeket.

6. A Hotel Wellamarin**** SWOT analízise

SWOT analízis egy manapság kedvelt elemzési módszer, ugyanis egy keretbe foglalja a tényezőket és egy meghatározott keret szerinti gondolkodásra készíti megalkotóját. Az elemzés könnyen átlátható és értelmezhető.

Maga a módszer négy angol szó kezdőbetűjéről kapta a nevét:

- S** (strengths): erősségek, melyekre a fejlesztés alapozható.
- W** (weaknesses): gyengeségek, fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt.
- O** (opportunities): lehetőségek, kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést.
- T** (threats): veszélyek, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét.

A felmerült fejlesztési igények laza halmazából a programcélok felé vezető fő lépésnek tekinthetjük a térség erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek rendszerezett áttekintését. Ez a gyors elemzési forma teszi lehetővé a gyakran igen terjedelmes helyzetelemző tanulmányok megállapításainak áttekinthetőbbé tételét és egy komplex szemléletű, konszenzuson alapuló, a stratégiai tervezés további fázisaiban jól hasznosítható, esetenként rangsorolást is tartalmazó értékelés megalkotását.

(http://palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf 68. oldal)

Áttekinthető és mégis összetett eredmények kialakítására alkalmas, egyszerű logikát követő eljárás. Kétségtelen előnye más közkezdelt technikákkal szemben, hogy megközelítése kiegyensúlyozott, az előnyök és a hátrányok egyaránt feltérképezésre kerülnek. (http://palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf 69. oldal)

A Hotel Wellamarin** SWOT analízise:**

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
- Jó megközelíthetőség - A hotel a Zamárdiban található 3 km hosszú szabad strandon helyezkedik el (alacsony vízmélység, jó kilátás) - Közvetlen Balaton parti elhelyezkedés - Újonnan épült szálloda épület, modern kialakítás - Magas színvonalú felszereltség - Széleskörű szolgáltatások megléte - A wellness életvitel iránti érdeklődésben további növekedés várható - A tudatos egészségmegőrzés egyre szélesebb körben hódít teret - A béren kívüli juttatások és a SZÉP kártyával rendelkezők számának növekedése - A hivatás és konferencia turizmus mértékének további növekedése - A szezonális kevésbé érződik a wellness szállodák esetében - A szezon kitolása - Egyre szélesebb kulturális programok megléte a térségben - Családcentrikus és gyermekbarát programok - Magas szintű nyelvismerettel rendelkező munkatársak megléte	- Zamárdi településen belül útbaigazító táblák hiánya - A szabadstrand területén, főszerep idején túlsűrűség alakulhat ki, a szálloda nem rendelkezik magán strandrésszel - Mivel nemrég épül a szálloda kevésbé él a köztudatban - Szakképzett munkaerő hiánya a hotel bizonyos részlegein - Magas árszínvonal - Sok az azonos szolgáltatásokat kínáló vendéglátóegység - Hiányzó kooperáció a szállodák között - Szezonális

LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
- A szálloda szolgáltatás körének bővítése - Szélesebb körben történő megismertetése a szállodának, reklámok, promóciós anyagok - Új wellness irányzatok felé nyitás - A Balaton parti rendezvények számának növekedése - A szálloda specializáltságának és egyediségének hangsúlyozása - A medical wellness által nyújtotta lehetőségek kiaknázása - A szezonáltság hatásának csökkentése - Gyakoribb megjelenés a médiában - Akciós áron kiejánlott szálláscsomagok számának bővítése - Tematikus napok, hétvégék szervezése - A fiatalabb korosztály konkrét ajánlatokkal történő megkeresése - Külföldi vendégkör megcélozása - Kelet-Európai turisták számának növelése (Sármelléki-reptér) - Külföldi magánpénztárakkal való szorosabb együttműködés - Más vállalkozásokkal történő együttműködés, kölcsönös kedvezmények felajánlása	- A balatoni idegenforgalom mértékének stagnálása - A piac telítődése - Fokozott verseny a szomszédos országok szállodáival - Árverseny kialakulása - Az elmaradó megbecsülés miatt a szakemberek külföldön keresnek munkát - Támogatások mértékének csökkenése - Új versenytársak megjelenése a piacon

6.1. A SWOT analízis elemzése

Mint a fenti táblázat alapján látható, a Hotel Wellamarin***** számos erősséggel rendelkezik, amelyek jó alapot szolgáltatnak egy hosszú távú sikeres vállalkozás fenntartásához és további növekedést realizálhat a szálloda. Mindenképpen kiemelném az erősségek közül a szálloda szolgáltatásainak sokszínűségét és színvonalát valamint a növekvő tematikus programok és rendezvények számát, mind a hotelben és a térségben is. A SZÉP kártyával fizethető szolgáltatások száma is folyamatosan bővült az elmúlt időszakban, ennek a tendenciának további növekedése várható, amely szintén kedvezőképpen befolyásolhatja az utazási kedvet és a belföldön eltöltött vendégéjszakák számának gyarapodását hozhatja magával. Továbbá az örökös kérdés, a szezonális hatásának gyengítésére megoldást jelenthet a konferencia turizmus erősítése és a medical szolgáltatások számának gyarapítása. Ezen elemek képesek egyenletesebb eloszlást vinni a szálloda foglaltságába és megszüntetni a holtidőszakokat. A gyengeségek száma elmarad az erősségek oldal mellett, azonban nem hagyhatók figyelmen kívül. Fontos felkészülni arra, hogy a hotel megnyitását segítő támogatások mértéke és gyakorisága egyaránt csökkeni fog, újfajta pénzügyi konstrukció felépítése a ezen kimaradó bevételek pótlására. Valamit az egyéb hiányosságok, mint eligazító táblák pótlása, erősíteni az emberekben a hotel létezését és népszerűsíteni a lehető legtöbb felületen, és nem utolsósorban nem szabad elfelejteni a piacra újonnan belépő versenytársak szerepéről és térhódító indíttatásairól. Úgy gondolom egy összetartó és motivált munkacsapattal a lehetőségek száma végtelen és nincs olyan kihívás, amely akadályt állítana a vállalkozás elé, ha a megfelelő anyagi háttér a rendelkezésre áll. Mindenképpen bővítésre érdemes a hotelben igénybe vehető szolgáltatások száma és színvonala, az új irányzatok felé orientálódás, az egészséges életmód és a wellness nyújtotta élmények és jótékony hatások reklámozása. Új, eddig még nem kiaknázott utakat nyithat meg az esetleges együttműködés külföldi egészség pénztárakkal, a Kelet-Európai piac felé való nyitás szintén új esélyt kínál a vendégkör szélesítésére és gyarapítására. Már alkalmazott módszer a szállodában a más helyi vállalatokkal történő kooperáció, pl. Zamárdi Kalandpark. Ezen együttműködések szorosabbra vonása és új partnervállalatok felkutatása további potenciált jelenthet a Hotel Wellamarin***** számára. A veszélyek között megjelenik a más országok szolgáltatásaival vívott egyre erősödő verseny szolgáltatások és az árszínvonal tekintetében is. Mind a külföldi és hazai vendégek számának fokozatos elmaradása a várakozásokhoz képest a Balatoni térségből, a csökkenő lehetőségek és elmaradó marketing tevékenység miatt.

7. Összegzés

A szakdolgozatom összefoglalásában szeretném megfogalmazni a felvetett kérdésekre a választ és befejezésül az általam megalkotott konklúziót bemutatni. Dolgozatom írása során elsőként a turizmus főbb definíciói kerültek magyarázatra, majd ezekből kiindulva egy adott térségnek, a Balaton és két turisztikailag kiemelkedő településének idegenforgalmi szerepéről készítettem leírást. Feltárása kerül, hogy Siófok és Zámárdi népszerűsége minek köszönhető, milyen szolgáltatásokkal képesek magukhoz csábítani a vendégeket. Majd egy szakirodalmi áttekintés következett egy épp olyan nehezen meghatározható fogalommal a középpontban, mint maga a turizmus, ez pedig nem volt más, mint a versenyképesség. Számos megközelítés, definíció és értelmezés közül én a Chikán Attila féle Vállalati Versenyképességi Indexet választottam, mint kutatásom alapjául szolgáló modellt. Úgy gondolom, hogy ezzel a kellőképpen átfogó módszerrel több oldalról is értékelni tudom az általam vizsgált szállodát. Lehetőséget nyújt a vendégek és az ott dolgozók véleményét valamint a szervezet piachoz fűződő viszonyát egy mutató keretein belül reprezentálni. A következő szakaszban a Hotel Wellamarin**** szállodában megszállt vendégek által megválaszolt kérdőív eredmények kiértékelése következett. Hogy miért éppen ez a szálloda lett a kutatásom célpontja? Mint már említettem két alkalommal is volt lehetőségem a hotel keretein belül a szakmai gyakorlatom eltöltésére és ez által betekintést nyerhettem a szálloda életébe és mindennapi harcaiba is. Az online kérdőívek feldolgozása során nem csupán a Vállalati Versenyképességi Index kiszámításához szükséges kérdésekre kerestem a választ, hanem az alábbi felvetésekre is:

- A szállodák versenyében mely tényezők jelentik a versenyelőnyöket?
- Mely sikertényezők tehetnek egy vállalkozást hosszútávon eredményessé a turizmusban?

A kutatási eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy mindenképpen versenyelőnyt jelent egy szálloda számára az elhelyezkedés, hogy mennyire illeszkedik a hotel a környezetébe, maga a modern és stílusos külső-és belső kialakítása a szállodának. Maga az online felületeken való megjelenés is mérvadó, a reklámok, tájékoztatások megfelelő színvonala. Azonban ami a leginkább előnyt jelenthet, az szolgáltatások széles palettája, magas színvonala és a test- és lélek számára egyaránt pihentető programok

megléte. A tematikus napok kialakítása és a család valamennyi tagjának érdekes és hasznos időtöltés megvalósítása elősegíti egy hűséges állandó vendégkör kialakulását. A sikertényezők esetében véleményem szerint a legnagyobb hangsúlyt különlegességgel, különözöséggel és egyediséggel érhető el és tartható meg. Napjainkban egyre nagyobb szerepet kap, a hogyan tűnjünk ki a tömegből, hogyan lehetünk többek, igazi egyénségek kérdéscsoport. Ezért szükséges meglátni a jövő trendjeit a turizmusban, a lehető leggyorsabban reagálni azokra és mindemellett valami pluszt, valami extra szolgáltatást hozzáadni, amit máshol nem kaphat meg a vendég. Ezért úgy gondolom, hogy a vevők igényeinek változására való reagálás képessége lehet az egyik legfontosabb tényező a sikeresség elérésénél. Azonban nem szabad a gyorsaságot összekeverni a megfontolatlansággal, ugyanis egy nem kellő képen átgondolt stratégiai lépés könnyen a vesztét jelentheti egy vendéglátó egység életének. A kérdőív eredményeinek elemzése után a VVI kiszámítása következett a Hotel Wellamarin**** szállodára specializálva, majd a kapott eredmények indoklása. Jól látható, hogy az index valamennyi részelemének értékelése 1-5-ig terjedő skálán valósul, ezen értékelésen a hotel csupán két tényezőnél kapott közepes minősítést, a további szempontoknál mind 4 és 5 között mozogtak az értékek. Megítélésem szerint a vállalat versenyképes jelenlegi helyzetét tekintve, ezt támasztja alá a VVI kiszámított eredménye is. Végül pedig a szálloda SWOT analízisével zárul szakdolgozatom tartalmi része, amelyben a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek és jövőbeni lehetőségeinek és a fennálló veszélyeknek a bemutatása látható.

Dolgozatom konklúziójaként azt mondhatom, hogy a turizmusban fellelhető verseny erős és folyamatos változáson megy keresztül. A kihívások egyre nagyobbak lesznek és egyre kevesebb idő áll rendelkezésre majd megvalósításukhoz. Ahhoz, hogy az általunk működtetett vállalkozás sikeres és nyereséges legyen, mindig naprakészen kell állnunk, nyitottnak kell lennünk az innovációra és elkötelezettnek lenni a munkák irányába. Fontos, hogy az erőforrások hasznosan kerüljenek felhasználásra, és megfelelő ár-érték arányt tudjunk kialakítani a vendégek számára. Végezetül véleményem szerint egy szálloda esetében fontos a lehetséges érzelmi kötődés megteremtése is, hiszen amely hotelből kellemes élményekkel távozik a vendég, oda a jövőben is szívesen tér majd vissza.

8. Irodalomjegyzék

Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle 51.évfolyam, 1. szám, 42-46.oldal.

(Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita 2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó).

Chikán A. – Czakó E. (2005): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal, 2004-2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. Műhelytanulmány, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Csizmadia-Dezső- Mészter-Sárdi-Valkó (1983): Szállodaszervezés I. (Budapest, KVF) 4. oldal

Dinya László–Domán Szilvia (2004): Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései. Megjelent: *Czagány László–Garai László* (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 127–150. oldal

Lengyel Márton (1992): A turizmus általános elmélete (Viva, Budapest) 25. oldal

Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, Közgazdasági Szemle 57. évf. február. 184.oldal

Porter M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai kiadó

8.1 Online hivatkozások

<http://zamardi.hu/turizmus/> (Letöltve 2013.11.07.)

http://balaton.hu/?page=telepules&specontent=show_telep&telep_id=1808

(Letöltve 2013.11.22.)

http://balaton.hu/?page=telepules&specontent=show_telep&telep_id=1802 (Letöltve 2013.12.06)

http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/99_12/reflektor-kister2.html (Letöltve 2013.12.12.)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt010.html (Letöltve 2014.01.03.)

http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf (Letöltve 2014.01.14.)

http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/tozser_phd.pdf (Letöltve 2014.02.01)

<http://www.wellnessspa.hu/index.php/Aktualis/mi-a-wellness.html> (Letöltve 2014.02.12.)

www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/veszpremidforg/veszpremidforg1306.xls
(Letöltve: 2014.02.24.)

http://palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf

(Letöltve 2014.03.01)

<http://ebeszamolo.kim.gov.hu/keresesBalanceForm.aspx?b=mpCnGuL0mP4sOmE8z4LDLg%3d%3d&so=1&c=uWk2H61qXZVfFQSDjJGPsa%3d%3d> (Letöltve 2014.04.06)

9. Mellékletek

Ábra jegyzék:

- 1. ábra.** A turizmus rendszere (saját szerkesztés Lengyel 2004. 103. oldal alapján) 4. oldal
- 2. ábra.** Kiemelt üdülőkörzetek Magyarországon (A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Társadalma és gazdasága- Központi Statisztikai Hivatal 2011) 6. oldal
- 3. ábra.** Porter-féle gyémántmodell és versenyerők modelljének integrálása (Némethné 2010, 185.old) (http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf) 13. oldal
- 4. ábra.** A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) index alapszerkezete.(Somogyi 2009, 42. oldal) (http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/somogyi_phd_vegl.pdf) 14. oldal
- 5. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése I., saját szerkesztés. 19. oldal
- 6. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése II., saját szerkesztés. 20. oldal
- 7. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése III., saját szerkesztés. 20. oldal
- 8. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése IV., saját szerkesztés. 22 oldal
- 9. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése V. saját szerkesztés. 23. oldal
- 10. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése VI. saját szerkesztés. 24. oldal
- 11. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése VII. saját szerkesztés. 25. oldal
- 12. ábra.** A kérdőív eredményeinek elemzése VIII. saját szerkesztés. 28. oldal
- 13. ábra.** Hotel Wellamarin**** Kft. Normál egyszerűsített éves beszámoló 2012.01.01-2012.12.31 időszakra (Ezer Ft). (<http://e-beszamolo.kim.gov.hu>) 37. oldal

Táblázat jegyzék:

1. táblázat. A többnapos belföldi utazások időtartama célrégió szerint (2004–) (ezer nap) I. rész (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt010.html) 7. oldal

2. táblázat. A többnapos belföldi utazások időtartama célrégió szerint (2004–) (ezer nap) II. rész (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt010.html) 8. oldal

3. táblázat. A turizmus szempontjából kiemelkedő balatoni települések vendégforgalma, 2013 (A Közép-Dunántúl és a Balatoni üdülőkörzet vendégforgalma, 2013- Statisztikai tükrő 2014/13, 3. oldal alapján saját szerkesztés) 9. oldal

4. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés) 15. oldal

5. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:47 alapján saját szerkesztés) 16. oldal

6. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés a Hotel Wellamarin Szálloda példáján) 30. oldal

7. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index működőképesség mutatójának számítása (Chikán 2006a:46 alapján saját szerkesztés a Hotel Wellamarin Szálloda példáján) 32. oldal

8. táblázat. A Hotel Wellamarin**** dolgozóinak végzettség szerinti megoszlása saját szerkesztés. 33. oldal

9. táblázat. A kereskedelmi szálláshelyek bruttó szállásdíj bevétele a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június, 2013- Statisztikai tükrő alapján saját szerkesztés. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/veszpremidforg/veszpremidforg1306.xls) 35. oldal

10. táblázat. Egy kiadott szobára jutó bruttó szállásdíj bevétel (átlagár) a Balaton üdülőkörzetben, 2013. január-június 2013- Statisztikai tükrő alapján saját szerkesztés.

www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/veszpremidforg/veszpremidforg1306.xls) 36. oldal