

OTDK-DOLGOZAT

2015

**SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSÁNAK ÉS
KÉPESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA
KUTATÁS A BALATONI MSZÉSZ TAGSZÁLLODÁI KÖRÉBEN**

**RESEARCH OF THE INNOVATION BEHAVIOR AND
CAPABILITY OF HOTELS
RESEARCH OF THE MSZÉSZ HOTEL MEMBER AT THE LAKE
BALATON**

Kézirat lezárva: 2014.11.06

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
2.	INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA	3
3.	INNOVÁCIÓS ELMÉLETEK	6
3.1.	INNOVÁCIÓS TIPOLÓGIÁK	6
3.1.1.	<i>Innováció intenzitása szerint</i>	6
3.1.2.	<i>Innováció jellege szerint</i>	7
3.1.2.1.	Emberi erőforrás innováció	7
3.1.2.2.	Szervezeti innováció	7
3.1.2.3.	Technológiai innováció	8
3.2.	INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEI	8
3.2.1.	<i>Belső finanszírozás</i>	9
3.2.2.	<i>Külső finanszírozás</i>	9
3.2.2.1.	Piaci alapú külső források	9
3.2.2.2.	Nem piaci alapú külső források	10
4.	INNOVÁCIÓ A TURIZMUSBAN	11
4.1.	A SZÁLLODA SZEKTOR INNOVÁCIÓJA	12
5.	BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ ELEMZÉSE	14
5.1.	A RÉGIÓ JELENTŐSÉGE MAGYARORSZÁG TURIZMUSÁBAN	14
5.2.	BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ SZÁLLÁSHELYKÍNÁLATA	14
5.2.1.	<i>Kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakái és árbevételi adatai</i>	14
5.2.2.	<i>Balaton szállodáinak bevételi és vendégforgalmi adatai</i>	16
5.3.	A RÉGIÓ GYENGESÉGEI ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI	17
5.3.1.	<i>Turisztikai elégedettségi modell eredménye</i>	17
5.3.2.	<i>Változó piaci pozíció</i>	18
5.3.3.	<i>Egyedül a Balatonnál sem megy- összefogás hiánya</i>	19
5.3.4.	<i>Infrastrukturális gondok, egységesség hiánya</i>	20
5.3.5.	<i>Balaton fejlesztések 2012-2013</i>	21
5.3.6.	<i>Fejlesztési javaslatok</i>	21
5.3.7.	<i>Balaton Tervezési Konferencia 2014</i>	22
6.	INNOVATÍV VÁLLALATI KULTÚRA	24
6.1.	AZ INNOVÁCIÓ HAT ÉPÍTŐ BLOKKJA	25
6.1.1.	<i>Vállalati értékek</i>	25
6.1.2.	<i>Viselkedés</i>	26
6.1.3.	<i>Vállalati légkör</i>	26
6.1.4.	<i>Erőforrások</i>	26
6.1.5.	<i>Folyamatok</i>	27
6.1.6.	<i>Siker</i>	27
7.	VENDÉGELEGEDETTSÉG	28
7.1.	BOOKING.COM	29
8.	KUTATÁS ISMERTETÉSE	31
8.1.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	31
8.2.	KUTATÁS FELÉPÍTÉSE	32
8.3.	HIPOTÉZIS	33
8.4.	BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA	33
8.4.1.	<i>Kérdőív célja és témája</i>	33
8.4.2.	<i>Innovatív fejlesztések eredményei</i>	34
8.4.2.1.	Innovációk bemutatása (2009-2014)	34
8.4.2.2.	Innovációk bemutatása szállodai részlegenként	34
8.4.2.3.	Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján	34
8.4.3.	<i>Szállodai innovációk bevezetésének okai</i>	35
8.4.4.	<i>Innovációt akadályozó tényezők</i>	36
8.4.5.	<i>Szállodák innovációs tervei az elkövetkező 3 évre</i>	37
8.5.	A BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS KÉPESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA	38
8.5.1.	<i>Kérdőív célja és témája</i>	38
8.5.2.	<i>A vizsgált szállodák innovációs kultúrájának vizsgálata</i>	39

8.5.2.1.	Szálloda mérete és az innovációs blokkok közötti összefüggés	41
8.5.2.2.	Szálloda rendeltetés szerinti besorolása és az innovációs blokkok közötti összefüggés	42
8.5.2.3.	További elemzések.....	43
8.6.	HIPOTÉZIS VIZSGÁLAT	43
8.6.1.	1. Hipotézis vizsgálata	43
8.6.1.1.	Vállalati érték.....	44
8.6.1.2.	Viselkedés.....	45
8.6.1.3.	Vállalati kultúra	47
8.6.1.4.	Erőforrás	48
8.6.1.5.	Folyamat	50
8.6.1.6.	Siker	51
8.6.2.	1. Hipotézis következtetése	52
8.6.3.	2. Hipotézis vizsgálata	53
8.6.3.1.	A vállalati érték.....	53
8.6.3.2.	A viselkedés.....	55
8.6.3.3.	A vállalati légkör.....	56
8.6.3.4.	Erőforrások	57
8.6.3.5.	Folyamatok	59
8.6.3.6.	Siker	60
8.6.4.	A 2. hipotézis következtetése	61
8.6.4.1.	A 2. hipotézishez tartozó további kutatás.....	62
9.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	64
10.	ÖSSZEGZÉS	66
	IRODALOMJEGYZÉK	68
	MELLÉKLETEK	73
1.	MELLÉKLET: A RADIKÁLIS ÉS INKREMENTÁLIS INNOVÁCIÓ JELELMZŐI A KUTATÓK SZEMSZÖGÉBŐL	I
2.	MELLÉKLET: FINANSZÍROZÁSI ALTERNATÍVÁK CSOPORTOSÍTÁSA	II
3.	MELLÉKLET: BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ TÉRKÉPE	III
4.	MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK VENDÉGFORGALMA, 2013	IV
5.	MELLÉKLET: A KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK KAPACITÁSA (2002-2012)	V
6.	MELLÉKLET: TURISZTIKAI ELÉGEDETTSÉG MODELL A BALATONNÁL	VI
7.	MELLÉKLET: BALATON RÉGIÓ KIEMELKEDŐ VÁROSAINAK SZÁLLODAI TELJESÍTMÉNYE 2011-2012 ...	VII
8.	MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁZLATA	IX
9.	MELLÉKLET: II.KÉRDŐÍV VÁZLATA	XIV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Balaton kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalmi adatai, 2013	15
2. táblázat: Vállalati érték és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat	45
3. táblázat: Viselkedés és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat	46
4. táblázat: Vállalati kultúra és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat	47
5. táblázat: Az erőforrások és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat	49
6. táblázat: A folyamatok és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat.....	50
7. táblázat: A siker és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat	51
8. táblázat: Variancia analízis a vállalati érték és a szálloda minőség szerinti besorolása között	54
9. táblázat: LSD teszt a vállalati érték esetében	54
10. táblázat: Variancia analízis a viselkedés és a szálloda minőség szerinti besorolása között	55
11. táblázat: LSD teszt a viselkedés esetében.....	56
12. táblázat: Variancia analízis a vállalati kultúra és a szálloda minőség szerinti besorolása között.....	56
13. táblázat: LSD teszt a vállalati kultúra esetében	57
14. táblázat: Variancia analízis az erőforrások és a szálloda minőség szerinti besorolása között	58
15. táblázat: LSD teszt az erőforrások esetében	58
16. táblázat: Variancia analízis a folyamatok és a szálloda minőség szerinti besorolása között	59
17. táblázat: LSD teszt a folyamatok esetében	59
18. táblázat: Variancia analízis a siker és a szálloda minőség szerinti besorolása között.....	60
19. táblázat: LSD teszt a siker esetében	61
1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai	35
2. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők	36
3. ábra: A jövőbeli innovációkkal szembeni elvárások	38
4. ábra: Az innovációs blokkok medián és módusz értékei	40
5. ábra: A szállodák által alkalmazott innovációs blokkok	63
6. ábra: Az innovációs blokkok megoszlása a szálloda típusa szerint	42

1. BEVEZETÉS

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

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

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

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

Kutatásomban Balaton turisztikai régió szállodáinak innovációs tevékenységét és képességét vizsgáltam. A dolgozat kiterjed a szállodák által bevezetett innovációkra, elvárásokra és akadályozó tényezőkre. Fontosnak tartom felhívni a figyelmet az innovatív szemléletmód jelentőségére és az innovációs blokkok iránti elkötelezettségre. A kutatásban részt vett szállodák kiemelten figyelnek az innováció során a vállalati értékekre, a vállalati légkörre, valamint az innovációs blokkok kombinációjára. Varianciaanalízissel megállapítottam, hogy összefüggés van a szálloda minőség szerint beosztása és az innovációs blokkok értékei között. Ez alapján különbséget állapítottam meg a 3*-os szállodák, akik főleg a vállalati légkör iránt elhivatottak, valamint a 4*-os szállodák között, akik a vállalati értékeket részesítik előnyben. A vendégelégedettség tükrében kapcsolatot állapítottam meg a booking.com online foglalási portálon megtalálható pontszámok és az innovációs blokkok értékei között. Feltételezésem szerint minél elhivatottabb a szálloda

az innovációs blokkok iránt, annál magasabb vendéglégedettséget érhet el. Kérdőívem eredményei táblázatok, illetve grafikonok segítségével részletesen bemutatásra kerülnek. A dolgozat végén az elvégzett kutatások, elemzések után, összefoglalom és összegzem megállapításomat, illetve javaslatokat fogalmazok meg.

2. INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

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

Az innováció, mint fogalom elég újkeletűnek számít, pedig az emberiség már a kezdetek óta folyamatosan törekszik az egyre hatékonyabb és újabb megoldások keresésére. A meghatározás először Itáliában bukkant fel, mikor Európa reneszánsz fénykorát élte, majd az osztrák közgazdász Joseph Alois Schumpeter révén vált újra ismertté a XX. század elején. (Quadbeck-Seeger, 2003)

Schumpeter szerint, „az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását.” (Szakály, 2002:5) „A gazdasági fejlődés elmélete” című művében az innováció öt alapesetét különböztette meg (Schumpeter, 1911):

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

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

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

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

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

Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában (2005) az innováció fogalmába beletartozik a termék-és eljárás innováción kívül, a marketing innováció és a szervezési-szervezeti innováció is. A definíció szerint, „az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban”.(OECD, 2005:30, Katona, 2006:3)

A definíció kapcsán egy szembetűnő változás a „technológia” szó eltűnése a termék-és eljárási innovációból, mely nyitottabbá teszi a fogalmat az alacsonyabb K+F intenzitású cégek és a szolgáltató szektor befogadására.

A korábbi kiadásokban még el nem ismert szolgáltatási innovációk az új meghatározás szerint lehetővé teszik a dolgozat számára szükséges szolgáltatási típusú innovációk azonosítását is. Így már nevesítik a termék-eljárás innováción túlmenően a marketing- és a szervezési-szervezeti innovációt is. Katona (2006:11) szerint, „figyelemreméltó változás a technológia szó eltávolítása a termék-és eljárás innovációból. Ez nem a technológiai innováció fontosságának kisebbítését célozza, hanem nyitottabbá teszi a definíciót az alacsonyabb K+F intenzitású cégek és a szolgáltató szektor befogadására”. A szélesebb fogalom meghatározás nyomán, bővült azon vállalkozások száma, melyeket innovatívnak tekinthetünk.

A kutatás során az Oslo kézikönyv innováció meghatározását vettük figyelembe, melyet Pakucs-Papanek (2006:8) definíciójával egészíteném ki, akik szerint az innováció:

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

„a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaező szakmai ismereteinek bővítése és megújítása”. (Pakucs, Papanek, 2006:8)

3. INNOVÁCIÓS ELMÉLETEK

Az innováció meghatározása után fontos szerepet tölt be a különböző innovációs típusok bemutatása, valamint ezen típusok megvalósítását lehetővé tevő finanszírozási formák megismerése.

3.1. INNOVÁCIÓS TIPOLÓGIÁK

Az egyes szakirodalmak a szolgáltatás innováció különböző típusait különítik el. Ezek közül csak néhányat kerül bemutatásra, melyek alapjául szolgáltak a kutatásnak.

3.1.1. Innováció intenzitása szerint

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

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

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

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

Habár a radikális innováció új rendszerek bevezetését jelenti (Carrier, 2009), gyakran az inkrementális változások sora vezethet az alapvető megújuláshoz, vagyis a radikális innovációhoz. (Némethné, 2010 idézte OECD,2005)

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

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

3.1.2. Innováció jellege szerint

Az innováció jellege alapján három típust különíthető el. (Tseng et al. 2008)

3.1.2.1. Emberi erőforrás innováció

A humán erőforrással kapcsolatos innováció az alkalmazottak és a vezetők készségeinek, kompetenciáinak fejlesztésére fókuszál. Az innováció ezen típusa a képességeket emeli ki, hangsúlyozza a tréningekben és befektetésekben bekövetkező változások fontosságát a sikeres humán erőforrás innovációban (Griliches, 1990; Pine, 1992; Van der Wiele, 2007) Az emberi erőforrás innováció egyet jelent a kollektív szállodai adottságokkal. A szervezetek nyereséges működéséhez az alkalmazottak tudása és szakértelme jelentősen hozzájárul, hiszen tapasztalatuk, készségük és kapcsolataik által hozzájárulnak a fogyasztók elégedettségének növeléséhez. (Tseng et al., 2008)

Ezen innováció faktorai a következők:

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

3.1.2.2. Szervezeti innováció

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

Ezen innováció tényezői a következők:

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

3.1.2.3. Technológiai innováció

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

Ezen innováció együttthatói például a következők:

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

3.2. INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEI

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

Az innovációk megvalósításához nem csupán humán és műszaki, hanem pénzügyi erőforrások is szükségesek. Habár az innovációk bevezetésének legnagyobb hátráltató tényezője, azok költségigénye, a vállalkozás versenyképességének megtartásáért, nem szabad lemondani a folyamatos fejlesztésekről. Tehát szükséges az innovációs források folyamatos tervezése és igénybevétele. (Iványi, Hoffer, 2010) A finanszírozási lehetőségeket eredet szerint két csoportba sorolhatjuk: belső és külső források. Az ötleteket finanszírozhatjuk belső forrásból, mely a cég operatív működéséből eredeztethető, de külső finanszírozási piacok szereplői is a vállalat rendelkezésére bocsáthatják a szükséges tőkét.

A forrás fajtája szerint megkülönböztetünk saját és idegenforrásokat. A saját tőke esetén a finanszírozó tulajdonosi jogokra tarthat igényt, és a vállalkozás korlátlan futamidejű

forráshoz jut. Idegen tőke esetén, amely a hitel- és eszközalapú finanszírozást jelenti, valamilyen hitelezői viszony jön létre a vállalkozás és a finanszírozó között és az átadott tőkét valamilyen konstrukcióban, a későbbiekben vissza kell fizetni. Az innovációk finanszírozásának típusait a 2. számú melléklet táblázata szemlélteti. (Bedőné et al., 2008)

3.2.1. Belső finanszírozás

Ha a vállalkozás a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával finanszírozza bevezetni kívánt újításait, belső finanszírozásról (önfinanszírozásról) beszélhetünk. A belső forrásoknak kiemelt szerepük van, hiszen az elmúlt évtized során a visszaforgatott eredményt az egyik legjelentősebb finanszírozási forrásként tartják számon. (Iványi, Hoffer, 2010)

A nyereség visszaforgatásának, újra befektetésének nagy előnye, hogy nem szükséges külső forráskínáló személyeket és intézményeket bevonni, így a függetlenség és önállóság fennmaradhat. A belső finanszírozás megvalósulhat a rendelkezésre álló erőforrásokból, amelyek a *vállalat tulajdonosai által biztosított*, elsősorban a pénzeszközökben megtestesülő forrásokat jelentik. Ezek főként jegyzett tőkeként a vállalkozás számára végelegesen biztosított forrásból, a ki nem vett adózott eredményből vagy a veszteségrendezés-ként befizetett pótbefizetésből állhat. Ezen felül belső forrásnak tekinthető a nem végelegesen biztosított *tagi kölcsön* is, mivel ugyanazok biztosítják, mint akik a jegyzett tőkét. Tehát belső forrás lehet a saját tőke, amely származhat a *kezdőtőke saját megtakarításból*, a visszatartott működési jövedelemből, eszközértékesítésből, vagy az eszközstruktúra átrendezéséből. Valamint belső forrás lehet továbbá a hitel- és eszközalapú is, amely a tagi kölcsönből finanszírozhatnak. (Bedőné et al., 2008)

Magyarországot tekintve a vállalatoknak/vállalkozásoknak egy fajta biztonságot jelent, ha a tervezett beruházást vagy annak bővítését saját forrásból tudja megvalósítani. (Iványi, Hoffer, 2010)

3.2.2. Külső finanszírozás

Ha a vállalkozás külső intézményektől, befektetőktől származó forrásokkal elégíti ki finanszírozási igényeit, akkor külső finanszírozásról beszélhetünk. Ez történhet pénzügyi piacokon keresztül, illetve lehet nem piaci alapú is. Ezen források vagy a saját tőkét, vagy az idegen tőkét növelik, vagy pedig átmentet képeznek a kettő között. (Bedőné et al, 2008)

3.2.2.1. Piaci alapú külső források

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

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

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

3.2.2.2. Nem piaci alapú külső források

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

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

4. INNOVÁCIÓ A TURIZMUSBAN

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

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

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

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

Ez a három fő csoport a következő:

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

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

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

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

4.1. A SZÁLLODA SEKTOR INNOVÁCIÓJA

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

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

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

Megállapításaik szerint az innovációk végrehajtásának legfőbb motivációi:

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

5. BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ ELEMZÉSE

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

5.1. A RÉGIÓ JELENTŐSÉGE MAGYARORSZÁG TURIZMUSÁBAN

A Balaton régió hazánk egyik legjelentősebb belföldi fogadóterülete és Budapest után a második legkedveltebb régió a beutazók körében. A vizsgált desztináció kiemelt szerepet játszik a magyar turizmusban, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal végleges adatai szerint 2013-ban a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált belföldi vendégéjszakák 27 százalékát, a külföldi vendégéjszakák 15,3 százalékát regisztrálták a „magyar tenger” partján. Az elmúlt években a régió mindkét mutatószám vonatkozásában pozitív változást könyvelhetett el. A vízparti utazások jellemzőinek köszönhetően az átlagos tartózkodási idő meghaladja az országos átlagot. (Turizmus Magyarországon, 2013) A 2014. október 29-én kiadott statisztikai tükrő 2014/115 számú kiadványa szerint 2014 januárjától-augusztusig tartó időintervallumban a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált összes vendégéjszakák 23%-át, az együttes vendégéjszakák 17% százalékát regisztrálták a Balatonnál. A tóhoz érkezők háromnegyedét a belföldi vendégek tették ki. (Statisztikai Tükrő 2014/115)

5.2. BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓ SZÁLLÁSHELYKÍNÁLATA

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

5.2.1. Kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakái és árbevételi adatai

A régióba érkező külföldi és belföldi vendégek adatait elemezve tavaly 2,964 millió belföldi és 1,835 millió külföldi vendégéjszakát realizálhattak a kereskedelmi szálláshelyek. A magyar vendégek vendégéjszakái az összvendégéjszakák 61,0%-át tették ki, ami a magyarországi átlagnál jobban megközelíti az ideális arányokat.

A teljes vendégforgalmat tekintve a Balaton régióban közel 155.000 vendégéjszakával többet mértek 2013-ban, ami +% változást jelent az előző évi adatokhoz képest. A vendégéjszakák számának alakulását, illetve a Balaton régió részesedését az *4. számú mellékletben* található ábra szemlélteti. (Turizmus Magyarországon, 2013)

A vendégforgalom bővülésével párhuzamosan a szállásdíj bevételek is emelkedtek. A belföldiektől származó szállásdíj bevétel (ami az összes bevétel 62,20%-át tette ki) 11,7%-kal, a külföldi vendégektől származó bevétel (az összes szállásdíj bevétel 37,8%-át adta) 9,4%-kal. (Statisztikai Tükör, 2014/115)

A régió a szálláskapacitások jelentős hányadával büszkélkedhet. A KSH 2014. október 29.-ei adatai alapján a Balatonnál 517 kereskedelmi szálláshely működött, közel 120.564 férőhellyel. A Balaton turisztikai régióban található az összes kereskedelmi szálláshely kapacitás 33,3 százaléka. (Turizmus Magyarországon, 2013)

2014-ben a balatoni kereskedelmi szálláshelyek szobakapacitás kihasználtsága 48,2%-os, a férőhelyeké 32,3%-os volt. Mindkét mutató kedvezőbb az országos átlagnál és mindkettő javult az előző év azonos időszakához képest. A kereskedelmi szálláshelyek kapacitását és vendégforgalmát az 5. számú melléklet diagramja szemlélteti. A régió szálláshelyeinek és szállodáinak legfontosabb mutatószámait az 1. táblázatban jelenítettem meg.

1. táblázat: Balaton kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalmi adatai, 2013

A Balaton turisztikai régió vendégforgalma				
	Kereskedelmi szálláshelyek		Szállodák	
	2013	2013/2012	2013	2013/2012
<i>Belföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	1046	+9,7%	722	+9,4%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	2 964	+9,1%	2021	+8,9%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,8	-0,6%	2,8	-0,5%
<i>Külföldi</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	361	+3,8%	247	+1,1%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	1 835	+7,2%	1 235	+3,7%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	5,1	+3,3%	5,0	+2,6%
<i>Összesen</i>				
Vendégek száma (ezer fő)	1 406	+8,1%	969	+7,2%
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	4 799	+8,3%	3 256	+6,9%
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	3,4	+0,2%	3,4	-0,3%

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

A régió három kiemelkedő települése az idei év januártól augusztusig tartó időszakában Siófok, Balatonfüred és Hévíz volt a vendégek számát tekintve, míg vendégéjszakák esetében az élen Hévíz, Siófok majd Balatonfüred járt. Ezen települések a belföldi vendégek körében tavaly a 3., 7. és 4. helyet foglalták el, a külföldiek körében Hévíz a 2. Balatonfüred 6. és Siófok a 7. helyet birtokolták a kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszaka számát tekintve. A régióban további település is említést érdemel, Zalakaros a belföldi vendég éjszakaszám szerint az 5. helyen áll.

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

5.2.2. Balaton szállodáinak bevételi és vendégforgalmi adatai

Kutatásomat elsősorban a régió Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodái körében végeztem el, így lényeges nemcsak a kereskedelmi szálláshelyek, de a szállodák vendégforgalmi adatait is görcső alá vetni. A Balaton régióban 2014 első két negyed évében a szállodák összes bruttó árbevétele 21,5 milliárd Ft volt, ami 10,8 százalékkal volt magasabb az 2013-as év azonos időszakában realizált adatokhoz képest.

Az elemzés folytatásában a Magyar szállodaipar helyzetének jelentése (2007-2012,2013) kerül fókuszba. A régióban 2012-ben a szállodák összes bruttó árbevétele 42,2 milliárd Ft volt, ami 12,9 százalékkal volt magasabb a válság évében (2008) realizált adatokhoz képest. A szobák bruttó árbevétele tavaly ugyancsak jelentősen, 17,2%-kal meghaladták a 2008. évi bevételeket. A szállodai öszvendégéjszakák száma 2013-ban 3.209 ezer (+5,3%), ebből a belföldiek 1.983 ezer (+6,8%), külföldieké 1.226 ezer (+2,9%) vendégéjszaka. Megjegyzendő, hogy az országos átlagtól eltérően a Balatoni régióban a szállodai vendégéjszakák kisebb, csupán 38,2%-át töltik a külföldi vendégek hotelekben.

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

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

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

5.3. A RÉGIÓ GYENGESÉGEI ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

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

5.3.1. Turisztikai elégedettségi modell eredménye

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

elégedettségének vizsgálatában csupán -2,5 pontos GAP (elvárások és az elégedettség közötti rés) volt tapasztalható, ami minimális, de nem elhanyagolható alulteljesítést jelent.

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

A belföldi turisták körében az elvárásokhoz képest alulteljesítés tapasztalható az ár/kedvezmény, a szállás, a közlekedés, a környezeti tényezők, az akadálymentesség és az informálódás, tájékoztatás területeken is. A magyar vendégek kevésnek találják a szabad strandok (főleg az északi parton), a kulturált, igényesen kialakított illemhelyek számát, az ár/érték színvonalat, a bank automaták és a gyermekprogramok korlátozottságával is problémák adódtak.

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

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

5.3.2. Változó piaci pozíció

Szakmai mélyinterjúk készítésével a régió piaci pozícióját, a belföldi-külföldi versenytársait is vizsgálták. Belföldön pozitív változás következett be az elmúlt néhány évben (a vízminőség javulásának és a fejlesztéseknek köszönhetően). A Balaton belföldi versenytársait nehéz beazonosítani. Szakmai berkekben is megoszlanak a vélemények, abban viszont egyetértenek, hogy igazi konkurenciája nincs a régiónak. A hazai versenytársak között Budapest került megemlítésre, de a Balaton a többség véleménye szerint megőrizte pozícióját, sőt népszerűsége tekintetében növelni tudta versenyelőnyét a többi régióval

szemben. Ennek indokai, hogy erősödött az összefogás, hatásos volt a Balaton népszerűsítő kampány, színvonalas szállodák épültek, a fiatalok számára rendezett zenei programok köre is bővült, elkészült a déli oldalon az autópálya és nem utolsósorban a tó körüli kerékpárút.

A külföldiek körében azonban csökkent a régió népszerűsége. Ennek fő okai, hogy a fejlesztések nem tartottak lépést az igények növekedésével és a politikai bizonytalanság megszűnése miatt a déli országok tengerpartjai iránt megnőtt a kereslet. A régió fő küldő piacai Németország és Ausztria, új úti célokat fedeznek fel, például Bulgáriát. A kereskedelmi szálláshely külföldi vendégforgalmi adatait tanulmányozva elmondható, hogy egyre többen érdeklődnek a régió szomszédos országaiból: Csehországból, Lengyelországból, Oroszországból, Romániából, Szlovákiából és Szlovéniából is. Fő motivációik az egészségturizmus mellett a vízparti pihenés. A külföldiek utazási szokásait a mobilitás jellemzi, a vendégek szívesen utaznak a tó körül, a vízparti kikapcsolódást túrázással, természetjárással, városlátogatással egészítik ki. Ennek ellenére a korábbi évekhez képest rövidebb ideig maradnak, ami párhuzamba hozható az utazások rövidülésének világszerte megfigyelhető tendenciájával.

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

5.3.3. Egyedül a Balatonnál sem megy- összefogás hiánya

Függetlenül attól, hogy milyen turisztikai szereplőről legyen is szó, a széles körű kapcsolatrendszer megléte minden szervezet számára elengedhetetlen. A közös termékfejlesztések és csomagok kialakítása azonban kezdetleges szinten van. A TDM modell működésétől e tekintetben sokat várnak a megkérdezett szakértők. Azonban nem elfelejtendő, hogy nemcsak a turisztikai szakemberek, hanem a helybeli lakosság és az üdülőtulajdo-

nosok közös gondolkodása, egyetértése, együttműködése is elengedhetetlen a hosszútávra fenntartható eredményhez. A balatoni turizmus specifikus tulajdonsága, hogy régióba tartozó üdülők száma kirívóan magas, melyek sok esetben nemcsak a tulajdonosok céljait szolgálja. Az üdültulajdonosok érdekképviselői ugyancsak igénylik a Balaton fejlesztésével kapcsolatos szakmai együttműködéseket.

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

Az összefogásra mindezek ellenére jó példa, a Nyitott Balaton, ami egy monstre szezonnyitó rendezvénysorozat a régió számos településén egyszerre, 2014. május 1-től, 11-ig. Kiváló „alulról” jövő kezdeményezés, melyet helyi turisztikai szakemberek, szolgáltatók és támogatók szervezik, a balatoni turisztikai egyesületek regionális szervezete, a Balaton Turizmus Szövetség koordinációs segítségével. A kínálat, mint ahogy a helyszínek hangulata is változatos, Keszthelytől-Keneséig a szórakoztató falunapi mulatságoktól, a megható lampionos vízi felvonulásokig, számtalan zenés, gasztro, illetve aktív eseményen vehetnek részt a programsorozaton résztvevők. (<http://www.nyitottbalaton.hu/>, 2014.11.01)

5.3.4. Infrastrukturális gondok, egységesség hiánya

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

5.3.5. Balatoni fejlesztések 2012-2013

2012–2013-ban számos fejlesztés valósult meg, például több szállodában történt felújítás, új fürdőépülettel bővült Csisztafürdő, élménygazdaság nyílt Keszthelyen, Zalakaroson kerékpáros centrum, míg Nyugat-Balatonnál kerékpáros hálózat kezdte meg működését, új kalandparkok kerültek átadásra Zalakaroson és Csopakon, megnyílt a strandi élményfürdő Balatonbogláron, szerte a régióban újabb túra- és nordic walking útvonalak kerültek kijelölésre – így Balatonfenyvesen is. Zalakaroson tovább bővítik a fedett fürdőt, új kerékpárútszakasz épült Tihanyban, jelentős ökoturisztikai fejlesztések helyszíne a Keszthelyi-hegység. 2014-re elkészül a tapolcai tavas barlang új látogatóközpontja, Hévízen Korok és Borok tematikus sétautat alakítanak ki. Rádpusztán Magyar Borok Pincéjét, míg Vonyarcvashegyes Bock Bisztró Balaton névvel nyitnak vendéglátó ipari egységet a bor szerelemeseinek. Tapolcán Tavas-barlang, Balatonfüreden ökoturisztikai látogatóközpontot hoznak létre. Élménysétányt és kikötőfejlesztést terveznek Balatongyörökön, Szigligeten pedig felújítják a várat. (Magyar Turizmus Zrt.: Marketingterv 2014, Taktikai terv, p. 2; Magyar Turizmus Zrt.: Balatoni RMI 2012. évi marketing terve)

5.3.6. Fejlesztési javaslatok

Bár a Balaton adottságai alapján az európai szintű turisztikai desztinációk közé tartozik, a tó, illetve annak környékének turisztikai szempontú kihasználtsága tovább is növekedhetne. Ennek érdekében a megkérdezett szakértők különböző javaslatokat is megfogalmaznak. A legáltalánosabb elképzelések közé tartozik, hogy széleskörű egyeztetés után deklarálni kellene, hogy a különböző turisztikai termékeknek (vízi és vízpart, aktív, öko-, bor- és gasztronómiai turizmus, egészségturizmus, kulturális turizmus, fesztiválok, konferencia-és incentive turizmus), melyik területen, településen, milyen és mekkora szerepet szánnak a stratégia megalkotói. Ezen prioritások meghatározásánál természetesen figyelembe kell venni az egyes települések adottságait és a lakosság elvárásait, érdekeit. A megfigyelések szerint a régióban a jelenlegi párhuzamosságok gyakorlatilag nem indukálnak többlet keresletet, ezért inkább konszenzus alapján, település szintekre lebontott régiós stratégiára lenne szükség. Ami a stratégia kidolgozását illeti a már létrejött Balatoni Regionális TDM Szövetségnek kell jelentős szerepet betöltenie az új regionális turisztikai stratégia kialakításában. Az új és már meglévő, évszaktól független minőségi attrakciók jelentős része egész évben elérhető, azonban a Balaton még mindig nem egy négy évszagos desztináció.

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

A beutazó turizmus tekintetében a meglévő piacokon továbbra is szükség van az imázs építésre, a középkorú és a fiatalabb generáció megcélzása, az új kikapcsolódási lehetőségek és a Balaton előnyeinek hangsúlyozásával. A küldő piacokon a meglévő termékek mellett az egészségturizmust, az aktív programokat és a gasztronómiai kínálatot hangsúlyozzák. Kiemelkedő cél az osztrák piacon való promóció hatékonyságának növelése, fő nemzetközi küldő piaci pozíciójának erősítése. (Varga-Dani Barbara prezentációja, Balatoni RMI, Balatonfüred, 2014.03.18)

A desztináció alapú, egységes kommunikáció megléte elsődleges jelentőségű. Kiváló benchmark Hajdúszoboszló városának az online marketing fejlesztései. A település weboldalát (<http://hajduszoboszlo.hu/>, 2014.03.21) úgynevezett reszponzív designtechnológia segítségével fejlesztették, mely ma már beazonosítja, hogy a felhasználó mely eszközt (PC, laptop, okostelefon, tablet) használja és a képernyőfelbontást ennek megfelelően 2014 februárjától már a hírlevelek is mobilra optimalizált módon jutnak el a feliratkozókhoz. A weboldalra a kinyomtatott anyagokon (plakát, szórólap, óriásplakát) feltüntetett QR-kód segítségével is eljuthat az olvasó. Ezen innovatív megoldás előnye, hogy kód mögötti tartalmak dinamikusan cserélhetőek, így bármikor módosíthatóak. Mindezekon kívül Pocketguide túraútvonalakkal, Facebook játékokkal szórakoztatják és informálják a település iránt érdeklődőket. (Turizmus Online: Tovább okosodik Hajdúszoboszló, 2014.11.01)

5.3.7. Balaton Tervezési Konferencia 2014

Az előző fejezetek javaslatait, észrevételeit erősíti meg a Balaton Tervezési konferencia előadásai és prezentációi, amely 2014. október 30.-án került megrendezésre Keszthelyen a Balaton fejlesztési tanács jóvoltából. Az eseményen Balaton Kiemelt Térségként meg-

nevezett régió fejlesztésére a 2014-2020-as uniós tervezési időszakra kidolgozott elképzeléseket ismertették, melynek célja, hogy a régió az országos átlagnál jobb eredményekkel vegyen részt a GDP emelésében és a munkahely számának növekedésében.

Dr. Bóka István szerint a korábbi időszak nem zárult sikerrel, ezért most fontosnak tartja egy olyan rendszer kiépítését, aminek meg kell találni a kitörési pontokat. A turizmus mellett kiemelte a K+F alapuló, magas hozzáadott értéket adó ipari megteremtését és a humán területek erősítését. A turizmus szerepe a jövőben is meghatározó lesz. A BFT elnöke szerint a legnagyobb orvosolandó probléma a szállásférőhelyek számának és minőségének javítása, valamint a fürdők fejlesztése. Mivel az elkövetkezendő időszakban a régió ilyenfajta célokra nem igényelhet vissza nem térítendő támogatást, ezért a térségi célokat be kell építeniük az országos elképzelésekbe dr. Molnár Gábor, a Balatoni Integrációs Közhasznú Nonprofit Kft. vezetője szerint.

A tervek között szerepel az egészségturisztikai, egészségipari fejlesztések, aminek keretén belül javítanák az alapellátás színvonalát, bővítenék az időskori szolgáltatásokat. Ezen felül új gyógyászati központokat hoznának létre, és meglévőket fejlesztenék, mint például Balatonfüreden, Hévízen, Siófokon és Keszthelyen, valamint gyógyfürdő fejlesztésekkel számolnak Buzsák-Csiszta-pusztán, sportfejlesztésekkel Siófokon, Füreden, Keszthelyen, Vonyarcvashegyen, Balatonbogláron, Alsóörsön, Zánkán. Mindehhez szükséges az infrastruktúra fejlesztése (minőségbiztosítás, egységes marketing) Ezek létrejötte optimalizálná a szálláshelyek kihasználtságát.

Továbbiakban is fejlesztenék az aktív turizmus fontos elemét, a kerékpár turizmust. A jövőben ezen fejlesztések középpontjában komplex szolgáltatások szerepelnének. A konferencia további előadói a régió együttműködéséről, az egységes arculat és marketing fontosságáról tartott előadást, melyek az előző fejezetekben már kifejtésre kerültek. (www.turizmusonline.hu, 2014.11.01)

6. INNOVATÍV VÁLLALATI KULTÚRA

Hivatkozva a dolgozat előző fejezeteire elmondható, hogy a XXI. századot a gazdasági siker feltételeinek megváltozása jellemzi. Az új szolgáltatások, vagy termékek megteremtéséhez kreatív egyének, csoportok szükségesek, valamint elengedhetetlen a sikeres innováció. Csath (2012) szerint az újérték-teremtés és az innováció rokon fogalom. Egy sikeres innováció legyen az termék, vezetés és szervezési innováció, új értéket hoz létre. Ebből adódóan az újérték-teremtés és a fenntartható versenyelőny is rokon fogalmak. Mivel egyre nagyobb versenyhelyzet alakul ki a vállalatok között, szükségük van arra, hogy innovatívabbak legyenek. A jó vezetők tisztában vannak azzal, hogy az új ötletek, az innováció a legértékesebb valuta. Az új ötletek nélkül a cég hamar versenyképtelenné válik. (Csath, 2012) Nem elég csak feltalálni egy új technológiát vagy szolgáltatást, de fontos, hogy a vállalat egy fajta innovatív magatartást mutasson. Ez a fejezet azon faktorokat mutatja be, melyek befolyásolják a vállalati kultúra innovációs képességét.

Egyre több vállalat szeretné megtalálni a siker forrását. Annak érdekében, hogy elérjék a céljukat, könyveket, cikkeket tanulmányoznak, valamint részt vesznek különböző innovációt érintő kurzusokon. Példaként tekintenek az olyan fiatal vállalkozásokra (mint a Google és Facebook), akik áttörést értek el, valamint azon fejlett cégekre (mint az Apple és IBM), akik folyamatosan „feltalálják” magukat. (Rao, Weintraub, 2013)

Miután Tellis és szerzőtársai (2009) 759 különböző vállalat innovációját vizsgálták, azt a megállapítást tették, hogy a vállalati kultúra fontosabb mozgatórugója a radikális innovációnak, mint a munkaerő, a tőke vagy a nemzeti kultúra. (Tellis et al., 2009)

Szintén a vállalat és a vállalati kultúra került hangsúlyba Davila és szerzőtársai (2006) kutatásában, mely során megfogalmazták a sikeres innováció 7 szabályát:

- Erős vezetői támogatás az innovációs stratégia és portfólió döntés tekintetében
- Az innováció integrálás a vállalat alapvető üzleti mentalitásába.
- Az innováció vállalati stratégiához való igazítása
- A kreativitás és az értékek közötti feszültség kezelése
- Semlegesítsük az innováció cégen belüli ellentéteket.
- Ismerjük el, hogy a hálózat egy alapvető építő eleme az innovációnak, ami magába foglalja az embereket és tudást a szervezeten belül és kívül.
- Alkossuk meg a megfelelő mértékeket és jutalmazzuk az innovációt.

Visszatérve Tellis és szerzőtársaira, a kutatásuk két kérdést vet fel: Pontosan mi az az innovatív vállalati kultúra, és ha az adott vállalat nem rendelkezik ezzel, hogyan építhető ki? Rao és Weintraub (2013) kutatásaik alapján azonosították az innovatív kultúra hat építő blokkját: vállalati érték, viselkedés, vállalati légkör, folyamat, erőforrás és siker. Ezek a faktorok dinamikusan egymáshoz kötődnek, mint például a vállalat értékei hatással vannak az alkalmazottak viselkedésére, a vállalati légkörre. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1. AZ INNOVÁCIÓ HAT ÉPÍTŐ BLOKKJA

Általánosságban elmondható, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek az erőforrásokra, a folyamatokra valamint a siker mérésére. Ezen építő elemek mérhetőbbek és eszközorientáltak. Ebből kiindulva sokkal kevesebb figyelmet szentelnek a nehezebben mérhető, ember-orientáltabb innovatív kultúrára, mint például a vállalati érték, a viselkedés és a vállalati légkör. Természetesen ezen vállalatok jobban kezelik az eszköz orientáltabb tényezőket, mint az ellentétjét. Ahogy azt már számos menedzser, vezető észlelte, minden, ami emberek értékeit, viselkedését és a vállalat légkörét igényli megfoghatatlanabb és nehezebb is kezelni. De mégis, ezen faktoroknak van a legnagyobb ereje, hogy kialakítsa az innovációs kultúrát és fenntartható verseny előnyt teremtsen meg. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.1. Vállalati értékek

A prioritások és a döntések katalizátora az értékek, amelyek tükrözik azt, hogy az adott vállalat mivel tölti az idejét és mire költi a pénzét. Az igazán innovatív vállalatokat a vállalkozási szellem, a kreativitás támogatása és a folyamatos tanulás jellemzi. A vállalkozási szellem esetében az új lehetőségek felfedezése iránti elhivatottság mellett megjelenhet, a különbségek tolerálása, valamint a döntésképtelenség elkerülése. A kreativitáson belül fontos, hogy a vállalat ne csak ösztönözze a különböző nézőpontú gondolkodásmódot, de engedélyezze is az új lehetőségek felfedezését, mindezt úgy, hogy örömeiket leljék benne. A folyamatos tanulás része a kíváncsiság is, vagyis, hogy nem félnek kérdezni az ismeretlen felé törekvés során, a tapasztalatgyűjtés, a folyamatos kísérletezés, valamint az is, hogy az esetleges bukásokra tanulási lehetőségként tekintsenek. Azokat az értékeket, amelyeket az éves értékelésekben leírnak, vagy a vezetők elmondanak kevesebbek, mint azok, amit csinálnak, vagy amibe befektetnek. Az emberek viselkedéséből több mutatkozik meg, mint amit mondanak. A cég filozófiája, értékrendje döntő szerepet játszik az innováció típusának megválasztásakor. Vannak olyan cégek, amelyek megelé-

szenek azzal, ha hosszú távon működőképeseek maradnak, azaz nem kerülnek vesztes pozícióba, míg más cégek viszont szeretnék élen járni, vezetni, nyerni. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.2. Viselkedés

A viselkedés meghatározza az emberek innovációhoz fűződő viszonyát. A vezetők szempontjából ez lehet a hajlandóság, hogy megváltoztassanak egy létező terméket egy újra. Az alkalmazottak szemszögéből ez lehet az innovációt támogató tevékenység, ami magába foglalja a makacság leküzdését. Az innovatív viselkedést a lendület, az elkötelezettség és a lehetőségek jellemzik. Egy vállalatnak lendületet adhat, ha a vezetők jövőre vonatkozó víziókkal inspirálják az alkalmazottakat, kihangsúlyozzák a szervezetre vonatkozó lehetőségeket, és kihívásokkal ösztönzik az új dolgok felé való törekvést. Természetesen maguk a vezetők innovatív viselkedése és elkötelezettsége is fontos szerepet játszik. Az alkalmazottak számára imponáló, ha a vezetők időt szánnak a tanításukra, ha minden dolgozó tehet kezdeményezéseket az innovációval kapcsolatban, valamint ha nem csak siker, de a kudarc esetében is támogatják őket. Természetesen ehhez elengedhetetlen egy megfelelő stratégia alkalmazása. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.3. Vállalati légkör

A vállalati légkör a munkahelyi élet. Egy innovatív légkör elkötelezettséget és lelkesedést teremt, kihívja az embereket, hogy vállalják a kockázatot egy biztonságos környezetben belül, elősegíti a tanulást és bátorítja a független gondolkodást. A vállalati légkör magába foglalja az együttműködést, biztonságot és az egyszerűséget. Az innováció esetében fontos, hogy az alkalmazottak az innováció közös nyelvét beszéljék, de mindemellett tiszteljék és értékeljék a közösségen belüli különbségeket, hiszen ez gyakori jellemzője a csapatban együttműködésnek. A jó vállalati légkör esetében a dolgozók szabadon elmondhatják véleményüket, felelősséget vállalnak a tetteikért, valamint fontos, hogy minimalizálják a merevséget és bürokráciát a vállalkozáson belül. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.4. Erőforrások

Az erőforrások három fő tényezője az emberek, a rendszer és a projekt. Ezek közül az emberek (különösen az innováció bajnokai) a legkritikusabb tényezők, hiszen ők hatalmas hatást gyakorolnak a vállalat értékeire és légkörére. Az emberek esetében meghatározó, ha az alkalmazottak és a vezetők is elkötelezettek, nem félnek a bukástól, és rendelkeznek olyan tehetséggel, mellyel sikerre vihetik az adott projektet. Az innovatív vállalati kultúra támogatására megfelelő rendszert kell kiépíteni, mint például toborzási rendszert.

Fontos, hogy ez a rendszer rendelkezzen megfelelő együttműködési eszközökkel, valamint hogy olyan kapcsolatot építsen ki a beszállítókkal és partnerekkel, amely jobb innovációs tevékenységet eredményezhet. A projekt megvalósításának esetében a szervezetnek biztosítani kell az időt, az anyagi háttérrel és a fizikai és virtuális háttérrel az új lehetőség feltárására. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.5. Folyamatok

A folyamat az az út, amely követi az innováció megvalósulását. Ez egy innovációs tölcser, amely tartalmazza az ötletek gyűjtését és kiválasztását, ezek felülvizsgálását, a projekt prioritásokat és a prototípusokat. A folyamat része maga az elképzelés, mely során az alkalmazottak más-más forrásból gyűjtenek ötleteket, majd ezeket szűrik és finomítják. (Rao, Weintraub, 2013)

6.1.6. Siker

A vállalati siker három kategóriába osztható: belső, külső és személyes. A külső siker mutatja meg, hogy az ügyfeleket és versenytársakat tekintve, mennyire működik jól, mint innovatív vállalat, valamint hogy anyagilag megérte-e a befektetés. A siker megerősíti a vállalat értékeit, viselkedését és a folyamatokat, valamint a siker fogja befolyásolni jövő tevékenységeit és döntéseit, ki lesz jutalmazva, kit vesznek fel és mely projektek kerülnek megvalósításra. Külső sikernek tekinthető, ha az ügyfelek innovatív vállalatként gondolnak ránk, ha a szervezet innovációs teljesítménye jobb, mint a hasonló cégeknek ugyanabban az iparágban, és természetesen, ha az innovációs erőfeszítéseink jobb pénzügyi teljesítményt hoznak. A vállalat sikert könyvelhet el, ha már az innovációt nem rövidtávú stratégiának tekinti. Hiszen ekkor már a szervezet egy tudatos, átfogó és fegyelmezett megközelítéssel rendelkezik, aminek köszönhetően olyan projektek kerültek megvalósításra, melyek 3 éve még nem léteztek. A vállalatnak fontos, hogy maga a dolgozó is egyéni sikert könyvelhessen el. A projektek eredményeitől függetlenül jutalmazzák az alkalmazottakat. (Rao, Weintraub, 2013)

7. VENDÉGELEGEDETTSÉG

Az innovációnak számos célja lehet, mint például fejlődés, növelni a versenyelőnyt és a bevételt. A szállodaszektor esetében a legfontosabb célok között a vendéglégedettség növelése is szerepet kapott az innováció során. De ahhoz, hogy sikeresek legyenek a piacon nem elegendő csupán az új vendégeket lenyűgözni, fontos, hogy a meglévő ügyfelek megtartása is ugyanolyan prioritást élvezzen. A vendéglégedettség javíthatja a vásárlók hűségét, ezzel növelve a szálloda hírnevét.

A vevő elégedettség népszerű téma volt a marketing gyakorlatban és tudományos kutatásokban Cardozo (1965) fogyasztói erőfeszítés, elvárások, elégedettség tanulmánya óta. Gundersen és társai (1996) szerint a vendéglégedettséget tipikusan definiálják egy adott termék vagy szolgáltatásra vonatkozó fogyasztás utáni értékelő ítéletként. Oliver (1980) állítása szerint a vendéglégedettség egy értékelő folyamat eredménye, ami kontrasztba állítja az előfizetéskor létrejövő elvárásokat a fogyasztás előtt és alatti teljesítménnyel. (Holjevac et al., 2010)

Számos tanulmány szerint a vendéglégedettség közvetlen és közvetett módon befolyásolja az üzleti eredményt. Anderson és szerzőtársai (1994), és Yeung és szerzőtársai (2002), valamint Luo and Homburg (2007) arra a következtetésre jutottak, hogy a vendég elégedettsége pozitívan befolyásolja az üzlet jövedelmezőségét, valamint növeli a vendégek lojalitását, befolyásolja az újravásárlási szándékot és pozitív „szájról szájra” terjedő pozitív visszhangot vált ki. (Holjevac et al., 2010)

Magát az elégedettséget szubjektív (vendég igény, érzelmek) és objektív (termék és szolgáltatás) tényezők alkotják. A szálloda szektor esetében több tanulmány is vizsgálta mely tényezők fontosak a vendégeknek a vendéglégedettség esetében. Atkinson (1988) szerint, a tisztaság, az ár-érték arány, és az udvarias személyzet határozza meg a vendéglégedettséget. Knutson 1988-as kutatásaiban szintén a tisztaság, a kényelmes elhelyezkedés, az azonnali szolgáltatások, a biztonság és az alkalmazottak barátságossága került fókuszba. Akan (1995) kimutatta, hogy a fő meghatározója a szállodai vendéglégedettségnek az alkalmazottak viselkedése, a tisztaság és az időszerűség. Choi és Chu (2001) következtetései is hasonlóak voltak, náluk a három fő befolyásoló tényező az alkalmazottak, a szobák és az érték volt. (Holjevac et al., 2010)

Manapság az elégedett vendégek emlékezetes élményt és dinamikus szolgáltatásokat keresnek. Ahhoz, hogy megfelelő értékelést adjanak a vendégek, a szállodának tudniuk

kell az igényeiket és a személyzetnek ezt teljesítenie kell. Az ügyfelek nagy valószínűséggel csalódott lesznek, ha nem kapják meg azon speciális szolgáltatásokat, amiket a szálloda ígért nekik. (Belcher, 2010)

Ahhoz, hogy megismerjük a vendégek igényeit, érdemes a szállodának vendéglégedettségi kérdőívet bevezetni. Ezen kérdőívek segítségével nem csak a vendégek igényei ismerhető meg, hanem szálloda azon területei melyek fejlesztésre szorulnak. Manapság a szállodák nem csak a tartózkodás ideje alatt, hanem a távozás után is lehetőséget biztosítanak a vendégeknek véleményük kinyilvánítására. Ez alapján a vendég kitölthet online kérdőívet, véleményt írhat a szálloda közvetlen honlapját, valamint olyan online felületeken, mint például booking.com vagy Tripadvisor, ahol vendégek minősítik a különböző szállodákat, megosztják tapasztalataikat.

7.1. BOOKING.COM

A kutatás során a booking.com online foglalási felület kerül fókuszba. A Booking.com, amely 1996-ban alapult, a világ vezető online szállásfoglalási társasága. A honlap keretén belül naponta több mint 700 000, hetente több mint 4,5 millió éjszaka kerül lefoglalásra.

A booking.com honlapját és mobil alkalmazását a szabadidős vendégeken kívül az üzleti utazók is felkeresik. A booking.com a legjobb árakat garantálja a kis, családi vállalkozásként működő panzióktól egészen az ötcillagos luxusszállodáig. A honlap több mint 40 nyelven érhető el, és több mint 544 704 szálláshelyet kínál a világ 208 országában. A szállásfoglalási portál csapatában több mint 8000 lelkes munkatárs dolgozik. A cég fő céljaként tekinti, hogy költségvetéstől függetlenül mind a szabadidős, mint az üzleti utazók könnyen lefoglalhassa a világ legjobb szálláshelyeit. Vállalati értékei között szerepel, hogy elkötelezettek az informatív, felhasználóbarát webfelület iránt, ahol a legjobb árakat kínálják. A hotel és content csapatoknak a helyi irodákból nyújtanak segítséget. Főcéljuk az átláthatóság, a rendelkezésre állás és a lehető legjobb árak biztosítása a vendégek számára. A szállásadók esetében elmondható, hogy a booking.com költséghatékony, jutalék alapú rendszer, több mint 5000 disztribúciós partnerrel és személyre szabott szolgáltatást kínál. (www.booking.com, 2014.11.05)

A kínálatuk az alábbi fő tényezők jellemzik:

- Úti céltól függetlenül a legjobb szobaárakat garantálják
- Ingyenes foglalás
- Biztonságos foglalási rendszer (titkosított adatok)

- Foglалásokat online lehet kezelni - mind a lemondásokat, módosításokat vagy a különleges kéréseket
- Az ingyenes mobil applikáció segítségével nem kell visszaigazolást kinyomtatnia a vendégnek, útvonalat tervezhet, és módosíthatja a foglalását.

A vendégeknek lehetőségük van véleményt hagyni és alkotni az általa meglátogatott szálláshelyről. A booking.com 40 283 292 elfogulatlan vendég értékelést kínál. A szállások értékelése kizárólag a foglalás után történhet, így biztosítva, hogy az értékelések csak olyan vendégtől származik, akik már valóban megszálltak az adott szálláshelyen. A vendégek véleményt formálhatnak többek között a szoba kényelméről, az ellátás minőségéről és a személyzet segítőkészségéről. Az értékeléseket természetesen ellenőrzik a megjelenés előtt.

Magyarország esetében több mint 3000 regisztrált szálláshely található meg a booking.com felületén. (www.booking.com, 2014.11.05)

8. KUTATÁS ISMERTETÉSE

Kutatómunkám során elsődleges célom volt, hogy megismerjem a Balaton turisztikai régió szállodáinak az innovációs magtartását, valamint ugyanezen régió szállodáinak innovációs kultúráját, képességét, fókuszálva a szakirodalomban említett hat építő blokkra.

8.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Ligeti (2005) állítása szerint, a kutatómunkák célkitűzései alapvetően feltáró, leíró és magyarázó jellegűek lehetnek. A feltáró kutatás abban az esetben alkalmazható, ha a vizsgálni kívánt jelenség még nem ismert, így a terület megfigyelésével csak egy hozzávetőleges képet szeretnénk kialakítani. A leíró jellegű kutatás során a vizsgált jelenséget vagy területet részletesen elemezzük, célunk a jellemzők pontos leírása, míg a magyarázó kutatás a vizsgált jelenség elemei között fennálló kapcsolatokat tárja fel.

Dolgozatomban a kutatásban részt vett szállodák által bevezetett innovációk bemutatásával és az innovatív kultúra építő blokkjainak feltárásával elsősorban leíró jellegű kutatást végeztem, azonban az egyes elemzések, tanulmányok magyarázó jellegű kiegészítéseket is tartalmaznak.

A kutatási módszerek két csoportját különböztethetjük meg: kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (számszerű) kutatásokat. A kvantitatív kutatások a vizsgált jelenségek számszerűsítésére, mérésére törekszenek, míg a kvalitatív módszerek általában a jelenségek mélyebb megismerésére összpontosítanak. (Hoffmann et al., 2000) Dolgozatomban főként kvantitatív kutatást alkalmaztam.

Az adatok kiértékelésére és a kapcsolatok megállapítására az IBM SPSS Statistics 22 programmal korreláció, variancia és keresztábra elemzést végeztem el. A korreláció elemzés során a változók közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolat erősségét és intenzitását határozzuk meg. Két- vagy több sokaság várható értékének összehasonlítása esetén varianciaelemzést használunk. Az elemzés során lényegében azt vizsgáljuk, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között, azaz, hogy a független változó, hogyan befolyásolja a függő változó alakulását. A keresztábra elemzés során két vagy több változó közötti összefüggést, valamint ezek kombinált gyakorisági elosztását vizsgáljuk. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy két nem metrikus, vagyis nominális vagy ordinális változó között van-e kapcsolat. (Sajtos, Mitev, 2007)

8.2. KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

A balatoni szállodák innovációs magatartásának megismerésére, kvantitatív módszert, kérdőíves megkérdezést választottam, melyet papír alapon vagy elektronikus úton lehetett kitölteni, szükség esetén telefonos és személyes segítséget biztosítva. A 30 kérdésből álló kérdőívet minden esetben a szállodák igazgatói töltötték ki.

A balatoni szállodák innovációs kultúrájának és képességének megismerésére, szintén kvantitatív módszert, kérdőíves megkérdezést választottam, melyet ez esetben csak elektronikus úton lehetett kitölteni, szükség esetén telefonos és személyes segítséget biztosítva. A kérdőíveket minden esetben a szállodák alkalmazottai töltötték ki.

A kérdések és válaszlehetőségek összeállítása az előző fejezetekben bemutatott szakmai forrásokon, valamint Jao Rao és Joseph Weintraub- How Innovative is Your Company's Culture? (2013) kutatásán és kérdőívén alapszik. Az innovációs kultúra modell tartalmazza a hat építő blokkot, tizennyolc tényezőt és ötvennégy elemet. Minden építőelem három tényezőből áll, és minden tényező három elemet tartalmaz. A kérdőívet minden esetben szállodai alkalmazottnak kellett kitölteni. Az alkalmazottnak értékelni kellett az 54 elemet egy 1-5 ig terjedő Likert skálán. A kérdőív kiértékelése során az eredeti kutatásnak megfelelően az elemek pontszámainak átlagából megkaptam a tényezők átlagait, majd a tényezők átlagaiból a hat építőelem átlagát.

A mintavétel kritériumaként határoztam meg a szálloda elhelyezkedését (jelen dolgozatban a Balaton turisztikai régió), kategóriáját (3, 4 és 5 csillagos szállodák). Elsősorban olyan szállodákat kerestem meg, akik a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagszállodái, de mivel a Balaton-régióból csak 55 szálloda büszkélkedhet tagsággal, ezért más nem tag szálloda (79) is megkeresésre került. Ezen szállodák a booking.com online foglalási felület adatbázisából kerültek kiválasztásra. Összesen 29 értékelhető kérdőív érkezett vissza, a 134 szállodából, így a kitöltési arány eléri az 22%-ot. A hotelek közül - minőségi besorolásukat tekintve- tizenhat 4*és superior, tizenkettő 3* és superior és egy 5* és superior kategóriába tartozik. Üzemletetési formájukat tekintve 3 szállodalánc tag (Ramada (1 szálloda), Danubius (2 hotel)), 26 független hotel.

A kutatás felépítése:

- A balatoni szállodák innovációs magatartásának vizsgálata
 - Kérdőív általános értékelése: a szállodák innovációs magatartásának megismerése;

- A balatoni szállodák innovációs képességének, kultúrájának vizsgálata
 - Kérdőív általános értékelése: a szállodák innovációs magatartásának megismerése;
 - Hipotézisek vizsgálata statisztikai módszerek segítségével.

8.3. HIPOTÉZIS

H1: *A szálloda innovációs kultúra elemei (vállalati érték, viselkedés, vállalati légkör, erőforrások, folyamatok és siker) és a szálloda booking.com-on elért pontszámai között kapcsolat van.*

Feltevésem szerint minél innovatívabb a szálloda, annál magasabb a booking.com-on elért vendégek által adott pontszám.

H2: *A szálloda minőség szerinti besorolása és az innovációs blokkok értékei között kapcsolat van.*

Feltevésem szerint a szálloda minőség szerinti besorolása (3*, 4*, 5*) és a különböző innovációs blokkok (vállalati érték, viselkedés, vállalati légkör, erőforrás, folyamatok és siker) értékei között összefüggés állapítható meg.

8.4. BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS MAGATARTÁSA

Dolgozat jelen részében a korábbi fejezetekben bemutatott szakirodalmi feldolgozás alapján összeállított kérdőív értékelése kerül bemutatásra. A kérdőív a 8. számú mellékletben tekinthető meg.

8.4.1. Kérdőív célja és témája

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

Az általános adatok (kategória, alapítás éve, szobaszám, üzemeltetés formája, éves foglaltság, RevPar adat) megválaszolását követően, a szálloda által bevezetett újítások kerültek górcső alá. Az elmúlt 5 évben bevezetett innovációkat és a következő 3 évre tervezett újító megoldásokat vizsgáltuk. A múltra vonatkozó kérdésekben megjelennek az innováció alkalmazásának okai, valamint a bevezetésük akadályai. A jövőt illetően a tervezett újítások típusaira és alkalmazásukkal elvárásokra összpontosítottam. Az eredmények táblázatokkal, diagramokkal kiegészítve, a konzekvenciákat levonva kerültek értékelésre.

8.4.2. Innovatív fejlesztések eredményei

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

8.4.2.1. Innovációk bemutatása (2009-2014)

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

8.4.2.2. Innovációk bemutatása szállodai részlegenként

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

Az *F&B részleg* esetében bővítették az étterem és konyha kínálatát, all Inclusive szolgáltatás bevezetése, a büféasztal minőségét, valamint koktélbárokat, A'la carte étterem teraszt alakítottak ki.

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

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

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

8.4.2.3. Innovációk bemutatása egyéb kategóriák alapján

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

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

Szolgáltatásfejlesztés: az üzleti vendégek igényeit figyelembe véve kibővítették konferenciaszolgáltatásaikat, meglévő technológiákat felújították, több online szolgáltatást

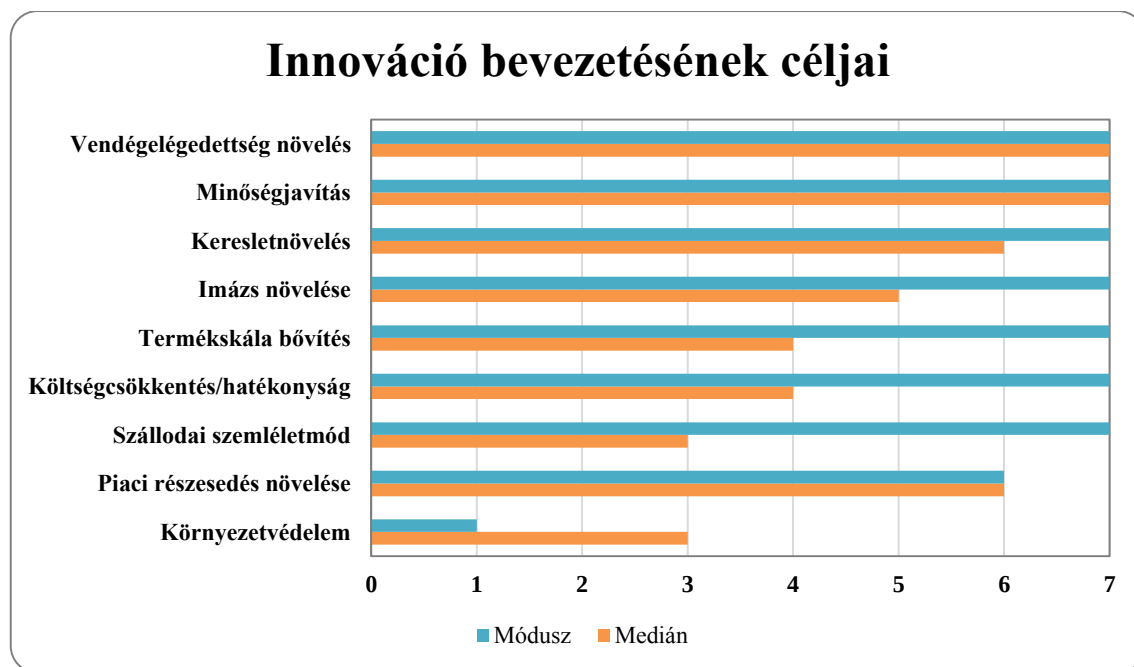
vezettek be a gyorsabb ügyintézés végett, valamint business cornert létesítettek. A gyermekes családok ugyancsak fontos célcsoport a balatoni szállodák számára. Több hotel is gyermek animációs programok szervezésébe, új játékok vásárlásába, valamint játszóterek és gyermek medence kialakításába fogott.

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

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

8.4.3. Szállodai innovációk bevezetésének okai

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



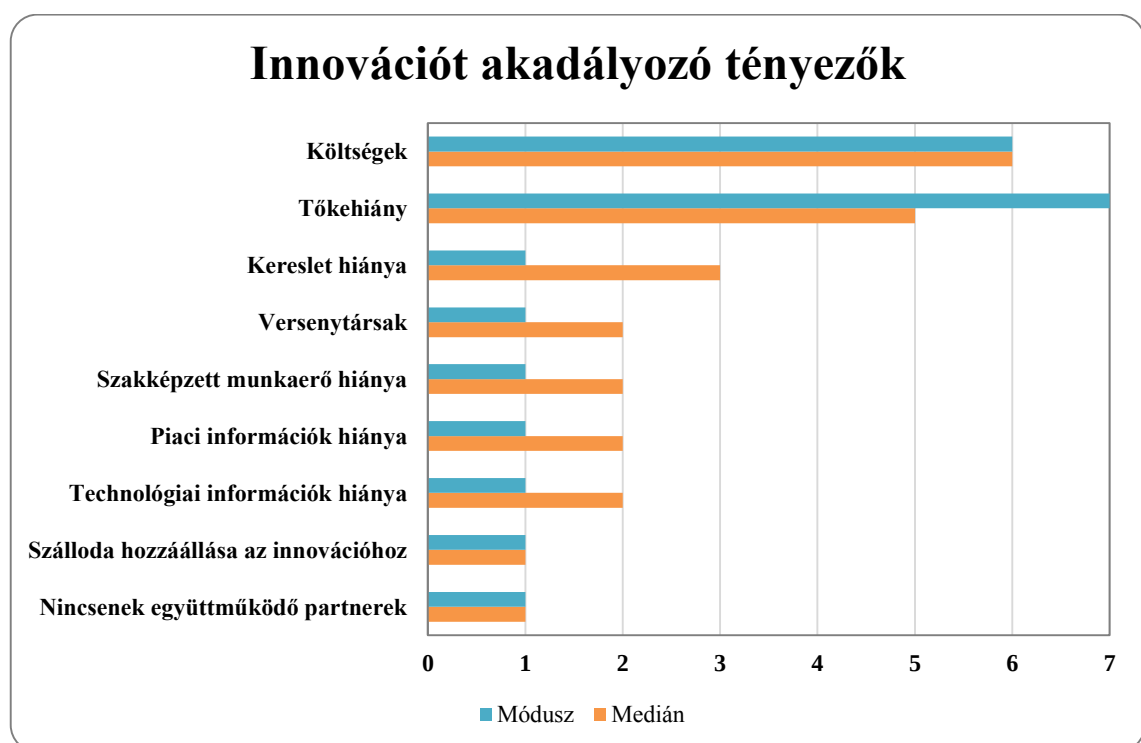
1. ábra: Szállodai újítások bevezetésének céljai

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrából könnyen kiolvasható, hogy legnagyobb mértékben a szállodák a vendégelégedettség növelése és minőség javítása érdekében döntöttek az innováció mellett. Ezt az állítást igazolja, hogy az előző kérdésnél a hotelek döntő többsége jelölte meg innovációként, hogy szolgáltatásaikat és felújításait a vendégek igényeinek, elvárásainak megfelelően fejlesztették. Szintén nagy szerepet játszott az újítások bevezetésében a kereslet növelése, imázs növelését, a termékkála bővítést, a költségcsökkentést, illetve fontos indoknak a piaci részesedést találták. A környezetvédelem az elmúlt 5 évben bevezetett innovációk során nem játszott szerepet.

8.4.4. Innovációt akadályozó tényezők

Mivel az innovációs kockázatos minden szervezet számára fontosnak tartottam az innováció megvalósíthatóságának akadályozó tényezőit is feltérképezni. A különböző állítások esetében egy 1-7-ig terjedő skálán kellett jelölniük, mely tényező milyen mértékben akadályozta az innováció bevezetését (1-egyáltalán nem jelentett akadályt, 7-nagymértékben akadályt jelentett). A kapott eredményeknek nemcsak a medián értékeit, de a leggyakrabban választott értéket, vagyis a módozt is megjelenítettem a 2. ábra segítségével.



2. ábra: Innováció bevezetését akadályozó tényezők

Forrás: Saját szerkesztés

A tőkehiány és a magas költségek jelentette a legfőbb akadályt a vizsgált szállodák esetében. A fennmaradó akadályozó tényezők a hétfokozatú skálán elhanyagolható jelentőségűek.

8.4.5. Szállodák innovációs tervei az elkövetkező 3 évre

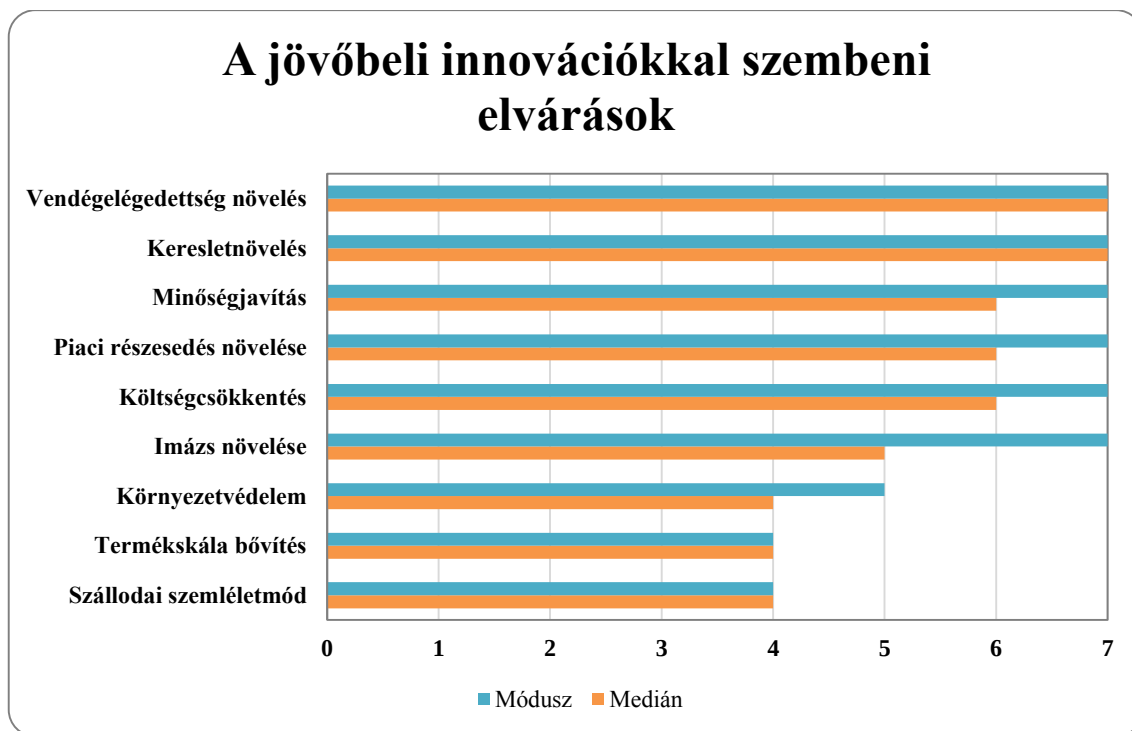
A szállodák innovációs tevékenységének vizsgálatakor ugyancsak lényeges a jövőre vonatkozó fejlesztési tervek ismerete. Sajnos a magyar szállodaszektorról általánosságban elmondható, hogy hiányzik a folyamatos fejlődésre, tökéletesítésre való törekvés. A jövőre vonatkozó stratégiák és tervek nélkül megjósolható,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

A válaszadók jövőbeli terveit ugyanazon kategóriák mentén lehet csoportosítani, mint azt a 8.4.2 fejezetben bemutatásra került (melyben az elmúlt 5 év innovációt vizsgáltam).

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

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

Környezettudatos fejlesztések: energiatakarékos eszközök és fejlesztések végrehajtása. A jövőbeli innovációkkal kapcsolatos elvárásokat az 3. ábra szemlélteti.



3. ábra: A jövőbeli innovációkkal szembeni elvárások

Forrás: Saját szerkesztés

A jövőben (elkövetkező 3 évben) megvalósítani kívánt innovációk esetében a legnagyobb arányban a vendéglégedettség növelését, a kereslet növelését, a minőségjavítást, a piaci részesedés növelését, a költségek csökkentését és az imázs növelését tüzték ki célul. A jövőbeli tervek esetében is hangsúlyosan jelenik meg a termékkála bővítése, a környezetvédelem és a szállodai szemléletmód.

8.5. A BALATONI SZÁLLODÁK INNOVÁCIÓS KÉPESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

Dolgozat jelen részében a korábbi fejezetekben bemutatott szakirodalmi feldolgozás és Rao és Weintraub (2013) kutatása és kérdőíve alapján összeállított kérdőív értékelése kerül bemutatásra. A kérdőív a 9. számú mellékletben tekinthető meg.

8.5.1. Kérdőív célja és témája

Az általam összeállított kérdőív célja volt, hogy feltérképezsem a Balaton turisztikai régióban található szállodák mennyire innovatívak, valamint mely építő blokkok jellemzik a legjobban a szállodákat.

A kutatás Jao Rao és Joseph Weintraub- How Innovative is Your Company's Culture? (2013) (Mennyire innovatív az Ön vállalati kultúrája?) kutatásán és kérdőívén alapszik. Az innovációs kultúra modell tartalmazza a hat építő blokkot, tizennyolc tényezőt és ötvennégy elemet. Minden építőelem három tényezőből, minden tényező három elemből

áll. A kérdőívet minden esetben szállodai alkalmazottnak kellett kitölteni. Az alkalmazottnak értékelni kellett az 54 elemet, állítást egy 1-5 ig terjedő Likert skálán, az alapján, hogy az mennyire jellemzi az adott szállodát. A kérdőív kiértékelése során az eredeti kérdőív értékelési szempontja alapján az elemek pontszámainak átlagából megkaptam a tényezők átlagait, majd a tényezők átlagaiból a hat építőelem átlagát.

A kérdőívben két fő kérdéscsoportot jelöltem meg:

- Általános kérdések;
- A hat innovációs blokk 54 állítása.

Az általános kérdések esetében a válaszadó alkalmazott munkahelyének nevére, az általa betöltött pozícióra, és ezen pozíció betöltésének időtartamára voltam kíváncsi.

Kutatómunkát 51 szállodai alkalmazott segítette, amely a korábban említett 29 szállodát fedti le. Az alkalmazottak közül 39-en recepciósként, 1 pincérként, 1 szobaasszonyként, 7-en vezető pozícióban és 3-an sales részlegen dolgoznak.

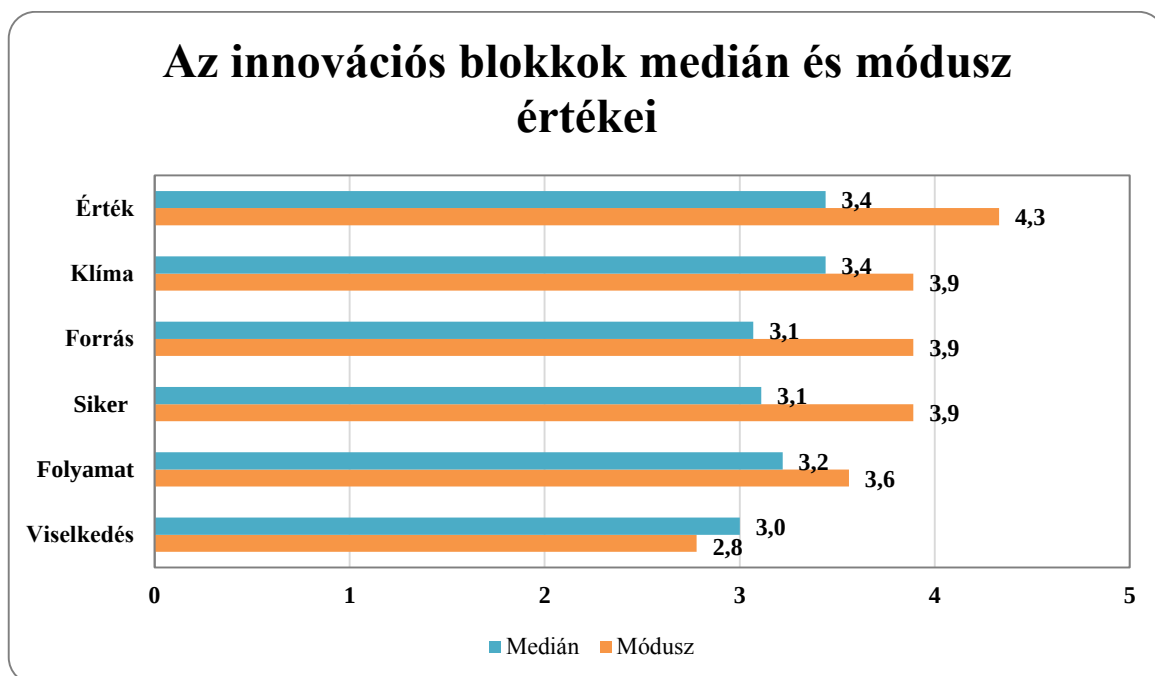
8.5.2. A vizsgált szállodák innovációs kultúrájának vizsgálata

Ebben az alfejezetben kerül bemutatásra az 54 elem általános kiértékelése. Az 54 állítás fedti le a szakirodalomban bemutatott Rao és Weintraub (2013) által megfogalmazott hat építő elemet, amely meghatározza az innovatív vállalat kultúráját. Ezen építő elemek a következők:

- Vállalati Érték
- Viselkedés
- Vállalati légkör
- Erőforrás
- Folyamat
- Siker

Minden építő blokkba három tényező tartozott, és minden egyes tényező esetében három állítást kellett értékelniük a válaszadóknak egy 1-5-ig terjedő skálán. A skála fokozatai meghatározták, hogy az adott állítás mennyire jellemző az adott szállodára. A végső eredmény kiszámításához az alapul vett kérdőív módszertana alapján először átlagoltam az egyes elemek pontszámait, megkapva ezzel a faktorok átlagait, majd ezen értékek átlagolásával kaptam meg az adott szállodára vonatkozó innovációs blokk eredményeit.

A kutatás kiértékelése során megvizsgáltam az egész sokaságra nézve az egyes blokkok módusz és medián értékeit, ezzel megalapozva egy általános következtetést. Az egyszerűbb és átláthatóbb ábrázolás érdekében a kapott eredmények diagram formában megjelentettem. (lásd 4. ábra)



4. ábra: Az innovációs blokkok medián és módusz értékei

Forrás: Saját Szerkesztés

Az ábra alapján levonható egy általános következtetés, miszerint a kutatásban részt vett 29 szálloda innovatív kultúráját elsősorban a vállalat által képviselt értékek határozza meg.

A hat blokk átlagának eredményei alapján megállapítható, hogy megkérdezett szállodák melyik innovációs blokkot helyezi előtérbe. A 29 szállodából nyolc szállodát a vállalati légkör, hat szállodát a vállalati érték, négy szállodát a folyamatok, két szállodát a siker és egy szállodát az erőforrások határozzák meg a legnagyobb arányban az innovációt tekintve. A viselkedés egyáltalán nem került fókuszba a kutatásban részt vett szállodák esetében. Nyolc szálloda esetében elmondható, hogy nem feltétlenül egy blokk határozza meg innovációs tevékenységüket. A legtöbb esetben két vagy több blokk átlaga megegyezett. A leggyakoribb kombináció tartalmazott egy blokkot a legkedveltebből és egy blokkot a legkevésbé fontosabbakból. Ilyen kombináció volt a viselkedés-érték és érték-siker páros, vagy a vállalati légkör- erőforrás- viselkedés trió. Természetesen ezen eredmények nem meglepőek, hiszen minél sikeresebb akar lenni egy vállalat, annál több

blokkban 100%-os teljesítményre van szüksége. Ez a következtetés nem azt jelenti, hogy azon szállodák, amelyek esetében sorrend állapítható meg a blokkok között, kevésbé innovatívabbak, hiszen több esetben a blokkok átlagai között csak kis eltéréseket tapasztalható.

Az általános következtetések levonása után részletesebb kutatásba fogtam. Célul tűztem ki, hogy párhuzamot vonjak a szálloda innovatív kultúrája, valamint a szálloda mérete és típusai között. Az adatok kiértékelésére és a kapcsolatok megállapítására az IBM SPSS Statistics 22 programmal kereszttábla elemzést alkalmaztam. Az adatsokaság mérete és a különböző kategóriák közötti különbség végett nem állapítható meg szignifikáns kapcsolat a tényező között, ezért ezen párhuzamok között csak leíró kutatást végeztem.

8.5.2.1. Szálloda mérete és az innovációs blokkok közötti összefüggés

Elsődleges célom volt, hogy megállapítsam, hogy a szálloda mérete mennyire befolyásolja a szálloda innovatív kultúráját.

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

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

Ezen kategóriák alapján elmondható, hogy a kutatásban 21 kisméretű, 5 közepes méretű és 3 nagy méretű szálloda vett részt.

A 21 kisméretű szálloda esetében a vállalati légkör (7 db), a vállalati érték (4 db), valamint az innovációs blokkok kombinációja (4 db) került a fókuszba. Kisebb mértékben fókuszálnak ezen méretű szállodák a folyamatokra (3 db), a sikerre (2 db) és az erőforrásokra (1 db).

A közepes méretű szállodáknál a sereghajtók között szintén ugyanazon három tényező képviselteti magát, habár itt a vállalati érték (2 db) és a blokkok kombinációja (2 db) vette át a vezető szerepet a vállalati légkörrel szemben (1 db).

A három nagy méretű szálloda 75%-a a blokkok kombinációját részesíti előnyben, és 25%-uk pedig a folyamatokat.

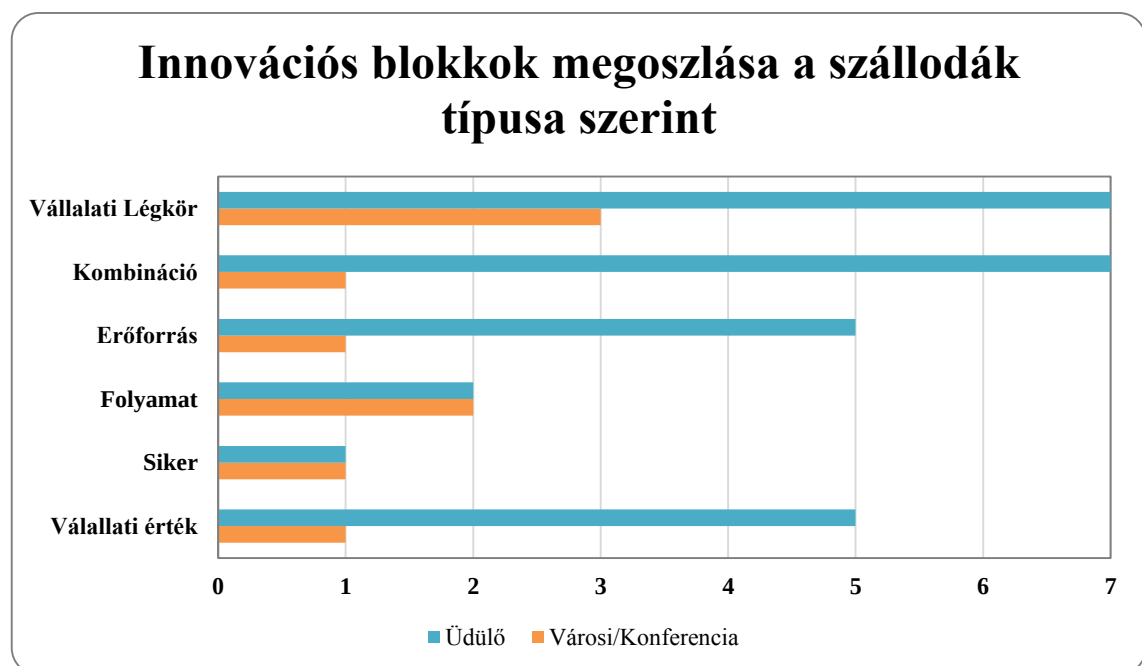
Következtetésképpen elmondható, hogy az általános eredményekkel megegyezően a vállalati érték, a vállalati légkör és az innovációs blokkok kombinációja határozza meg a

kutatásban részt vett szállodák innovációs kultúráját. Tehát megállapítható, hogy a szálloda mérete nem befolyásolja azt, hogy az innovációs projektek esetében mely tényezők jellemzik a szállodát.

8.5.2.2. Szálloda rendeltetés szerinti besorolása és az innovációs blokkok közötti összefüggés

Második részcélmként jelöltem meg a szálloda típusa és szálloda innovációs kultúrája közötti kapcsolatot. Mint az már említésre került ezen kutatási rész céljában is alkalmaztam IBM SPSS Statistics kereszttábla elemzést, mely nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot, így ezen rész esetében is leíró kutatást végeztem.

A vizsgálat előtt a válaszadó szállodák rendeltetés szerinti besorolását újra kategorizáltam, a városi/konferencia szállodák közé soroltam a konferencia, a konferencia-és wellness, illetve a városi profilt megjelölő hoteleket, így összesen 9 szálloda került ezen kategóriába. Az üdülőszállodák körét (20 db) az apartman, gyógy és üdülő profillal rendelkező szálláshelyek alkották. Az eredményeket az 5. ábra jeleníti meg.



5. ábra: Az innovációs blokkok megoszlása a szálloda típusa szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram alapján jól látható, hogy a mindkét szálloda típus esetében a vállalati léggör határozza meg a szállodai innovációt, valamint, hogy a folyamatok és a siker ugyanannyira játszanak szerepet. A többi innovációs blokk esetében jelentős különbség vélhető felfedezni.

Az üdülőszállodák esetében a második helyen az innovációs blokkok kombinációja állt (7 db), míg a 9 városi szálloda esetében csak egy szálloda alkalmazza az egyszerre több blokkra fókuszálást. Ugyanez az eredmény jellemzi az erőforrás blokkot. Különbség vélhető felfedezni a vállalati érték esetében is, hiszen a városi/konferencia szálloda közül egy szállodát jellemezte ezen blokk, míg az üdülőszállodák közül 5 szállodát is ezen blokk határozta meg.

Tehát következtetésképpen elmondható, hogy a szálloda rendeltetés szerinti besorolása alapján különbségek fedezhető fel a szállodai kultúra terén. Habár mindkét szálloda esetében a vállalati légkör játssza a legnagyobb szerepet az innováció terén, az üdülőszállodák nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációs blokkok kombinációjára, az értékekre, az erőforrásokra és a folyamatokra. Ezzel szemben a városi/konferencia szállodák esetében a vezető vállalati légkör mellett a folyamatok kaptak nagyobb hangsúlyt, míg a többi blokk csak 1-1 szállodára volt jellemző.

8.5.2.3. További elemzések

A kérdőív kiértékelése során további elemzéseket is folytattam. Céljaim között szerepelt egy korreláció analízis, amely a szálloda szobaszámai és az egyes innovációs blokk értékei közötti kapcsolatot vizsgálta. Variancia elemzéssel vizsgáltam a szálloda mérete, valamint rendeltetés szerinti besorolása és az innovációs blokkok értékei közötti összefüggés elemzése. Ezen statisztikai módszerek eredményei meghaladták a 0,05-ös szignifikancia szintet, ezért a tényezők között kapcsolatot és összefüggéseket nem tudtam megállapítani. Véleményem szerint ennek oka az lehet, hogy a szobák száma, vagy az ebből következő szálloda méret, vagy típus nem feltétlenül határozza meg azt, hogy egy adott szálloda mennyire elhivatott a különböző blokkok iránt az innováció során. Egy 30 szobás városi hotel ugyanúgy fókuszálhat mind a hat blokkra, mint egy 350 szobás üdülőszálloda.

8.6. HIPOTÉZIS VIZSGÁLAT

8.6.1. 1. Hipotézis vizsgálata

1. Hipotézis: A szálloda innovációs kultúra elemei (vállalati érték, viselkedés, vállalati légkör, erőforrások, folyamatok és siker) és a szálloda booking.com-on elért pontszámai között kapcsolat van.

Feltevésem szerint minél innovatívabb a szálloda, annál magasabb a booking.com-on elért vendégek által adott pontszám.

Hipotézisem céljául a booking.com online foglalási felületet választottam. Ennek egyik oka, hogy ezen vállalkozás a világ legnagyobb online foglalási felülete, valamint mind a 29 válaszadó szálloda (illetve a megkeresett 134 szálloda) megtalálható a foglalási rendszer adatbázisában, míg az olyan vendéglégedettséget tükröző oldalak, mint a tripadvisor, nem minden szálloda adatát tartalmazza.

A hipotézis vizsgálata során a két változó közötti összefüggés szorosságának, a kapcsolat erősségének, intenzitásának megállapítására korreláció elemzést hajtottam végre. A lineáris korreláció során a Pearson-féle (r) együttható értéket emelném ki, ami a két változó közötti kapcsolatot vizsgálja. Az „ r ” értéke -1 és $+1$ intervallum között mozoghat. Az együttható abszolút értéke a kapcsolat szorosságát, míg az előjele a kapcsolat irányát mutatja. Minél erősebb a két változó közötti kapcsolat, annál közelebb esik az 1 -hez. A korrelációs számítás során nem teszünk különbséget az eredmény (függő) és a magyarázó (független) változó között, szimmetrikusan kezeljük őket. Fontos, hogy nem szabad változók között ok-okozati következtetéseket levonni. (Sajtos, Mitev, 2007)

A vizsgálat előtt a booking.com honlap adatbázisa alapján kigyűjtöttem a vendégek által adott pontok értékét. A korreláció teszt lefuttatása előtt érdemes megvizsgálni vannak-e kiugró értékek mindkét változó esetében. Ha van, akkor ezen adatokat ki kell zárni az elemzésből, különben eltorzított eredményeket kaphatunk.

A 1. Hipotézis esetében mind a hat innovációs blokkot összevettem a booking.com által biztosított vendégek által értékelt pontszámokkal.

8.6.1.1. Vállalati érték

Először a vállalati érték és booking.com közötti kapcsolatot vizsgáltam. A korreláció teszt lefuttatása előtt megnéztem van-e kiugró elem az „vállalati érték” és a „booking pontszám” változók esetében. Ez esetben nincs kiemelkedő érték, ezért a korreláció teszt lefutatható. A vállalati érték és a booking pontszám önmagával vett korrelációja a definíciónak megfelelően 1 . A két változó korrelációs együtthatója $0,512$, ami közepesen erős pozitív kapcsolatot jelent. A korreláció legalább 1% -os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát esetemben ($0,004$) szignifikáns kapcsolat van a két változó között, vagyis a balatoni szállodák vállalati értéke és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között közepesen erős kapcsolat van. Az eredményeket *2. táblázatban* jelenítettem meg.

2. táblázat: Vállalati érték és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Vállalati érték
Booking.com -Pearson féle Korreláció	1	,512**
Szignifikancia (2-oldali)		,004
Vállalati Érték -Pearson féle Korreláció	,512**	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,004	
**. A korreláció 0,01 szintnél szignifikáns. (2-oldali)		

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Feltevésém szerint minél nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalati értékekre az innováció során, annál jobb lesz az innovációs tevékenysége a szállodának, mely vendéglégedtséghez vezethet, melyet a booking.com-os pontszámok reflektálnak. A vállalati értékek magukba foglalják a vállalkozási szellemet, a kreativitás támogatását és a folyamatos tanulást. Ha egy szálloda az innováció során nagy hangsúlyt fektet a vállalati értékekre, akkor képes növelni az új lehetőségek felfedezése iránti elhivatottságot. Fontos, hogy ezek a szállodák a kreativitáson belül ösztönözze és engedélyezze az alkalmazottaknak ezen új lehetőségek felfedezését. Továbbá ezek a szállodák a folyamatos tanulást is értéknek tekintik. Sok esetben az innováció nem feltétlenül végződik sikerrel, de azok a szállodák, akik hajlandóak tanulni a hibájukból, nem félnek az ismeretlentől nagyobb eséllyel érhetnek el a későbbiekben sikert. Tehát ha egy szálloda az innováció során a vállalati értékekre nagy hangsúlyt fektet, akkor egyre több alkalmazottat fognak ösztönözni, hogy merjenek nyitni az ismeretlen felé, legyenek elhivatottak az új lehetőség felé. A folyamatos kísérletezésekkel, tapasztalatgyűjtéssel sikeres innovációkat eredményezhetnek, amely javítja a szálloda működését. Fejlődő szállodai működéssel növelhetik a vendégek elégedettségét, aminek eredménye a jobb értékelések az olyan oldalakon, mint a booking.com.

8.6.1.2. Viselkedés

Habár a viselkedés, mint kultúra blokk, az átlagok alapján egyik kutatásban részt vett szállodát sem jellemezte, mégis fontos megvizsgálni, hogy van-e kapcsolat ezen blokk és a booking-on kapott pontszáma között. Az eredmények ösztönzőek lehetnek a szállodáknak. A korreláció teszt lefuttatása előtt megnéztem van-e kiugró elem az „szálloda viselkedése” és a „booking pontszám” változók esetében. Ez esetben nincs kiemelkedő érték, ezért a korreláció teszt lefutatható. A viselkedés és a booking pontszám önmagával

vett korrelációja a definíciónak megfelelően 1. A két változó korrelációs együtthatója 0,483, ami közepesen pozitív kapcsolatot jelent. A korreláció legalább 1%-os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát esetemben (0,008) szignifikáns kapcsolat van a két változó között, vagyis a balatoni szállodák viselkedése és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között közepesen erős kapcsolat van. Az eredményeket 3. táblázatban jelenítettem meg.

3. táblázat: Viselkedés és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Viselkedés
Booking.com -Pearson féle Korreláció	1	,483**
Szignifikancia (2-oldali)		,008
Viselkedés -Pearson féle Korreláció	,483**	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,008	
**. A korreláció 0,01 szintnél szignifikáns. (2-oldali)		

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Feltevésém szerint minél nagyobb hangsúlyt fektetnek a szálloda viselkedésére az innováció során, annál jobb lesz az innovációs tevékenysége a szállodának, mely vendégek elégedettséghez vezethet.

A szálloda viselkedése meghatározza az innováció iránti viselkedést. Ahhoz, hogy egy szálloda innovatív legyen, növelni kell a hajlandóságát az új termékek, szolgáltatások felé. Egy vezetőnek az a feladata, hogy támogassa az innovációs tevékenységeket. Egy innovatív szállodát a lendület, az elkötelezettség és a lehetőségek jellemzik. Ha egy vezető innovatívabb viselkedést szeretne elérni, inspirálnia kell az alkalmazottait. Minél inkább inspirálja őket, annál jobb teljesítményt érhet el az adott szálloda. Fejlődésének köszönhetően jobb lesz a teljesítmény, ezzel elérve azt, hogy a már meglévő és leendő vendégek igényeinek jobban megtudnak felelni. Az elégedett vendég szívesebben megosztja jó tapasztalatait, jobb pontszámot ad az online felületeken, ezáltal jobb hírnevet tudnak generálni az adott szervezetnek. Az inspiráció mellett fontos, hogy a vezető időt szánjon az alkalmazottak tanítására, valamint, hogy bármely alkalmazott számára legyen meg a lehetőség, hogy megkeresse a vezetőket jobbító javaslataikkal. Természetesen az is nagyban befolyásolhatja maga az alkalmazottak viselkedését az innovációk terén, ha a vezetők támogatását nem csak siker esetén kaphatják meg. Ha a vezetők csak a sikert értékelik, akkor hamar elveszthetik a dolgozók az új lehetőségek iránti lelkesedést. Ez kihathat ma-

gára az alkalmazott viselkedésére is, a szálloda iránti elkötelezettségére. Ha maga az alkalmazott kudarcot ér el, az kihathat a munkájára. Ez főleg a Front területen dolgozók esetében lehet veszélyes, hiszen ha nem elég lelkesek, kivetítik a problémákat, ami csökkentheti a vendégek elégedettségét. Mivel a kérdőív általános jellemzése során a viselkedés nem jelent meg a megkérdezettek körében, ezért úgy gondolom, hogy ezen blokk megerősítése ajánlatos lenne minden Balaton régióban működő szálláshely számára. A régiós adatok szerint növekvő tendencia mutatkozik a balatoni szálláshelyek esetében, amely versenyhelyzetet eredményezhet. Ezt bizonyítja az is, hogy a megkérdezett szállodák booking-os pontszámai között nincsenek nagy eltérések, vagyis azokat vendégeket, akik ezen az online felületen foglalnak szállást, a pontszám alapján nem tudják majd befolyásolni. Tehát érdemes az innovatív szállodai viselkedést megerősíteni a Balaton régió szállodaiban, hogy versenyelőnyhöz jussanak.

8.6.1.3. Vállalati kultúra

A korreláció teszt lefuttatása előtt ismét lefutattam a kiugró értékekre vonatkozó tesztet. A vállalati léghő esetében kiugró értéket tapasztaltam, ezért az adott elemet kizártam az elemzésből, ezért a tesztet végül 28 adattal futattam le. A vállalati léghő és a booking pontszám önmagával vett korrelációja a definíciónak megfelelően 1. A korreláció legalább 1%-os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát ez esetben (,203) nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között, vagyis a balatoni szállodák vállalati léghője és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között nincs kapcsolat van. Az eredményeket 4. táblázatban jelenítettem meg.

4. táblázat: Vállalati kultúra és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Vállalati kultúra
Booking.com -Pearson féle Korreláció	1	,248
Szignifikancia (2-oldali)		,203
Vállalati kultúra -Pearson féle Korreláció	,248**	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,203	
**. A korreláció 0,01 szintnél szignifikáns. (2-oldali)		

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Feltételezésem szerint a vállalati kultúra hatással lehet a booking.com elért pontszámokkal. A vállalati kultúrába tartozik maga a munkahelyi légkör. Egy innovatív vállalati kultúra esetében az alkalmazottak az innováció közös nyelvét beszélik, tisztelik és értékelik a közösségen belüli különbséget. Egy jó vállalati légkör ismérve, hogy a dolgozók szabadon elmondhatják a véleményüket, felelősséget vállalnak tetteikért, minimalizálják a bürokráciát. Mint, azt a korreláció elemzés is bizonyítja, nincs kapcsolat a vállalati légkör és a booking.com-on elért pontszám között, vagyis maga a megkérdezett szállodák esetében a vállalati légkör nem határozza meg a vendéglégedettséget reflektáló pontszámokat. Ennek okát abban vélem felfedezni, hogy a viselkedés blokk iránti elkötelezettséget a kutatásban részt vett szállodák nem preferálják, hiszen egyik szálloda esetében sem jött ki „győztes” blokként. A szálloda innovációs viselkedése meghatározható lehet a vállalati légkör esetében. Hiszen ha a vezető nem inspirálja az alkalmazottakat, akkor nem alakul ki a késztetés bennünk, hogy közösen gondolkodjanak, ötleteljenek. Ha egy vezető nem várja nyitott ajtóval az alkalmazottakat, akkor nem is érdemes innovációról beszélni. Ha pedig nem minden alkalmazott oszthatja meg a jobbító javaslatait, akkor nem fog kialakulni egy olyan közösség, ahol tolerálják és tisztelik egymást. Szintén akadályozó tényező lehet, ha a vezető csak a sikert támogatja, hiszen így kudarc esetén nem csak az önbizalmukat veszíthetik el a dolgozók, de nem fognak tanulási lehetőségként tekinteni a kudarcra, valamint felelősséget se fognak vállalni a tetteikért.

Habár a vállalati légkör az általános jellemzés alapján minden esetben élen járt a válaszadó szállodák innovációs projektjeiben, mégis a sokaságra tekintve azt az eredményt kaptam, hogy ez nincs kapcsolatba a vendéglégedettség alakulásával. Véleményem szerint, a szállodáknak valóban erősíteniük kellene a viselkedés blokk iránti elkötelezettséget, ezzel is megerősítve a vállalati légkört. Hiszen ha a vezető olyan magatartást közvetít az alkalmazottaknak, amellyel inspirálja őket, növelhetik nem csak az innovációs folyamatok sikerét, de egy megfelelő, jól működő vállalati légkört tudnak kialakítani. Ha ebben a légkörben az alkalmazott jól éri magát, elégedett, akkor ez a pozitivitás kivétel a munkájára, amely elégedettebb vendégeket eredményezhet.

8.6.1.4. Erőforrás

Negyedikként az erőforrás és a booking.com-os értékelések pontszámai közötti kapcsolatot vizsgáltam. Ebben az esetben sem volt kiemelkedő érték, ezért a korreláció teszt lefutatható. Az erőforrások és a booking pontszám önmagával vett korrelációja a definí-

ciónak megfelelően 1. A két változó korrelációs együtthatója 0,500, ami közepesen pozitív kapcsolatot jelent. A korreláció legalább 1%-os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát ez esetben (0,008) szignifikáns kapcsolat van a két változó között, vagyis a balatoni szállodák erőforrásai és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között közepesen erős kapcsolat van. Az eredményeket 5. táblázatban jelenítettem meg.

5. táblázat: Az erőforrások és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Erőforrás
Booking.com-Pearson féle Korreláció	1	,500**
Szignifikancia (2-oldali)		,006
Vállalati Erőforrás -Pearson féle Korreláció	,500**	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,006	
**. A korreláció 0,01 szintnél szignifikáns. (2-oldali)		

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Feltevésem szerint minél jobban fókuszál a szálloda az erőforrásokra az innovációs folyamat során, annál jobb végkimenetelt érhet el, amelyet tükrözhet a vendéglégedettség változása is.

Az erőforrás igen kritikus pont minden szervezet életében, melybe bele tartozik az emberi erőforrás, a rendszer és projekt erőforrásai. A szállodaipar esetében az egyik legkockázatosabb tényező az emberi erőforrás. A megfelelő szakképzettség mellett, fontos, hogy az adott alkalmazott elkötelezett legyen a vállalat és az innováció iránt. A viselkedés során már kifejtésre került, hogy az alkalmazott befolyással lehet viselkedésével a szállodai eredményeire. Ahhoz, hogy ennek negatív kimenetelét elkerüljük, szükség van egy megfelelő rendszerre. A rendszernek kell biztosítani a megfelelő toborzást, a megfelelő emberek alkalmazását. Ha eleve olyan alkalmazottaink vannak, akik nem elkötelezettek, nem szeretnek dolgozni, nem szakképzettek, akkor pozitív eredményekről nem beszélhetünk. Szintén fontos, hogy megfelelő kapcsolatot építsünk ki a beszállítókkal és a partnerekkel. Az alapműködéshez is fontos ezen tényezők megléte, de az innováció során, ami nem kevés pénzbe és időbe kerül, fontos, hogy valóban olyanokkal működjünk együtt, akik tartják a határidőket és elvégzik az előre megbeszélt munkát. Akár, ha egy felújítási munkát veszünk alapul, súlyos következményei lehetnek a nem megfelelő kivitelező kiválasztása. Habár a Balaton régiót meghatározza az erős szezonáltság, mégis egyre több

szálloda éves szinten működik. Egy szálloda felújítási munkái nem húzódhatnak el hosszútávra, hiszen ha nem végzünk időben, akkor csökkenhet a forgalmunk, mivel vagy zárva kell lennünk a munkálatok végéig, vagy ha közben üzemelünk az ott lévő vendégek pihenését zavarhatjuk. Ha pedig negatív élményekkel távozik a vendég, csökken a vendég elégedettség, romolhatnak a hotel eredményei és hírneve. Ezenkívül szintén fontos, hogy a szálloda az időn, az emberi erőforráson, a fizikai teren és együttműködésen kívül biztosítsa a megfelelő anyagi forrást.

8.6.1.5. Folyamat

A korreláció teszt előtt a folyamat blokk esetében is lefutattam a kiugró értékekre vonatkozó tesztet, amely a vállalati kultúra esetéhez hasonlóan kiugró értéket mutatott. Ezen érték kizárása után a korrelációt 28 elem alapján futattam le. A folyamat és a booking pontszám önmagával vett korrelációja a definíciónak megfelelően 1. A korreláció legalább 1%-os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát ez esetben (0,046) szignifikáns kapcsolat van a két változó között, vagyis a balatoni szállodák innovációs folyamatai és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között közepesen erős kapcsolat van (0,380). Az eredményeket 6. táblázatban jelenítettem meg.

6. táblázat: A folyamatok és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Folyamat
Booking.com-Pearson féle Korreláció	1	,380**
Szignifikancia (2-oldali)		,046
Folyamat -Pearson féle Korreláció	,380**	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,046	
**. A korreláció 0,05 szintnél szignifikáns. (2-oldali)		

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Ezen eredmények jóval alacsonyabbak, mint a vállalati érték, viselkedés, és az erőforrás esetében, hiszen az erősségi mutató közelebb áll az intervallum (0,2-0,7) alsóbb értékeihez, mint a többi esetben, valamint a szignifikancia szint is közel van az elvetés határaihoz. Ettől függetlenül elmondható, hogy feltételezésem bebizonyosodott, miszerint kapcsolat van a vállalat innovációs folyamati és a booking.com-on elért eredményekhez. A folyamatok nagy szerepet játszanak az innováció során, hiszen maga a folyamat tartalmazza az ötletek gyűjtését, kiválasztását, felülvizsgálatát és megvalósítását. A folyamatok az innováció fontos része, hiszen itt kerülnek megvalósulásra az elképzelések. Itt nyer értelmet az alkalmazottak elhivatottsága, a vezetők inspirációi, az együttműködés. Ha a

szálloda rendelkezik a megfelelő értékekkel, viselkedéssel, erőforrásokkal akkor a folyamatok pozitív végkimenetellel valósulnak meg. Maga az innovációs folyamatokkal fejlődést érhetünk el, amellyel növelhetjük nem csak a szálloda szolgáltatainak és termékeinek a minőségét, de ezekkel növelhetjük a vendégek elégedettségét is.

8.6.1.6. Siker

Utolsóként a siker blokk és a booking.com-os értékelések pontszámai közötti kapcsolatot vizsgáltam. Ebben az esetben sem volt kiemelkedő érték, ezért a korreláció teszt lefutatható. A siker és a booking pontszám önmagával vett korrelációja a definíciónak megfelelően 1. A két változó korrelációs együtthatója 0,467, ami közepesen pozitív kapcsolatot jelent. A korreláció legalább 1%-os szignifikancia szint mellett elfogadható. Tehát ez esetben (0,011) szignifikáns kapcsolat van a két változó között, vagyis a balatoni szállodák siker blokkja és a booking.com-on vendégek által adott pontszám között közepesen erős kapcsolat van. Az eredményeket 7. táblázatban jelenítettem meg.

7. táblázat: A siker és a Booking.com pontszám közötti kapcsolat

	Booking.com	Siker
Booking.com -Pearson féle Korreláció	1	,467**
Szignifikancia (2-oldali)		,011
Siker -Pearson féle Korreláció	,467 **	1
Szignifikancia (2-oldali)	0,011	
**. A korreláció 0,05 szintnél szignifikáns. (2-odali)		

Forrás: IBM SPSS Output- Saját szerkesztés

Feltételezésem szerint ha a szálloda nagy hangsúlyt fektet az innováció során a sikerre, akkor az pozitív változást hozhat a booking.com-on adott pontszámokra. Véleményem szerint a hat blokk közül a sikernek van a legnagyobb befolyásoló ereje a vendéglégedettségre. A belső siker megerősíti a szálloda értékeit, viselkedését, a folyamatokat, valamint befolyásolja a jövőre vonatkozó tevékenységet. A személyes siker eredménye, hogy az alkalmazottak még elhivatottabbak lesznek a vállalat által képviselt értékek és viselkedés iránt. Elkötelezettebbek lesznek egymás és az innováció iránt, amely további fejlődéshez vezethet, mellyel növelhetik a versenyelőnyt is. De a szállodák esetében a legnagyobb siker az innováció terén, ha maga a vendégek innovatív szervezatként tekintenek ránk, értékelik és észreveszik az újításokat, és pozitív élményekkel, elégedetten távoznak.

8.6.2. 1. Hipotézis következtetése

Következtetésként elmondható, hogy hipotézisem nagyrészt (közel 84%-ában) beigazolódott, miszerint kapcsolat van a szállodák innovációs kultúra elemei és a booking.com online felületen vendégek által adott pontszámok között. A vállalati kultúra esetében ezen hipotézis nem igazolódott be. Ennek oka véleményem szerint, hogy bár a viselkedés tekintetében kapcsolat állapítható meg a booking.com-os pontszámokkal az egész sokaságra nézve, de az általános értékelés során kiderült, hogy a válaszadó szállodák egyike se koncentrált „tisztán” a viselkedésre az innováció során. Feltételezésem szerint a vállalat által tanúsított viselkedés (mint például az alkalmazottak inspirálása) befolyásolja a megfelelő innovációs vállalati kultúra kialakulását. Amíg nem tanúsítanak megfelelő hozzáállást a viselkedés terén sem a vezetők, sem az alkalmazottak, addig nem alakulhat meg az a légkör, amiben támogatják, tisztelik egymást az alkalmazottak és együtt tudnak működni. Ezáltal a vállalati kultúra hiányában az innovációk sem tudnak megvalósulni, így nem valósulnak meg azon változások, amelyek befolyásolhatják a vendégek elégedettségét. Így azt javasolnám a Balaton régió szállodáinak, hogy fordítsanak nagyobb figyelmet az innovációval szembeni viselkedésre, hiszen ha pozitív a hozzáállásuk ezzel a blokkal kapcsolatban, az mindenképpen pozitív változást hozhat a szálloda életében.

A vállalat által képviselt értékek, a viselkedés, az erőforrás, a folyamatok és siker blokk tekintetében elfogadható a hipotézisem. Korreláció elemzés esetében nem állapítható meg ok-okozati összefüggés, de elmondható, hogy pozitív közepesen erős kapcsolat áll fenn ezen blokkok és a booking.com-on vendégek által értékelt pontszámok között. Véleményem szerint ezen blokkok is kapcsolatban állnak egymással, egyfajta innovációs láncot alkotva. Hiszen ha a szálloda nem képvisel olyan értékeket, amelyek innovatív viselkedésre ösztönöznék, akkor az nem határozza meg az olyan innovációs folyamatokat, amelyek erőforrásokat (emberi, forrás, és idő) igényelnek és a folyamat lezárta után sikert eredményeznek a szálloda számára.

A vállalat által képviselt értékek esetében fontos, hogy a vezetők ösztönözzék az alkalmazottakat az új felé haladás során, valamint hogy ők maguk is rendelkezzenek vállalkozási szelemmel. Hiszen ha a vezető inspirálja az alkalmazottakat, akkor ők nem csak a vállalat iránt, de az innovációk iránt is elkötelezettek lesznek. Fontos, hogy a vezető időt szánjon az alkalmazottak tanítására, valamint, hogy ne csak a sikert támogassák. Mindezekhez szükség van olyan erőforrásokra, mint ember és rendszer. A rendszernek kell

biztosítani a megfelelő embereket. Ezen embereknek elhivatottnak kell lenniük. A rendszer további feladati közé tartozik a megfelelő partnerek, pénzübeli források, fizikai tér és idő biztosítása. Ezek előfeltételével valósulhatnak meg azok a folyamatok, amelyek eredménye sikeres innováció lesz.

Ezen blokkok meglétével, erősítésével pozitív változást hozhatnak a szálloda életébe, növelve a vendéglégedettséget. Mivel a XXI. századi vendég igényli a folyamatos újítást, így mindenképpen azt javasolnám, hogy a szállodák minden blokkra fektessenek hangsúlyt, hiszen ezen blokkok egy láncot alkotva viszik sikerre a szállodai innovációs projekteket, ezzel növelve a pozitív vendég véleményeket.

8.6.3. 2. Hipotézis vizsgálata

H2: *A szálloda minőség szerinti besorolása és az innovációs blokkok értékei között kapcsolat áll fenn.*

Feltevésém szerint a szálloda minőség szerinti besorolása (3*, 4*, 5*) és a különböző innovációs blokkok (vállalati érték, viselkedés, vállalati légkör, erőforrás, folyamatok és siker) értékei között összefüggés állapítható meg. Ezen feltevésemet varianciaanalízis segítségével elemeztem, hiszen két-vagy több sokaság várható értékének összehasonlítását végeztem el. Az elemzés során lényegében azt vizsgáltam, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között, azaz, hogy a független változó (innovációs blokkok), hogyan befolyásolja a függő változó (szálloda minőségi szerinti besorolása) alakulását. Ha ezek az átlagok szignifikánsan különböznek, akkor ez azt jelenti, hogy a független változó érdemi hatással van a függő változóra. Ahhoz, hogy megállapítható legyen, hogy mely csoport átlagai különböznek egymástól, ahhoz poszt hoc analízist alkalmaztam, azon belül is az LSD tesztet futattam le. Az LSD² teszt t-próbával ellenőrzi az átlagok közötti különbségeket. (Sajtos, Mitev, 2007)

8.6.3.1. A vállalati érték

A blokkok közül először a vállalati érték és a szálloda minőség szerinti besorolása közötti összefüggést vizsgáltam. A variancia teszten belül homogenitás vizsgálatot is lefutattam, amely alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,808. A Levene-teszt null hipotézise ugyanis az, hogy a szórások nem egyenlők, amelynek elvetése azt jelenti, hogy a szórás homogenitás teljesül. A variancia elemzés további eredményeit a 8. táblázat mutatja.

² LDS: Least Significant Difference (legkisebb szignifikáns különbség)

8. táblázat: Variancia analízis a vállalati érték és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabad- ságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	9,273	2	4,636	12,039	,000
Csoporton kívül	10,013	26	,385		
Totál	19,286	28			

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A null hipotézis tesztelésére F próbafüggvényt használtam, melynek során a külső és belső szórásnégyzeteket módosítottam a megfelelő szabadságfokokkal, így jutottam el az átlagos eltérés-négyzetösszegekhez. A teszt alapján jól kiolvasható az F hányad, ami a csoportok közötti és a csoporton belüli eltérésnégyzet aránya. Ebben az esetben az F értéke: 12,039. Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítom. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szálloda vállalati értékben való elhivatottságának mértéke és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel. Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményeit 9. táblázat ismerteti.

9. táblázat: LSD teszt a vállalati érték esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-1,09633	,000
	5*	-1,43167	,006
4*	3*	1,09633	,000
	5*	-,33533	,479
5*	3*	1,43167	,006
	4*	,33533	,749

Forrás: Saját szerkesztés

A teszt eredményeként elmondható, hogy különbség van a 3*-os szállodák által adott pontszámok, valamint a 4* és 5*-os szállodák értékelése között a vállalati érték tekintetében. Mindkét esetben a szignifikancia szint nem nagyobb, mint 0,05. A 4 *-os és 5*-os szállodák esetében a szignifikancia szint ,479, vagyis ezen szállodák esetében az adott pontszámok között nincs különbség.

8.6.3.2. A viselkedés

Ezen alfejezetben a viselkedés és a szálloda minőség szerinti besorolása közötti összefüggést vizsgáltam. A homogenitást vizsgáló teszt eredménye alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,240. A Levene-teszt null hipotézise ugyanis az, hogy a szórások nem egyenlők, amelynek elvetés azt jelenti, hogy a szórás homogenitás teljesül. A variancia elemzés további eredményeit a 10. táblázat mutatja.

10. táblázat: Variancia analízis a viselkedés és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabad- ságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	12,685	2	6,342	23,488	,000
Csoporton kívül	7,021	26	,270		
Totál	19,706	28			

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A teszt alapján jól kiolvasható az F hányad, ami a csoportok közötti és a csoporton belüli eltérésnégyzet aránya. Ebben az esetben az F értéke: 23,488. Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítom. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szállodák innovációs viselkedése és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel.

Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményeit 11. táblázat ismerteti.

11. táblázat: LSD teszt a viselkedés esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-1,22833	,000
	5*	-1,87000	,000
4*	3*	1,22833	,000
	5*	-,64167	,113
5*	3*	1,87000	,000
	4*	,64167	,113

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A teszt eredményeként elmondható, hogy a viselkedésre koncentrálnálva különbség van a 3*-os szállodák által adott pontszámok, valamint a 4* és 5*-os szállodák értékelése között. Mindkét esetben a szignifikancia szint ,000. A 4*-os és 5*-os szállodák esetében a szignifikancia szint ,113, vagyis ezen szállodák esetében az adott pontszámok között nincs különbség.

8.6.3.3. A vállalati légkör

Harmadikként a vállalati légkör és a szálloda minőség szerinti besorolása közötti összefüggést vizsgáltam. A homogenitást vizsgáló teszt eredménye alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,554. A variancia elemzés további eredményeit a 12. táblázat ismerteti.

12. táblázat: Variancia analízis a vállalati légkör és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabadságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	4,574	2	2,287	10,422	,000
Csoporton kívül	5,706	26	,219		
Totál	10,280	28			

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A teszt alapján jól kiolvasható az F hányad, ami a csoportok közötti és a csoporton belüli eltérésnégyzet aránya. Ebben az esetben az F értéke: 10,422. Mivel az F próbához

tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítom. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szállodák vállalati légrétegére adott pontszámok és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel.

Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményeit 13. táblázat ismerteti.

13. táblázat: LSD teszt a vállalati légréteg esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-,76400	,000
	5*	-1,03000	,008
4*	3*	,76400	,000
	5*	-,26600	,457
5*	3*	1,03000	,008
	4*	,26600	,457

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A teszt eredményeként elmondható, hogy a vállalati légréteg esetében is különbség van a 3*-os szállodák által adott pontszámok, valamint a 4* és 5*-os szállodák értékelése között. Mindkét esetben a szignifikancia kisebb, mint 0,05. A 4*-os és 5*-os szállodák esetében a szignifikancia szint ,457, vagyis ezen szállodák esetében az adott pontszámok között nem fedezhető fel különbség.

8.6.3.4. Erőforrások

Az erőforrásokra adott pontszámok és a szálloda minőség szerinti besorolása közötti összefüggést is vizsgáltam. A homogenitást vizsgáló teszt eredménye alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,402. A varianciaelemzés további eredményeit a 14. táblázat szemlélteti.

14. táblázat: Variancia analízis az erőforrások és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabad- ságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	8,943	2	4,471	22,256	,000
Csoporton kívül	5,224	26	,201		
Totál	14,167	28			

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Az erőforrások esetében az F értéke: 22,256. Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítom. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szállodák erőforrás blokkra adott pontszámai és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel.

Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményeit 15. táblázat ismerteti.

15. táblázat: LSD teszt az erőforrások esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-,97200	,000
	5*	-1,73167	,000
4*	3*	,97200	,000
	5*	-,75967	,033
5*	3*	1,73167	,000
	4*	,75967	,033

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A teszt alapján megállapítható, hogy az eddigi eredményekhez képest az LSD poszt-hoc tesztje mind a három kategória esetében szignifikáns eredmény hozott. Ez az jelenti, hogy az erőforrások esetében nincs különbség a 3*,4* illetve 5*-os szállodák értékelése között.

8.6.3.5. Folyamatok

Kutatásom során a szálloda minőség szerinti besorolása és a szállodai innovációs folyamatok pontszámai között összefüggéseket vizsgáltam. A homogenitást vizsgáló teszt eredménye alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,731. A variancia elemzés további eredményeit a 16. táblázat mutatja be.

16. táblázat: Variancia analízis a folyamatok és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabad- ságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	6,908	2	3,454	15,680	,000
Csoporton kívül	5,727	26	,220		
Totál	12,634	28			

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

A folyamatok tekintetében az F értéke: 10,422. Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítható. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szállodák folyamatra adott pontszámai és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel. Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményeit 17. táblázat mutatja be.

17. táblázat: LSD teszt a folyamatok esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-,91467	,000
	5*	-1,3533	,001
4*	3*	,91467	,000
	5*	-,43867	,225
5*	3*	1,3533	,001
	4*	,43867	,225

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Az LSD eredmények alapján elmondható, hogy a többi blokkhoz hasonlóan (kivéve az erőforrásokat) a 3*-os szállodák pontszámaikkal eltérnek a 4* és 5*-os szállodáktól a folyamatok tekintetében. A 4 *-os és 5*-os szállodák esetében a szignifikancia szint ,225, vagyis ezen szállodák esetében az adott pontszámok között nem fedezhető fel különbség.

8.6.3.6. Siker

Utolsó feltételezésem szerint a szálloda minőség szerinti besorolása és a szállodai innovációs folyamatok pontszámai között összefüggés tapasztalható. A homogenitást vizsgáló teszt eredménye alapján megállapítható, hogy a szórás homogenitás teljesül, mivel a szignifikancia szint 0,500. A variancia elemzés további eredményeit a 18. táblázat mutatja be.

18. táblázat: Variancia analízis a siker és a szálloda minőség szerinti besorolása között

ANOVA					
	Négyzet összeg	Szabad- ságfok	Négyzet átlag	F	Szignifikancia szint
Csoporton belül	17,141	2	8,570	30,852	,000
Csoporton kívül	7,223	26	,278		
Totál	24,363	28			

Forrás: IBM SPSS Output- Saját szerkesztés

A siker esetében az F értéke: 30,852. Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,00, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért a null hipotézist elutasítható. Tehát a kategória átlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis a szállodák siker iránti elhivatottság mértéke és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés fedezhető fel.

Ahhoz, hogy megismerjük a csoportok közötti átlag eltéréseket LSD poszt-hoc tesztet futattam le. Ennek eredményei 19. táblázat mutatja be.

19. táblázat: LSD teszt a siker esetében

Minőség I	Minőség J	Átlag különbség	Szignifikancia
3*	4*	-,1,48550	,000
	5*	-1,96750	,000
4*	3*	1,48550	,000
	5*	-,48200	,235
5*	3*	1,967500	,000
	4*	,48200	,235

Forrás: IBM SPSS Output-Saját szerkesztés

Az utolsó blokk esetében is elmondható, hogy különbség van a 3*-os, valamint a 4-5*-os szállodák értékelése között. Mindkét esetben a szignifikancia 0,000. A 4 *-os és 5*-os szállodák esetében a szignifikancia szint ,235, vagyis ezen szállodák esetében az adott pontszámok között nem fedezhető fel különbség.

8.6.4. A 2. hipotézis következtetései

Minden innovációs blokk esetében lefutott varianciaanalízis eredményeként elmondható, hogy a szálloda minőség szerinti besorolása és a különböző innovációs blokkok pontszámai között összefüggés van, tehát a 2. Hipotézisem is elfogadásra került. A vállalati érték, a viselkedés, a vállalati kultúra, a folyamatok és a siker esetében LSD poszt-hoc teszt alkalmazása után megállapítható, hogy különbség van a 3*-os szállodák által adott pontszámok, valamint a 4-5*-os szállodák értékelése között. Tehát amíg a 4 és 5*-os szálláshelyek azonos véleménnyel vannak a különböző blokkok szerepével kapcsolatban, addig a 3*-os szállodák elhivatottsága az innováció blokkok felé eltérő. Egyedül az erőforrások esetében értékelték úgy a szállodák, hogy minőség szerinti kategóriájuk között nincs eltérés. Az innováció során az erőforrásoknak meghatározó szerepük van, hiszen a megfelelő emberi, pénzügyi és időbeli erőforrások nélkül a szálloda nem tudja sikerre vinni az innovatív ötleteiket. Feltételezésem szerint az erőforrás kritikus tényező lehet minden szálloda számára. Az innováció egy költséges és kockázatos folyamat, így az erre felhasználható pénzügyi erőforrásokat megfelelően kell kigazdálkodni. Az innovációs magatartás kérdőív kiértékelése során, azt tapasztaltam, hogy a balatoni szállodák bevételeik csekély százalékát forgatják vissza innovációs kiadásokra. Ennek következtében általában vissza nem térítendő pályázati forrásokat kell igénybe venniük azon szállodáknak, akik újítani szeretnének. Manapság a szállodai felújításokat támogató pályázatok

csékély számban jelennek meg. Ezen nehézségi faktorok végett alakult ki az, hogy a kutatásban részt vett 3*,4* és 5*-os szállodák értékelése között nincs különbség az erőforrás terén.

8.6.4.1. A 2. hipotézishez tartozó további kutatás

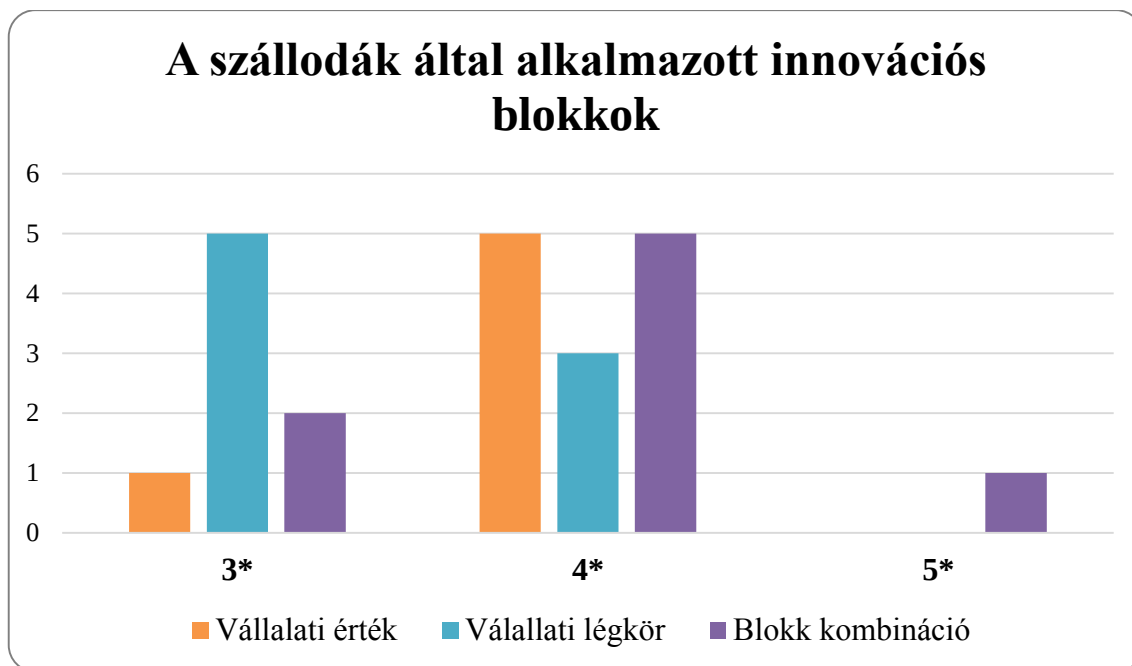
A sokaságra kapott eredmények ösztönöztek arra, hogy kiterjesszem a kutatásomat az innovációs blokkok és a szálloda minőség szerinti besorolása közötti kapcsolat vizsgálatára. A vizsgálathoz IMB SPSS Statistics keresztábla elemzését alkalmaztam. Az elemzés során nem kaptam szignifikáns eredményt, ezért ezen eredmények elemzésére leíró elemzést alkalmaztam. A kutatásban összesen tizenhárom 3*-os, tizenöt 4*-os szálloda és egy 5*-os szálloda vett részt.

A 3*-os szállodák esetében a vállalati légkör került kiemelésre, hiszen a tizenhárom szálloda közül öt esetében ezen blokk átlaga emelkedett ki. Második helyen képviselteti magát az innovációs folyamatok (3 db), míg harmadikként az innovációs blokkok kombinációja (2 db) került megjelölésre. Ezen szállodák esetében a vállalati érték és az erőforrás elenyészően, 1-1 szállodánál jelent meg, míg a viselkedés és a siker egyáltalán nem játszik szerepet.

A 4*-os kategóriájú balatoni szállodák esetében más eredményeket tapasztaltam. Itt a tizenöt szállodából 5-5 arányban a vállalati érték és az innovációs blokkok kombinációja emelkedett ki. A fennmaradó öt szálloda esetében a vállalati kultúra (3 db), a folyamatok (1 db) és a siker (1 db) jelent meg.

Az egyetlen 5*-os szálloda esetében az innovációs blokkok kombináció emelkedett ki. Ezen szálloda esetében kiemelkedő átlag pontszámot (4,11) kaptam eredményül a viselkedés, vállalati légkör és erőforrások blokk esetében.

Összességében a szállodák minőség szerinti besorolása között különbséget vélhető felfedezni, hiszen mindegyik esetben más-más blokk került az első közé. De következtetésképpen elmondható, hogy az általános eredményekhez, valamint a szálloda méretéhez hasonlóan a vállalati érték, a vállalati kultúra és az innovációs blokkok játsszák a meghatározó szerepet a szállodák innovációs projektjeiben. Ezen állítást 6. ábra jeleníti meg.



6. ábra: A szállodák által alkalmazott innovációs blokkok

Forrás: Saját Szerkesztés

Habár statisztikai módszerekkel nem sikerült megerősíteni a szálloda minőség szerinti beosztása és az innovációs blokkok közötti kapcsolatot, mégis úgy vélem megfelelően tudja ezen leíró kutatás demonstrálni a 2. hipotézist. Példaként emelhető ki a vállalati léggör és a vállalati érték blokkja. A variancia elemzés poszt-hoc elemzése alapján megállapítottam, hogy különbség van a 3*-os és a 4*-os szállodák értékelései között. Ezt az eredményt jól ábrázolja az 5. ábra, hiszen a diagram alapján jól kivehető a két blokk közti különbség. A 3*-os szállodák esetében kiemelkedik a vállalati léggör iránti elhivatottság a vállalati értékkel szemben, míg a 4*-os szállodák esetében a vállalati érték kerül fókuszba, háttérbe szorítva ezzel a vállalati léggört. Az erőforrások esetében a varianciaelemzés nem mutatott ki különbséget a szállodák minőség kategóriái között. Ezt a tényt erősíti meg, hogy a háromcsillagos szállodák közül csak 1 szálloda esetében kapott szerepet ez a blokk, míg a másik két kategóriájú szálloda esetében főként az innovációs blokkok kombinációja tartalmazta az erőforrásokat.

9. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

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

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

A kutatásban 29 Balaton turisztikai régióban működő főként Szállodaszövetséghez tartozó tagszálloda vett részt. A szállodák innovációik leírásakor a legkülönbözőbb típusokat jelenítették meg, melyeket háromféle módon tipizáltam a dolgozat 8. fejezetében. Sajnos sokszor szembesültem azzal, hogy a „ráncfelvarrás” kategóriába tartozó újításokat (pl. szobafestés) is az innovációk közé csoportosították. A múltbeli tevékenységükre vonatkozóan elmondható, hogy elsősorban a vendégeik elégedettségének növelése, a GAP-ek (elvárt és észlelt szolgáltatásminőség közötti rések) csökkentését jelölték meg elsődleges célként. A korlátozó tényezők között megemlítendő, az újítások jelentős költségigénye, így a tőkehiány meghatározó korlátozó tényezőként merült fel, a hotelek innovációs tevékenységét nagyban gátolja. Az elkövetkező 3 évre tervezett újítások a megfontoltságot jelzik, hiszen radikális, az elmúlt 5 évtől jelentősen eltérő innovációt egyik szálloda sem kíván bevezetni. A jövőbeli fejlesztésektől ugyancsak a vendéglégedettség növelését, a keresletnövelést, az imázs növelést és a szállodai minőség javulását várják el.

A kutatásban részt vett szállodák innovációs magatartása után a szállodák innovációs képességét elemeztem. A 29 szállodából 51 alkalmazott segítette a kutatásomat. A kérdőív általános értékelése alapján elmondható, hogy a balatoni szállodák innovációs képességét a vállalati érték, a vállalati légkör és az innovációs blokkok kombinációja iránti elhivatottság jellemzi. Habár statisztikai módszerekkel nem kimutatható, mégis azt a következtetést lehet mondani, hogy szálloda mérete nem befolyásolja azt, hogy mely blokkra koncentrálnak az innovációs folyamatok során, hiszen mindhárom méret esetében az előzőekben említett 3 elem került fókuszba.

Dolgozatomban két hipotézist vizsgáltam, melyek közül egy a vendéglégedettségi pontszámok a másik pedig a szálloda minőség szerinti besorolását vette górcső alá. Az utóbbi tíz évben a szállodaszektor jelentős átalakuláson ment keresztül, ugyanis „előtérbe kerültek a turisták igényei és elvárásai” (Walder-Weiermair-Pérez, 2006, p.10). A

szolgáltatások minőségének folyamatos javítása napjainkban már minden szektorban tendenciának mondható. A vevők egyre jobb minőséget igényelnek, egyre kedvezőbb áron. Ez a szállodákat is arra kényszeríti, hogy egyre többet foglalkozzanak az adott témával. A szálloda minőségét elsősorban az általa kínált hardware- a helyszín, az épület maga, a szobák mérete, berendezése, felszereltsége- és a software, azaz a hotel működtetése és üzemeltetése és a személyzet létszáma, felkészültsége, udvariassága és a ház felszereltsége, stb. határozza meg.

Ez az ok ösztönzött arra, hogy korreláció elemzés segítségével megvizsgáljam, hogy van-e kapcsolat az innovációs blokkok és a booking.com vezető online foglalási portál vendégek által adott pontszámai között. Hipotézisem nagyrészt beigazolódott, hiszen közepesen erős kapcsolatot állapítottam meg a vállalati érték, viselkedés, erőforrás, folyamat és siker blokkok esetében. Tehát feltételezésem szerint minél inkább összpontosítanak ezen blokkokra a szállodák, annál több és jobb innovációs tervet valósíthatnak meg. Ez javítaná a szálloda szolgáltatásait, amely vendéglégedettséghez vezet. A vállalati kultúra esetében ezen kapcsolat nem mutatható ki, melynek oka véleményem szerint, hogy a kutatásban részt vett szállodák nem összpontosítanak tisztán a viselkedés blokkra az innovációk során, mely alapfeltétel egy jól működő innovatív vállalati légkörnek. Így javaslatként fogalmaztam meg, hogy a Balaton turisztikai régió szállodáinak kiemelt céljának kell lennie a viselkedés erősítése az innovációs folyamatok során.

A második hipotézisem során a szállodák minőség szerint besorolása és az innovációs blokkok pontszámai közötti összefüggést kerestem. Varianciaelemzés alkalmazása által megállapítottam, hogy a mind a hat blokk iránti elhivatottság mértéke és a szálloda minőség szerinti besorolása között összefüggés van. LSD poszt-hoc elemzés által megállapítottam, hogy az erőforrások kivételével, minden innovációs blokk esetében különbség van a 3*-os szállodák értékelése és a 4*-5*-os szállodák pontszámai között. Ezt az eredményt leíró kutatással is demonstráltam.

A balatoni szállodák innovációs magatartásának elemzése során kiemelkedő szerepet kapott az innovációval szembeni elvárások esetében a vendéglégedettség növelése. Úgy vélem mindkét hipotézisem megerősítette azt, hogy a balatoni szállodák nem csak célként jelölték meg a vendégek növekvő elégedettségét, de maga az innovációs képességükkel, kultúrájukkal is arra törekednek, hogy magas minőséggel minden vendég igényeinek megfeleljenek.

10. ÖSSZEGRÖZÉS

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

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

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

A dolgozat részét képezte a Balaton Turisztikai régió elemzése és eredményeinek bemutatása, hiszen a szállodák és a turizmus szempontjából fontos, hogy maga a desztináció a folyamatos fejlődés, fejlesztés és az összefogás híve legyen. A későbbi kutatások elemzését segítette a vállalat innovációs blokkjainak bemutatása és részletezése.

A XXI. század vendég igényeknek való megfelelés nagy húzóerő az innováció terén, ezért fontosnak tartottam a vendéglégedettség szakirodalmának egy kis részét bemutatni. Ezt követően az innováció témakörével foglalkozó szakirodalmak felkutatása alapján állítottam össze kutatásomat, melyhez kérdőív segítségével primer adatokat gyűjtöttem.

Kutatásomat elsősorban az MSZÉSZ három, négy, ötszillagos szállodái körében végeztem a Balaton turisztikai régióban. Az 55 tagszálloda és 79 nem tag szálloda közül 29 szállodaigazgató és ezen belül 51 alkalmazott töltötte ki a két kérdőívet, így a kitöltési arány megközelítette az 22%-ot.

A beérkezett válaszok értékelése, elemzése után, az általam felállított hipotéziseket vettem górcső alá. Az eredmények kimutatásához az SPSS Statistics program segítségével kereszttábla, variancia és korreláció elemzéseket végeztem el. Véleményem szerint a Balaton régióba tartozó szállodák esetében elmondható, hogy a booking.com-on foglaló vendégek elégedettségének növelése érdekében hangsúlyt fektetnek innovációs képességeikre. Korreláció során közepesen erős pozitív kapcsolatot mutattam ki a booking.com

honlapon található pontszámok és a vállalati érték, a viselkedés, az erőforrások, a folyamatok és a siker között. Feltételezésem szerint a kutatásban részt vett szállodák rendelkeznek a megfelelő vállalati értékkel, ahhoz, hogy olyan innovatív viselkedést és elhivatottságot érjenek el, amivel szükséges erőforrások felhasználásával és megteremtésével, olyan innovációs folyamatokat tudjanak véghez vinni, amelyek sikert eredményezhetnek. Ezzel a sikerrel növelhetik, a szálloda szolgáltatásainak minőségét, ezzel elérve a vendégek nagyobb elégedettségét. A korreláció során ezen kapcsolata vállalati légkör esetében nem kimutatható, ezért javaslatként fogalmaztam meg, nem csak a vállalati légkör iránti elhivatottság növelését, de ezen blokk alapjául szolgáló viselkedés megerősítését is.

Variancia elemzés segítségével összefüggést állapítottam meg az egyes innovációs blokkok átlagai és a szálloda minőség szerinti besorolása között. Tehát van összefüggés a között, hogy milyen minőségi kategóriába tartozik az adott szálloda és az innovációs blokkok iránti elkötelezettség mértékében. Az erőforrásokat leszámítva van különbség a 3*-os szállodák által adott értékek és a 4-5*-os szállodák pontszámai között.

Összességében véleményem szerint sikerült bemutatnom, hogy a szállodák nem csak elvárják az innovációs tevékenységük eredményeként a vendéglégedettség növelését, de innovációs képességükkel törekednek jobbnál jobb minőségű szolgáltatások kialakításában, ezzel megfelelve a vendégek elvárásainak.

Reményeim szerint a dolgozatom segítséget nyújt azon innovatív szállodaigazgatók számára, akik a folyamatos fejlesztésben és megújulásban hisznek. Javaslatként fogalmaznám meg számukra, hogy eddigi tevékenységükön felül, legyen elhivatottabbak az innováció felé, és erősítsék mind a hat innovációs blokkot, hiszen ezek segítségével elérhetik céljaikat. A bemutatott módszerek, elemzések révén elérhetik, hogy ötleteik ne csak álmok maradjanak, hanem megvalósításukkal jelentősen támogassák és javítsák a szervezetük eredményességét.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

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

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

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

Carrier, M. A. (2009): Innovation for the 21st Century: Harnessing the Power of Intellectual property and antitrust law. *Oxford University Press*

Csath, M. (2012): Üzletimodell-innováció. *Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest*

Davila, T. - Epstein, M. J. - Shelton, R. (2006): Making Innovation Work. How to Manage it, Measure it and Profit from It. *Pearson Education, Inc.*

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

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

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

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

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

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

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

Holjevac, I.A. – Markovic, S. – Raspor, S. (2010): Customer Satisfaction Measurement in Hotel Industry: Content Analysis Study. *University of Rijeka*

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

Iványi, A. SZ.- Hoffer, I. (2010): Innováció a vállalkozásfejlesztésben. *AULA Kiadó*

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

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

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

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

Némethné, P.K. (2010): Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál. *Ph.D. Értekezés. Budapest Corvinus Egyetem*

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

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

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

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

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

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

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

Rao, J.- Weintraub, J. (2013): How Innovative is Your Company's Culture?. *MITSloan Management Review*. Spring 2013 Vol. 54 No.3.29-37

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

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

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

Tellis G.J. – Prabhu J. C.- Chandy R. K. (2009) Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing Vol. 73 (January 2009)*, 3-23

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

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

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

Internetes források

Balatoni fejlesztési tervek – arccal az egészségturizmus felé

http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/balatoni_fejlesztési_tervek__arc-cal_az_egeszsegturizmus_fele (2014.11.01)

Belcher, L. M (2010): Customer Satisfaction in the Hospitality Industry

<http://smallbusiness.chron.com/customer-satisfaction-hospitality-industry-15722.html> (2014.11.05)

Booking.com

<http://www.booking.com/content/about.hu.html?dcid=4&sid=d3948600fea29318ea136ad1b2e8c79e> (2014.11.05)

Nyitott Balaton kezdeményezés

<http://www.nyitottbalaton.hu/> (2014.11.01)

Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének helyzetelemzése 2007-2012, 2013

http://www.hah.hu/files/2213/5272/1421/Szallodaipar_helyzetertekelese_2007_2012.pdf (2014.11.01)

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

<http://www.siofokportal.com/furdoegylet/benkokrisztina.pdf> (2014.11.01)

Magyar Turizmus Zrt.: Magyarország turizmusának alakulása, 2013

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

Magyar Turizmus Zrt., Sajtóanyag: Balatonról készült kutatások,

http://itthon.hu/documents/28123/3629999/sajtoanyag_Balat-on_kutatas_20130213.pdf/a9d812d7-5f6a-4899-b977-380edd5fbfa4 (2014.11.01)

Magyar Turizmus Zrt.: Marketingterv 2014, Taktikai terv

http://itthon.hu/documents/28123/6258341/MT_2014_Taktikaiterv.pdf/a50c0f1a-d2ce-4ac7-9154-a975cb08d59c (2014.11.01)

Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai Tükör: 2014/115: A közép-Dunántúl és a Balaton üdülőkörzet vendégforgalma, 2014. január-augusztus

http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=36104 (2014.11.01)

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon, 2013 (végleges adatokkal)

<http://szakmai.itthon.hu/turizmus-magyarorszag-on> (2014.11.01)

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

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

Turizmus Online: Tovább okosodik Hajdúszoboszló (2014.11.01)
http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/tovabb_okosodik_hajduszoboszlo

Trend riport a nemzetközi és hazai szállodaipar teljesítményéről, 2012
http://www.hah.hu/files/4713/5895/6491/Trend_riport_2012_janur_-_november.pdf
(2014.11.01)

Egyéb források:

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

