

MELLÉKLETEK

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

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

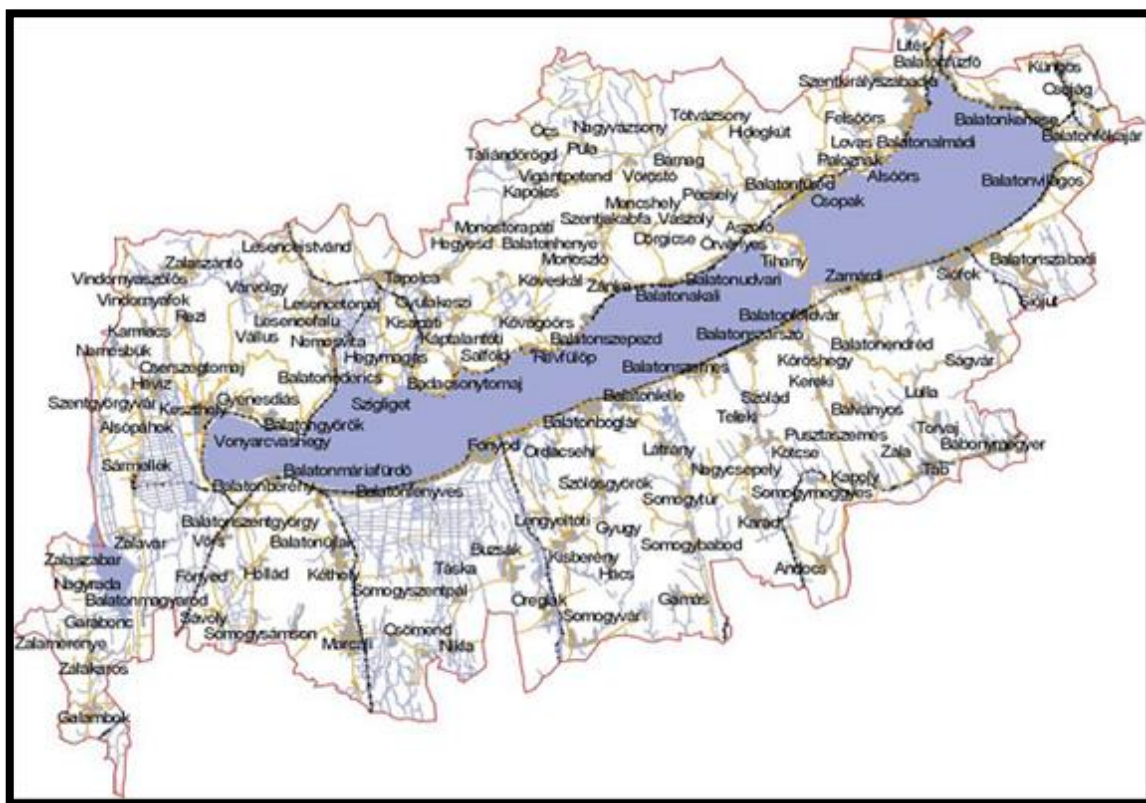
Forrás: Martínze-Ros, Orfila-Sintes (2009), Pullen et al. (2009)

2. MELLÉKLET: 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 Factoring, forfetírozás
	Nem piaci	Vissza ne térítendő támogatás Befektetés állami alapokból	Támogatott hitelek Garanciavállalás Adókedvezmények

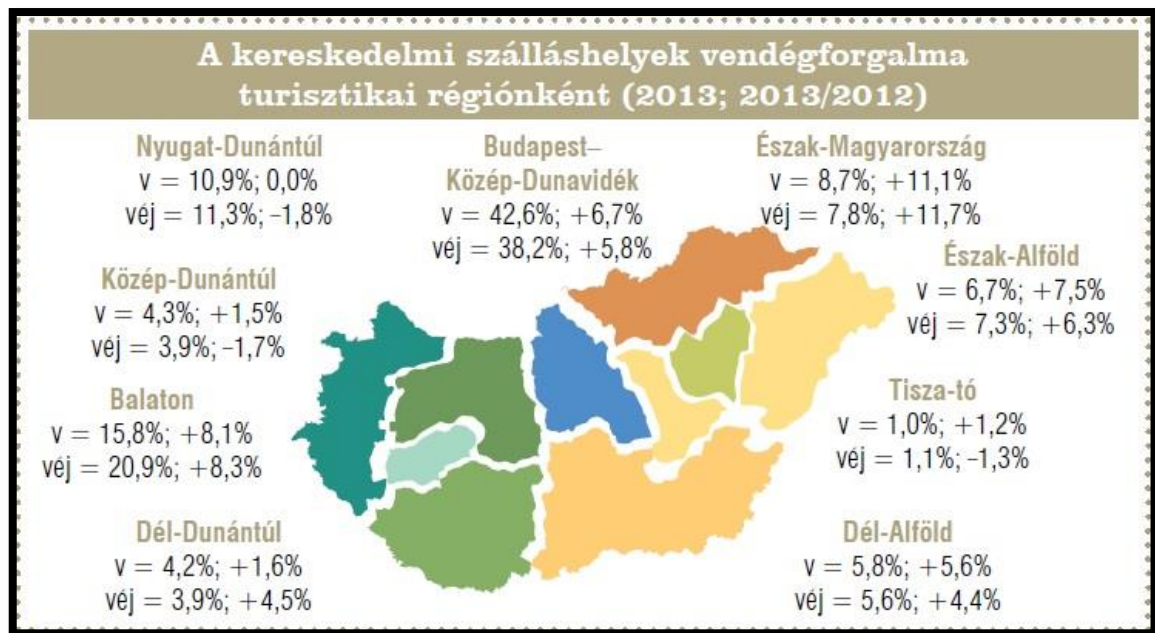
Forrás: Bedőné Károly, Frey, Kocsi, Prágay-Szabó, Szücs (2008:10)

3. MELLÉKLET: BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ TÉRKÉPE



Forrás: Magyarország turisztikai régiói, Pécs, 2011. Letölthető:
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Magyarország_idegenforgalmi_regioi/ch07s02.html

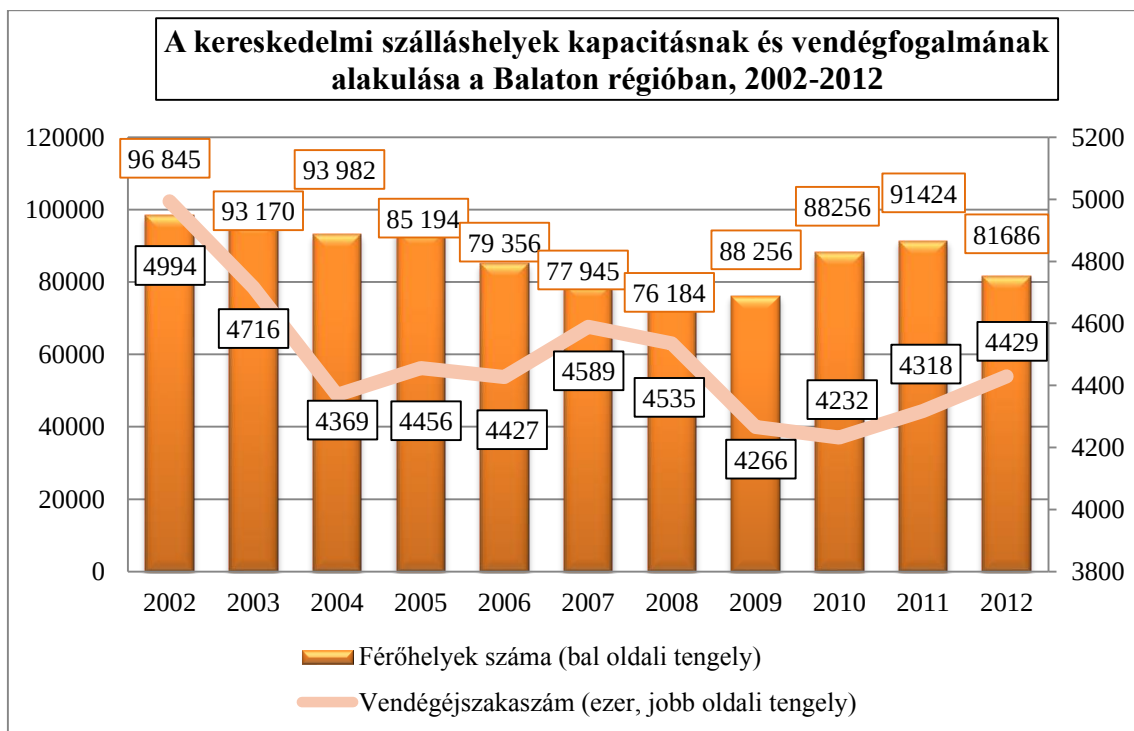
4. MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK VENDÉGFORGALMA, 2013



v=vendég, véj=vendégéjszaka

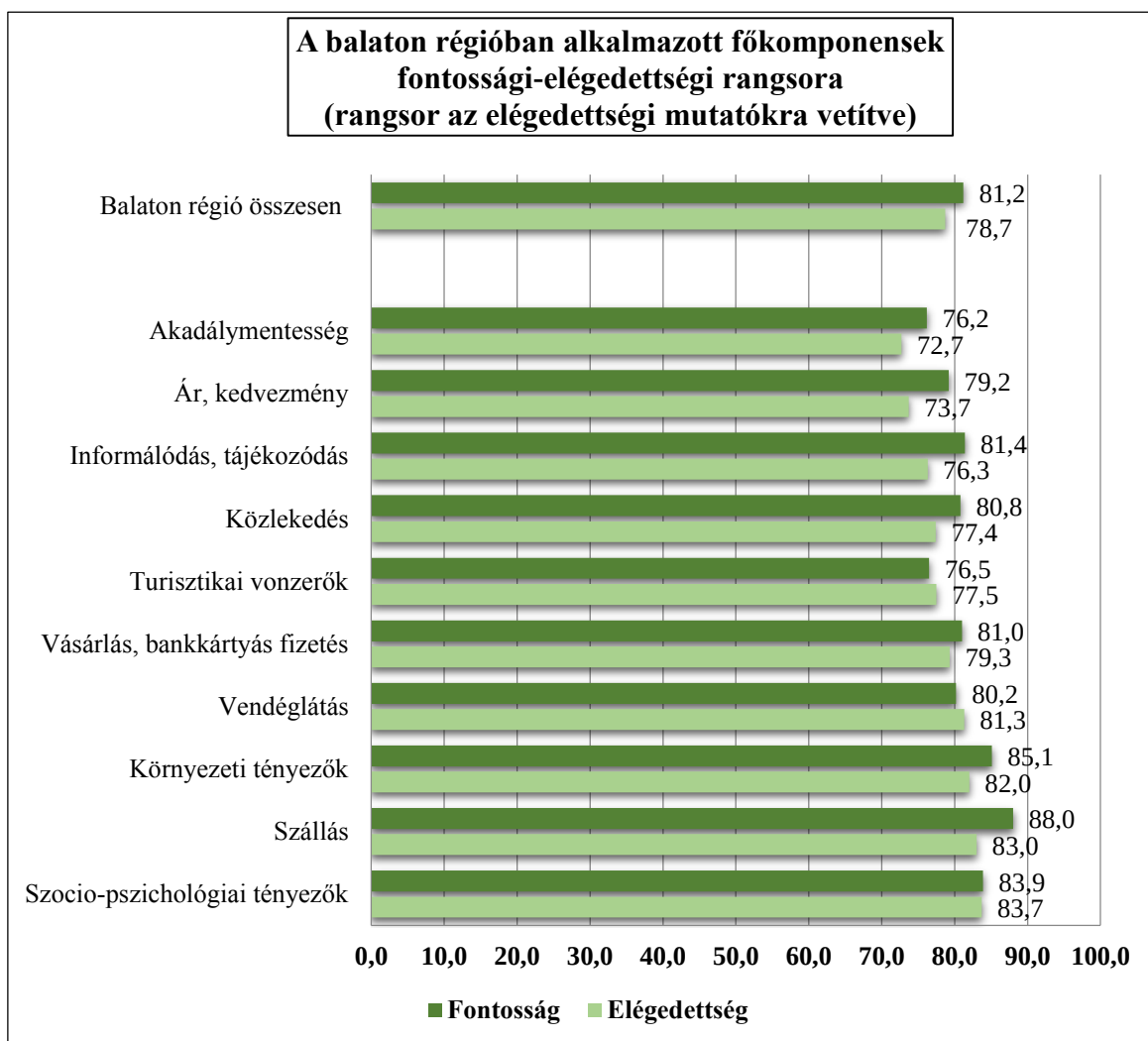
Forrás: Magyar Turizmus Zrt., Turizmus Magyarországon, 2013:4

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



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

6. MELLÉKLET: TURISZTIKAI ELÉGEDETTSÉG MODELL A BALATONNÁL



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

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

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

	Hévíz		
	összesen		
	2011	2012	index
Szoba kapacitás (június)	2485	2490	100,2%
Vendégéjazaka	966 ezer	982 ezer	101,6%
Szobafoglaltság	63,8	62,7	-1,1 %pont
Bruttó átlagár	11 886 Ft	12 850 Ft	108,1%
REVPAR (bruttó)	7 581 Ft	8 062 Ft	106,3%
TREVPAR (bruttó)	16 663 Ft	17 714 Ft	106,3%
szállásdíj árbevétel (bruttó) millió Ft	6 475 Ft	7 197 Ft	111,2%
Összesen árbevétel millió Ft	14 249 Ft	15 654 Ft	109,9%
	3*		
	2011	2012	index
OCC	61,8	58,2	-3,6
ADR	6 856 Ft	7 055 Ft	102,9%
REVPAR	4 240 Ft	4 103 Ft	96,8%
	4*		
	2011	2012	index
OCC	69,4	70,2	0,8
ADR	14 016 Ft	15 003 Ft	107,0%
REVPAR	9 734 Ft	10 530 Ft	108,2%

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

Letölthető: http://www.hah.hu/files/5013/8355/8421/A_magyar_szlloidaipar_helyzetnek_rtkelse2012.pdf

8. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁZLATA

Általános kérdések

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!

- ☐ Danubius
- ☐ Hunguest
- ☐ Ramada
- ☐ Egyéb:

4.)Az Önök szállodájánál hány százalékos volt 2013-ban az éves átlagos foglaltság?

Kérem, írja ide a választát:

5.)Mennyi volt a szállodában a magyar vendégek aránya 2013-ban (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, válasszon egyet az alábbiak közül:

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

9.)Kérem, adja meg a szálloda 2013 éves átlagárát!

Kérem, ide írja a választát:

10.)Kérem, adja meg a szálloda 2013 éves RevPar mutatószámát!

Kérem, ide írja a választát:

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

Kérem, ide írja a választát:

12.) Kérem, adja meg a települést, ahol a szálloda üzemel!

Kérem, ide írja a választát:

13.) Kérem, adja meg a szálloda nevét!

Kérem, ide írja a választát:

Adatvédelmi okokból a szálloda neve csak az azonosítást segíti, hogy a későbbiekben ne küldjek Önnek további, a kérdőív kitöltésére vonatkozó felkérést.

Innováció

14.)Milyen újítások vezettek be az elmúlt 5 évben?

--

15.)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, szállodai személelmód							
Imázs növelése							
Kereslet növelés							
Költségcsökkentés /hatékonyság							
Környezetvédelem							
Minőségjavítás							
Piaci részesedés növelés							
Termékskála bővítés							
Vendégelégedettség növelés							

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

- ☐ Önállóan
- ☐ Másokkal együttműködve

17.)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)

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

19.)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:

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

21.)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							

22.) Milyen eredménnyel zárultak újítási folyamataik az elmúlt 5 évben? Kérem, osszon el 100%-ot a felsorolt kimenetek között!

Kérem, válassza ki az összeset, ami igaz, és fűzzön hozzá megjegyzést is:

- ☐ Sikeres eredménnyel, a célok nagy része megvalósul:
- ☐ Semleges eredménnyel, az újítás nem hozott változást a szálloda életében:
- ☐ Bukással, a célok egyáltalán nem valósultak:

23.) Melyik újítási típusba sorolná az Önök által alkalmazott folyamatokat? Kérem, a típus mellé írja oda, melyik újításról van szó!

Kérem, válassza ki az összeset, ami igaz, és fűzzön hozzá megjegyzést is:

- ☐ Az egész világon forradalmian új
- ☐ Új termék/ szolgáltatás (Önök alkalmazzák először a piacon)
- ☐ Új termék-/szolgáltatásvonal (Nem újak a piacon, de a szállodának új)
- ☐ Hozzáadott érték egy létező termék vagy szolgáltatásvonal (Új szolgáltatások, amelyek kiegészítik a vállalat által létrehozott szolgáltatási vonalat, és nem új szolgáltatásokat teremt, de új lehet az ügyfélnek a meglévő piaci szegmensben)
- ☐ Létező termékek/szolgáltatások fejlesztése, újragondolása (Új szolgáltatások, amelyek jobb teljesítményt vagy nagyobb érzékelt értéket biztosítanak, ezzel felváltva a meglévő szolgáltatásokat)
- ☐ Stílusváltások (Létező szolgáltatások feltűnő megváltoztatása)

24.) 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:

Innováció jellege:

1	2	3	4	5	6	7

25.) 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)

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

27.) 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 elvárás, 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							
Termékskála bővítés							
Vendégelégedettség növelés							

28.) Kérem, jelölje be milyen kategóriába tartozó újításokat/fejlesztéseket tervez a következő 3 évben? *

Kérem, válasszon ki mindent, ami érvényes:

- ☐ Dizájn
- ☐ Humán
- ☐ Környezetvédelmi
- ☐ Szervezeti
- ☐ Egyéb:

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

- ☐ Félévente

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

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

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

9. MELLÉKLET: II.KÉRDŐÍV VÁZLATA

I. Általános Kérdések

- 1.) Kérem, adja meg az Ön munkahelyének nevét!
- 2.) Kérem, adja meg az Ön által betöltött pozíció megnevezését!
- 3.) Kérem, adja meg, mióta tölti be ezt a pozíciót! (Ha Ön gyakorlati pozíciót tölt/töltött be, kérem, ennek az időtartamát írja be!

II. Állítások

Kérem, az állításokat 1-5ig terjedő skálán osztályozza, ahol a számok a következőket jelenti:

- 1= egyáltalán nem
- 2= kis mértékben
- 3= mérsékelten
- 4= nagyrészt
- 5= teljes mértékben

Ezek tudatában, kérem, értékelje az állításokat az Ön munkahelyére vonatkozóan.

1. A szálloda által képviselt értékekre vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
Elhivatottak vagyunk az új lehetőségek felfedezésében.	
Az új lehetőségek keresése során a különbözőséget toleráljuk.	
Elkerüljük a döntésképtelenséget az új lehetőségek azonosítása esetében.	
Ösztönözzük a különböző nézőpontú újfajta gondolkodást és megoldásokat.	
A munkahelyünk engedélyezi az új lehetőségek felfedezését és követését.	
Örömet lelünk abban, hogy spontának vagyunk, és nem félünk nevetni magunkon.	
Nem félünk kérdezni az ismeretlen felé törekvés során.	
Folyamatosan kísérletezünk az innovációs erőfeszítéseinken.	
Nem félünk elbukni, a kudarcot tanulási lehetőségként fogjuk fel.	

2. A szálloda által képviselt magatartásra vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
A vezetőink jövőre vonatkozó víziókkal inspirálnak minket, valamint kihangsúlyozzák a szervezetre vonatkozó lehetőségeket.	
A vezetőink gyakran kihívásokat állítanak elénk, abból a célból, hogy gondolkodjunk és vállalkozzunk új dolgokra.	
A vezetőink modellezik a megfelelő innovációs viselkedést mások számára.	
A vezetőink időt szánnak, arra, hogy tanítsanak és visszajelzést adjanak az innovációs erőfeszítéseinkről.	

A szervezetünkben minden szinten lévő dolgozó tehet kezdeményezéseket az innovációval kapcsolatban.	
A vezetőink támogatást nyújt a projekt team tagjainak mind sikerek mind bukás esetén.	
A vezetőink a szervezeti akadályok kiküszöbölésére megfelelő stratégiát alkalmaznak.	
A vezetőink szükség esetén képesek módosítani és változtatni a terveken.	
A vezetőinknek továbbra is folytatják a lehetőségek utáni kutatásokat, még akkor is, ha nehézségekbe is ütköznek.	

3. A szálloda vállalati atmoszférájára vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
Olyan közösségünk van, amely az innováció közös nyelvét beszéli.	
Mi értékeljük, tiszteljük és kiaknázzuk a közösségen belüli különbségeket.	
Jól dolgozunk csapatban, hogy kihasználhassuk a lehetőségeket.	
Mi valójában következetesen csináljuk azokat a dolgokat, amelyeket értéknek tekintünk.	
Megkérdőjelezzük azokat a döntéseket és intézkedéseket, amelyek nincsenek összhangban az értékeinkkel.	
Szabadon elmondhatjuk véleményünket, még akkor is, ha a hagyományostól eltérő, vagy ellentmondásos ötletek.	
Minimalizáljuk a szabályokat, a szabályzatokat, a bürokráciát és a merevséget, hogy egyszerűsítsük a munkánkat.	
Az emberek felelősséget vállalnak a tetteikért és nem másokat hibáztatnak.	
Az embereink tudják, pontosan hogyan kezdjenek neki egy kezdeményezésnek a szervezeten belül.	

4. A szálloda erőforrásai vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
Elkötelezettek a vezetőink, akik hajlandóak az innováció bajnokaivá válni.	
Nem félünk elbukni, a kudarcot tanulási lehetőségként tekintjük.	
Meg vannak a belső tehetségeink, akik sikerre viszik a projektünket.	
Megvan a megfelelő toborzási és felvételi rendszerünk, hogy támogassuk a vállalati kultúrát.	
Megvannak a jó együttműködési eszközeink, hogy támogassuk az innovációs erőfeszítéseket.	
Befolyásoljuk a beszállítókkal és a gyártókkal való kapcsolatainkat a jobb innováció eléréséért.	
A szervezetünk ad időt az embereknek az új lehetőségek felkutatására.	
A szervezetünk biztosítja az anyagi hátteret az új lehetőségek felkutatására.	
A szervezetünk biztosítja a fizikai és virtuális teret az új lehetőségek felkutatására.	

5. A szállodai folyamatokra vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
Folyamatok során különböző helyekről vesszük az ötleteket.	
Módszeresen szűrjük és finomítjuk az ötleteket, hogy a legígéretesebb lehetőségeket tudjuk azonosítani.	
A lehetőségeket világosan megfogalmazott kockázati portfólió alapján választjuk ki.	
Gyorsan tovább lépünk a lehetőségek ígéretéséből a prototípusig.	
Hatékony visszacsatolási mechanizmussal rendelkezünk a szervezet és az ügyfél között.	
A szervezet képes gyorsan az előre meghatározott hibakritériumok alapján megállítani a folyamatot.	
A folyamataink inkább személyre szabott, rugalmas és kontextus alapú, mint ellenőrzött bürokrácia alapú.	
A legígéretesebb lehetőségekkel gyorsan piacra tudunk lépni	
A szervezet gyorsan szét osztja az erőforrásait az alapján, hogy melyik kezdeményezés a legígéretesebb.	

6. A szálloda által elért sikerekre vonatkozó állítások

Állítás	Pontszám
Az ügyfeleink innovatív szervezetként gondolnak ránk.	
A szervezet innovációs teljesítménye sokkal jobb, mint a hasonló cégeknek az iparágban.	
A szervezet innovációs erőfeszítései jobb pénzügyi teljesítményt hoztak, mint másoknak az iparágban.	
Az innovációt hosszú távú stratégiának tekintjük, nem pedig rövidtávúnak.	
A szervezet tudatos, átfogó és fegyelmezett megközelítéssel rendelkezik az innováció terén.	
Az innovációs projektek segítették a szervezetet, hogy olyan új képességeket fejlesszen, amik 3 évvel ezelőtt még nem léteztek.	
Elégedett vagyok az innovációs kezdeményezésekben való részvételemmel.	
Mi szándékosan feszegetjük és építjük a szervezet munkásainak kompetenciáit az új kezdeményezésekben való részvétellel.	
Jutalmazzuk az emberek kockázatos lehetőségekben való részvételét, függetlenül attól, hogy mi az eredmény.	