

OTDK-dolgozat

2024

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KERESKEDELMI, VENDÉGLÁTÓIPARI ÉS IDEGENFORGALMI KAR

**A TURISZTIKAI VÁLLALKOZÁSOK KITÖRÉSI LEHETŐSÉGEI A
REVENUE MANAGEMENT SEGÍTSÉGÉVEL**

**BREAKTHROUGH OPPORTUNITIES FOR TOURISM ENTERPRISES
USING REVENUE MANAGEMENT**

Tamás Anett

Konzulens: Oláh Péter Károly, Dr. Töröcsvári Zsolt István

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 10. 23.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
1.1. PROBLÉMAFELVETÉS	2
1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	2
1.3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK.....	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	6
2.1. REVENUE MANAGEMENT TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉSE	6
2.2. REVENUE MANAGEMENTHEZ KAPCSOLÓDÓ FOGALMI ÁTTEKINTÉS	9
2.2.1. <i>Yield management</i>	9
2.2.2. <i>Revenue management</i>	11
2.2.3. <i>Revenue management alkalmazási kondíciói</i>	13
2.3. DINAMIKUS ÁRAZÁS ELMÉLETE	17
2.4. DINAMIKUS ÁRAZÁS A GYAKORLATBAN: FIX VS DINAMIKUS ÁRAK?.....	20
3. KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN	29
3.1. A TUDOMÁNYOS MUNKA ESZKÖZEI, MÓDSZEREI, MINTAVÉTELI ELJÁRÁSOK.....	29
3.2. ELEMZÉSI MÓDSZEREK, STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK	30
4. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK	31
4.1. MAGYARORSZÁGI MEGFIGYELÉSEK A SZÁLLÁSADÓ SZOLGÁLTATÓK PIACÁN	31
4.2. INTERJÚ SZÍNHÁZAKKAL	35
4.3. A DUMASZÍNHÁZZAL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK	38
4.4. INTERJÚ A BUDAPEST PARK ÁRAZÁSÁVAL KAPCSOLATOSAN	38
4.5. A FOGYASZTÓI OLDAL KÉRDŐÍVES LEKÉRDEZÉSE.....	39
4.5.1. <i>A kitöltők demográfiai jellemzői</i>	40
4.5.2. <i>Szállásfoglalási szokásokkal kapcsolatos megfigyelések az ár szempontjából</i>	43
4.5.3. <i>Dinamikus árazással kapcsolatos váráslói attitűd</i>	45
4.5.4. <i>Demográfiai ismérvek szerinti megfigyelések</i>	48
5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE.....	51
5.1. KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE VONATKOZÓ VÁLASZOK ELEMZÉSE ÉS ÖSSZEGZÉSE.....	51
5.2. KUTATÁS ELHELYEZÉSE A MEGLÉVŐ SZAKIRODALMAK KÖZÖTT ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	57
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	58
IRODALOMJEGYZÉK.....	60
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: BROADWAY ESETTANULMÁNY	II
2. MELLÉKLET: SZÁLLODAI KÉRDŐÍV	III
3. MELLÉKLET: STRUKTURÁLT INTERJÚ KÉRDÉSEK	VII
4. MELLÉKLET: FOGYASZTÓI KÉRDŐÍV	VIII
5. MELLÉKLET: EXPONENCIÁLIS SIMÍTÁSHOZ ÉS LINEÁRIS TRENDHEZ KAPCSOLÓDÓ TÁBLÁZATOK	XIII
6. MELLÉKLET: LIKERT SKÁLÁS KÉRDÉSEKHEZ KAPCSOLÓDÓ KORRELÁCIÓS MÁTRIX	XIV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT : TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK OSZTÁLYOZÁSA A REVENUE MANAGEMENT ALKALMAZÁSÁHOZ SZÜKSÉGES KONDÍCIÓK SZERINT.....	14
2. TÁBLÁZAT : AZONOS FOGLALTSÁGI SZINT MELLETTI STATIKUS ÁRAK HAVI BONTÁSBAN	21
3. TÁBLÁZAT : AZONOS FOGLALTSÁGI SZINT MELLETTI DINAMIKUS ÁRAK HAVI BONTÁSBAN	22
4. TÁBLÁZAT : KIADOTT SZOBAÉJSZAKA, FOGLALTSÁG ÉS SZÁLLÁS ÁTLAGÁR ALAKULÁSA EGYÉNI ÉS CSOPORTOS BONTÁSBAN 2010-2022 KÖZÖTT	24
5. TÁBLÁZAT : SZOBA ÁTLAGÁR, ÁRBEVÉTEL ÉS REVPAR ALAKULÁSA EGYÉNI ÉS CSOPORTOS BONTÁSBAN 2010-2022 KÖZÖTT.....	25
6. TÁBLÁZAT : A VÁLASZADÓK DEMOGRÁFIAI ADATAI	41
1. ÁBRA : A STATIKUS ÉS DINAMIKUS ADR ALAKULÁSA AZONOS MENNYISÉGŰ KIADOTT SZOBAÉJSZAKA FÜGGVÉNYÉBEN.....	22
2. ÁBRA : STATIKUS ÉS DINAMIKUS ÁRAZÁSBÓL SZÁRMAZÓ REVPAR ALAKULÁSA AZONOS FOGLALTSÁG MELLETT	23
3. ÁBRA : KIADOTT SZOBAÉJSZAKÁK ALAKULÁSA (2010-2022)	26
4. ÁBRA : A SZÁLLODAI FOGLALTSÁG SZÁZALÉKOS ALAKULÁSA ÉS SZOBA ADR KAPCSOLATA 2010-2022 KÖZÖTT.....	27
5. ÁBRA : A SZOBA ÁRBEVÉTEL ÉS FOGLALTSÁG ALAKULÁSA 2010-2022 KÖZÖTT.....	28
6. ÁBRA : A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZÁLLODÁK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE.....	32
7. ÁBRA : SZÁLLODÁK VÁLASZAINAK MEGOSZLÁSA A DINAMIKUS ÁRAZÁS BEVEZETÉSÉNEK NEHÉZSÉGEIT ILLETŐEN	33
8. ÁBRA : SZÁLLODÁK VÁLASZAINAK MEGOSZLÁSA A DINAMIKUS ÁRAZÁS BEVEZETÉSÉNEK ELŐNYEIT ILLETŐEN.....	34
9. ÁBRA : HISZTOGRAM A MINTÁBA KERÜLT KITÖLTŐK ÉLETKORI MEGOSZLÁSÁRÓL	40
10. ÁBRA : A MINTÁBA KERÜLT KITÖLTŐK ÉLETKORRA VONATKOZÓ DOBOZÁBRÁJA.....	41
11. ÁBRA : A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE	42
12. ÁBRA : A KITÖLTŐK LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT SZÁLLÁSHELYFOGLALÁSI CSATORNÁIK	43
13. ÁBRA : KITÖLTŐK ÁLTAL ADOTT LIKERT-SKÁLÁS VÁLASZOK.....	44
14. ÁBRA : KITÖLTŐK ÁLTAL ADOTT LIKERT-SKÁLÁS VÁLASZOK.....	45

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt években számtalan kihívással kellett szembenéznünk. A turisztikai ágazat nagy mértékben kitett a külső gazdasági, illetve az utazni vágyók biztonságérzetét befolyásoló hatásoknak. Az utolsó „boldog békeév” 2019 a világ sok országában rekord évnak számított a turisztikai ágazati mutatókat illetően. Az Utazási és Turisztikai Világtanács adatai szerint 2019-re a turizmus magyar gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása meghaladta a 930 milliárd forintot (Németh, 2021). A 2019-es siker évet követően azonban folyamatos nehézségekkel kell megküzdenie a turisztikai szakmának. A koronavírus 2020. január 2-ai kitörése szinte mindenhol recessziót hozott a kereskedelmi szálláshelyek árbevétele, a turistaérkezés és vendégéjszakák száma tekintetében. Annak ellenére, hogy a 2021-es és 2022-es nyári turisztikai főszezon újra rekordokat döntögető árbevételt termelt a szakmának újabb kihívást jelentett a 2022. február 24-én kitört orosz-ukrán háború (turizmus.com, 2022). Elmaradt az ukrán és orosz vendégkör, megemelkedtek az energiaárak, továbbra is magas infláció. 2023-ban a költségek elszabadulása és munkaerőhiány mellett további nehézségeket jelentett az október 7-én kitört izraeli háború.

A fent említett hatások miatt a turisztikai szolgáltatók számára általánosságban nagyobb kihívást jelent a profit elérése. Éppen ezért különösen fontos lett hatékony bevételoptimalizálási módszereket alkalmazni. Bizonyára a legtöbben már találkozhattunk azzal utazástervezés során, hogy a kiválasztott repülőjegy ára az egyik pillanatban alacsonyabb, majd hirtelen magasabb lett. A szálláshelyek esetén szintén hasonló áringadozást figyelhetünk meg. Ennek oka, hogy a bevételek maximalizálása reményében egyre több turisztikai szolgáltató tér át statikus áráról a dinamikus árazás használatára.

A légitársaságok után már Magyarországon is évtizedek óta bevett szokás, hogy a szálláshelyek dinamikus árazási stratégiával dolgoznak. A revenue és yield management¹ eszközeinek alkalmazásával nagyobb profitra tesznek szert. „A dinamikus árazás a titkos fegyver, amelyet a világ legsikeresebb vállalati használnak (Shartsis, 2019)”. A hotelek, színházak, sportklubok mellett nagyvállalatok, mint az Amazon, az Airbnb vagy az Uber évek óta élvezik a dinamikus árazás előnyeit. Ezen kívül a kiskereskedelem is mindennapossá váltak a revenue management eszközei (Shartsis, 2019). A nemzetközi példákat látva felmerül

¹ A revenue management (bevételmenedzsment) és yield management (hozam menedzsment) alatt olyan árazási stratégiákat értünk, amelyek célja a vállalatok bevételének maximalizálása a kereslet és kínálat vizsgálatával (Kimes, 1989). Alapjukat a dinamikus, azaz folyamatosan változó árazás képezi. A két fogalom részletes bemutatására a Szakirodalmi áttekintés c. fejezet alatti Revenue managementhez kapcsolódó fogalmi áttekintés c. alfejezet alatt kerül sor.

tehát a kérdés, hogy az eddigieken kívül Magyarországon is alkalmazhatnának-e a turisztikai szolgáltatók szélesebb körben dinamikus árazási modellt?

1.1. PROBLÉMAFELVETÉS

Az esetek nagy többségében rögzített áron folytatott kereskedelem történik, miközben a közgazdaságtan alaptételei szerint egy adott jószág pontosan annyit ér, amennyit a vevő hajlandó és képes érte fizetni. Jelenlegi gyorsan változó gazdasági körülmények és válságokkal teli időszakokban **nagyon nehéz állandó árképzéssel követni a különböző szolgáltatások valós értékét. A dinamikusán képzett árak sokkal jobban tükrözik az adott termék vagy szolgáltatás mindenkori piaci értékét.** Dinamikus árazás révén nemcsak a turisztikai szolgáltatók optimalizálják bevételeiket, hanem a fogyasztók is olyan áron tudják megvásárolni az adott terméket vagy szolgáltatást, amit az adott pillanatban valóban hajlandók és képesek érte fizetni.

Vegyük példának a mindenki által jól ismert szállodák piacát. Példa szálloda februárban 30.000 Ft áron kezdi el értékesíteni a standard szobáját ugyanazon év június 12. napjára. A szálloda kapacitása az egyszerűség kedvéért 100 db standard szoba. Példa szálloda vendégei között vannak árérzékeny fogyasztók, akik a lehető legalacsonyabb áron szeretnék lefoglalni a nyaralásukat így a kiinduló áron már meg is vásárolnak 5 db szobát. A szálloda figyelembe veszi, hogy az érkezésig még több, mint 180 nap van hátra, azonban már a kapacitásának 5 százaléka megtelt, így megemeli a szobaárakat és 32.000 Ft áron folytatja az értékesítést. Vannak fogyasztók, akik csak később gondolják át a nyári vakációjuk kérdését és már ezzel az emelt szobaárral találkoznak először, akik szintén megvásárolnak 3 db szobát, amire a szálloda ismét árat emel. Az áremelés mértéke függ a kereslet intenzitásától is, ami lassítja a szálloda telítettségét, hiszen a cél az utolsó szobákat azok számára értékesíteni, akik az érkezés előtti napokban foglalnak és az idő rövidsége miatt képesek és hajlandóak akár a kiinduló ár sokszorosát is megfizetni érte.

Már több ágazatban bebizonyosodott, hogy a valós idejű dinamikus árazás egy járható út lehet, megfelelő feltételek mellett. Felmerül a kérdés, hogy **Magyarországon a dinamikus árazás elterjedésének tendenciája és gyakori, tömeges alkalmazása (a néhány egyedi példa kivételével) miért állt meg a szállodák piacán? Miképp lehetne alkalmazni a revenue managementet a turizmus egyéb szektoraiban is?**

1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Gazdasági kihívásokkal teljes időben még fontosabb nemzetgazdasági érdek a vállalkozások profitábilis fennmaradása. Az előző pontokban kifejtettek alapján érdemes

tehát megvizsgálni a jó gyakorlatok mentén milyen lehetőség van más turisztikai alapszolgáltatásoknál is a dinamikus árazás bevezetésére. Az újszerű árazás **javíthatja a turisztikai szolgáltatók versenyképességét** belföldi és nemzetközi piacon egyaránt. A nemzetgazdasági szempont mellett, nem téveszthetjük szem elől a fenntarthatóságot sem. **A fenntartható turizmus jegyében is törekedni kell az innovációra és a digitális megoldások alkalmazására.**

A témaválasztásom személyes indoka a szállodai revenue management területen végzett munkahelyi tapasztalatom. Az elért eredmények magukért beszélnek, így felmerült bennem a kérdés, hogy miért ne lehetne ezt más szolgáltatások esetén is alkalmazni Magyarországon.

1.3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Elsődlegesen az a kérdés fogalmazódott meg bennem, hogy **mely turisztikai alapszolgáltatások esetén vezethető be dinamikus árazás Magyarországon?** A témával kapcsolatos előzetes ismereteim alapján világosan látszik, hogy minden turisztikai szolgáltatásra nem alkalmazható. A fenti példákon keresztül is kiderült, hogy elengedhetetlen feltétel például a fix kapacitás megléte és az értékesítés időbeliségének kérdése. Ugyanakkor figyelembe kell venni a kereslet alakulását is. Egy kevésbé látogatott turisztikai attrakció esetén, ahol már így is kevés a fizető vendég a fedezeti ponton meghatározott fix árak mellett, nem lenne sikeres a dinamikus árazás bevezetése. Így ezt a kérdést mindenképpen meg kell vizsgálni a szakirodalom alapján és egy keresletet felmérő primer kutatás is segíthet a választásban. **Természetesen a dolgozat korlátjai miatt kutatásom nem terjedt ki minden turisztikai vállalkozásra. Alapszolgáltatások alatt dolgozatomban elsősorban a szállodákkal és a színházakkal foglalkoztam. Primer kutatással vizsgálatra került a szállodák és színházak mellett a koncertek árazása. Szekunder kutatás alapján pedig a vendéglátóegységek néhány példája, a mozik, a sportesemények és fesztiválok kérdése is említésre került röviden.**

Miután tudjuk, hol lehet alkalmazni revenue management eszközöket, meg kell vizsgálni annak **feltételeit és akadályozó tényezőit.** Egyrészt a szakirodalom alapján csoportosítottam turisztikai szolgáltatók szerint a revenue management alkalmazhatósági kondícióit. Másrészt **megvizsgáltam a bevált jó gyakorlatokat** is. Ehhez a szállodai jó gyakorlatot választottam. **Az ország különböző régióiban a már dinamikus árazással dolgozó szállodák működését vizsgáltam primer kutatási módszerrel.**

A szállodák piacán hozzászoktak a vendégek, hogy keresés esetén egyes időszakokban más árakkal találkozhatnak a különböző felületeken. Kérdés, miképp sikerült elérni és „leszoktatni” a vendégeket az állandó listaárakról és operatív oldalról milyen az átállás. Fontos figyelembe venni a rendszer szintű működtetési lehetőségeket is, hiszen a szállodák számára már többféle channel manager² rendszer is elérhető, ami elengedhetetlen feltétele a különböző értékesítési csatornákon történő dinamikus árazásnak.

A színházak vagy mozik esetén rendelkezésre áll-e a megfelelő technikai háttér. Ebből adódik a második kutatási kérdésem, miszerint **milyen akadályozó tényezők lehetnek Magyarországon a dinamikus árazás alkalmazásának egyéb turisztikai szolgáltatások esetén?** Meg kell vizsgálni a jogi kereteket és feltételeket, a fenti pontban is említett, már rendelkezésre álló informatikai rendszereket.

Az emberi erőforrás megléte is kérdés. **Egyáltalán van-e dedikált munkavállaló, vagyis revenue manager,** aki a dinamikus árazással foglalkozna az adott cégnél, és az adott turisztikai szolgáltató egyáltalán nyitott-e a váltásra. A szállodák esetén egyértelmű a siker tényező, amit RevPAR-ban határoznak meg, vagyis az egy kiadható szobára jutó árbevételben. Amelyik szállodának magasabb a RevPAR³ mutatója, az jobban teljesített, tehát mondhatni sikeresebb. Kérdés, hogy a színházak hasonló profitorientált szemléletűek-e és egyáltalán cél-e a turisztikai szolgáltatók részéről a dinamikus árazás bevezetése. Az operatív oldal vizsgálata mellett természetesen nem elhanyagolhatóak a piac kereslet oldalának jellemzői sem. Mennyire árérzékeny, vagy nyitott az újdonságokra a magyar kereslet.

Ebből adódik a harmadik és egyben utolsó fő kutatási kérdés is. **Milyen turisztikai keresleti attitűd várható, ha újabb turisztikai szolgáltatók kezdenek revenue management módszereket alkalmazni?** Például, ha a színházak dinamikus árazást kezdenek használni, **milyen lenne a színházlátogatói attitűd?** Tegyük fel egy népszerű darab esetén, ami idő előtt mindig teltházas lesz, bevezetik a dinamikus árazást. A megszokottnál magasabb indulóáron történő értékesítés mellett a színházterem töltöttségének növekedésével egyenes arányosan

² A channel manager olyan szoftver, amely lehetővé teszi a szálláshely-szolgáltatók számára, hogy egyszerre kezelhessék szobáikat és áraikat különböző online értékesítési csatornákon (például saját foglalói motorjukon, Booking.com, Expedia, Hotelbeds, Airbnb stb.). Ez azt jelenti, hogy amikor egy foglalás beérkezik bármilyen online csatormán, a szállodai foglalási rendszerbe a channel manageren keresztül érkezik be. Ez a rendszer automatikusan frissíti a szobák elérhetőségét a többi felületen is, megelőzve ezzel a túlfoglalás kockázatát. Amikor pedig árváltozás történik, akkor azt nem kell minden platformra bejelentkezve megtenni, hanem elegendő a channel managerben átírni az árakat, vagy restriktciókat, ami automatikusan frissül minden online értékesítési csatormán. (Saját meghatározás alapján)

³ A RevPAR (Revenue Per Available Room), Kiadható egységekre jutó szobaárbevétel. A szállodaiparban használt mutató. Azt mutatja, mennyi bevételt termel egy szálloda minden rendelkezésre álló szobájára nézve egy adott időszakban. A RevPAR tükrözi mennyire hatékonyak a szállodák szobáinak kihasználtsága és árazása. (Forrás: <https://www.sabeeapp.com/hu/glossary-key-preformance-indicators>)

emelkednek folyamatosan a jegyárak is. Erre kétféleképpen reagálhat a piac: az ár növekedés ellenére lesznek, akik továbbra is látni szeretnék a darabot és megvásárolják a jegyet. Az utolsó jegy éppen az előadás napján a kiinduló ár többszöröséért kerül értékesítésre. A másik lehetséges piaci reakció a jegyárak emelkedését látva az előadás közeledtével sem vásárolják meg azt a fogyasztók, helyettesítő termékeket keresnek, ami lehet egy másik színház vagy másféle kikapcsolódási mód. Éppen ezért egy alapos piackutatás, várható színházlátogatói attitűd, perszónák vizsgálata elengedhetetlen a kérdésben. **Egy mondatban összefoglalva a dolgozatom kutatási kérdéseit: ki tud dinamikusan árazni, milyen feltétel szükséges, és arra mi lesz a reakció.**

A témával kapcsolatban tehát az alábbi **három kutatási kérdést fogalmaztam meg:**

K1: Mely turisztikai alapszolgáltatások esetén alkalmazható revenue management Magyarországon?

K2: Milyen feltételei és akadályozó tényezői vannak Magyarországon a turisztikai alapszolgáltatások során revenue management eszközök alkalmazásának?

K3: Milyen a keresleti attitűd a turisztikai szolgáltatók dinamikus jegyárazásának bevezetése kapcsán?

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az alábbi fejezetben áttekintésre kerülnek a kutatás szempontjából releváns szakirodalmak. Először a revenue management rövid történelmi múltját ismertetem, amit a témában felmerülő definíciók tisztázása követ. Ennek fontos részét képezi a yield és revenue management fogalmi elkülönítése, majd a revenue management alkalmazási kondícióinak áttekintése. Ezt követően a szakirodalmak alapján a dinamikus árazás elméleti háttérével foglalkozom. Végezetül pedig a gyakorlatban lévő jó példák, valós szállodai eredmények adatelemzésével zárul a fejezet. A szakirodalmi áttekintés célja a revenue management és a dinamikus árazás jó példáinak megismerése, ami alapján mérlegelni lehet milyen turisztikai szolgáltatások esetén vezethető be.

2.1. REVENUE MANAGEMENT TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉSE

A revenue management (RM) megjelenése a **légiiparban kezdődött**, nem is revenue, hanem yield management néven. Mindkét árazási stratégia **alapját a dinamikus árazás képezi** (Abrate, et al., 2019). A **dinamikus árazás** eredetének pontos meghatározása komplex és nem is célja a dolgozatnak, de a koncepcióról elmondható, hogy a **kereslet-kínálati modellből ered**, ami a **klasszikus közgazdaságtan alapja**. Erről a modelltől általánosságban megállapítható, hogy egy termék árát a piaci kereslet és kínálat alapján határozza meg. **Ha a kereslet meghaladja a kínálatot, akkor az árak emelkedni fognak, ha pedig a kínálat haladja meg a keresletet épp az ellenkezője történik, vagyis az árak csökkennek.** Ez az eladási képesség-alapú árazás nem új keletű stratégia. Az **1800-as években a vasúti árufuvarozók alakították ki** az Egyesült Királyságban oly módon, hogy a kereslet alapján kezdték változtatni az áron (Casson, 2009). A század elején az árufuvarozók jellemzően egységes árakat alkalmaztak, függetlenül a távolságtól, vagy a szállított áru tömegétől és típusától. A viktoriánus korszak alatt kezdődött meg a vasúti hálózatok bővülése és technológiai fejlődése. A fuvarozók lehetőséget kaptak hosszabb távolságokra történő szállításra is, ami természetesen magasabb költségeket jelentett a számukra, így az eddig alkalmazott árazási modell már nem volt fenntartható. Ebből adódott, hogy a **19. század közepén az árufuvarozók elkezdték bevezetni a „dinamikus árazást”**. Ez akkoriban azt jelentette, hogy a **szállítás díját különböző tényezők - mint például a szállítási távolság, az áru tömege és típusa - alapján határozták meg**. Például, a nehéz áruk, mint a vas vagy a szén, szállítása többbe került, mint a könnyű áruké, mint a gabona vagy a textil. **Ezen kívül már figyelembe vették a versenytársakat is.** A fuvarozók nemcsak a költségeiket, hanem a bevételeiket is jobban kezelték, így versenyképesek maradtak. Ez ösztönözte a technológiai fejlődést is, mivel a fuvarozóknak hatékonyabb

módszereket kellett találniuk az áruk szállítására a költségek csökkentése érdekében. Összességében a korszak végére már egy komplex folyamat épült ki az árazást illetően, amit főként a kereslet és kínálat határozott meg, a vasúti infrastruktúra, versenytársak, társadalmi és politikai elvárások mellett (Casson, 2009).

Az **1980-as években az American Airlines vezetett be először** új típusú bevételkezelési rendszert. Ennek okát az Egyesült Államok 1978-as deregulációs törvénye (Airline Deregulation Act) adta, ami a gyakorlatban leegyszerűsítve azt jelentette, hogy a légitársaságok az államilag szabályozott szolgáltatókból a szabadpiaci szektor szereplőivé váltak. A törvény többek között több árral kapcsolatos szabályozást törölt el, ami lehetővé tette a légitársaságok számára, hogy versenyképesebb árakat kínáljanak az utazók számára és szabadon döntsenek az árazási politikájukat illetően is. Az American Airlines igazgatója **Robert Crandall** megfigyelte, hogy az utasok különböző árakat hajlandóak fizetni a repülőjegyekért. Létrehozták a „Super Saver” tarifákat. Ebből született az ötlet, hogy a **különböző utasok számára különböző árakon értékesítik a repülőjegyeket, ezzel maximalizálva a bevételüket. Ez a módszer lett Dynamic Pricing néven ismert**, majd megalkotta a yield management módszertanát (Talluri, 2004). Az American Airlines a yield-menedzsmentnek köszönhetően 1989 és 1991 között 1,4 milliárd dollárral növelte bevételét (Baker & Collier, 2007).

Az **1990-es években** az internet széleskörű lakossági elterjedésével a dinamikus árazás az online kiskereskedelembe is beszivárgott. Az **Amazon** volt az egyik első olyan cég 2000-ben, amely alkalmazta a dinamikus árazás stratégiáját és bevezette a személyre szabott árakat. Ezen kívül **sikeresen alkalmazta Hertz az autókölcsönzésben és Royal Caribbean Cruise Lines a személyhajózásban is.**

Szintén a **90-es évekre tehető, amikor a szállodaipar is elkezdett nyitni a yield management felé.** **Bill Marriott** Robert Crandall-lal folytatott beszélgetés és tapasztalatcsere után jött rá arra, hogy a légitársaságoknál alkalmazott módszer a szállodaiparban is működhetne. **Így a Marriott Hotel lett az első, ahol bevezették a „One Yield” rendszert.** Ez egy központosított szobafoglalási rendszert jelentett, ami lehetővé tette számukra, hogy optimalizálják a szobaárakat és maximalizálják a bevételeket. **Az egyik első hozamkezeléssel kapcsolatos cikk 1988-ban jelent meg a Cornell Hospitality Quarterly** tudományos folyóiratban, aminek hatására kísérletezni kezdett a yieldezési módszerekkel más nagyobb szálloda is. Ez az újféle árazási szemlélet viszonylag hamar óriási sikernek bizonyult, és a szállodaiparban is széles körben dinamikus árazást kezdtek alkalmazni. Az évek során pedig az

Egyesült Államoktól átvett gyakorlatokat a világ összes többi részén is alkalmazni kezdték (Talluri, 2004).

Magyarországon elsősorban szintén a légiközlekedésben, majd a szállodaiparban jelent meg a dinamikus árazás. A Mellow Mood Hotels értékesítési igazgatója személyes elmondása szerint, elsőik között dolgozott a szakmában, amikor a 90-es években elkezdték hazánkban is az átképzést. Beszámolója szerint a külföldi kollégák kezdtek tréningeket tartani a dinamikus árazásról nekik. Először a piac szegmentációja volt előtérben. Újdonságnak számított a felismerés, hogy az eltérő piaci szegmensek hajlandóak különböző árakat fizetni a szobákért. A szállodaláncok után pedig a kisebb fővárosi és vidéki szállodák számára is szép lassan sikeres gyakorlattá vált a revenue management eszközeinek használata. Folyamatosan egyre több magyarországi szálloda váltja le napjainkig a statikus árait dinamikus árazásra.

A technológia fejlődésével pedig a revenue management egyre összetettebbé vált. A kereslet-kínálat alakulásán kívül egyéb tényezőket is ármeghatározó szereppel kezdtek figyelni. Ilyen tényezők lehetnek a versenytársak, a különböző értékesítési csatornák, sőt még az időjárás is. **A revenue management egyre inkább a digitalizáció és automatizáció felé tendál** (Chuyi & Forgacs, 2017). A digitális módszerek gyorsabban és pontosabban fel tudják mérni a keresleti előrejelzéseket, mint az emberi megfigyelések. Képesek az árképzésben és döntéshozatalban is tanácsot adni. Az adatelemzés módszereivel és az egyre könnyebben elérhető **mesterséges intelligencia és gépi tanulás** technológiáival lehetőség nyílik **real-time árazási⁴ stratégiák alkalmazására**, ami bevétel optimalizáláshoz és növekvő profithoz vezet. Ezenkívül a **big data⁵** segítségével a vállalatok szakemberei számára világosabb lehet a nagy piaci összkép, könnyebben megérthetőek az egyes fogyasztói magatartások és preferenciák, ami a személyre szabott ajánlatok és egyedi árak kialakításához szükséges. A jelenlegi piaci tendenciák bemutatása során nem lehet figyelmen kívül hagyni a koronavírus időszakát sem. **A pandémia hatására** megváltoztak a keresleti szokások, amihez új árazási politikákat is ki kellett alakítani. Ilyen újdonság volt például a szállodák és légitársaságok által bevezetett rugalmas foglalási és

⁴ A real-time, azaz valós idejű vagy azonnali árazási stratégiák alatt olyan árképzési módszereket értünk, amelyek során az adott termék vagy szolgáltatás árait valós időben, az aktuális piaci feltételeknek megfelelően határozzuk meg és változtatjuk folyamatosan a bevétel maximalizálása érdekében. Real-time árazási stratégiák közé sorolható a dinamikus árazás (kereslet-kínálat alapú) mellett, geolokációs árazás (vásárlók földrajzi helyzetén alapul), időalapú árazás vagy szegmentációs árazás is (Danyi, et al., 2020).

⁵ A big data olyan adathalmazokat jelent, amelyek komplexitásuk (nagyságuk, bonyolultságuk) okán a hagyományos adatfeldolgozási módszerekkel nem kezelhetőek hatékonyan. Általában nagy adathalmazok szükségesek különféle elemzésekhez, minták és trendek felfedezéséhez és előrejelzések megfogalmazásához is. A Gartner Inc. kutatási és tanácsadó cég 3V modellel jellemezte a big data fogalmát: hatalmas mennyiségű adathalmaz (volume), gyors adatfeldolgozási sebesség (velocity), adatok típusai változatosak (variety) majd plusz 2 V-vel kibővült a jellemzés: value, veracity, ami az adatok értékére és hitelességére utal (Marr, 2016).

lemondási feltételek. Felgyorsított több gazdasági folyamatot a járvány, ami sok vállalkozást ösztönzött a digitális megoldások és revenue management bevezetése felé. **Ma már számos iparágban elfogadott árazási stratégia**, a közlekedésben, a telekommunikációban, az energiapiacra és még az egészségügyben is találkozhatunk a revenue management egyes módszereivel.

A következő pontban elemzésre kerül a revenue management fogalma és a dolgozat szempontjából releváns, ehhez kapcsolódó szakszavak feltárása és értelmezése.

2.2. REVENUE MANAGEMENTHEZ KAPCSOLÓDÓ FOGALMI ÁTTEKINTÉS

Elsősorban a dolgozatom kulcsfogalmának a revenue managementnek, vagyis a bevétel menedzsmentnek tisztázása a legfontosabb. Az első kérdés a revenue és yield management egymással való viszonyának feltárása. A dolgozatom címében és eddig többször is következetesen revenue management kifejezést használtam az árazási stratégia megnevezésére, ugyanakkor többször hivatkozok én is és a szakirodalmak is a yield managementre. Felmerülhet az olvasóban a kérdés, hogy a két fogalom ugyanazt jelenti-e, amennyiben nem, mi a különbség a kettő között? Ebben a kérdésben a szakemberek véleménye megosztó. Az egyik tábor szerint a revenue és yield management lényegében ugyanazt jelenti, csupán először yield management néven terjedt el a köztudatban ez a féle árazási stratégia, manapság pedig modernebb megnevezésként revenue management néven hivatkoznak rá. A szakemberek másik fele úgy véli először megjelent a yield management, majd ahogy fejlődött a szakma a napjainkban használt revenue management váltotta fel, ami a yield egy kibővített és tovább gondolt stratégiája.

A revenue managementet és a yield managementet nem szokták szorosan elválasztani egymástól és a mai napig sokszor szinonimaként alkalmazzák őket. A legnagyobb különbség a kettő között az, hogy amíg a yield management a költségek csökkentésére és hatékonyság növelésre összpontosít, addig a revenue management egy tágabb területet jelent, a bevételek növelésére és keresletmaximalizálásra fókuszálva. A revenue managementet stratégiai szinten szokták említeni, amíg a yield management inkább taktikai elemeket tartalmaz (Lőrincz & Sulyok, 2017). A következő pontokban vizsgálom meg részletesen külön-külön is a fogalmakat különböző szakirodalmak szerinti pontos definíciójuk alapján.

2.2.1. Yield management

A **yield management (YM)** egy olyan stratégiai menedzsment módszer, amely a kereslet rugalmasságának optimalizálására irányul különböző árazási stratégiákkal, foglalási korlátozásokkal és egyéb technikákkal, annak érdekében, hogy maximalizálja a vállalat

bevételeit. A yield management kifejezést egyik elsők között Robert G. Cross használta, aki a „Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination” című könyvében részletesen ismertette a koncepciót. Cross szerint a yield management lényege *„az üzleti erőforrások értékesítésének és menedzselésének tudománya és művészete azzal a céllal, hogy növelje a bevételt és a nyereséget”*. A két fogalom közelségét mutatja az is, hogy Cross revenue management című művében található yield managementről szóló definíció (Cross, 1997).

Mivel először a légitársaságok kezdték használni a módszert, így az első fogalmi definíciók is a légitársaságokra specializálódva íródtak. **Amelyek a yield managementet a repülőtársaságok által alkalmazott stratégiaként említették.** Célja a bevételek növelése azáltal, hogy a lehető legtöbb ülőhelyet értékesítik a legmagasabb áron. Ez a stratégia magában foglalja az árak, a foglalások és a kapacitások dinamikus kezelését, figyelembe véve a kereslet változásait és a versenytársak tevékenységét. Az ülőhelyek úgynevezett leltárkezelése a yield management kulcsfontosságú része: a repülőtársaságoknak meg kell határozniuk, hány ülőhelyet kínálnak fel különböző árkategóriákban, figyelembe véve a keresletet és a versenytársak árait (Cross, 1997). A yield management arra tesz kísérletet, hogy a kereslet struktúrájának függvényében megtalálja a legjobb egyensúlyt a kapacitáskihasználás és a kapacitásegység átlagára között az összbevétel optimumának elérése érdekében. A yield management amerikai szakértőjének definíciója szerint *„A yield-menedzsment olyan módszer, amely hozzásegíti a vállalatot ahhoz, hogy a megfelelő készletegységet a megfelelő vevőtípusnak a megfelelő időben megfelelő áron adja el”* (Kimes, 1989).

Miután a **90-es évektől kezdve a szállodaiparban** is elterjedt módszer lett, úgy a definíció is folyamatosan változott és iparágra specializálódott. A yield managementet már **egy szállodaiparban alkalmazott stratégiai menedzsment eszközként említik, ami a bevételek maximalizálására törekszik. A módszer az árképzés és a foglalások irányításán keresztül igyekszik optimalizálni a szálloda kapacitását, hogy minél nagyobb hozamot érjen el.** Ez magában foglalja az adatgyűjtést, elemzést és előrejelzést, valamint a kereslet és a kínálat változásaira való reagálást. Az így nyert információk segítségével a szálloda képes hatékonyan kezelni a szobák árazását és a foglalásokat, hogy biztosítsa bevételeinek maximalizálását (Abrate & Viglia, 2016).

Mi is tehát a yield? A legegyszerűbb megközelítésben **a tényleges bevétel és potenciális bevétel hányadaként fejezhető ki.** A tényleges bevétel alatt a ténylegesen felhasznált kapacitás és a tényleges átlagár szorzatát értjük. A potenciális bevétel alatt pedig a teljes kapacitás és maximális ár szorzatát. A yield management alkalmazása az alábbi területekre koncentrál: **kapacitásmenedzsment, termék és ár allokáció, tartózkodási**

időkorlát, csoportok kapacitása, kínálati kontroll. A technológia fejlődésével egyre több információt lehet gyűjteni a fogyasztókról, és egyre nagyobb adatbázis áll rendelkezésünkre, aminek feldolgozásával jobban megismerhetjük a keresletet, ami még inkább a bevételek maximalizálását segíti. Az egyre több rendelkezésünkre álló statisztika pedig a yield management kibővülését eredményezte, amiből megszületett a revenue management (Anderson & Xie, 2016).

2.2.2. Revenue management

A **revenue management (RM)** Rober G. Cross által kiadott „Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination” című könyvében az alábbi módon van definiálva: *„a fogyasztók különböző vásárlási attitűdjeinek megértésére és kihasználására irányuló diszciplína, amely a lehető legnagyobb bevételt eredményező ár-szolgáltatási kombinációkra összpontosít”* (Cross, 1997). Egy olyan **stratégiai üzleti eszközként** tekint rá Cross, amelyet a **vállalatok bevételeik maximalizálása érdekében használnak**. Ehhez szükséges a kereslet változásának előrejelzése, a fogyasztói viselkedés megértése és az árak optimalizálása. A módszerrel meg lehet határozni a megfelelő fogyasztónak, a megfelelő időben, a legjobb árat (Cross, 1997). Emellett természetesen a revenue management számos más definícióval is rendelkezik, attól függően, hogy milyen iparágban vagy kontextusban használják. A „The Theory and Practice of Revenue Management” című könyvben Kalyan T. Talluri és Garrett J. Van Ryzin a revenue managementet olyan optimalizálási technikaként írják le, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy maximalizálják a bevételeiket a kereslet változásainak előrejelzése és a termékek/szolgáltatások árazásának megfelelő kezelése révén (Talluri & Van Ryzin, 2005). A „Pricing and Revenue Optimization” című könyvben Robert L. Phillips a revenue management kifejezést a keresleti oldali gazdaságirányítás tudományaként jellemzi. A termékek és szolgáltatások árazását, a termékkínálatot és a keresletet optimalizálja. A cél, hogy maximalizálja a vállalatok bevételeit vagy hasznosságát (Phillips, 2021).

Természetesen ebben az esetben is születtek **szállodaszpecifikus meghatározások** is. A David K. Hayes és Allisha A. Miller a „Revenue Management for the Hospitality Industry” című könyvben, olyan stratégiai eszközként határozza meg, amelyet **a vendéglátóipari vállalkozások használnak a bevétel maximalizálására**. Hasonlóan magába foglalja az árazási stratégiát, a foglalások kezelését, a szolgáltatások és termékek értékesítését, valamint a kapacitásmenedzsmentet. A revenue management **itt már kibővül a reputáció kérdéskörével** is, és a rendelkezésre álló erőforrások maximalizálása mellett, már megjelenik a vevői elégedettség és lojalitás növelése is célként (Hayes & Miller, 2010). Egy kimondottan

szállodákra íródott fogalom szerint pedig a revenue management olyan stratégiai eszköz, amely lehetővé teszi a szállodáknak, hogy maximalizálják bevételeiket a kereslet irányításával, a szobafoglalások kezelésével és az eladási árak optimalizálásával. A szállodák célja az, hogy a lehető legjobban kihasználják a rendelkezésre álló szobák számát és növeljék bevételeiket. Ennek módja a kiadott szobák árának és a foglalási időpontoknak az egyedi igényekhez való igazítása. Ugyanakkor a revenue management nem csak az árakról szól, hanem arról is, hogy a szállodák hogyan használják a rendelkezésre álló adatokat a döntéseik meghozatalában, és hogyan alkalmazzák azokat a stratégiákban, amelyek növelik a bevételeiket és javítják a vendégélményt. (Chuyi & Forgacs, 2017).

Összességében a revenue management egy napjainkban is élő és folyamatosan változó fogalom, minden szálloda egyedi módon interpretálja. Van, ahol egy komplett revenue management részleg vezeti a szálloda napi dinamikus árazását, máshol egyetlen revenue manager van kijelölve a feladatra, rosszabb esetben a teljes értékesítésért és marketingért egy összevont pozícióban felelnek. Az sem ritka, hogy ahol emberi erőforrás kapacitás problémával küzdenek, az egész árazási kérdést külső revenue management cégek számára kiszervezik. (Guillet & Mohammed, 2015)

A yield és revenue management szakirodalmi áttekintése után újra feltehetjük a kérdést, vajon ugyanazt jelöli-e a két fogalom? A kronológiát tekintve kétségtelen, hogy a yield management került be elsőként a köztudatba és nevezték így az újféle dinamikus árazási alapú módszert. A megvizsgált szakirodalmak alapján úgy gondolom a későbbiekben a technológia és automatizáció fejlődésével a yield management területe is kibővült és stratégiai szintű elemekkel gyarapodott a kezdeti árazási módszer, amiből született a revenue management. **Véleményem szerint szorosan nem választható el a két fogalom egymástól,** hiszen, ha alapjaiban különböznének akkor nem állna fent a kérdéskör és a szakemberek közötti vita. Ugyanakkor nem vehetjük figyelmen kívül az egyik leglényegesebb eltérést sem, miszerint **a yield költségek visszaszorításával is foglalkozik, a revenue pedig kizárólag bevétel orientált és bevételmaximalizálás fókuszú** (Kimes, 2008). A revenue managerek részletesen nem foglalkoznak költségekkel a tervezés során, sokrétű stratégiai módszerekkel próbálják elérni, hogy a lehető legmagasabb áron a lehető legjobb pillanatban a legmegfelelőbb vendég számára kerüljön értékesítésre a számára ideális szoba. A cél a szálloda foglaltsági szintjének és szobák átlagárának optimális aránya, amivel a legmagasabb árbevétel és RevPAR érhető el (Kimes, 2016). **A különbség miatt nem szinonimaként gondolok a két fogalomra és dolgozatom során sem akként használom őket. Mivel revenue management fókuszú a kutatásom, a költség oldal elemzése nem képezi tárgyát.**

2.2.3. Revenue management alkalmazási kondíciói

Ahogy a kutatási kérdések kapcsán is felmerült, **a dinamikus árazási stratégia nem alkalmazható minden termék vagy szolgáltatás esetén.** A yield management azoknál a szolgáltatásoknál alkalmazható elsősorban, amelyek meghatározott kereslet és működési feltételek mentén értékesíthetők. **Hat kondíciót említ a szakirodalom, aminek teljesülése elengedhetetlen a revenue management szempontjából** (Rekettye & Hetesi, 2009). Ilyen a **viszonylag állandó fix kapacitás megléte**, mint a repülőgép helyeinek állandósága, a szálloda szobáinak száma, a színház székeinek száma. Fontos, hogy **a piac jól szegmentálható** legyen. Jól elkülöníthető a turizmus 4 nagy alap szegmense: üzleti egyéni, üzleti csoport, szabadidős egyéni és szabadidős csoport. Ezen belül pedig szintén elkülöníthetők és meghatározhatóak az egyes szolgáltatások iránt érdeklődő szegmensek, például a vidéki wellness szállodába érkező vendégek egy része a szabadidős párokból vagy senior vendégekből kerülnek ki. Fontos **az időbeliség, egyrészt a kereslet időben változó, másrészt a termék időben előre értékesíthető, a szolgáltatást előre meg lehet vásárolni.** Általában egy szállodai szobát le lehet foglalni hónapokkal hamarabb, vagy akár az érkezés előtti napokban is. **Az ötödik kondíció a termék „romlandósága”.** Amit ma nem tudok eladni az veszteségként jelenik meg. Szállodai példánál maradva, ha 2023. december 24-re nem tudok értékesíteni 3 szobát, az üresen marad arra a napra, gyakorlatilag – ahogy a narancs ott marad a bolt polcán – megromlik. **A hatodik feltétel pedig a magas fix és alacsony változó költségek megléte** (Rekettye & Hetesi, 2009).

Ha ezt a hat kondíciót vizsgáljuk a különböző turisztikai szolgáltatók esetén akkor megállapítható, hogy elméleti szinten alkalmazhat-e revenue managementet az adott turisztikai vállalkozás vagy sem. Ehhez a kondíciókat és turisztikai szolgáltatókat az 1. táblázatba rendeztem. **Fontos kiemelni, hogy dolgozatomban az alap turisztikai szolgáltatókat vizsgálom,** kiemelt tekintettel a szállodák, színházak és koncertek esetét. Minden turisztikai szolgáltató részletes vizsgálatára a dolgozat terjedelme nem ad lehetőséget.

1. táblázat: Turisztikai szolgáltatók osztályozása a revenue management alkalmazásához szükséges kondíciók szerint

Turisztikai szolgáltató/Kondíció	Fix kapacitás	Kereslet időben változó	Termék „romlandó”	Magas fix és alacsony változó költség	Időben előre értékesíthető	Piac szegmentálható
Szálláshely-szolgáltató	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vendéglátóipari egység	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Színház	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mozi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Koncert	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fesztivál	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Sportesemény	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Forrás: Saját szerkesztés, Rekettye (2016) alapján

A **szálláshely szolgáltatások** esetén már több példában említésre került a revenue management alkalmazhatósága és jótékony hatásai. Gyakorlati megvalósíthatóságáról és eredményeiről pedig a 2.4. Dinamikus árazás a gyakorlatban: Fix vs dinamikus árak? című alfejezetben lesz szó.

A **vendéglátóipari egységek** összetettebb kérdéskört alkotnak. Alapvetően egy étterem, bár vagy kávézó fix kapacitással rendelkezik az asztalok és székek számában van maximális befogadóképességük. Például egyszerre 40 asztalt tudnak eladni. A kereslet időben változó, hiszen, általában a főétkezések idején nagyobb a forgalom, mint máskor. A piac is szegmentálható, egy fine dining⁶ étterem és egy gyorsbüfé célcsoportja egészen biztosan eltérő lesz. A termék romlandósága különösen igaz, ha az el nem adott ételekre vagy italokra gondolunk akkor azok szavatossági ideje ténylegesen is lejár. Költségek tekintetében viszont nem igaz a magas fix és alacsony változó költségek megléte. A forgalom növekedésével folyamatosan növekednek a magas változó költségek az elfogyasztott ételek és italok után, ami a költségszerkezet egy jelentős részét képezi. Az értékesítés tekintetében pedig szintén nem lehetséges időben előre értékesíteni a termékeket. Az étel romlandósága, készletek, szezonális termékek miatt. Például júliusban nem tudom megvásárolni a szeptember 28-án elfogyasztani kívánt sütőtökrémlevest. Az alkalmazáshoz szükséges kondícióktól függetlenül **már több**

⁶ Fine dining az étkezés művészete, művészeti szintre emelt étkezést jelent. A fine dining éttermekben a megszokottnál kisebb adagokból felépített, 6-8 fogásból álló menüsört kínálnak. Minőségi alapanyagokból készített, különlegesen ízletes ételeket egyedi tálalásban szolgálnak fel. Egy-egy menüsor 30 ezer forinttól akár százezer forintos nagyságrendi áron. (Forrás: jelentese.hu)

vendéglátóipari egységről is lehetett hallani, akik dinamikus árképzést kezdtek alkalmazni. A legújabb nemzetközi példa a brit Stonage csoport volt, akik több, mint 800 brit kocsmában vezették be a dinamikus árazást (turizmus.com, 2023). A dinamikus árazással a kocsmák alkalmazkodni tudnak a vendégforgalomhoz és a megnövekedett élelmiszer- és italárakhoz egyaránt. Ezzel akár a csúcsidőben egy korsó sör ára 20 pennyvel is emelkedhet. Ez magyar viszonylatban is megjelenik, ha a happy hour kedvezményekre gondolunk. A legtöbb budapesti bár korai órákban adott italakciókkal buzdítja a fogyasztókat, például este 8 óráig 200 forint kedvezményt adnak a sör árából. Az viszont az eddigi ismeretek alapján nehezen elképzelhető lenne jelenleg magyar piaci viszonylatban, hogy ne időhöz, hanem fogyasztás mértékéhez kössék az árváltozást, vagyis, hogy a sör ára a kereslet növekedésével arányosan növekedne. Természetesen ezek az összefüggések a dolgozat írásának pillanatára és piaci körülményeire vonatkoznak. **A spanyol piacon azonban már 2020-ban elkezdték a bárokban és éttermekben való kereslet alapú dinamikus árak tesztelését.** A koronavírus után az Arzábal helyreállítási csoport madridi helyszínekkal tesztelte a módszert és már egy Dynameat nevű szoftvert is készítettek a gyakorlati megvalósításhoz (elEconomista.es, 2021). A vendéglátóipari egységek széles skálája miatt egy önálló kutatást képezne az árazási kérdéskörük, így a jelen dolgozat korlátjai miatt bővebb szekunder kutatásra nem került sor.

A **színházakban** az ülőhelyek biztosítják a fix kapacitást, csak úgy, mint egy repülőgép esetén. A kereslet időben változó, akár a délutáni-esti előadások vagy hétköznapi-hétfőieiek tekintetében egyaránt. A termék romlandó, hiszen az adott előadásra üresen maradt székeket nem tudom értékesíteni többet. A magas fix és alacsony változó költségek a szállodákhoz hasonlóan itt is igaz. A magas fix költségeket, mint például az épület fenntartása ki kell fizetni attól függetlenül, hogy üres nézőtérrel vagy teltházzal játszik a színdarabot. A nézőtér telítettsége pedig nem növeli exponenciálisan a változó költségeket. A jegyeket időben már hónapokkal előre értékesítik. A piac szegmentálható, hiszen egy bábszínházi előadásra más lesz a célközönség, mint egy operára. A színházak weboldalairól és általuk publikusan elérhető ÁSZF-ből könnyedén tájékozódhatunk az aktuális árazási stratégiákat illetően. A következőkben ehhez hasonló direkt kutatás útján gyűjtöttem össze néhány példát. 2022 júliusától már a Dumaszínház is dinamikus árazással kezdte értékesíteni az előadásaikra szóló jegyeket. Ehhez csatlakozott a 2023/2024-es színházi szezontól a Budapesti Operettszínház is. Nemzetközi szinten vizsgálódva egy gyors internetes keresés után már több évek óta dinamikus árakkal működő színház is fellelhető, mint a New York-i Broadway, a Metropolitan Opera, az Egyesült Királyságban a National Theatre és a Royal Opera House, Ausztráliában a Sydney

Theatre Company és a Melbourne Theatre Company. Ennek részletes megismerése és megértése érdekében a Broadway példáját vizsgáltam meg. Esettanulmánya I. számú mellékletben található.

A **mozik** a színházakhoz hasonlóan szintén megfelelnek a revenue management alkalmazhatósági kondícióinak. Azonban itt a kérdés összetettebb. Egyrészt a színházak és mozik eltérő piaci szegmensekkel rendelkeznek. Tapasztalati úton azt figyelhetjük meg, hogy a mozikba járó közönség általában árérzékenyebb fogyasztói csoport. Másrészt viszont **figyelembe kell venni a magyarországi moziüzemeltetési piac koncentrált jellegét**. A Cinema City International N.V. és a Palace Cinemas hálózat 2011-es fúzióját követően a Cinema City mozilánc több, mint 80%-os piaci részesedéssel bír a magyarországi mozipiacon (Gazdasági Versenyhivatal, 2016). A Cinema City mellett jelenlévő kisebb helyi art mozik sokszor így is a fennmaradásért és nézők becsalogatásáért küzdenek, az ő esetükben a dinamikus árak bevezetése nem jelentené a versenyképesség növekedését. A Cinema City monopol helyzete miatt pedig gazdasági versenyhivatali kérdéseket jelentene a statikus árakról való átállás. **2019-ben bevezettek egy új árazási modellt**, amely a mozijegyek árát a vetítés időpontjához és a film népszerűségéhez igazítja. A weboldalukon szereplő információk szerint az előadásokra vonatkozó jegyárak változhatnak attól függően, hogy milyen időpontban, milyen filmre és milyen szolgáltatásra (pl. 3D, IMAX) vásárlunk jegyet. Azonban ez még mindig **statikus árazásnak felel** meg. Nemzetközi szinten jó példa lehet, az AMC amerikai mozilánc. Ülőhely szerint vezetett be egyes vetítésekre dinamikus árakat, a kevésbé forgalmas időszakok bevételeinek optimalizálása céljából (Valinsky, 2023).

A **sportesemények és koncertek** esetén hasonló logika mentén vezethető le, hogy megfelelnek a revenue management alkalmazhatósági kondícióinak. A sportesemények esetén fontos elkülöníteni az adott sportágat és az adott mérkőzés, verseny népszerűségét. A **Magyar Labdarúgó-szövetség oldalán található információk szerint jelenleg is alkalmaznak dinamikus keresletalapú árazást egyes partnereik** (MLSZ, 2022). A revenue management eszközök egyre népszerűbbek a nemzetközi sportkluboknál is. A jegyárakat a kereslet változásához igazítják, így népszerű csapatok mérkőzése esetén a jegyárak emelkednek. Meghatározó a szezon, és a mérkőzés időpontja is (Rishe, 2012). Ezt alkalmazza a német Herta BSC és FC Bayern München fociklub, a spanyol FC Barcelona, az angol Manchester United és Arsenal FC, a Paris Saint-Germain és az NBA-ben játszó Wizards is (Rishe, 2012).

A **fesztiválok** esetén a fix kapacitás megléte nem egyértelmű. A fesztivál területének maximális befogadóképességét nézve természetesen beszélhetünk fix kapacitásról, például a tűz- és balesetvédelmi szabályok mellett maximálisan 1000 ember befogadására alkalmas az

adott terület. Azonban a fesztiválok más kategóriát képeznek, hiszen ebben az esetben csak a fesztivál területére való belépés jogosultságát vásárolja meg a fogyasztó. Nem egy fix, számára kijelölt ülőhelyet, mint a szállodák esetén a szállodai szobát, éttermeknél az asztalt, színházaknál, moziknál az ülőhelyet és a sportesemények és koncertek esetén szintén a stadionban lévő ülőhelyet. Ugyanakkor a rendezvényszervezők és fesztiválok által kedvelt jegyértékesítési felületen, **a Cooltix weboldalán Magyarországon elsőként érhető el a dinamikus árazási funkció.** A DynamO Pricing által fejlesztett árazómotor segítségével a szervezők könnyen paraméterezhetik a rendezvényre értékesített jegyeket dinamikusan (Cooltix, 2022). **Nagyobb fesztiválok esetén, mint a Sziget, EFOTT, vagy Balaton Sound különböző típusú, de statikus jegyárakkal értékesítik a következő fesztiválok jegyeit.**

A revenue management alkalmazási kondícióinak áttekintése alapvetést képez az első kutatási kérdésem megválaszolásához. Azonban a szakirodalmi elméleti síkon való alkalmazásán túl a legnagyobb kérdés az, hogy a magyarországi piaci sajátosságokon belül vajon alkalmazható-e a revenue management eszköztára több turisztikai szolgáltató esetén.

2.3. DINAMIKUS ÁRAZÁS ELMÉLETE

A primer kutatás fő fókusza arra irányul, hogy a revenue managementet miképp lehet átültetni Magyarországon eddig még nem elterjedt ágazatokba. **Mivel a revenue management eszenciáját a dinamikus árazás adja, így lényegében a dinamikus árazás módszertanát szükséges átültetni a statikus árazás helyére.** Ahhoz, hogy ennek lehetőségeit megfelelően körül lehessen járni a primer kutatás során, először meg kell ismerkedni a dinamikus árazás elméleti hátterével majd megfigyelni a már jól működő gyakorlati példákban. **Ez a fejezet rész a dinamikus árazás elméleti áttekintéséről fog szólni.**

Definíció szerint **dinamikus árazás alatt olyan árazási stratégiát értünk, amely során a vállalatok az igények, a kereslet és a piaci körülmények változásainak megfelelően változtatják az áraikat** (Danyi & Rekettye & Veres, 2020). A szerzők szerint a dinamikus árazás lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy jobban kihasználják a piaci lehetőségeket, optimalizálják a bevételeiket és növeljék versenyképességüket.

A dinamikus árazásra több elméletet és gazdasági modellt is kidolgoztak. Az egyik legismertebb dinamikus árazási elméletek közé az ár rugalmasság tartozik. Az **ár rugalmasság** a kereslet mennyiségének és az ár változásának összefüggéseit veszi alapul. **Ha az ár növekszik, a kereslet csökken, és fordítva.** Ezzel szemben az **árdifferenciálás** során fogyasztói szegmensek szerint (fizetőképesség és árérzékenység figyelembevételével)

különböző árakat kell meghatározni az egyes termékek vagy szolgáltatások számára (Gyulavári, 2011).

Egy másik módszer a **peak-load pricing, a keresleti időszakokat különbözteti meg**. Azt javasolja, hogy a vállalatoknak magasabb árat kellene felszámítaniuk a csúcsidőszakokban, amikor a kereslet magas, és alacsonyabb árat az alacsony keresletű időszakokban. **Inter-temporal pricing elmélete szerint figyelembe kell venni a jövőbeli keresletet és árat**, amikor megállapításra kerülnek az aktuális árak. Például, ha a jövőben várhatóan magas lesz a kereslet, akkor a jelenben is magasabb árat kellene meghatározni. (Phillips, 2021)

A már fentebb említett pontok közül részletesebben is szükséges kitérni a **készletgazdálkodás** témakörére. A készletgazdálkodás a termékek vagy szolgáltatások készletének optimalizálásával foglalkozik, hogy minimalizálja a költségeket és maximalizálja a bevételeket. **A dinamikus árazás egyik alapfeltételeként testesül meg, hogy a vállalat egy fix mennyiségű készlettel gazdálkodik, amit el kell adnia** (Ampountolas & Shaw, 2020). Ez a feltétel azért nagyon fontos mert leszűkíti azon vállalkozások számát, akik számára alkalmas lehet a dinamikus árazás bevezetése a statikus árak helyett. A már eddig vizsgált légitársaságok és szállodák esetén a fix mennyiségű készlet feltétele teljesül hiszen előbbi esetén a repülőgép ülőhelyei, utóbbi esetén a szálloda szobái pontosan meghatározzák a rendelkezésünkre álló maximum kapacitást. **Egy színház, mozi esetén szintén a székek darabszámában meghatározható a teljes készletünk. Egy állóhelyes koncert vagy fesztivál esetén már nehezebb dolgunk van, hiszen nincsenek szemmel látható székek például, ami a fix készletet adja.** Azonban a terület befogadókészsége szintén korlátozott és a legtöbb esetben létszámhoz kötött egy adott fesztivál vagy koncert maximum befogadóképessége is a területi korlátok miatt (Abrate, et al., 2019).

A készletgazdálkodásnak alapos tervezéssel kell kezdődnie. A rendelkezésünkre álló **maximális készletünk száma** (az előző példánál maradva a készlet szállodai szobákat vagy színházi székeket jelent) **közel állandó konstans**. Példa szálloda esetén ez testesüljön meg 100 db szobával. A legtöbb esetben ezzel a 100 szobával tud tervezni az értékesítés, amely során figyelembe kell venni a keresleti trendeket és azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a keresletet, mint az évszakok, az ünnepek vagy a gazdasági helyzet. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a készlet szintjeit, hogy elkerüljük a túlzott készletezést vagy a készletek kimerülését. Szállodai szinten ez a szobák típusaiként való monitorozásában manifesztálódik. Ha például az alap standard szobakategóriám már elfogyott. Az árakat dinamikusan kell beállítani a kereslet változásaihoz igazodva. Például, ha a készletek alacsonyak (már kevés szabad szoba maradt egy adott dátumra) és a kereslet magas, az árakat emelni lehet. Fordított

esetben, ha a készletek magasak (még sok a szabad szoba) és a kereslet alacsony, az árak csökkenthetőek. Ugyanakkor fel kell mérni a kockázatokat is, mint például a keresleti ingadozások, a beszállítói megbízhatóság (ebben az esetben beszélhetünk a vendégek megbízhatóságáról, hogy valóban megérkeznek-e a foglalás szerint) és stratégiákat kell kidolgozni ezek kezelésére. A rugalmas **készletgazdálkodás fontosságára mutat példát az október 7-én kirobbant izraeli háború**. Budapesten több szállodában 20-40%-ban izraeli vendégek foglaltak szobát. A háború előtti napokban a következő hétre magas foglaltságra készültek, majd a háborút követő napon a **sok lemondásnak köszönhetően a készletgazdálkodás felborult. A dinamikus árazás és a készletgazdálkodás kombinálásával a vállalkozások ezen belül a szállodák is képesek lehetnek jobban reagálni a piaci változásokra, és jobban kihasználni a keresleti trendeket és a piaci lehetőségeket**. Ha az árak emelkednek, a kereslet csökkenhet, ami szintén csökkenti a készlet szükségességét. Azonban, ha az árakat túl alacsonyan tartják, akkor a kereslet megnőhet, ami növeli a készlet szükségességét (Chen & Schwartz, 2013).

A szállodai példánál maradva a dinamikus árazás elméleti szinten azt jelenti tehát, hogy a szállodák valós időben változtathatják szobaárait, a kereslet-kínálati viszonyok alapján. Ez gyakran egy automatizált rendszeren alapul, amely figyelembe veszi a szállodai szobák foglaltságát, a versenytársak árait, az időjárási viszonyokat, a helyi eseményeket és más tényezőket (Melis & Piga, 2017). Tételezzük fel az 50 szobás szállodánk esetén, hogy két hónap múlva konferenciát tartanak a városban. A standard szoba induló ára 100 euró. A konferencia hírére rögtön beérkezett 5 db foglalás, ami a teljes kapacitás 10%-át jelenti egy időben még viszonylag távoli napra. A szálloda megemeli 110 euróra a standard szoba árát. 10 nap elteltével megint beérkezik 5 db foglalás, amivel a szálloda foglaltsága már 20%-ra emelkedik és még 50 nap van hátra a konferenciáig. Ha minden körülmény változatlansága mellett ezzel az intenzitással töltődik a szálloda, akkor a konferencia napjáig csupán 70%-os foglaltságot érne el, azonban azt is tudják, hogy a vendégek foglalási szokásai eltérőek. Jellemzően az üzleti vendégek utolsó pillanatban is hajlandóak a magasabb ár ellenében is foglalni, és azt nem szeretné a szálloda, hogy idő előtt teltházas legyen. Éppen ezért a beérkezett foglalásokra alacsonyabb mértékben, de további áremeléssel válaszol. 115 euróra módosítja a standard szobák árát azzal a reménnyel, hogy a pick-up intenzitása lelassul, de nem áll meg. A dinamikus árazás ezzel teszi lehetővé a szállodáknak, hogy tovább növeljék bevételeiket a különböző piaci viszonyok között. A mélyebb gyakorlati alkalmazásról a következő fejezetben lesz szó bővebben, gyakorlati példa bemutatásával (Vives, et al., 2019).

A dinamikus árazás elméleti áttekintésének zárásaként több kérdés is felmerülhet az olvasóban. A szakirodalmak áttekintése közben olyan kérdések merültek fel bennem, hogy miben rejlik a dinamikus árazás sikerességének kulcsa. Amennyiben sikeresek vagyunk benne, - *siker alatt tekintsük a vállalat számára generált extra bevételt* – az vajon társadalmi sikernek is elkönyvelhető-e? **Az állandóan változó árak és erre épülő marketingtevékenység felvethet fogyasztóvédelmi aggályokat.** Természetesen ez a dolgozat alaptémájától már távolabbra vinne, így a részletes válaszadás egy következő kutatás témája lehet. A hiányérzet elkerülése végett viszont fontos megjegyezni, hogy a dinamikus árazásnak fogyasztói előnyei is vannak. Ahogy egyes termékek és szolgáltatások árát megemelheti, úgy másokéban árcsökkenést eredményezhet. A cél határozottan nem az, hogy minél magasabb áron vásároljon a fogyasztó, hanem az, hogy miközben mindenki a számára még megfelelő áron találja meg az adott terméket vagy szolgáltatást, a vállalkozás stabil működése biztosabbá válik. A dinamikus árazás hatékony alkalmazása kizárólag nagy mennyiségű, hiteles és pontos adatokból és statisztikai kimutatásokból lehetséges fejlett analitikai eszközökkel. A szállodai példánál maradva a vendégek ugyanazért a szobáért ugyan abban a tartózkodási időben különböző árat fizethetnek, de ez véleményem szerint addig nem okozhat problémát, ameddig nem társul hozzá vendéget megtévesztő marketingtevékenység, például kedvezményes promóciós időszakot megelőző áremelés. A dinamikus árazás a keresleti mozgást veszi alapul, tehát ha nem lenne olyan vendég, aki az adott időszak adott árát kifizetné, akkor a szálloda kénytelen lenne árat csökkenteni (Kimes, 2017).

2.4. DINAMIKUS ÁRAZÁS A GYAKORLATBAN: FIX VS DINAMIKUS ÁRAK?

A dinamikus árazás elméleti áttekintése után **egy konkrét gyakorlati példán keresztül nézzük meg a működését.** A példánk egy kitalált szálloda teljesen fiktív és egyszerűsített adatait tartalmazza. Példánkban vegyünk egy szállodát, melyben van 50 superior szoba, és feltételezzük azt, hogy havi bontásban adott a kiadott szobák száma. A következő két esetet vesszük. **Első esetben a szoba átlagára (a továbbiakban ADR⁷) minden hónapban 30.000 Ft-ban lett meghatározva** a szálloda értékesítési igazgatója által. **A második esetben szezonálitástól és kereslettől függően változott a szobák ára.** Ennek értelmében **egy kevésbé forgalmas januári szoba átlagára 22.000 Ft lett, egy júliusi főszezon, amikor az emberek magasabb összegért is képesek és hajlandóak szobát foglalni, 52.000 Ft lett a szoba átlagára.**

⁷ ADR: Average Daily Rate, vagyis a szoba átlagos ára

Az azonos foglaltsági szint melletti statikus és dinamikus szoba átlagárak havi bontását a 2. és 3. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Azonos foglaltsági szint melletti statikus árak havi bontásban

Azonos foglaltsági szint melletti statikus árak						
Időszak	Január	Február	Március	Április	Május	Június
Szobák száma	50	50	50	50	50	50
Kiadható szobaszám	1550	1400	1550	1500	1550	1500
Kiadott szobaszám	698	700	930	975	1085	1125
Foglaltság %	45%	50%	60%	65%	70%	75%
Szoba átlagár	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft
Szoba árbevétel	20 925 000 Ft	21 000 000 Ft	27 900 000 Ft	29 250 000 Ft	32 550 000 Ft	33 750 000 Ft
RevPAR	13 500 Ft	15 000 Ft	18 000 Ft	19 500 Ft	21 000 Ft	22 500 Ft

Azonos foglaltsági szint melletti statikus árak							
Időszak	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	<i>SZUM</i>
Szobák száma	50	50	50	50	50	50	600
Kiadható szobaszám	1550	1550	1500	1550	1500	1550	18250
Kiadott szobaszám	1240	1318	1200	1085	975	930	12260
Foglaltság %	80%	85%	80%	70%	65%	60%	67%
Szoba átlagár	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft	30 000 Ft
Szoba árbevétel	37 200 000 Ft	39 525 000 Ft	36 000 000 Ft	32 550 000 Ft	29 250 000 Ft	27 900 000 Ft	367 800 000 Ft
RevPAR	24 000 Ft	25 500 Ft	24 000 Ft	21 000 Ft	19 500 Ft	18 000 Ft	20 153 Ft

Forrás: Saját szerkesztés, saját számolás alapján

A táblázatok nagysága miatt a könnyebb átláthatóságához január-június és július-december elosztásban illesztettem be a táblázatokat. Az utolsó SZUM nevű oszlop pedig az éves kumulált adatokat tartalmazza. A szobák száma adott, a kiadható szobaszám a szobák számával és az adott naptári nap szorzataként került be a táblázatba. A kiadott szobaszám szintén példánkban adott. A foglaltság pedig a kiadott szobaszám és kiadható szobaszám hányadosaként kapható meg. Az első esetben említett 30.000 Ft-os szoba átlagár minden hónapban pontosan ugyan annyi, a második esetben változó. Így a szoba árbevétel is eltérő. Hasonló módon a RevPAR (az egy kiadható szobára jutó árbevétel), a foglaltság százaléka és szoba árbevétel szorzatából kapott érték is eltérő lesz a két esetben. Mivel a kitalált szállodánk esetén mind a két esetben megegyezik a kiadható és a kiadott szobák száma, így csupán **a vastagzöld tartományban van eltérés.**

3. táblázat: Azonos foglaltsági szint mellett dinamikus árak havi bontásban

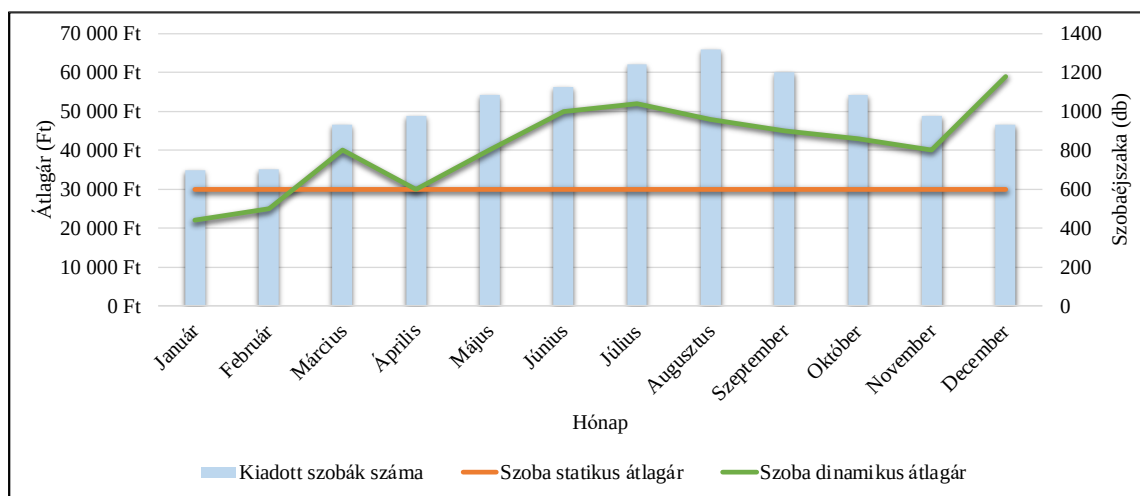
Azonos foglaltsági szint mellett dinamikus árak						
Időszak	Január	Február	Március	Április	Május	Június
Szobák száma	50	50	50	50	50	50
Kiadható szobaszám	1550	1400	1550	1500	1550	1500
Kiadott szobaszám	698	700	930	975	1085	1125
Foglaltság %	45%	50%	60%	65%	70%	75%
Szoba átlagár	22 000 Ft	25 000 Ft	40 000 Ft	30 000 Ft	40 000 Ft	50 000 Ft
Szoba árbevétel	15 345 000 Ft	17 500 000 Ft	37 200 000 Ft	29 250 000 Ft	43 400 000 Ft	56 250 000 Ft
RevPAR	9 900 Ft	12 500 Ft	24 000 Ft	19 500 Ft	28 000 Ft	37 500 Ft

Azonos foglaltsági szint mellett dinamikus árak							
Időszak	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	SZUM
Szobák száma	50	50	50	50	50	50	600
Kiadható szobaszám	1550	1550	1500	1550	1500	1550	18250
Kiadott szobaszám	1240	1318	1200	1085	975	930	12260
Foglaltság %	80%	85%	80%	70%	65%	60%	67%
Szoba átlagár	52 000 Ft	48 000 Ft	45 000 Ft	43 000 Ft	40 000 Ft	59 000 Ft	41 167 Ft
Szoba árbevétel	64 480 000 Ft	63 240 000 Ft	54 000 000 Ft	46 655 000 Ft	39 000 000 Ft	54 870 000 Ft	521 190 000 Ft
RevPAR	41 600 Ft	40 800 Ft	36 000 Ft	30 100 Ft	26 000 Ft	35 400 Ft	27 655 Ft

Forrás: Saját szerkesztés, saját számolás alapján

Mivel a kiadott szobák száma, vagyis a foglaltság mind a két esetben azonos, így akkor érünk el magasabb árbevételt és RevPAR-t, ha a szobák átlagára magasabb. Ha az éves összegzett eredményeket vizsgáljuk, látható, hogy minden bevételi adat a dinamikus árak mellett többszöröse a statikus árak eredményeinek. Statikus árak mellett az éves szoba árbevétel 367.800.000 Ft, dinamikus árak mellett 521.190.000 Ft lett. Azonos számú kiadott szoba mellett az 1. ábrán látható a statikus és dinamikus átlagár (ADR) összefüggése.

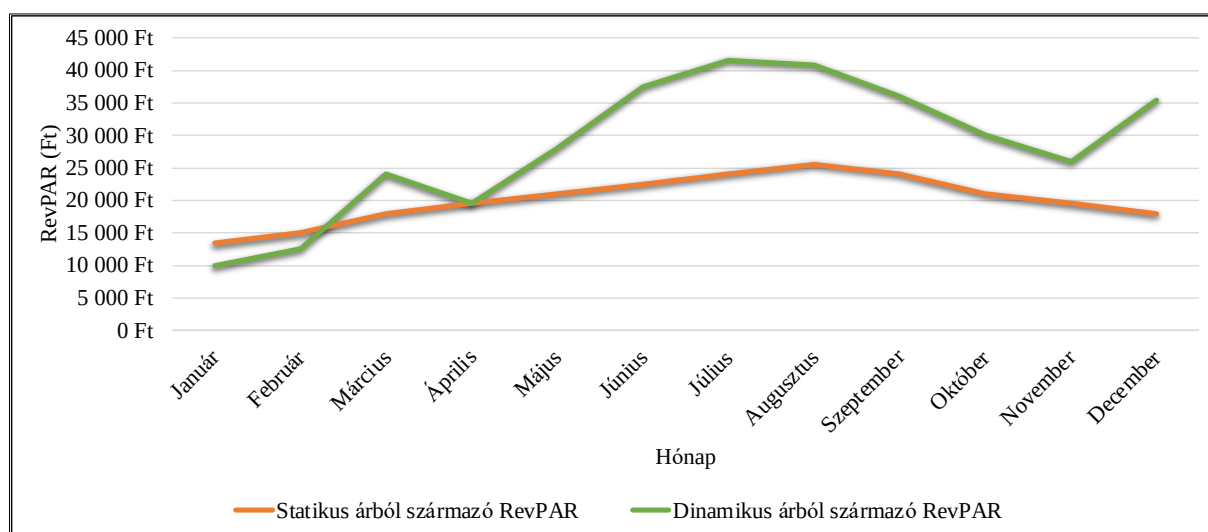
1. ábra: A statikus és dinamikus ADR alakulása azonos mennyiségű kiadott szobaéjszaka függvényében



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Vannak hónapok, amikor a statikus átlagár alatti összegért értékesítették a szobát, de a főszezonban kért magasabb ár év végére több árbevételt eredményez, mintha egész évben azonos áron értékesítettünk volna. Ugyanez az összefüggés elmondható az azonos foglaltság melletti statikus és dinamikus árazásból származó RevPAR alakulására is, amit a 2. ábra szemléltet.

2. ábra: Statikus és dinamikus árazásból származó RevPAR alakulása azonos foglaltság mellett



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Természetesen ezek a körülmények nagyon ideálisak, hiszen feltételeztük az azonos számú kiadott szobákat. Ugyanakkor tudjuk, hogy a legtöbb esetben **magasabb átlagárat alacsonyabb foglaltság mellett, magasabb foglaltságot pedig alacsonyabb átlagár mellett tudunk elérni.** Így a legvalószínűbb az, hogy például egy januári hónapra a 30.000 Ft-os átlagár túl magas a szálloda szobaára így a foglaltság csupán 20% körül alakul. Ugyanakkor, ha alacsonyabb áron értékesítünk és csak például 22.000 Ft a havi átlagár, előfordulhat, hogy a foglaltság 50%-ra nő. Ugyanez igaz a főszezonra is. Egy júliusi hónapra a 30.000 Ft-os ár alacsony lehet és már a nyár elejére rég teltházás a szálloda, amivel - *a revenue managerek által kedvelt szófordulatot idézve* - pénzt hagyunk az asztalon. Magasabb júliusi átlagár, például 50.000 Ft esetén, ha nem teltházzal üzemel a szálloda, akár 70%-os foglaltságon is összességében magasabb árbevétel keletkezik, és ne felejtjük el, hogy ilyenkor a költség is kisebb, mint teltház esetén!

A következőkben vizsgáljuk meg egy valós szálloda adatait. Egy szálloda 2010-2022 közötti HostWare⁸ rendszerének Source of business statisztikáiból származnak az adatok. A 4. és 5. táblázat évenként tartalmazza egyéni és csoport bontásban a kiadott szobaéjszakák számát, az aktuális éves foglaltságot, szállás és szoba átlagárát, szoba árbevételt és RevPAR-t. Az egyéni alatt az egyéni utazókat kell érteni. A csoport pedig a csoportos foglalásokra utal, szállodánkként eltérő irányelvek szerint minősül csoportos foglalásnak. A példában az egyidejűleg 5 szobától vagy 8 főtől nagyobb foglalások minősülnek csoportnak. A szállás átlagár kizárólag a szobaárak átlagát jelenti, míg szoba átlagár esetén a szoba + reggeli csomagot együttesen értelmezzük. Ezért lehetséges az, hogy a szoba átlagár számai magasabbak, hiszen ezalatt a reggelivel foglalt szobákat értjük. Figyelembe véve, hogy a szálloda reggeli ellátással foglalható, így az utóbbi, szoba átlagár összegét vesszük alapul. A következőkben elsődlegesen a foglaltság, szoba átlagár, szoba árbevétel és RevPAR alakulásával fogunk foglalkozni, amit a 4. és 5. táblázatba rendeztem.

4. táblázat: Kiadott szobaéjszaka, foglaltság és szállás átlagár alakulása egyéni és csoportos bontásban 2010-2022 között

Időszak	Kiadott szobaéjszaka		Foglaltság %		Szállás átlagár	
	Egyéni	Csoport	Egyéni	Csoport	Egyéni	Csoport
2010	14076	557	68%	3%	8 726 Ft	10 649 Ft
2011	14723	650	71%	3%	7 830 Ft	11 219 Ft
2012	15697	688	75%	3%	7 520 Ft	10 181 Ft
2013	15892	558	76%	3%	7 873 Ft	10 438 Ft
2014	15747	604	76%	3%	77 558 Ft	10 262 Ft
2015	16040	786	77%	4%	10 598 Ft	11 619 Ft
2016	17365	321	85%	2%	10 457 Ft	18 073 Ft
2017	17730	836	87%	4%	13 374 Ft	16 564 Ft
2018	17478	1025	84%	5%	14 588 Ft	17 482 Ft
2019	18153	1277	88%	6%	14 514 Ft	21 763 Ft
2020	3738	54	18%	0%	8 789 Ft	11 203 Ft
2021	1065	0	5%	0%	16 887 Ft	0 Ft
2022	16503	287	80%	1%	16 685 Ft	22 678 Ft

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján, valós adatokból

⁸ A HostWare egy PMS rendszer, azaz Property Management System. Ez többek között a szállodák hatékony működésének célját szolgálja. Ebben a rendszerben vezetik a foglalásokat, kezelik a szobafoglalásokkal kapcsolatos összes feladatot a vendégek adatainak nyilvántartásától, a számlázáson át a szobák takarításának nyilvántartásáig. Elsődleges forrásként szolgál az adott szálloda statisztikáit illetően is. (Saját meghatározás alapján)

A táblázatból megfigyelhetjük, hogy 2010 és 2014 között fokozatos kis mértékű növekedés történt a kiadott szobaéjszaka és foglaltság tekintetében. 2016-ban egy nagyobb növekedés történt a foglaltságban. A legtöbb kiadott szoba a vizsgált időszakban 2019-ben realizálódott. A szálloda éves foglaltsága 94% lett. Ezt egy drasztikus zuhanás követett, a koronavírus okozta bezárások miatt. 2022-ben viszont már sikerült újra elérni a 80% feletti éves foglaltságot. Az ehhez társuló szoba átlagár és árbevétel adatok a következő táblázatban szerepelnek.

5. táblázat: Szoba átlagár, árbevétel és RevPAR alakulása egyéni és csoportos bontásban 2010-2022 között

Időszak	Szoba átlagár		Szoba árbevétel		RevPAR	
	Egyéni	Csoport	Egyéni	Csoport	Egyéni	Csoport
2010	13 442 Ft	16 281 Ft	189 209 201 Ft	9 068 245 Ft	9 094 Ft	436 Ft
2011	12 587 Ft	15 997 Ft	185 314 096 Ft	10 397 900 Ft	8 907 Ft	500 Ft
2012	11 616 Ft	14 892 Ft	182 333 663 Ft	10 245 654 Ft	8 746 Ft	491 Ft
2013	11 812 Ft	15 281 Ft	187 723 136 Ft	8 526 972 Ft	9 023 Ft	410 Ft
2014	12 018 Ft	15 531 Ft	189 247 907 Ft	9 380 770 Ft	9 096 Ft	451 Ft
2015	16 556 Ft	16 831 Ft	265 552 685 Ft	13 229 077 Ft	12 768 Ft	636 Ft
2016	18 507 Ft	25 197 Ft	321 379 573 Ft	8 088 186 Ft	15 654 Ft	394 Ft
2017	21 502 Ft	23 916 Ft	381 227 318 Ft	19 993 663 Ft	18 655 Ft	978 Ft
2018	22 874 Ft	21 113 Ft	399 795 081 Ft	21 640 777 Ft	19 295 Ft	1 044 Ft
2019	22 807 Ft	28 363 Ft	414 015 653 Ft	36 219 832 Ft	20 044 Ft	1 754 Ft
2020	16 295 Ft	18 877 Ft	60 910 707 Ft	1 019 371 Ft	2 958 Ft	50 Ft
2021	25 370 Ft	0 Ft	27 019 109 Ft	0 Ft	1 320 Ft	0 Ft
2022	25 309 Ft	29 442 Ft	417 674 321 Ft	8 449 729 Ft	20 267 Ft	410 Ft

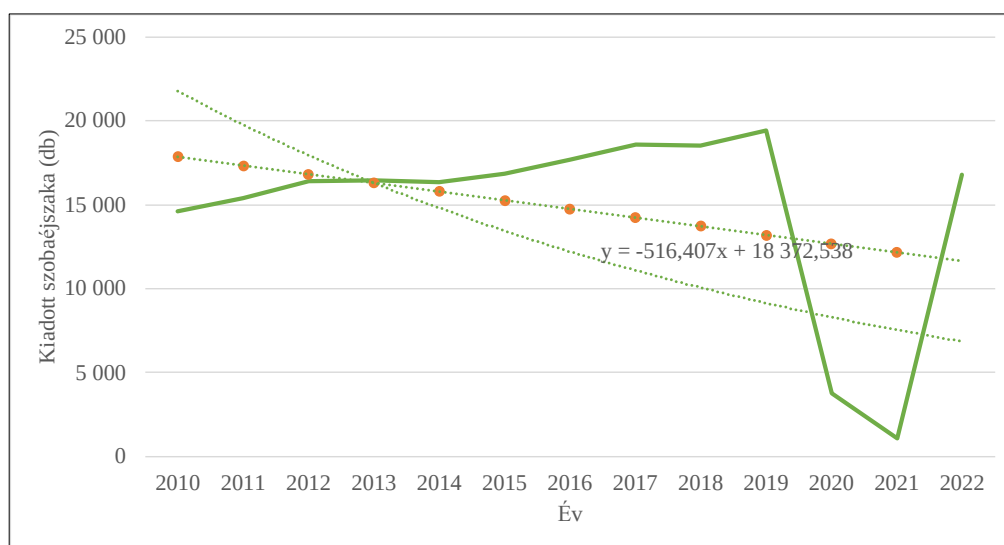
Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján, valós adatokból

A szoba átlagár megközelítőleg egyenletesen alakult 1% körüli változásokkal. Ennek megfelelően a szoba árbevétel és RevPAR értékében sem figyelhető meg túl nagy változás. 2011-ben és 2012-ben az előző évhez képest csökkent az árbevétel (a növekvő foglaltság, csökkenő átlagár mellett), 2013-ban és 2014-ben pedig az előző évekhez viszonyítva nőtt a bevétel és 2014-ben sikerült elérni a 2010-es adatokat. **A jelentős változás 2015-ben következett be.** 2015-ben a foglaltság 81%-ra növekedett, ami az előző évhez képest 1-1%-os növekedést jelent egyéni és csoport oldalról egyaránt. **A szoba átlagárban viszont, különösen az egyéni oldalról kiugró emelkedést láthatunk.** Az előző években meglévő 11-12 ezer forint körüli átlagár 16.556 Ft-ra nőtt, ami **közel 30%-os átlagár növekedést** jelet. Ez a jelentős átlagárban való növekedés természetesen **növekvő árbevételt is eredményezett** és az előző évi 189.247.907 Ft 2015-ben 265.552.685 Ft-ra nőtt. 2016-ban foglaltság oldalról is nagyobb volt a növekedés. A 2015-ös 81%-os foglaltság egyéni és csoport oldalról összesen 6%-kal

növekedett 87%-ra 2016-ban. **Az egyéni oldal átlagára 10%-ot növekedett, csoport oldalról viszont egy jelentős, több, mint 30%-os növekedés jelent meg az árakban.** Összességében szoba árbevétel szempontjából az előző évhez képest több, mint 50 millió forintos növekedéssel zárult a 2016-os év. Hasonló tendencia figyelhető meg egészen 2019-ig. Foglaltság oldalról minden évben egy kisebb léptékű, 1-2%-os növekedés történt, míg az árbevétel jelentősen emelkedett. **Ezt az ívet a 2020-as koronavírus járvány törte meg, ami még sajnálatos módon 2021-ben is folytatódott** és a kötelező bezárásoknak megfelelően üzemelt a példánkban szereplő szálloda is. 2022-ben már teljes nyitvatartás mellett összességében 81%-os foglaltsággal zárt, ami nem érte el a 2019-es 94%-os foglaltságot. Természetesen figyelembe kell venni a járvány utáni első évet, ami jelentős változást okozott az utazási szokásokban, kiemelt figyelemmel Budapest turizmusát illetően. A szoba átlagár szintén növekedett az újra nyitást követően, azonban a teljes árbevétel nem érte el a 2019-es eredményeket. Figyelembe véve, hogy a dolgozat írásának pillanatában csupán 2023 első félévének adatai állnak a rendelkezésünkre ezért nem szerepel 2023 adatsora a táblázatban. Az előzetes várakozások szerint a 2022-es foglaltságot meghaladó, azonban a 2019-es adatokat még el nem érő szinten zárhat a szálloda (85% körül). Átlagárban viszont jelentősebb emelkedés történt, és az előző éves 25 ezer Ft körüli átlagár 32-34 ezer Ft körüli átlagáron zárhat. Ennek értelmében jelentős árbevétel növekedés is várható a 2023-as évtől.

Elemelve az idősort két nagyobb változás emelhető ki. A legdrasztikusabb természetesen az utóbb említett koronavírus okozta visszaesés, ami a 3.ábrán is látható.

3. ábra: Kiadott szobaéjszakák alakulása (2010-2022)

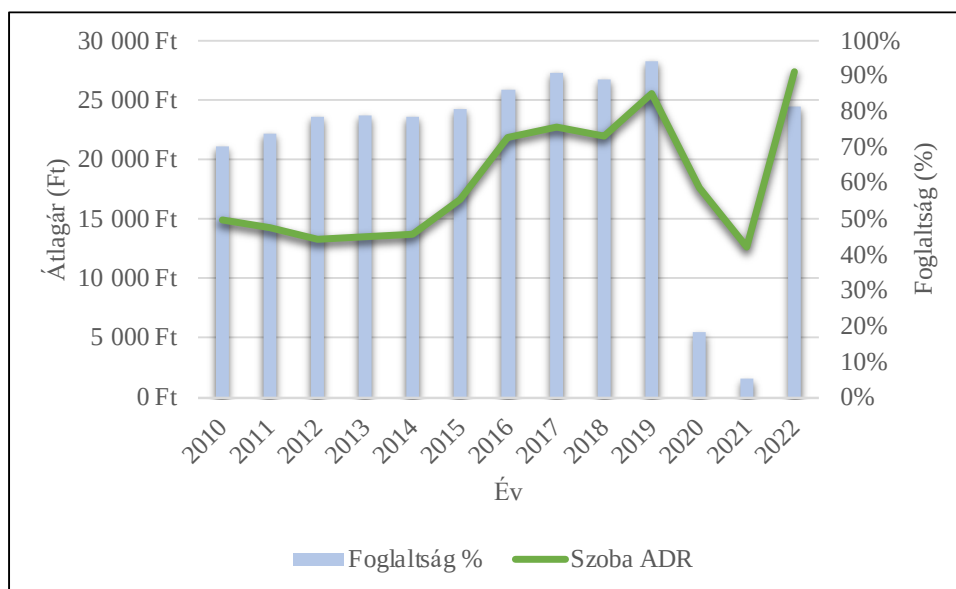


Forrás: Saját szerkesztés a szálloda HostWare adatai alapján

A kiadott szobaéjszakák alakulását lineáris trendfüggvénnyel ábrázoltam. t_0 időpont trend szerinti értéke 18372; vagyis 2009-ben ennyi volt a kiadott szobaéjszakák száma. Az időegységenkénti abszolút változás pedig 516, tehát évente átlagosan 516 éjszakával nőtt a kiadott szobaéjszakák száma. 2023-ra pedig a várható szobaéjszakák előrejelzése 25.085. A lineáris trend és exponenciális simításhoz használt táblázatok az V. mellékletben találhatók. Természetesen revenue management szempontjából nagyon fontos az előrejelzés figyelése és forecast riportok készítése. Így egy következő éves bevételi terv készítésénél fontos lehet figyelembe venni a statisztika szerinti előrejelzéseket is.

A következőkben a 2015 utáni változásokra kerül a fókusz. Az előtte lévő 5 évben stagnáló és előző évekhez képest visszaeső **árbevétel 2015 után dinamikus emelkedést produkált**. Mivel az árbevétel a kiadott szobaéjszakák számából és a foglalt szobák árából (átlagárából) képződik így vagy foglaltság, vagy az átlagár növelése szükséges ahhoz, hogy nagyobb legyen a bevétel. Ez esetben mindkettő bekövetkezett. A foglaltság kisebb léptékben, míg az átlagár 10-30%-kal növekedett. **Ennek oka, hogy a szálloda 2015-ben kezdte meg új jelenleg is alkalmazott árazási stratégiáját. Az előtte használt statikus árakat felváltotta a dinamikus árazási stratégia.** A következő két diagramon a szállodai foglaltság százalékos alakulását és az átlagár / árbevétel közötti összefüggéseket vizsgáljuk 2010-2022 között.

4. ábra: A szállodai foglaltság százalékos alakulása és szoba ADR kapcsolata 2010-2022 között

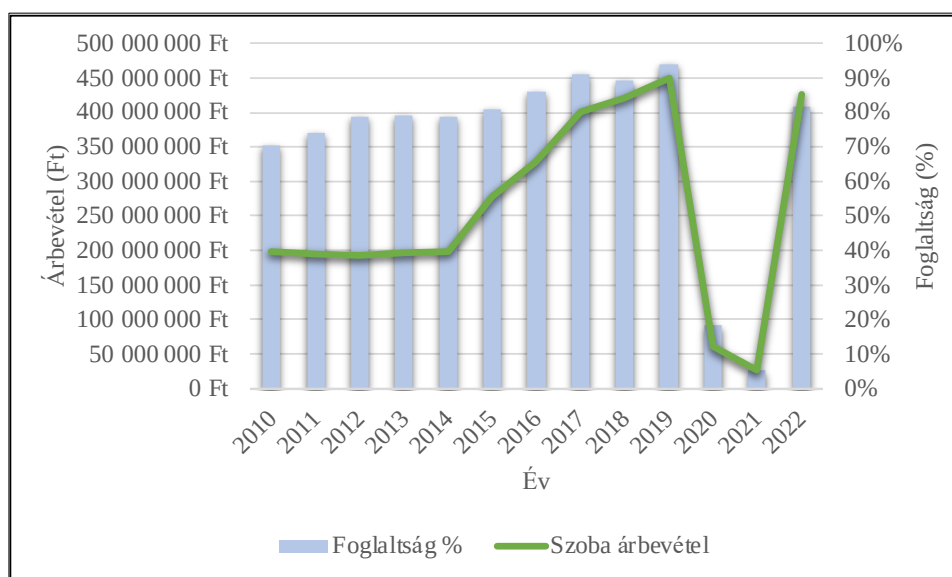


Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján valós adatokból

Az oszlopok az éves foglaltság százalékos alakulását mutatják a jobb oldali tengely szerint. A zöld vonal a 4. ábrán az éves szoba átlagár, az 5. ábrán pedig az éves szoba árbevétel alakulását mutatja a bal oldali tengely szerint.

A szoba átlagár 2010-2014 között mérsékelten csökkent. **A nagy változást a 2015-ben bevezetett dinamikus árazás hozta.** 2015-2019 között az átlagárban történő masszív növekedést láthatunk, miközben a foglaltság is folyamatosan nőtt. Ezt természetesen a dinamikus árazáson kívül több tényező is befolyásolhatja.

5. ábra: A szoba árbevétel és foglaltság alakulása 2010-2022 között



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Amit érdemes megfigyelni a 2015-ös dinamikus árak bevezetése kapcsán az az árbevétel gyorsuló növekedési üteme. Az előző diagramon szintén szemmel látható a szoba átlagár felfelé ívelő növekedése a 2015 utáni időszakban, azonban, ha a szoba árbevétel alakulását nézzük, sokkal meredekebben növekvő ívet láthatunk. Ez is bizonyítja, hogy végső soron egy jó revenue managernek a foglaltság és átlagár alakulását együttesen kell optimalizálnia, külön-külön nem értelmezhető kellőképpen.

A szekunder kutatást összegezve tisztáztuk a fő fogalmakat, elkülönítettük a revenue és yield managementet. A revenue management eszenciáját a **dinamikus árazást részletesen elemeztük** elméleti oldalról majd azt alátámasztó valós gyakorlati példákon keresztül is. Elkezdjük megvizsgálni mely turisztikai vállalkozások alkalmazhatnának revenue managementet az elméleti feltételei alapján. A következő fejezetben a szekunder kutatások tapasztalatai alapján megtervezett kutatási módszertant és primer kutatásokat mutatom be.

3. KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN

Kutatásom gyakorlati célja előre mozdítani a revenue management új területeken való alkalmazását Magyarországon. Felmérni a jelenleg még főként statikus árakkal dolgozó turisztikai szolgáltatók dinamikus árazásra való átállás lehetőségét. A tudományos kutatás osztályozását, a végrehajtás algoritmusát tekintve: folyamat közben alakuló, idődimenzió szerint keresztmetszeti modellt alkalmaztam.

3.1. A TUDOMÁNYOS MUNKA ESZKÖZEI, MÓDSZEREI, MINTAVÉTELI ELJÁRÁSOK

Első lépésként témám kulcsszavainak konceptualizálásával kezdtem, a szakirodalom tanulmányozásának segítségével. Mivel egy viszonylag fiatal területről van szó, így egy rövid történelmi áttekintést követően megvizsgáltam a jelenleg használt módszereket és dinamikus árazást alkalmazó jó gyakorlatokat. Az ezt követő operacionalizáláshoz keresztmetszeti modellt alkalmaztam. A **kvalitatív** módszerek közül **strukturált interjúkat készítettem**. A **kvantitatív** módszerek közül **a kérdőíves lekérdezést választottam**. A szekunder kutatás mellett ezekkel az eljárásokkal szeretnék választ találni az első fejezetben megfogalmazott kutatási kérdéseimre.

A **kvalitatív módszer során**, a mintát – koncentrált mintavétellel – a magyarországi turisztikai szolgáltatók adták. A kutatáshoz **a Dumaszínházzal együtt összesen 12 színház csatlakozott**, ezek közül kettő vidéki. A Budapesti Operettszínház a kutatásom alatti időszakban vezette be a dinamikus árakat. Sajnos többszöri megkeresésem ellenére sem kaptam tőlük választ. Színházakat tekintve két időszakban végeztem felmérést 2023 májusában és októberében. **A koncertjegyek árazásával kapcsolatosan pedig a Budapest Parkot vontam be a kutatásba, mint turisztikai szolgáltatót.**

A **kvantitatív mintavétel** során két kérdőíves lekérdezést végeztem. Az első a már dinamikus árazást használó szállodák számára készült. A lekérdezés direkt megkeresés útján történt koncentrált mintavétellel 2023. szeptember 5. és október 5. között. A kérdőív összesen 37 dinamikus árazást alkalmazó szálloda vagy illetékes személy részére lett kézbesítve, amelyből **21 szállodától kaptam értékelhető válaszokat**. Ebből 10 db vidéki, 2 db budapesti és egy 9 db szállodából álló budapesti szállodalánc. A második kérdőív a fogyasztói oldal felmérésére szolgált, ami 2023. június 10. és október 15. között volt elérhető. Elsődlegesen **korrelációs stratégiát alkalmaztam**. Találok-e összefüggést a már régóta dinamikus árazással dolgozó szállodák és a dinamikus árak új területen való bevezetésének fogyasztói megítélése között.

Az adatokat kényelmi mintavétellel gyűjtöttem, **standardizált kérdőív segítségével** interneten keresztül Google Forms felületen. Adattisztítás után összesen **380 fő töltötte ki hiánytalanul a kérdőívemet**. Deduktív módon, numerikus és statisztikai eszközökkel értelmeztem a kapott minőségi és mennyiségi adatokat. Mind a kérdőíves lekérdezés, mind az interjúk anonim módon kerültek a dolgozatba. A turisztikai szolgáltatók esetében különös tekintettel a szenzitív árazási és bevételi kérdésekkel kapcsolatos információk indokolták.

3.2. ELEMZÉSI MÓDSZEREK, STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK

Elsődlegesen a számításokat Microsoft Excel segítségével végeztem. Használtam az Excel XLSTAT kiegészítőjét és a GeoGebra Classic 6 programot. Az adatok rendezését csoportosító, kombinációs és összehasonlító statisztikai táblákban tettem. Az elemzés folyamán igyekeztem széleskörű statisztikai eszköztárt használni. Többnyire a demográfiai adatok elemzéséhez alkalmaztam **leíró statisztikai módszereket**, többek között **megoszlási viszonyszámokat, helyzetmutatókat, átlag számítást, szóródási mutatószámokat**. Ezen kívül használtam **függetlenség vizsgálatot, standardizáláson alapuló különbségfelbontást és kétváltozós korrelációs vizsgálatot**.

A dinamikus árak adatelemzésénél pedig a **revenue és yield management komplex statisztikai eszközszerével dolgoztam. A szállodák meglévő KPI⁹ mutatóit idősor elemzéssel vizsgáltam meg.** Az eredmények vizuális megjelenítésére szintén nagy figyelmet fordítottam. Készítettem oszlopdiagramot, vonaldiagramot, két típusú kartogramot és 100%-ig halmozott oszlopdiagramot is.

⁹ KPI jelentése Key Performance Indicator, vagyis kulcs teljesítménymutató

4. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Primer kutatásomban a **keresleti és kínálati oldal résztvevői egyaránt szerepet kaptak**. A cél a három kutatási kérdés megválaszolása, leegyszerűsítve:

- hol lehet bevezetni a dinamikus árazást,
- ennek milyen feltételei vannak,
- és miképp reagálna a kereslet?

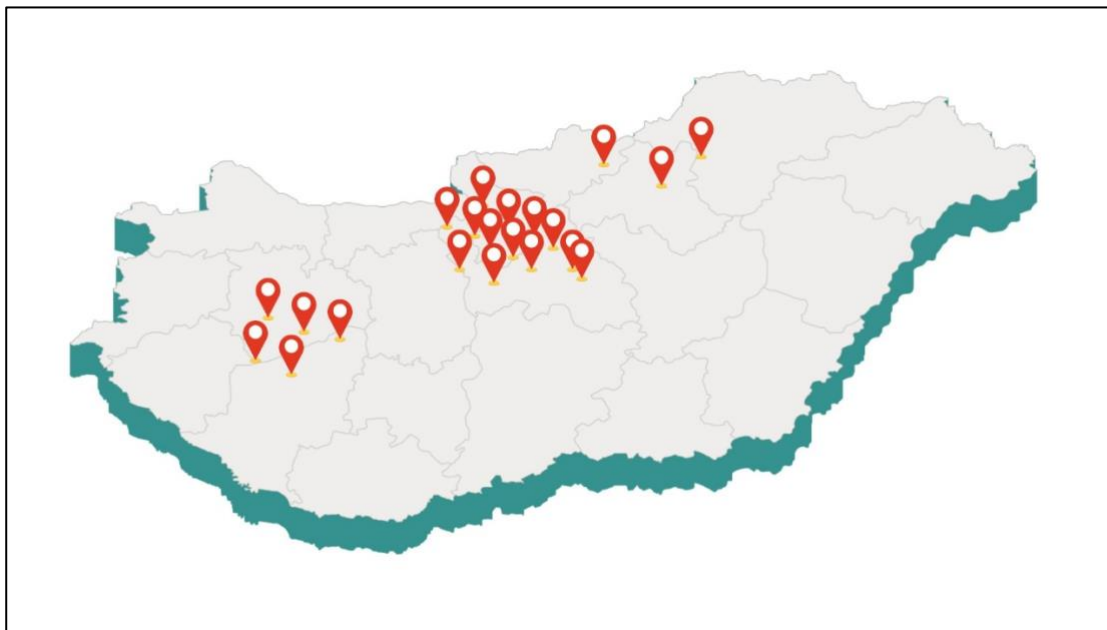
A **keresleti oldal széleskörű lefedésének érdekében a kérdőíves lekérdezés** tűnt a legalkalmasabbnak. Ennek segítségével a 3. kutatási kérdésemre szeretnék választ kapni, miszerint milyen a turisztikai keresleti attitűd a dinamikus jegyárak bevezetése esetén? Ezen kívül kitértem a szálláshely foglalással kapcsolatos fogyasztói attitűd vizsgálatára is. Egy Google Formsos kérdőív segítségével mértem fel az elsődleges turisztikai szolgáltatások iránti árazással kapcsolatos fogyasztói magatartást. Másrészről a **kínálati oldal** nézőpontja is rendkívül fontos, így több turisztikai szolgáltatóval felvettem a kapcsolatot miképp látják a kérdéskört. A szállásadó szolgáltatók piacán célzottan **olyan szállodákat választottam ki, melyekben már dinamikus árazást használnak**. Interjút készítettem színházakkal, amelyek közül kiemelt jelentőségű a **Dumaszínház**, akik már dinamikus árazást használnak. Végezetül pedig **felvettem a kapcsolatot a Budapest Parkkal a koncertek és fesztiválok tekintetében**. Ebben a fejezetben ezen kutatásokat kívánom bemutatni.

4.1. MAGYARORSZÁGI MEGFIGYELÉSEK A SZÁLLÁSADÓ SZOLGÁLTATÓK PIACÁN

A szállodák körében ahogy a szekunder kutatásból megtudtuk már Magyarországon is elfogadott és bevett módszernek számít a dinamikus árazás. Ezért a szállásadó szolgáltatók piacának megismerése és felmérése fontos mintát jelent, ha új turisztikai ágazatokban – mint például a színházak piacán – dinamikus árazási modellt szeretnénk bevezetni. Sajnos azonban még mindig inkább Budapesten és a szállodaláncok körében gyakori a revenue managerek szakszerű alkalmazása, így a módszer pozitív hatásait továbbra is fontos terjeszteni a szállodák körében is. A dinamikus árazás előnyeinek és hasznosságának bemutatása érdekében **kimondottan dinamikusán árazó szállodákat kértem** fel kérdőívem kitöltésére. A kérdőív a II. számú mellékletben található. A **lekérdezés direkt megkeresés útján történt szeptember 5. és október 5. között, a kiemelt turisztikai térségek közül a Budapest környéke turisztikai térségre, Balaton turisztikai térségre és Mátra-Bükk turisztikai térségre koncentrálva**. A kérdőív összesen 37 db dinamikus árazást alkalmazó szálloda vagy illetékes személy részére lett kézbesítve. A kérdőívet összesen **21 db szálloda töltötte ki**. Ebből **10 db vidéki szálloda, 2 db budapesti és egy 9 db szállodából álló budapesti szállodalánc**.

A dolgozatban a szállodák anonim módon szerepelnek, szenzitív, árbevételt is érintő kérdések miatt. Földrajzi elhelyezkedésüket a 6.ábra szemlélteti.

6. ábra: A kutatásban résztvevő szállodák földrajzi elhelyezkedése



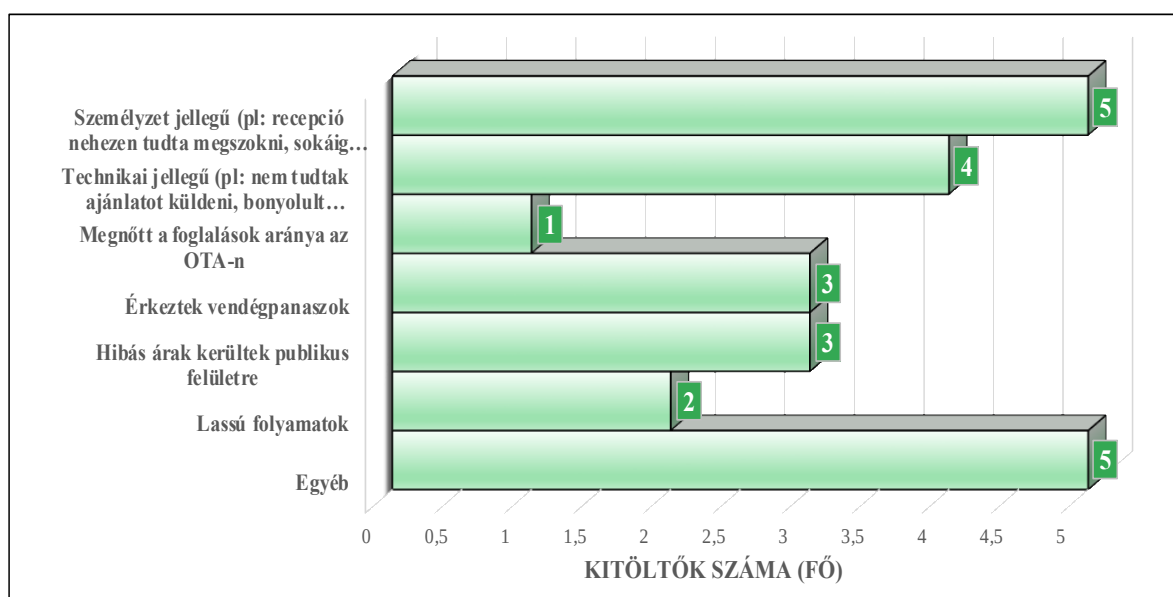
Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A kitöltés feltétele volt a dinamikus árazás, azonban ennek ideje eltérő az egyes szállodák között. A leggyakoribb válasz a két szélsőérték. 21%-os arányban a kitöltők már több, mint 10 éve dinamikus árazást használnak és szintén 21%-ban voltak azok, akik kevesebb, mint egy éve vezették be. A legtöbb kérdés a dinamikus árazásra való átállás során nyert tapasztalatokra irányult, **nyitott többszörös feleletválasztós kérdés és Likert-skálák formájában.**

Arra kértem a kitöltőket, hogy értékeljék 1-től (problémamentes) 6-ig (nagyon nehéz) mennyire volt nehéz a fix ákról való átállás. A **szállodák 42,9%-a teljesen problémamentesen élte meg a dinamikus árazásra való váltást** és ötös vagy hatos pontszámot senki nem adott. **A dinamikus árazás bevezetése melletti okokat kutatva minden kitöltő megjelölte az árbevétel növekedésének reményét és a szállodák 50%-át vonzotta az új módszer kipróbálása is.** Szintén nagyobb arányban, a kitöltők 1/3-a sok jó tapasztalatot is hallott róla és többen ajánlották az átállást. A szállodák 28%-a pedig a nehezedő gazdasági körülményeket is (COVID, infláció, energiaárak) bevezetésre serkentő okként jelölte meg.

Az átálláskor a vendégek reakcióját illetően **50%-ban nyilatkozták a hotelek, hogy zökkenőmentesen elfogadták vendégeik az új árakat.** 35,7%-ban nem véleményezték, 21,4%-ban észre sem vették a vendégek a szállodák szerint. Mindössze a kitöltők 28,6%-a nyilatkozta azt, hogy a vendégek ugyan elfogadták, de hallottak negatív visszajelzéseket az árazást illetően. Szintén nyitott többszörös feleletválasztós kérdésben kérdeztem a szállodákat a **nehézségeket** illetően, amelyre érkezett válaszok a 7. ábrán láthatóak.

7. ábra: Szállodák válaszainak megoszlása a dinamikus árazás bevezetésének nehézségeit illetően



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

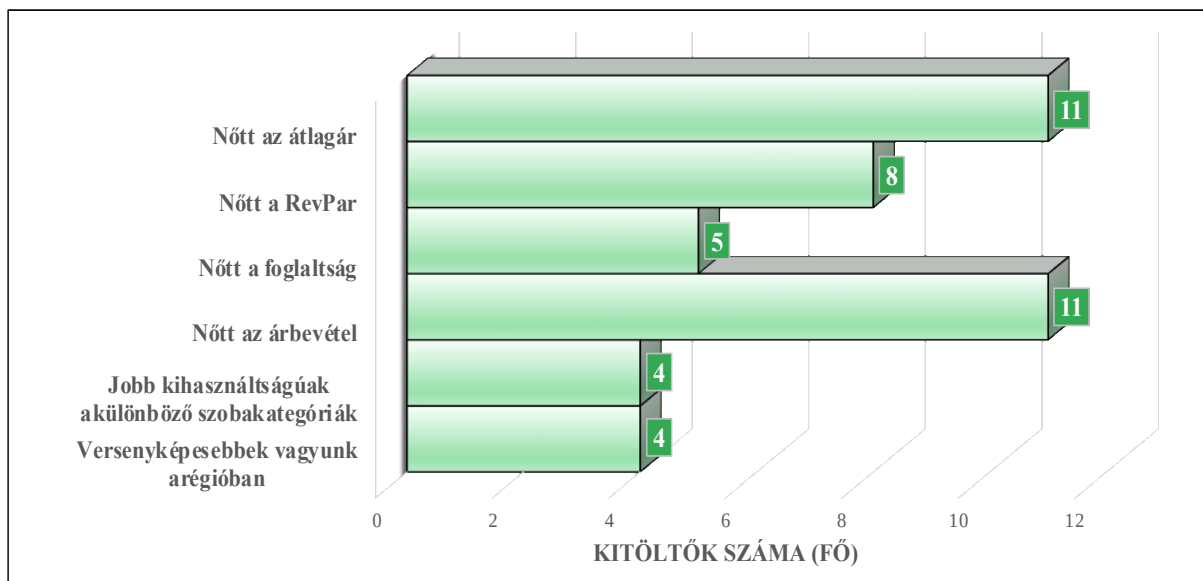
Az egyéb nyitott kérdésre adott válaszok a következők voltak:

- Nehézségek nem merültek fel, inkább csak technikailag volt nehezebb átállni, hogy a pontos árajánlathoz mindig a saját foglalómotor megnyitása szükséges.
- Visszatérő vendégek esetén.
- Nem voltak nehézségek.
- Nagyon kell figyelni a direkt foglalásoknál, hogy ne legyen alacsonyabb a netes felületen található ár.
- A recepciósök részéről a vendégek tájékoztatása, panaszának kezelése, az árazás megértetése volt nehéz.

A fix árakról való átállás előtti aggodalomként a legnagyobb arányban, a szállodák 53,8%-a azt a választ jelölte meg, hogy a módszer még új volt Magyarországon, mindenki listaárakat használt. Ezt követte csupán 38,5%-kal a szakképzett személyzet hiánya. A

legnagyobb arányban a Balaton turisztikai térség kitöltői jelölték meg a szakképzett személyzet hiányát. Szintén több szálloda nyilatkozta azt is, nem gondolta volna, hogy a listaáraktól magasabb áron is értékesítheti a szobáit. A **dinamikus árazás bevezetése előnyeit** illetően a 8. ábra diagramján látható arányban érkeztek be a válaszok. Egyes szállodák több választ is megjelöltek.

8. ábra: Szállodák válaszainak megoszlása a dinamikus árazás bevezetésének előnyeit illetően



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Az átlagár és árbevétel növekedést választották a legtöbben, ezt követte a RevPAR. Az árbevétel növekedés kapcsán külön is feltettem azt a kérdést, hogy körülbelül hány százalékos árbevétel növekedést realizáltak a dinamikus árak bevezetése után éves szinten a fix árakhoz viszonyítva. Osztályközökben határoztam meg a lehetséges opciókat:

- 20% alatt
- 21-40% között
- 41-60% között
- 61-80% között
- 81-100% között
- 100% felett

A szállodák egyenlő arányban **43% százalékban jelölték meg a 20% alatti és 21-40% közötti árbevétel növekedést**. A maradék **14% pedig a 41%-60% közötti árbevétel növekedést jelölte meg**. Összességében pedig arra a kérdésemre, hogy megbánták-e a

dinamikus árazásra való átállást, egybehangzóan a kitöltők 100%-a nem választ jelölte meg.

Azt, **hogy milyen arányban nőtt a szállodák árbevétele a turisztikai térség szempontjából is megvizsgáltam.** Lokációt tekintve az a kérdés merült fel, hogy **vajon a turisztikai desztináció befolyásolja-e, hogy milyen arányban nőtt a szállodák bevétele.** A három turisztikai térség és osztályközönkénti árbevétel növekedését függetlenség vizsgálattal szerettem volna vizsgálni. Sajnos azonban a 21 tagú mintám nem felel meg a függetlenségvizsgálat sokaságra vonatkozó feltételének.

A fejezetrészt összegezve megtudtuk, hogy **a megkérdezett szállodák közül senki nem bánta meg a dinamikus árazás bevezetését.** Minden szálloda **előnyként sorolta fel az átlagár és árbevétel növekedését,** a legtöbben pedig a RevPAR növekedését és a jobb foglaltságbeli kihasználtságot is kiemelték. A legtöbb esetben zökkenőmentesen elfogadták vagy észre sem vették a vendégek az új árazási struktúrát, amire a szállodák maguk is könnyen, szinte problémamentesen álltak át. A legnagyobb **nehézségeket személyzet jellegű problémák okozták,** mint például a recepció által küldött árajánlatok. **A fix árakról való átállás legfőbb visszatartó tényezője az eddigi megszokás és hagyományok voltak a szakképzett személyzet hiánya mellett.** Végezetül azonban az árbevétel növekedésének reménye és másoktól hallott jó tapasztalatok okán sikeresen átálltak dinamikus árazási modellre, amivel a megkérdezett szállodák 56%-a 20%-tól magasabb árbevétel növekedést realizált.

4.2. INTERJÚ SZÍNHÁZAKKAL

A színházaknál Magyarországon még nem elterjedt a dinamikus árazási modell, de ahogy a szekunder kutatásban bemutatásra került több külföldi színház esetén - *mint például a Broadway színházai* - már évtizedek óta bevált módszer. Magyarországon először a **Dumaszínház vezette be a színházak piacán a dinamikus árazást** 2022-ben. Ezért a velük folytatott interjú külön részt képez egy következő alfejezetben. Azóta viszont már a **Budapesti Operettszínház is dinamikus árakkal kezdte el a 2023/2024-es szezont.** Továbbá a színházak önbevallása alapján a **Bethlen Téri Színház és Győri Nemzeti Színház is alkalmaz dinamikus árazási módszereket.**

Két időszakban végeztem felmérést 2023 májusában és októberében. Legelőször 2023 májusában vettem fel a kapcsolatot az Örkény István Színház gazdasági igazgatójával. Egy nagyjából egyórás beszélgetésünk témája a dinamikus árazás bevezetési lehetőségei voltak a színházaknál. Elmondása szerint ez náluk, az éves színházi gazdasági igazgatók találkozáján is visszatérő témaként jelenik meg. Három problémáról számolt be.

1. Az első **a színházak sikerességének megítélése**. A szállodák esetén a siker könnyen számszerűsíthető és általános igazságként elfogadható, hogy amelyik szálloda nagyobb RevPAR-t termel, az sikeresebb. A színházak esetén viszont nincsen ilyen jellegű mutató. Nem a színházak árbevételében mérik a sikert, hanem ettől jóval összetettebb egy színház megfelelő működésének megítélése. Például az egyes darabok sikerességét abban is mérik, hogy hányszor kerül színpadra az adott darab. Az előadás sikerességét emellett a látogatottság is adja. A látogatottság azonban nem kizárólag a jegyárakon múlik, hanem a nézők egyéni színházi preferenciáján, előadás presztízsén, minőségén, színészek és színházigazgató személyén, díszleten, előadás időpontján. Elmondása szerint a közönség a legtöbb esetben színházi darabot választ, egy népszerű darabra ártól függetlenül elmennek.
2. A második visszatérő probléma **a színházi előadások jegyértékesítése**. Tekintve, hogy személyesen és online is több platformon történik a jegyeladás, esetenként akár kitelepülés és külső szervezők által is, nincs egy egységes platform, amin valós időben nyomon követhető lehet az aktuálisan eladott jegyek száma. A szállodák vonatkozásában már többféle Channel Manager létezik – *D-Edge*, *SabeeApp* –, ami lehetővé teszi, hogy a szállodák több online csatornán értékesítsenek egyidőben és valós kapacitáskezelés mellett módosíthatóak az árak. A színházak tekintetében hiányzik a Channel Manager, amiről kezelhetnék a különböző jegyeladási platformokat.
3. A harmadik fő probléma pedig sokszor a **kereslet**. Az interjún elmondottak szerint az is lényeges, hogy az adott színház önkormányzati fenntartású-e vagy piaci alapokon működik. Sokszor sajnós az önkormányzati fenntartású színházak esetén nem jellemzőek a teltházak előadások így magasabb áron sem lenne hajlandóság vagy képesség a jegyárak megvételére.

Beszélgetésünket követően megegyeztünk, hogy a színházi szezon kezdetekor ismét felvesszük a kapcsolatot a téma aktualizálása kapcsán bevonva további színházakat a kutatásba. **A színházi nyáriszünet után szeptemberben készítettem az Örkény színházon kívül további 10 színházzal interjút.** Az interjún feltett kérdéseket a III. számú melléklet tartalmazza. Összességében a **11 színházból 9 db budapesti és 2 db vidéki csatlakozott a kutatásomhoz.**

Célom először az volt, hogy megismerjem a színházi előadások ármeghatározását. Elsősorban egy **színházi előadás ármeghatározásának fő szempontja a gazdaságosság, amit az egy előadás bekerülési költsége ad.** Ezen kívül meghatározó tényezőnek említették az előadás népszerűségét, ha nagyobb költségvetésű új produkcióval készülnek akkor vezetői döntés alapján magasabb áron értékesítik. Az értékesítési csatorna pedig a megkérdezett színházak esetén megoszlik az online és offline tér között. Többen azt nyilatkozták, hogy a

jegyeket már elsődlegesen online értékesítik – *például a jegy.hu oldalán* – és a személyes színházi pénztárban, történő jegyárusítás már másodlagos forma. Ezen kívül még külső szervezőkön keresztül, közönségszervezőkön át is történik jegyértékesítés.

A 11 színházi interjú közül nyolcan említették az **árbevételt, mint a siker mércéjét**, ezen kívül **a látogatottság és eladott jegyek számát**. Volt olyan színház, aki kiemelte, hogy régen valóban a nézőszám volt mérvadó, de most már az árbevétel a fő tényező. Ezen kívül megemlítettek egyéb sikertényezőket, mint a **nézői és szakmai visszajelzések, kritikák, művészeti elismerések és díjak**. Az egyik színház pedig kategorikusan kijelentette, hogy **az érzelmi hatás a legfontosabb**.

A vizsgált színházak felére általánosságban elmondható, hogy **nagy a kereslet, legtöbb előadás teltház közeli. Közönségük színházi darabot választártól függetlenül**. Ugyanolyan nagy az érdeklődés a magasabb árkategóriájú előadásokra is. Kettő színház számolt be ár érzékeny közönségről, akik akár 10%-os áremelést sem tolerálnának. Külön meglepő volt számomra, hogy mind a két esetben budapesti színház nyilatkozta. **A válaszadók 78%-a már most is alkalmaz valamilyen típusú ár differenciálást a jegyárakban, tehát csupán 2 színház áraz teljesen statikusan**. A differenciálás alapja a legtöbb esetben a **helyárkategória**. Több színház dolgozik statikus árakkal ellenben kedvezményes jegyárakat kínálnak diákoknak és nyugdíjasoknak. A népszerű és új bemutatók jellemzően magasabb áron kerülnek értékesítésre, mint a kevésbé népszerű előadások. Az ár differenciálása kapcsán 7 színházzal egyetértettünk abban, hogy az előadások népszerűsége meghatározó tényező, 5-en pedig az ülőhelyeket is felárazhatónak gondolják. A jobb ülőhelyekért képes és hajlandó lenne a néző magasabb árat fizetni. Kapacitás foglaltságának figyelembevétele szerinti árazást - *ahogy fogynak az ülőhelyek folyamatosan emelkednek a jegyárak* - csupán 4 színház tartana valószínűnek. A megkérdezettek egyharmada említette a naptári nap alakulásának figyelembevételét is: a hétvégi előadások drágábbak, mint a hétköznapiak. Egy színház pedig említette a napszak alakulását is, miszerint az esti előadások drágábbak, mint a koradélutániak. **A 11 színház közül 7 alapvetően nyitott lenne a dinamikus árak bevezetésre**.

Azzal kapcsolatban, hogy milyen akadályai lehetnek a dinamikus árak bevezetésének nagyon eltérő válaszokat kaptam. Akik már most is alkalmaznak különböző árazási módszereket, azt nyilatkozták, hogy nem látják akadályát és már tettek lépéseket a bevezetést illetően. A **legtöbbek szerint azonban a jegyértékesítés módja nem teszi lehetővé a dinamikus jegyárakat**. Közönségszervezői ellenállásba ütköznek és nincs meg az egységes informatikai infrastruktúra hozzá, egy egységes platform, ahol nyomon követhető az

értékesítés. Olyan egyéb akadályozó tényezők is felmerültek, mint állami és önkormányzati tényezők és a színészi hitvallás szintén említésre került.

4.3. A DUMASZÍNHÁZZAL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK

A Dumaszínház részéről az irodai asszisztenssel tudtam felvenni a kapcsolatot, aki készségesen állt a segítségemre. Elmondta, hogy **egy éve használnak dinamikus árazási stratégiát.** Az újféle árazási stratégia **bevezetésének okaként a nehezedő gazdasági körülményeket jelölték meg:** a koronavírus okozta bezárások, infláció, energiaárak. Az erre való átállást 1-től (problémamentes) 6-ig (nagyon nehéz volt megszokni) skálán kértem, hogy pontozzák. 3-asra értékelték, tehát a mérleg inkább a kevesebb probléma oldala felé billent egy hajszállal. Ezen okok feltárása kapcsán nehézségként **a technikai és informatikai jellegű átállásra hivatkoztak.** A közönség reakciója kapcsán úgy értékelték, hogy **nézőik elfogadták a változást, azonban hallottak negatív visszajelzéseket. A nehézségek ellenére viszont sokkal több előnyről számoltak be.** Ilyen az árbevétel növekedés, az előadásokra eladott jegyek **átlagárának növekedése és az előadások jobb kihasználtsága.** Az árbevétel növekedést nagyságrendileg 21-40% közötti skálába tették.

A velük készített felmérés alapján a jelenleg alkalmazott árazási stratégiájukról az alábbi következtetéseket lehet megállapítani. Általánosságban a Dumaszínházat nagy kereslet jellemzi, a legtöbb előadás teltház közeli. **Az egyes előadások árának meghatározása függ a fellépőtől, és a színházban lévő helyek számától, amelyet internetes felületen, direkt honlapon értékesítenek. A dinamikus árazásban használt árdifferenciálást elsősorban az előadás népszerűsége és a kapacitás határozza meg.** A népszerű előadások magasabb áron kerülnek értékesítésre. Kapacitás szempontból pedig a jobb ülőhelyek kerülnek magasabb áron, értékesítésre. Az előadás sikerességét elsősorban az eladott jegyek számában és az árbevételben mérik. Nem statisztikailag mérhető siker mércének számít még a fellépő megítélése, reputációja, megélése. **Arra a kérdésre pedig, hogy megbánták-e a dinamikus jegyárak bevezetését határozottan nemmel válaszoltak.**

4.4. INTERJÚ A BUDAPEST PARK ÁRAZÁSÁVAL KAPCSOLATOSAN

A fesztiválok és koncertek árazásával kapcsolatosan **a Budapest Park innovációs menedzserével készítettem interjút.** Az interjú során a már korábbiakban is színházak esetén alkalmazott interjú struktúrát alkalmaztam, amit a III. számú melléklet tartalmaz. Az összehasonlíthatóság és standardizálás miatt azonos szemlélettel megközelítve hasonló logika mentén tettem fel a közel azonos kérdéseket.

Jelenleg a Budapest Park **koncertjegyeinek ármeghatározása a fellépő piaci potenciálján múlik a konkurencia és költségek figyelembevétele mellett**. 95%-ban online csatornákon történik az értékesítés, jegyértékesítési rendszerükön keresztül. A koncertek sikerességét az eladott jegyek és árbevétel alapján mérik. A Budapest Parkot többségben **nagy kereslet jellemzi, a legtöbb koncert teltházközei**. A közönség koncertet választ, ártól függetlenül eljönnek egy népszerűre is. Éppen ezért az elképzelhető és színházak kapcsán is felmerült különböző árdifferenciálási eszközök közül a koncertek népszerűségét tartják működőnek. **A népszerű koncertek magasabb áron kerülnek értékesítésre**. Fix darabszámú **early bird jegy kontingenst szoktak értékesíteni alacsonyabb áron**, ami biztosítja a koncert előtöltöttségét. **A dinamikus árazás bevezetése már többször is felmerült a koncerteket illetően**, de a legtöbb esetben a **kivitelezése nem megoldható**. Ennek **legfőbb akadályozó tényezője, hogy a jegyértékesítés módja nem teszi lehetővé, illetve a magas érdeklődésű koncertek jegyei sokszor percek alatt elfogynak** és nincs lehetőség kereslet alapú yieldezésre. Összességében **nem zárkoznak el a dinamikus árazás bevezetésének gondolatától**, de annak kivitelezését és megvalósíthatóságát a kevésbé népszerű koncertek esetén tartanák megoldhatónak.

4.5. A FOGYASZTÓI OLDAL KÉRDŐÍVES LEKÉRDEZÉSE

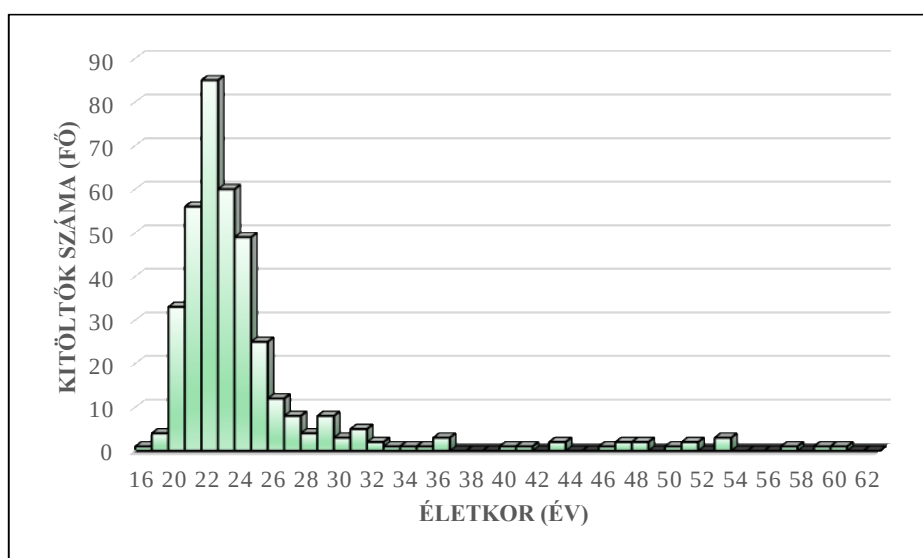
A vizsgálat a 2023 nyarán és őszi hónapjaiban történt Google Forms segítségével. A kérdőív a IV. mellékletben található. Először június 10-én lett elérhető, végezetül pedig október 15-én zártam le. Az online kérdőívhez az adatokat kényelmi mintavétellel gyűjtöttem. A kérdőív kitöltések begyűjtését a kutatási modell és módszertan c. fejezetben leírtak szerint végeztem. **Összesen 380 fő töltötte ki hiánytalanul a kérdőívemet**. Két fő cél került megfogalmazásra a fogyasztói oldal felmérése során így a kérdőív is két témára oszlott. Az egyik, a kitöltők szállásfoglalási szokásaival kapcsolatos megfigyelések feltárása az ár szempontjából. A szekunder kutatásból megtudtuk, hogy a szálláshely szolgáltatások esetén a dinamikus árazás már egy jól bevált rendszer. Így érdemes megvizsgálni az utazók szempontjából érzékelik-e és miképp reagálnak a szállodai árak dinamikus váltakozására. A másik téma pedig más turisztikai szolgáltatók árazásával kapcsolatos megfigyelések. Ebben az esetben a fő fókusz az, hogy milyen lenne a fogyasztói magatartás, ha az említett szolgáltatók is áttérnének a dinamikus árazás használatára. Mindkét kérdéskört Likert-skálás lekérdezéssel vizsgáltam 1-től 6-ig terjedően. Természetesen a kérdőívem nem reprezentatív az ország lakosságára nézve, így általános következtetéseket nem lehet levonni belőle. Mindazonáltal a mintára vonatkozó adatokból hasznos következtetéseket vonhatunk le. A következőkben először a kérdőívet

kitöltők demográfiai jellemzésére kerül sor, majd a szállásfoglalási szokásokra, végezetül pedig az általános árázással kapcsolatos összefüggéseket mutatom be.

4.5.1. A kitöltők demográfiai jellemzői

Az életkorra vonatkozó adatok: átlagos életkor 24 év; $SD_{\text{életkor}}=6,4$ év; $SE_{\text{életkor}}=0,32$; Medián 23 év. A 22 év volt a leggyakoribb adat. **A mintára vonatkozó egyéb életkori adatokat a 9. ábra szemlélteti.** A hisztogramról leolvasható, hogy a legfiatalabb kitöltő 16 éves, a legidősebb pedig 60 éves volt. A válaszadók 16%-a volt 23 éves. A 22 évesek 22%-os arányban kerültek a mintába és a 24 évesek pedig 12%-ot tesznek ki. Az életkor normális eloszlásának vizsgálatát Shapiro-Wilk teszttel végeztem. A P értéke 0,1532 lett, ami nagyobb, mint 0,05. Ezek alapján az adatok normális eloszlást alkotnak. **A kitöltők kor szerint megoszlása baloldali, jobbra elnyúló aszimmetrikus képet mutat.**

9. ábra: Hisztogram a mintába került kitöltők életkori megoszlásáról

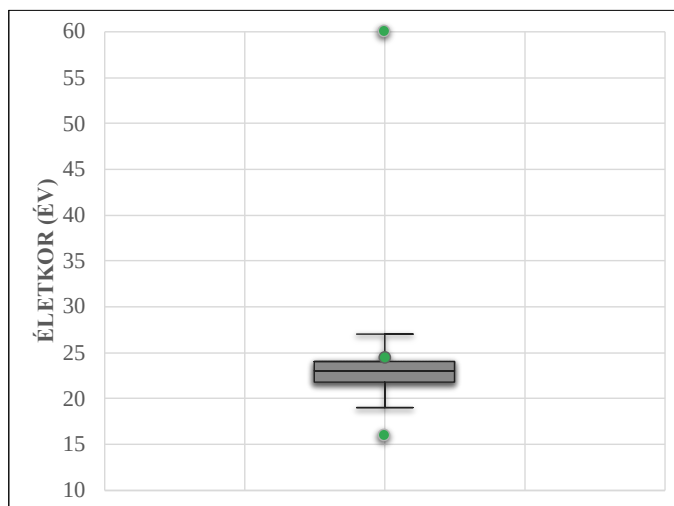


Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A Z próba, becsléssel (hiszen a minta elemszáma nagyobb, mint 100) 95%-os konfidencia szinten $SE=0,3272$ mellett a várható átlagos életkort 23,774 (alsó korlát) és 25,057 (felső korlát) között kaptam. A tényleges átlagos életkor 24,416 év. Az életkor további statisztikai értékei a következők szerint alakulnak.

MINéletkor=16 gyakorisága 1, MAXéletkor=60 gyakorisága 1. Terjedelem 44, alsó kvartilis 21,75, felső kvartilis 24. Láthatóan elég szűk életkorréteghez tartoznak a válaszadók.

10. ábra: A mintába került kitöltők életkorra vonatkozó dobozábrája



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Az online kérdőíves lekérdezés során az életkoron kívül a 6. táblázatban összegyűjtött demográfiai kérdéseket tettem fel: nemre, lakóhelyre és foglalkozásra vonatkozóan.

6. táblázat: A válaszadók demográfiai adatai

Nem		Régió			Foglalkozás		
Nő	Férfi	Dunántúl	Közép-Mo.	Alföld-Észak	Tanuló	Dolgozó	Egyik sem
312	68	73	208	99	277	179	4

Forrás: Saját szerkesztés, kérdőíves kutatás alapján

A 380 kitöltő nemek arányáról elmondható, hogy csupán 18% férfi, míg több, mint kétharmaduk 82% nő. A sokaság két részsokaságának egymáshoz viszonyításából megállapítható (koordinációs viszonyszám), hogy minden 100 női kitöltőre 22 férfi jut. (Valószínűsíthető több kérdőíves felmérés alapján, hogy a férfiak kevésbé szívesen töltenek ki kérdőívet, mint a nők!)

A foglalkozásra irányuló kérdésre a válaszadónak egy kattintással kellett kijelölnie négy opció közül, hogy: köznevelésben résztvevő tanuló, felsőoktatásban résztvevő hallgató, már dolgozok, nem is tanulok és nem is dolgozok. Több választ is megjelölhetett a kitöltő az összes lehetőséget figyelembe véve. Összesen csupán 1,64% nyilatkozta, hogy nem is tanul és nem is dolgozik. A válaszadók 113,52%-a jelölte a tanuló opciót és 73,36%-a dolgozik is már.

A lakóhelyet NUTS3-as szinten vizsgáltam. A kitöltő a 19 vármegye és a főváros közül választhatott. A kitöltések területi eloszlását a 11. ábrán, térképen szemléltetem.

Kitöltők száma

3 150

Szolgáltató: Bing
© Microsoft, TomTom

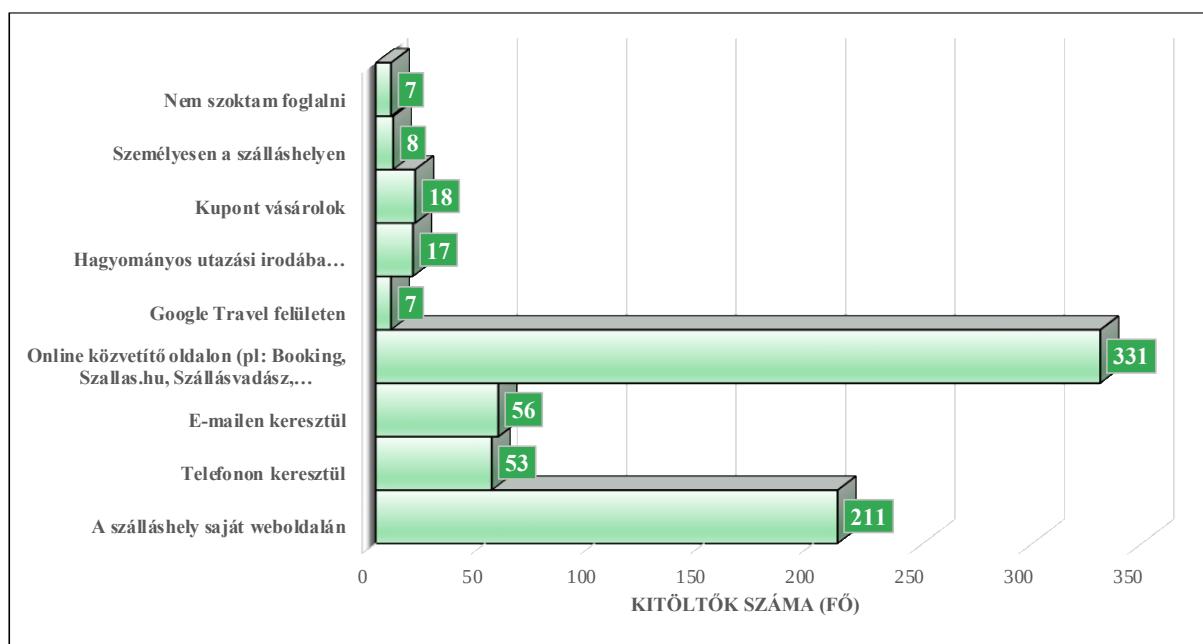
A térkép szemlélteti, hogy a régiók kitöltési intenzitása jelentősen eltér. **A legnagyobb számban Budapestről kerültek a mintába (150 db kitöltés),** amíg Baranya vármegyéből csupán 3 kitöltés érkezett. A kutatás elemzése során a földrajzi elhelyezkedést NUTS1-es szinten kezelem. Ez alapján az ország három nagyrégiójára csoportosítom a beérkezett kérdőíveket. **Dunántúlról 73 fő, Közép- Magyarországból 208 fő, Alföld és Észak nagyrégiójából 99 fő került** a 380 fős mintába.

42

4.5.2. Szállásfoglalási szokásokkal kapcsolatos megfigyelések az ár szempontjából

A kérdőív első része a szállásfoglalási szokások megismeréséről szólt, főként ár szempontjából. Az első több válaszlehetőséges kérdés után 4 darab likert skálás állítást tettem fel. A több válaszlehetőséges zárt kérdés úgy szólt, hogy milyen felületen szoktak a kitöltők a leggyakrabban szálláshelyet foglalni. Az erre adott válaszokat a következő diagram szemlélteti.

12. ábra: A kitöltők leggyakrabban használt szálláshelyfoglalási csatornáik



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

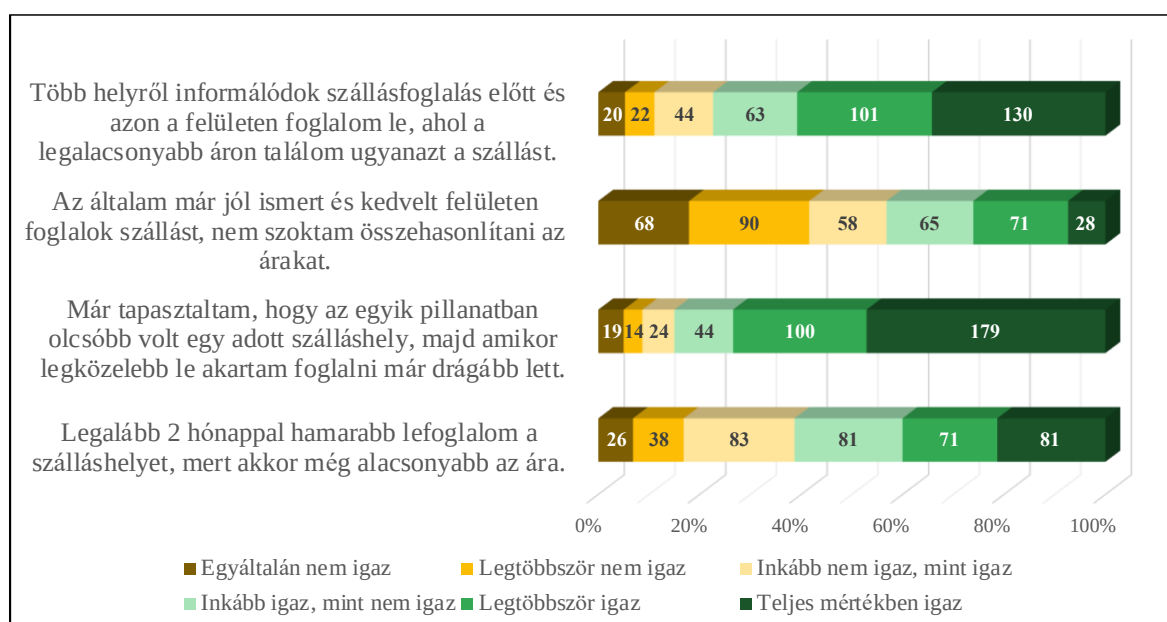
A legnagyobb arányban az online közvetítő oldalon pl: Booking, Szallas.hu, Szállásvadász, Utazzitthon, HRS, Expedia stb. - *a továbbiakban OTA* - válaszlehetőséget jelölték összesen 331 fő. Ez azt jelenti, hogy **a 380 kitöltő 87,1%-a megjelölte az OTA felületeit, mint leggyakrabban használt szálláshelyfoglalási csatorna**. Ehhez képest a **szálláshely saját weboldalát csupán a válaszadók 55,5%-a választotta ki**. Ha kumulálva nézzük a direkt értékesítési csatornákat (weboldal, e-mail, telefon, walk-in), akkor az mondható, hogy 328 fő jelölt meg valamilyen direkt foglalási módot.

A kérdőív következő 2 blokkja likert skálás kérdéseket tartalmazott. Az első blokkban a szállásfoglalási szokásokat vizsgáltam ár szempontjából. A másik blokkban pedig az újabb turisztikai szolgáltatóknál bevezetett dinamikus árazásra vonatkozó váráslói magatartást. A válaszok önmagukban is érdekes összefüggéseket mutatnak, azonban a fejezet célja a két blokk közötti lehetséges kapcsolatok feltárása. Kapcsolatvizsgálatot végeztem arra vonatkozóan,

hogy a már átélt szállodai tapasztalat hatással van-e a más szektorok dinamikus árazásáról alkotott benyomásra.

Először arra kértem a válaszadót, hogy **értékelje 1-től (egyáltalán nem igaz) 6-ig (teljes mértékben igaz) a következő 4 állítást szállásfoglalási szokásának megfelelően.** A beérkezett válaszok száma a 13. ábra halmazott oszlopdiagramján látható.

13. ábra: Kitöltők által adott Likert-skálás válaszok



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A teljes mértékben igaz választ a külső sötétzöld blokk mutatja majd az Y tengelyhez befelé haladva az egyáltalán nem igaz válasz az Y tengelyhez eső legközelebbi, barna tömbben szerepelnek. Az első állítás szerint a válaszadók **77%-ára inkább igaz az, hogy több helyről informálódik a szállásfoglalást megelőzően és azon a felületen foglal, ahol a legalacsonyabb áron találja az adott szállást.** Csupán 5% nyilatkozta, hogy egyáltalán nem szokott több felületen körülnézni az árak miatt.

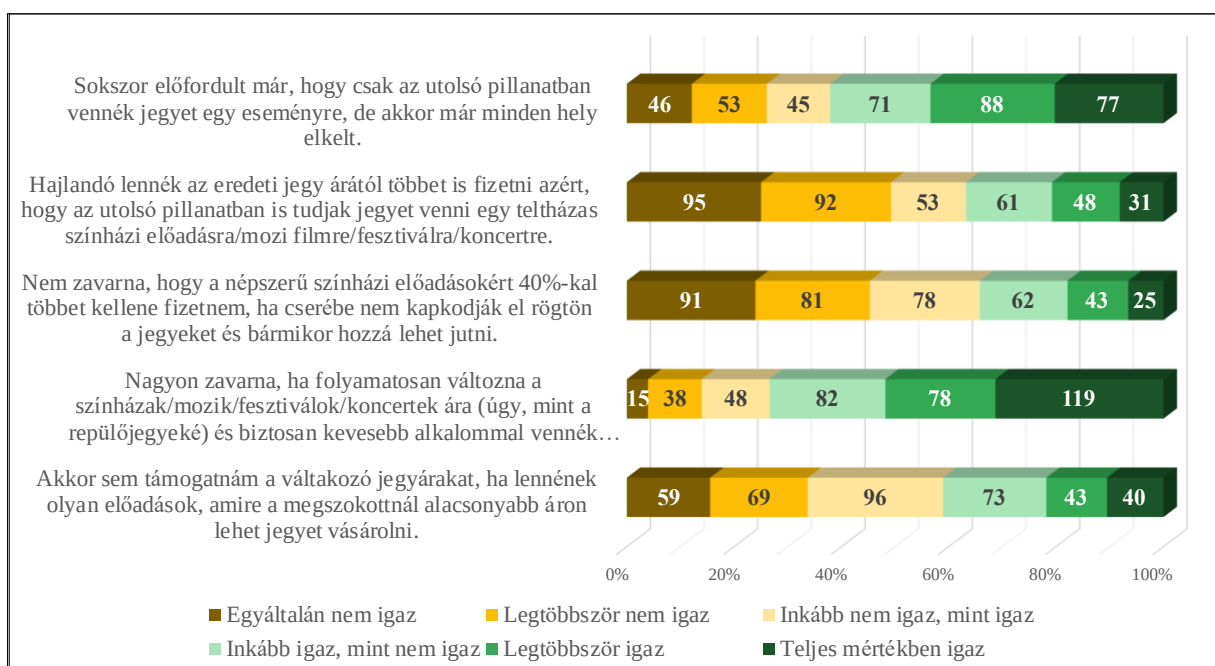
Azzal, hogy a válaszadók által már jól ismert és kedvelt felületükön szoktak foglalni és nem szokták összehasonlítani az árakat, a kitöltők 57%-a inkább nem ért egyet. Tehát a **válaszadók 43%-a az általa már jól ismert felületen foglal szállást és nem szokta összehasonlítani az árakat.** A harmadik állítás kapcsán született a legmagasabb egyetértési arány. **Csupán 5% nyilatkozta, hogy egyáltalán nem tapasztalta még a szállodák dinamikus árváltozását.** Az állítás az alábbi módon szerepelt: „Márt tapasztalta, hogy az egyik pillanatban olcsóbb volt egy adott szálláshely, majd, amikor legközelebb le akarta foglalni már

drágább lett”. A válaszadók 10%-a szerint inkább nem igaz, és összesen 85% találkozott már a jelenséggel. Az utolsó állítás pedig a foglalási időablakról szólt, hogy a kitöltők legalább 2 hónappal korábban szokták-e lefoglalni a szálláshelyüket az alacsony árak miatt. Az erre adott válaszok eloszlása középre fókuszál a legtöbben 3-as és 4-es pontokat adtak, tehát egyértelműen nem határolódtak el a korai foglalás kedvezményes árai mellett vagy ellen. Összességében így is többen, **61%-ban inkább egyetértettek az állítással és korábban foglalnak legalább 2 hónappal az alacsonyabb árak miatt. A 4 állításból kiderült, hogy a válaszadók 95%-a már tapasztalta valaha a szállodák által alkalmazott dinamikus árazást.** Több, mint kétharmaduk több helyről informálódik a szálláshely árát tekintve, de közel a válaszadók fele az általuk már jól ismert platformon szeretnek szállást foglalni. 61%-ban pedig akár inkább 2 hónappal hamarabb is lefoglalják a szálláshelyet alacsonyabb árak mellett.

4.5.3. Dinamikus árazással kapcsolatos váráslói attitűd

A következő likert skálás blokk 5 állítást tartalmazott az árazással kapcsolatosan. Az állításokra adott válaszokat a 14. ábra szemlélteti.

14. ábra: Kitöltők által adott Likert-skálás válaszok



Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A minta **62%-ával szokott inkább előfordulni az, hogy az utolsó pillanatban vásárolna jegyet egy adott eseményre, de akkor már minden hely elkelt.** Ehhez képest viszont csupán már csak **37%-uk lenne hajlandó az eredeti jegy árától többet fizetni azért, hogy az utolsó pillanatban is tudjon jegyet venni** egy színházi előadásra, mozifilmre, fesztiválra vagy

koncertre. A két állítás közötti kapcsolatot - *miszerint előfordul, hogy az utolsó pillanatban már nem lehet jegyet vásárolni és, hogy ezért hajlandóak lennének-e többet fizetni* - korrelációval vizsgáltam. A **független X változó: az utolsó pillanatban való jegyvásárlási lehetőség, a függő Y változó pedig a drágább jegyár az utolsó pillanatban való jegyvásárlás miatt.** A kovariancia mérőszám $C = 0,87$ lett, ami szerint a két változó közötti kapcsolat pozitív irányú. Lineáris korrelációs együttható értéke $r = 0,32$, vagyis a **közepestől gyengébb sztochasztikus kapcsolat van.** A lineáris determinációs együttható pedig $R^2 = 0,102$. **Az, hogy „előfordult már az utolsó pillanatban való jegyvásárlás nem sikerült mert minden hely elkelt”, 10,25%-ban magyarázza, hogy „hajlandóak lennének az eredeti jegy árától többet fizetni az utolsó pillanatban történő jegyvásárlás lehetőségéért cserébe”.**

A harmadik állítás hasonlósága révén közel azonos eredményeket hozott a második állításhoz. A lényeges különbség a számszerűsítés, miszerint akár 40%-kal is többet fizetnének egy jegyárért, ha az bármikor megvásárolható. A **válaszadók 66%-a inkább nem fizetne érte többet, de 34%-uk hajlandó lenne akár az eredeti jegy árától 40%-ot is többet fizetni az utolsó pillanatos jegyvásárlásért.** A negyedik állítás váltotta ki a legmagasabb egyezőséget. **A 380 válaszadó csupán 4%-át nem zavarná egyáltalán, ha a színházak, mozik, koncertek és fesztiválok belépői is dinamikus árazás mellett kerülnének értékesítésre.** 73%-ot pedig inkább zavarna, ha az említett szolgáltatások jegyárai is folyamatosan változnának. Ez az arány lecsökkent 41%-ra az utolsó állítás kapcsán, akik akkor sem támogatnák a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan jegyárak, ami a megszokottól alacsonyabb áron érhető el. A válaszadók 59%-a pedig már ebben az esetben inkább támogatná. **Ez jól mutatja a mintában részt vett fogyasztók érzékenységet.** A turisztikai szolgáltatók számára ezt fontos figyelembe venni és a fogyasztói érzékenységnak megfelelő marketig stratégiával készülni az újonnan bevezetésre kerülő dinamikus árakat.

Miután megvizsgáltuk külön-külön a két likert skálás blokk eredményeit, most nézzük meg van-e kapcsolat az egyes kérdések között. **Arra a kérdésre keresem a választ, hogy a szállodai dinamikus árazásból nyert tapasztalat milyen mértékben befolyásolja (ha egyáltalán hatással van) a színházak, fesztiválok, koncertek dinamikus jegyárainak bevezetésének megítélését.**

A független X változó az alábbi állítás miszerint: „Már tapasztaltam, hogy az egyik pillanatban olcsóbb volt egy adott szálláshely, majd, amikor legközelebb le akartam foglalni már drágább lett.” **A függő Y változó** pedig: „Nagyon zavarna, ha folyamatosan változna a színházak/mozik/fesztiválok/koncertek ára (úgy, mint a repülőjegyeké) és biztosan kevesebb alkalommal vennék részt ilyen eseményeken.” Az erre adott likert skálás válaszok alapján az

előzőkhez hasonló módon GeoGebra és Excel tábla segítségével számoltam ki van-e kapcsolat és ha igen, milyen erős a két ismerv között. Ebben az esetben a függetlenség vizsgálat feltételei teljesülnek, hiszen a vizsgált sokaság 380 tagú, és az egyes ismervváltozathoz tartozó várható gyakorisági értékek legalább 5.

H0: A szálláshely kapcsán szerzett dinamikus árazási tapasztalatok nem befolyásolják a színházak, fesztiválok, koncertek dinamikus árazásának bevezetésének megítélését. A két ismerv között nincs kapcsolat.

H1: A szálláshely kapcsán szerzett dinamikus árazási tapasztalatok befolyásolják a színházak, fesztiválok, koncertek dinamikus árazásának bevezetésének megítélését. A két ismerv között van kapcsolat.

KhiNégyzet Próba: $\text{szf} = 5$, $X^2 = 45,8075$, $P=0$. P értéke, ha nulla, akkor a H1 alternatív hipotézis kerül elfogadásra. Emellett 95%-os szignifikanciaszinten Cf értéke 11,0705. Ami egyébként is a kritikus tartományba esik, azaz H0 hipotézist nem fogadjuk el. **A szálláshely kapcsán szerzett dinamikus árazási tapasztalatok befolyásolják a színházak, fesztiválok, koncertek dinamikus árazásának bevezetésének fogyasztói megítélését.**

A kérdőív likert skálás kérdéseit korrelációs mátrixba rendeztem, így átfogó kép született az egyes változók együttmozgásáról. A korrelációs mátrix a VI. mellékletben található. Több kérdéspár esetén született legalább a közepesnél gyengébb erősségű kapcsolat. Mivel az előző pontokban már kiemelésre kerültek egyes korrelációs kapcsolatok, így a továbbiakban a még be nem mutatott kérdések közötti összefüggéseket emelem ki.

Az első esetben az alábbi két kérdés közötti korreláció került értelmezésre: *Több helyről informálódok szállásfoglalás előtt és azon a felületen foglalom le, ahol a legalacsonyabb áron találok ugyanazt a szállást.* és a másik kérdés: *Az általam már jól ismert és kedvelt felületen foglalom szállást, nem szoktam összehasonlítani az árakat.* A kettő közötti korrelációs együttható -0,51 lett. Azaz a két állítás között negatív kapcsolat van, az egymásnak ellentmondó kérdések okán ez várható volt. A két változó között közepesnél erősebb ellentétes kapcsolat van. A második esetben: *Hajlandó lennék az eredeti jegy árától többet is fizetni azért, hogy az utolsó pillanatban is tudjak jegyet venni egy teltházás színházi előadásra/mozifilmre/fesztiválra/koncertre.* kérdés és a: *Nem zavarna, hogy a népszerű színházi előadásokért 40%-kal többet kellene fizetnem, ha cserébe nem kapkodják el rögtön a jegyeket és bármikor hozzá lehet jutni.* kérdés között mutatható ki kapcsolat. A korrelációs együttható értéke 0,47. Két változó között közepesnél gyengébb sztochasztikus kapcsolat van.

4.5.4. Demográfiai ismérvek szerinti megfigyelések

a) Dinamikus jegyárak támogatása és gazdasági végzettség közötti kapcsolat

A kérdőív végén egy egyszerű feleletválasztós kérdés formájában megkérdeztem a kitöltőktől rendelkeznek-e gazdasági szakirányú végzettséggel. **A válaszadók 61,7%-a nem, 38,3%-a pedig rendelkezik gazdasági szakirányú végzettséggel.** Az előképzettség okán feltételezett mélyebb gazdasági és pénzügyi tudatosság jegyében azt vizsgáltam, hogy vajon akik rendelkeznek gazdasági végzettséggel elfogadóbbak-e a dinamikus jegyárakat illetően. Egyszerűen szólva **a gazdasági végzettségűek nagyobb arányban támogatják-e a dinamikus jegyárak bevezetését, mint a nem gazdasági végzettségűek.**

Az összehasonlítás alapján az a likert skálás kérdést vettem, ami egyértelműen megmutatja a dinamikus árazás bevezetésével kapcsolatos támogatást: Akkor sem támogatnám a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan előadások, amire a megszokottnál alacsonyabb áron lehet jegyet vásárolni. Az erre adott 1-6-ig terjedő pontszámokat csoportosítottam gazdasági végzettséggel rendelkezők és nem rendelkezők szerint. Először kovariancia vizsgálatot végeztem. $C=86$ értéke megmutatja, hogy a két változó között pozitív irányú kapcsolat van. A lineáris korrelációs együttható $r=0,69$ alapján **közepesen erős a sztochasztikus kapcsolat.** A lineáris determinációs együttható $r^2=0,477$ lett. **Ami alapján a gazdasági végzettség megléte 47%-ban befolyásolja a dinamikus árazás bevezetésének támogatottságának alakulását.** Figyelembe véve viszont, hogy **a gazdasági végzettséggel nem rendelkezők aránya majdnem kétszer annyi, ezért standardizáláson alapuló különbségfelbontással is megvizsgáltam a kérdést.** Hogyan alakult volna a dinamikus árazás elfogadása a gazdasági végzettség függvényében, ha azonos számú a két részsokaság. A főátlagok különbsége $K = -0,0245$ lett, ami azt jelenti, hogy **a gazdasági végzettséggel rendelkezők átlagosan 0,02 ponttal támogatják jobban a dinamikus árazást, mint a nem gazdasági végzettséggel rendelkezők.** A részátlagok páronkénti különbözőségéből fakadó eltérés $K' = 1,23$. Vagyis a kitöltők létszám megoszlása miatt **1,23 ponttal támogatták volna jobban a dinamikus árazást a gazdasági végzettséggel rendelkezők azonos létszámmegoszlás esetén.** Ez a felvetés tehát **általánosságban megállta a helyét, hogy a gazdasági végzettség pozitívan befolyásolja a dinamikus árazás megítélését és bevezetésének elfogadást a kitöltők körében.**

b) Dinamikus jegyárak támogatása és a lakóhely kapcsolata

Azt vizsgáltam, hogy **vajon lakóhely szerint van-e eltérés a dinamikus jegyárak támogatását illetően.** Például egy magasabb jövedelmű és életszínvonalon élő fővárosi lakosnak nagyobb lenne-e a hajlandósága a dinamikus árakat illetően, mint egy alacsonyabb

GDP-vel rendelkező régióban élő kitöltő. Összegezve az ország különböző régióiban elfogadóbbak-e a dinamikus jegyárakat illetően az emberek vagy sem.

Az összehasonlítás alapjának azt a likert skálás kérdést vettem, ami árban kifejezi a dinamikus árazás bevezetésével kapcsolatos támogatást: Nem zavarna, hogy a népszerű színházi előadásokért 40%-kal többet kellene fizetnem, ha cserébe nem kapkodják el rögtön a jegyeket és bármikor hozzá lehet jutni. Az erre adott 1-6-ig terjedő pontszámokat csoportosítottam a megjelölt lakóhely szerint. Mivel egyes vármegyékben alacsonyabb volt a kitöltők aránya ezért a kutatás elején kifejtett régiós eloszlással dolgoztam ismét. **Három nagyrégiót vettem alapul: Dunántúl, Alföld-Észak és Közép-Magyarország a likert skálára adott pontok szerint.** Függetlenség vizsgálatot végeztem GeoGebra és Excel tábla segítségével. Ebben az esetben a függetlenség vizsgálat feltételei teljesülnek, hiszen a vizsgált sokaság 380 tagú, és az egyes ismervváltozathoz tartozó várható gyakorisági értékek legalább 5.

H0: A lakóhely és dinamikus árazással járó magasabb jegyárak megítélése között nincs kapcsolat.

H1: A lakóhely és dinamikus árazással járó magasabb jegyárak megítélése között van kapcsolat.

A függetlenség vizsgálat mutatói:

- $szf=10$
- $X^2 = 8,4547$
- $P=0,5845$
- $Cf= 18,307$

A felső kritikus érték nagyobb, mint a Khínégyzet próbafüggvény értéke, **nincs sztochasztikus kapcsolat a két ismerv között.** H0 hipotézis elfogadásra kerül. A mintából nem mutatható ki tehát, hogy például Közép-Magyarország lakossága szívesebben fizetne akár 40%-kal többet is a színházjegyekért, mint egy Alföld-Észak régiójú lakos.

Röviden összegezve a primer kutatási fejezetet elmondható, hogy a fő kutatási csapásirány az interjú készítés és kérdőíves lekérdezés volt. Először a már régóta dinamikus árakat használó szállásadó szolgáltatók piacának vizsgálata történt. A kutatásba bevont 21 db szálloda között szerepelt budapesti szállodalánc és vidéki wellness szálloda egyaránt. 100%-osan egyetértettek abban, hogy a dinamikus árazás bevezetését nem bánták meg. A fix árakról való átállás legfőbb visszatartó ereje az eddigi megszokás és hagyományok. A legnagyobb nehézségeket pedig személyzet jellegű problémák okozták. Végezetül azonban az árbevétel növekedésének reménye beigazolódott mindegyik szálloda esetén. A következő vizsgált terület

a színházak piaca volt. Először a Dumaszínház jó példája került vizsgálatra. A 11 színház bevonásával készült interjúkból kiderült, hogy a legtöbb színház számára a jegyértékesítés módja megnehezíti vagy nem teszi lehetővé a dinamikus jegyárakat. Különböző akadályozó tényezők vannak, de a legkollektívebb az egységes informatikai infrastruktúra hiánya. Alapvetően viszont nyitottak lennének rá, hiszen a színházi hitvallás mellett megerősödött az árbevétel növelésének igénye is. Az utolsó vizsgált turisztikai szolgáltató a Budapest Park volt a koncertjegyek kapcsán. Szintén nem zárkóznak el a dinamikus árazás gondolatától. Jelenleg az early bird jegyárakon kívül egyéb árdifferenciálást nem alkalmaznak. A nehézséget számukra az okozza, hogy a népszerű koncertek jegyvásárlásánál tapasztalt óriási kereslet azonnal felvásárolja a jegyeket. Majd sokszor a fizetés elmaradását követően újból visszakerülnek a kosárba. Végezetül pedig a fogyasztói oldal kérdőíves lekérdezésének vizsgálatával zárult a primer kutatási rész. Ahol arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a fogyasztók miképp viszonyulnának az újabb turisztikai szolgáltatások esetén bevezetett dinamikus jegyárakhoz. A mintában részt vett fogyasztók nagyrésze érzékeli a szállodai változó árakat és nem támogatná, a további dinamikus árak bevezetését. A gazdasági végzettséggel rendelkezők azonban nagyobb arányban támogatják a dinamikus jegyárakat, mint azok, akik nem rendelkeznek gazdasági végzettséggel.

A következő fejezetben a kutatási eredmények részletes értékelése következik. A konklúziók levonásával választ adok szekunder és primer kutatások alapján a dolgozatom elején feltett kutatási kérdésekre. Végezetül pedig igyekszem elhelyezni az eredményeket a meglévő szakirodalom között.

5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Először a kapott statisztikai mutatók segítségével a megfogalmazott kutatási kérdésekre próbálok választ adni, majd a kutatásom eredményeit az áttekintett szakirodalommal vetem össze.

5.1. KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE VONATKOZÓ VÁLASZOK ELEMZÉSE ÉS ÖSSZEGZÉSE

Dolgozatom elején három fő kutatási kérdést tettem fel, amelyek mentén haladtam a kutatásom során:

K1: Mely turisztikai alapszolgáltatások esetén alkalmazható revenue management Magyarországon?

Első kutatási kérdésemmel arra kerestem a választ, hogy mely turisztikai alapszolgáltatások esetén vezethető be a dinamikus árazás. Ahogy a bevezetésben is rögzítésre került a dolgozat terjedelmi korlátjai miatt a kutatás nem terjed ki minden turisztikai szolgáltatás vizsgálatára. A kérdést több oldalról vizsgáltam szekunder és primer kutatás alapján egyaránt. Szekunder kutatás során egyrészt elméleti síkon a revenue management alkalmazási kondíciói alapján csoportosítottam a turisztikai szolgáltatókat. Másrészt a gyakorlatban alkalmazott példák megfigyelései alapján. Primer kutatás során pedig a turisztikai szolgáltatókkal készített felmérések alapján vizsgáltam.

A kutatásban a következő részek tartoznak az első kutatási kérdéshez:

Szekunder kutatás:

- a) *Elméleti síkon:* A 2.2.3. pont alatti „Revenue management alkalmazási kondíciói” című rész a 13-17. oldal között. A szakirodalmi elmélet alapján osztályozásra kerültek az egyes turisztikai szolgáltatók revenue management alkalmazási kondíciói egy táblázat segítségével. Ez alapján a fesztiválok és vendéglátó egységek kizárásra kerültek. A szálláshely-szolgáltatók, színházak, mozik, koncertek és sportesemények pedig elfogadásra kerültek.
- b) *Gyakorlati síkon:* A 20-28. oldal között „Dinamikus árazás a gyakorlatban: Fix vs dinamikus árak?” című 2.4 alfejezetben részletes bemutatásra került a revenue management hasznossága a szálláshelyek esetén. A vendéglátóipari egységek dinamikus árazásának gyakorlati alkalmazásáról szóló külföldi példák, mint a brit bárokban bevezetett dinamikus árak vagy a spanyol próbálkozások. Színházak kapcsán a Broadway jó példáját dolgoztam fel az I. számú mellékletben. A mozik, koncertek, sportesemények és fesztiválok kapcsán teszek említést, ezekről részletes szekunder kutatásra nem került sor.

Primer kutatásban:

Primer kutatás során interjúk felmérést végeztem színházakkal, köztük a Dumaszínházzal és a Budapest Parkkal. A kutatási kérdés megválaszolásához releváns az árazással kapcsolatos rész. Az alábbi interjú kérdések:

- Jelenleg alkalmaznak árdifferenciálást a jegyárak tekintetében? Ha alkalmaznak árdifferenciálást az miben nyilvánul meg?
- Mi alapján lehetne elképzelhető árdifferenciálást bevezetni?
- Mi okozhat akadályt bármilyen árdifferenciálás / dinamikus változó jegyárak bevezetésében?
- Alapvetően nyitott lenne dinamikus árak bevezetésére?

Összegzés:

Revenue management alkalmazhatóságának lehetőségei az alábbi turisztikai szolgáltatók esetén Magyarországon:

- *Szálláshely-szolgáltatók:* Szekunder kutatás alapján már évek óta alkalmazzák a revenue managementet, jól bevált árazási módszer a magyar piacon is. Primer kutatás során a megkérdezett szállodák közül senki nem bánta meg a dinamikus árak bevezetését.
- *Vendéglátóipari egységek:* Szekunder kutatás alapján egyes külföldi piacokon már vannak kísérletek éttermekben és bárókban való dinamikus árazás bevezetésére. Azonban még a nyugati piacokon is kérdéses a fogyasztókkal való elfogadtathatósága. Ezen kívül a revenue management alkalmazásához szükséges összes kondíciónak sem felel meg. Magyar piaci viszonylatban a kutatások és megfigyelések alapján nem valószínű, hogy a közeljövőben széleskörben revenue managementet alkalmaznának a vendéglátóipari egységek.
- *Színház:* Szekunder kutatás alapján már évek óta alkalmazzák a revenue managementet nemzetközi piacon. A Broadway mellett sikeres dinamikus árazást végez többek között a Metropolitan Opera, az Egyesült Királyságban National Theatre és a Royal Opera House, Sydney Theatre Company és a Melbourne Theatre Company. Magyarországon pedig 2022-től áraz dinamikusán a Dumaszínház, és a 2023/2024-es színházi szezontól a Budapesti Operettszínház. Ezen kívül a revenue management alkalmazásához szükséges összes kondíciónak is megfelel. Primer kutatás során a Dumaszínház teljes mértékben pozitívan nyilatkozott és nem bánta meg a dinamikus árazás bevezetését. A megkérdezett színházak közül pedig 78%-ban nyilatkozták azt, hogy alapvetően ők is nyitottak lennének a revenue managementre. Ezek alapján nagy rá a valószínűség, hogy

a közeljövőben széleskörben is alkalmazni fogják a revenue managementet a színházak Magyarországon.

- *Mozi:* Szekunder kutatás alapján AMC amerikai mozilánc már bevezetett egyes vetítésekre dinamikus árakat. Magyarországon a Cinema City 2019-ben bevezetett egy új árazási modellt, de a különböző jegytípusok ellenére továbbra is statikus árakkal dolgoznak. A színházakhoz hasonló elv alapján a revenue management alkalmazásához szükséges összes kondíciónak is megfelel. A különbség azonban a fogyasztói árérzékenységben és a Cinema City magyarországi moziüzemeltetési piacának koncentrált jellegéből adódik. A több, mint 80%-os piaci részesedéssel rendelkező mozilánc árdifferenciálási módszereket (például diákjegy, 3D felár) alkalmaznak, de azt statikus módon teszik. A kisebb art mozik számára pedig a dinamikus árazás bevezetése nem jelentene versenyelőnyt a koncentrált piaci helyzet miatt. Ezek alapján nagy rá a valószínűség, hogy a magyarországi mozik a közeljövőben nem alkalmazhatnak revenue managementet.
- *Koncert:* A revenue management alkalmazásához szükséges összes kondíciónak megfelel. Primer kutatás alapján a Budapest Park elmondása szerint már most is alkalmaznak árdifferenciálást. Hajlandóság részükről a revenue management felé lenne, azonban ennek kivitelezését jelenleg még nem látják megoldhatónak magyar piaci viszonyokban. A Budapest Parkkal készített interjú alapján közép- és hosszútávon megvalósítható lehet a revenue management alkalmazása koncertjegyek értékesítése kapcsán, azonban ez még nem közeljövőben valószínű.
- *Fesztivál:* A revenue management alkalmazásához szükséges kondíciók közül a fix kapacitásnak nem felel meg, ebből kifolyólag részletesebb kutatásra nem került sor. Ugyanakkor a szekunder kutatásból kiderült, hogy a rendezvényszervezők és fesztiválok által kedvelt jegyértékesítési felületen, a Cooltix weboldalán Magyarországon elsőként érhető el a dinamikus árazási funkció. DynamO Pricing által fejlesztett árazómotor segítségével a szervezők könnyen paraméterezzhetik a rendezvényre értékesített jegyeket dinamikusán. Nagyobb fesztiválok esetén, mint a Sziget, EFOTT, vagy Balaton Sound különböző típusú, de statikus jegyárakkal értékesítik a következő fesztiválok jegyeit. Ezek alapján arra lehet következtetni, hogy a fesztiválok piacára is bekerülhet a revenue management a közeljövőben.
- *Sportesemény:* A revenue management alkalmazásához szükséges összes kondíciónak megfelel. A szekunder kutatásból kiderült, hogy nemzetközi szinten fociklubok

dinamikus árazást használnak. A magyar piac esetén a sportkedvelők szegmentáció alapján egyes sporteseményekre elképzelhető lehet a revenue management alkalmazása. A Magyar Labdarúgó-szövetség oldalán található információk szerint egyes partnereik jelenleg is alkalmaznak dinamikus keresletalapú árazást. Ezek alapján a konzekvencia, hogy egységesen az összes sporteseményre érvényes revenue management alkalmazása nem lenne célravezető, de a népszerű nagy keresletű mérkőzésekre való dinamikus jegyértékesítés folyamatosan erősödhet. Természetesen a sportesemények dinamikus árazási lehetőségeihez önmagában is külön kutatás szükséges.

Következtetés:

A revenue management Magyarországon jelenleg tömegesen alkalmazható a szálláshely-szolgáltatók és színházak esetén. A népszerű sportesemények, fesztiválok és koncertek kapcsán a közeljövőben szintén várható bevezetése. A vendéglátóegységek és mozik esetén a fenti indokok okán revenue management alkalmazása a közeljövőben nem várható.

K2: Milyen feltételei és akadályozó tényezői vannak Magyarországon a turisztikai alapszolgáltatások során revenue management eszközök alkalmazásának?

Második kutatási kérdéssel arra kerestem a választ, hogy az előző kérdésben megnevezett turisztikai szolgáltatók esetén, különös tekintettel a szálláshely-szolgáltatók és színházak esetén milyen feltételei és akadályozó tényezői vannak a revenue management alkalmazásának.

A kutatásban a következő részek tartoznak az második kutatási kérdéshez:

Primer kutatásban:

A szállodákkal végzett kérdőíves lekérdezésből az alábbi kérdések:

- Milyen nehézségek merültek fel a dinamikus árazás bevezetésekor?
- Milyen előnyei voltak a dinamikus árazás bevezetésének?
- Mi tartotta vissza a fix ákról való átállásról?

A színházakkal végzett interjú kérdések közül az alábbiak:

- Mi okozhat akadályt bármilyen árdifferenciálás / dinamikus változó jegyárak bevezetésében?

Összegzés:

- *Szálláshely-szolgáltatók:* A primer kutatások alapján a szállodák legnagyobb arányban a fix ákról való átállás legfőbb visszatartó erejének az eddigi megszokásokat és hagyományokat gondolják. A kutatásban részt vett szállodák 53,8%-a tartott tőle, hogy a módszer akkor még új volt Magyarországon és mindenki listaárakat használt. Szintén több szálloda nyilatkozta azt is, nem gondolta volna, hogy a listaáraktól magasabb áron

is értékesítheti a szobáit. A legnagyobb nehézségeket pedig személyzet jellegű problémák okozták.

- *Vendéglátóipari egységek:* A vendéglátóegységek legnagyobb akadályozó tényezője, hogy nem lehetséges időben előre értékesíteni a termékeket. Az étel romlandósága, készletek, szezonális termékek miatt júniusban nem lehetséges megkezdeni a szeptemberi menü értékesítését. Ezen kívül nagyon magasak a változó költségek, ami a kereslet növekedésével folyamatosan emelkedik. A fogyasztói oldal árérzékenysége és rugalmatlansága pedig szintén a revenue management használatának akadályozó tényezői közé sorolható.
- *Színház:* Primer kutatás alapján azok a színházak, akik már most is alkalmaznak revenue managementet, azt nyilatkozták, hogy nem látják a bevezetést illetően. A legtöbbször szerint azonban a jegyértékesítés módja nem teszi lehetővé a dinamikus jegyárakat. Közönszervezői ellenállásba ütköznek és fontos feltétel az egységes informatikai infrastruktúra, egy egységes platform, ahol nyomon követhető az értékesítés. Olyan egyéb akadályozó tényezők is felmerültek, mint állami és önkormányzati fenntartás és a színészi hitvallás.
- *Mozi:* Szekunder kutatás alapján felmerülő akadályozó tényező a színházlátogatók árérzékenysége és magyarországi moziüzemeltetési piacának koncentrált jellege.
- *Koncert:* Primer kutatás alapján a revenue management legfőbb akadályozó tényezője a jegyértékesítés módja. A magas érdeklődésű koncertek jegyei sokszor percek alatt elfogynak és nincs lehetőség kereslet alapú yieldezésre. Majd sokszor a fizetés elmaradását követően újból visszakerülnek a kosárba a jegyek.
- *Fesztivál:* A revenue management alkalmazásához szükséges feltételek közül a fix kapacitásnak nem felel meg a hagyományosan vett értelemben.
- *Sportesemény:* A revenue management feltételei közé tartozik a jegyértékesítési reformok bevezetése, az egységes informatikai infrastruktúra és közös platform kiépítése. Akadályozó tényezője a fogyasztói oldal árérzékenysége.

Következtetés:

Általánosságban elmondható, hogy a turisztikai szolgáltatók legnagyobb akadályozó tényezői a revenue management bevezetéséhez: a meglévő hagyományok és megszokások. Vagy ha valamelyik revenue managementhez szükséges kondíció nem teljesül.

K3: Milyen a keresleti attitűd a turisztikai szolgáltatók dinamikus jegyárazásának bevezetése kapcsán?

A harmadik kutatási kérdéssel azt szerettem volna felmérni egy kérdőív formájában, hogy milyen a fogyasztók hozzáállása, keresleti attitűdje a turisztikai szolgáltatók által alkalmazott dinamikus árazás kapcsán.

A kutatásban a következő részek tartoznak a harmadik kutatási kérdéshez:

Primer kutatásban:

A fogyasztói oldal kérdőíves lekérdezése: Likert skálás kérdések:

- Hajlandó lennék az eredeti jegy árától többet is fizetni azért, hogy az utolsó pillanatban is tudjak jegyet venni egy teltházas színházi előadásra/mozifilmre/fesztiválra/koncertre.
- Nem zavarna, hogy a népszerű színházi előadásokért 40%-kal többet kellene fizetnem, ha cserébe nem kapkodják el rögtön a jegyeket és bármikor hozzá lehet jutni.
- Nagyon zavarna, ha folyamatosan változna a színházak/mozik/fesztiválok/koncertek ára (úgy, mint a repülőjegyeké) és biztosan kevesebb alkalommal vennék részt ilyen eseményeken.
- Akkor sem támogatnám a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan előadások, amire a megszokottnál alacsonyabb áron lehet jegyet vásárolni.

A kutatási kérdés megválaszolásához használt statisztikai mérések:

- Ordinális mérési skála szerint: sorrendiség meghatározása
- Függetlenség vizsgálat
- Kétváltozós korrelációs mérőszámok

Összegzés:

A kérdőívet kitöltők 4%-át nem zavarná egyáltalán, ha a színházak, mozik, koncertek és fesztiválok belépői is dinamikus árazás mellett kerülnének értékesítésre. 73%-ot pedig inkább zavarna, ha az említett szolgáltatások jegyárai is folyamatosan változnának. A válaszadók 41%-a akkor sem támogatná a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan jegyárak, ami a megszokottól alacsonyabb áron érhető el. A válaszadók 59%-a pedig már ebben az esetben inkább támogatná. 66%-ban inkább nem fizetnének többet a jegyárakért, de 34% hajlandó lenne akár az eredeti jegy árától 40%-ot is többet fizetni az utolsó pillanatos jegyvásárlásért. A gazdasági végzettséggel rendelkezők azonban nagyobb arányban támogatják a dinamikus jegyárakat, mint azok, akik nem rendelkeznek gazdasági végzettséggel.

Következtetés:

A kérdőív eredményei alapján a legtöbb fogyasztót zavarnak a dinamikus jegyárak. Csupán egyharmaduk lenne hajlandó többet fizetni a dinamikus árazás előnyeiért. Többségben érzékeny fogyasztók összességében negatívan fogadják.

A kutatási kérdések elemzése után a következő részben a kutatásom eredményeiről lesz szó, a szakirodalmi áttekintőben bemutatott szakirodalommal összevetve.

5.2. KUTATÁS ELHELYEZÉSE A MEGLÉVŐ SZAKIRODALMAK KÖZÖTT ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Ahogy a szekunder kutatási rész ismertetése után kiderült, annak ellenére, hogy viszonylag fiatal területről van szó, a téma aktualitása miatt rengeteg szakirodalomban olvashatunk róla. Egyéb publikus szakdolgozatokat vagy TDK munkákat azonban nem találtam hasonló témafelvetéssel. **A kutatásom turisztikai ágazati tudomány területén tud elhelyezkedni.** Egy külső környezeti hatásoknak rendkívül kitett ágazatról van szó, ami ugyanakkor fontos részét képezi a gazdaságnak. A folyamatosan jelentkező - *bevezetésben kifejtett* - nehézségek okán egyre nehezebbé válik a turisztikai szolgáltatók számára gazdaságosan üzemelni. Éppen ezért elsődleges cél minél szélesebb körben megismertetni a revenue management bevételmaximalizáló hatásait. A turisztikai vállalkozások számára jelentős információkat hordozhat a dolgozat. **Összességében tehát úgy gondolom dolgozatom a turisztikai szektor szereplői számára tartogatja a leglényegesebb információkat, amely a meglévő szakirodalmak mellé aktuális kiegészítésként szolgálhat.**

További kutatási irány lehet a sportesemények, mozik és fesztiválok dinamikus árazásával kapcsolatos helyzetüknek vizsgálata. Speciális esetek feltárása, részletesebb szekunder és primer kutatás elvégzése, nemzetközi jó példák megfigyelése. Dinamikus árazási modellek kidolgozása, kivitelezési lehetőségek készítése az olyan színházak vagy más turisztikai szolgáltatók számára, akik elzárkóznak az ötlettől. Informatikai területen pedig érdekes kihívás lehet egy szállodai mintára készített színházakra specializált channel manager felület, ami megoldja a dinamikus árazás informatikai nehézségeit. **Önálló kutatást igényelne a vendéglátóhelyek esetének vizsgálata.** Esettanulmányokat készíteni az eddigi dinamikus árazás bevezetésével tett próbálkozásokról és működhető dinamikus árazási stratégiákat kidolgozni a különböző vendéglátóegységekre.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat során **három fő kutatási kérdésre kerestem a választ**. A kutatás alapján megtudtuk, hogy melyik turisztikai szolgáltatók esetén lehetséges a revenue management bevezetése. Ennek milyen feltételei és akadályozó tényezői vannak. A fogyasztók pedig miképp viszonyulnak a turisztikai szolgáltatók folyton változó áraihoz. A **revenue management Magyarországon jelenleg tömegesen alkalmazható a szálláshely-szolgáltatók és színházak esetén**. A **népszerű sportesemények, fesztiválok és koncertek kapcsán** a közeljövőben szintén várható bevezetése. Az online jegyértékesítési felületek, mint a Cooltix már el is kezdték egyes koncertek, rendezvények esetén a dinamikus jegyértékesítést. Azonban a legnagyobb fesztiválok még statikus jegyárakkal vannak jelen. Sportesemények közül pedig a Magyar Labdarúgó Szövetség népszerű mérkőzésein szintén találkozhatunk dinamikusan értékesített jegyekkel. Azonban a legtöbb sporteseményt érintő egységes statikus árakról való átállásról még itt sincs szó. A vendéglátóegységek és mozik esetén sajátos piaci helyzeteik miatt a revenue management tömeges alkalmazása a közeljövőben nem várható.

A **szakirodalmi áttekintés alapján** részletesen megismertük a revenue, yield management és dinamikus árazás fogalmi jelentéseit, kialakulását és alkalmazási lehetőségeit. Szállodai jó példákon keresztül láthattuk a revenue management bevételmaximalizáló hatásait. A **primer kutatás részét képezte** a Budapest Parkkal és színházakkal folytatott interjúk. Kiemelt jelentőségű a Dumaszínház bevonása, akik a magyar színházi piacon elsőként alkalmazták a dinamikus árakat. Kérdőíves lekérdezés formájában pedig a már dinamikus árakat használó szállodákat és a fogyasztói oldalt mértem fel. Összesen 12 színházzal és 21 szállodával dolgoztam, amin belül csatlakozott egy 9 szállodából álló budapesti szállodalánc is. A fogyasztói oldal kérdőíves lekérdezését 380 fővel végeztem. A **primer kutatásból összességében az derült ki**, hogy egyetlen szálloda sem bánta meg a dinamikus árazás használatát. A revenue management alkalmazása és bevezetése sokszor az eddigi hagyományok és megszokások miatt késleltetik vagy marad el. A színházak többsége szintén nyitott lenne a statikus árakról való átállásra, azonban sok helyen hiányzik még hozzá a megfelelő informatikai háttér és viszonteladói ellenállásba ütköznek. Azon színházak, akik pedig teljesen elutasítják a dinamikus árakat elsősorban a színészi hitvallásra és önkormányzati fenntartási akadályokra hivatkoznak. Általánosságban elmondható, hogy **a turisztikai szolgáltatók legnagyobb akadályozó tényezői a revenue management bevezetéséhez**: ha valamelyik revenue managementhez szükséges kondíció nem teljesül és a meglévő jegyértékesítési hagyományok, megszokások. A kereslet kérdőíves lekérdezése során a fogyasztók nagy része érzékeli a

váltakozó árakat a szállodák esetén. Ebből kifolyólag a legtöbben nem támogatnák, ha a színházak, mozik, koncertek és fesztiválok jegyárai is folyamatosan változnának. A minta összességében a kereslet árérzékenysége hívta fel a figyelmet. **A kérdőív eredményei alapján a legtöbb fogyasztót - 96%-ot - zavarnak a dinamikus jegyárak.** Csupán egyharmaduk lenne hajlandó többet fizetni a dinamikus árazás előnyéért.

A dolgozat során egy jelentős információs bázis gyűlt össze, amely eredményeinek alkalmazása lehetséges a turizmus területén. Magyarországon a dinamikus árazással kapcsolatos publikációk legnagyobb része még mindig a légitársaságok vagy a szállodák példáját hozza. Ezért igyekeztem, hogy a revenue management más turisztikai szolgáltatások esetén való alkalmazhatóságát is vizsgáljam. Figyelembe véve a fogyasztói attitűd alakulását. **Nemcsak nemzetgazdasági szempontból lényeges, hanem a fenntartható turizmus jegyében is törekedni kell a digitális megoldások adta lehetőségek kihasználására.** A statikus árakról való átállás sok esetben a turizmus fenntartható növekedését is szorgalmazza. A turisztikai szolgáltatók versenyképességének elengedhetetlen részét képezi az újszerű, digitális módszerek alkalmazása. A hagyományos jegyértékesítés felváltása a környezeti fenntarthatóságra is pozitív hatással van.

A továbbiakban pedig a korábban leírt **további kutatási témák jövőbeli megvalósítását** szorgalmazom. A legaktuálisabb - *látva, hogy a kutatásom kezdete óta is újabb színházak vezetnek be a dinamikus árakat* - a színházakról szóló reprezentatív kutatás lenne. Újabb, **nagyobb és reprezentatív mintavétellel és a turisztikai szolgáltatók kibővítésével.** Szintén izgalmas és önálló kutatási témát tenne ki a vendéglátóegységek helyzete. Nyomon követni és felvenni a kapcsolatot a nemzetközi példákkal, azokat miképp lehetne átültetni a magyar gyakorlatba. **Céлом a revenue management és dinamikus árazás további kutatása a fentiek tükrében és eddigi eredményeim széleskörű megismertetése a turizmus szereplőivel.** Bízom benne, hogy a kutatási módszertanom is tovább tudom fejleszteni az eredmények mélyebb értelmezése érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Casson, M., 2009. *The World's First Railway System: Enterprise, Competition, and Regulation on the Railway Network in Victorian Britain*. [e-könyv] Oxford University Press DOI:10.1093/acprof:oso/9780199213979.001.0001
- Cross, R. G., 1997. *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. New York: Broadway Business kiadó.
- Danyi, P. & Rekettye G. & Veres I., 2020. *Modern árazás*. [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://mersz.hu/danyi-rekettye-veres-modern-arazas/> [Hozzáférés dátuma: 2023.05.22.].
- Hayes, D. K. & Miller, A., 2010. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons kiadó.
- Kenesei, Zs. & Cserdi, Zs. H., 2018. *Szolgáltatásmarketing a turizmusban. IV. fejezet: Turisztikai szolgáltatások értékesítési lehetőségei*. [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj319szmat_1/ [Hozzáférés dátuma: 2023.05.22.].
- Lőrincz, K. & Sulyok, J., 2017. *Turizmusmarketing. IX. fejezet: Árazás a turizmusban*. [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://mersz.hu/lorincz-sulyok-turizmusmarketing> [Hozzáférés dátuma: 2023.05.25.].
- Marr, B., 2016. *Big Data in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons kiadó.
- Phillips, R. L., 2021. *Pricing and Revenue Optimization*. 2.kiad., Kalifornia: Stanford Business Books, Stanford University Press.
- Rekettye, G., 2016. *Multidimenzionális árazás*. [e-könyv] Budapest: Akadémiai kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj162ma_3/ [Hozzáférés dátuma: 2023.05.22.].
- Rekettye, G. & Hetesi, E., 2009. *Kínálatmenedzsment*. [e-könyv] Budapest: Akadémiai kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj228km_1/ [Hozzáférés dátuma: 2023.05.22.].
- Talluri, K. T. & Van Ryzin G. J., 2005. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer Science & Business Media kiadó.
- Veres, Z., 2009. *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. [e-könyv] Budapest: Akadémia Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj253asza_4/ [Hozzáférés dátuma: 2023.05.25.].

Szakfolyóiratok, elektronikus cikkek

- Abrate, G. & Nicolau, J. L. & Viglia, G., 2019. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, [e-folyóirat] 74 (1), pp. 224–233. DOI:[10.1016/j.tourman.2019.03.013](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.013)
- Abrate, G. & Viglia, G., 2016. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, [e-folyóirat] 55, pp. 123–132. DOI:[10.1016/j.tourman.2016.02.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.006)
- Anderson, C. K. & Xie, K. X., 2016. Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities. *International Journal of Revenue Management*, [e-folyóirat] 9 (2), pp. 165–174. DOI:[10.1504/IJRM.2016.077029](https://doi.org/10.1504/IJRM.2016.077029)

- Ampountolas, A. & Shaw, G., 2020. Examining the relationships between market indicators and hotel pricing approaches. *Tourism Economics*, [e-folyóirat] 27 (8), pp. 1591-1614. DOI:[10.1177/1354816620925225](https://doi.org/10.1177/1354816620925225)
- Baker, T. K. & Collier, D. A., 2007. A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics. *Decision Sciences*, [e-folyóirat] 30 (1), pp. 239–263. DOI:[10.1111/j.1540-5915.1999.tb01608.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1999.tb01608.x)
- Chen, C. C., & Schwartz, Z., 2013. On revenue management and last minute booking dynamics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, [e-folyóirat] 25 (1), pp. 7–22. DOI:[10.1108/09596111311290192](https://doi.org/10.1108/09596111311290192)
- Chuyi, Z. & Forgacs, G., 2017. The emerging trend of hotel total revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, [e-folyóirat] 16 (3), pp. 238–245. DOI:[10.1057/s41272-016-0057-x](https://doi.org/10.1057/s41272-016-0057-x)
- Guillet, B. D. & Mohammed, I., 2015. Revenue management research in hospitality and tourism: A critical review of current literature and suggestions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, [e-folyóirat] 27 (4), pp. 526–560. DOI:[10.1108/IJCHM-06-2014-0295](https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0295)
- Gyulavári T., 2011. A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában. *Vezetéstudomány*. [e-folyóirat] 42. (1.kül), pp. 46-52. DOI: [10.14267/VEZTUD.2011.ksz.05](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.05)
- Healy, P., 2011. Broadway Hits Make Most of Premium Pricing. *New York Times*, [online] Elérhető: <https://www.nytimes.com/2011/11/25/arts/new-pricing-strategy-makes-the-most-of-hot-broadway-tickets.html> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- Kimes, S. E., 1989. Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms. *Journal of Operations Management*, [e-folyóirat] 8 (4), pp. 348–363. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- Kimes, S. E., 2008. Hotel revenue management: Today and tomorrow. *Cornell Hospitality Report*, [online] 8 (14) pp. 6-15. Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/266578886_Hotel_Revenue_Management_Today_and_Tomorrow [Hozzáférés dátuma: 2023.05.25.].
- Kimes, S. E., 2016. The evolution of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, [e-folyóirat] 15 (3), pp. 247-251. DOI:[10.1057/rpm.2016.27](https://doi.org/10.1057/rpm.2016.27)
- Kimes, S. E., 2017. The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, [online] 17 (1), pp. 3-10. Elérhető: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/sheryl-kimes-future-hotel-revenue-management-2017.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2023.05.25.].
- Melis, G. & Piga, C. A., 2017. Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 67 pp. 163–173. Elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.001> [Hozzáférés dátuma: 2023.05.25.].
- Rishe P., 2012. Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports, *Forbes* [online] Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/?sh=4aff4108600f> [Hozzáférés dátuma: 2023.10.02.]
- Shartsis, A., 2019. Dynamic Pricing: The Secret Weapon Used By The World's Most Successful Companies. *Forbes*, [online] Elérhető:<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/01/08/dynamic-pricing-the-secret-weapon-used-by-the-worlds-most-successful-companies/?sh=62cc06aa168b> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]

- Stewart, J. B., 2017. Broadway Tickets, for the Price of an Economics Lesson. *New York Times*, [online] Elérhető: <https://www.nytimes.com/2017/06/08/business/broadway-theater-ticket-prices.html> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- Valinsky, J., 2023. AMC Theaters is changing its ticket pricing, *CNN*, [online] Elérhető: <https://edition.cnn.com/2023/02/06/business/amc-movie-ticket-prices/index.html> [Hozzáférés dátuma: 2023.10.02.].
- Vives, A. & Jacob, M. S. & Payeras, M., 2018. Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics*, [online] 24 (6), pp. 720-752. DOI:10.1177/1354816618777590
- Vives, A. & Jacob M & Aguilo E., 2019. Online hotel demand model and own-price elasticities: an empirical application to two resort hotels in a mature destination. *Tourism Economics* [online] 25 (5), pp. 670–694. DOI:10.1177/1354816618800643

Egyéb dokumentumok

- cinemacity.hu, 2023. *Cinema City weboldala*. [online] Elérhető: <https://www.cinemacity.hu/static/hu/hu/faq> [Hozzáférés dátuma: 2023.10.02.]
- cooltix.com, 2022. *Dinamikus jegyárazás: új funkció, ami előny a vásárlóknak és szervezőknek is*. [online] Elérhető: <https://blog.cooltix.com/hu/dinamikus-jegyazas> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- ElEconomista.es, 2021. *La revolución de los 'precios dinámicos': bares y restaurantes inician un experimento para cobrar más por un café a hora punta*. [online] Elérhető: <https://tinyurl.hu/j5yI> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- Gazdasági Versenyhivatal, 2016. *Piacelemzés a filmforgalmazási és a moziüzemeltetési piacok működéséről*. [online] Elérhető: https://www.gvh.hu/data/cms1034183/Piacelemzes_filmforgalmazas_vegleges_tanulmany_2016_05_25.pdf?query=VPF [Hozzáférés dátuma: 2023.08.05.]
- mlsz.hu, 2022. *MLSZ Általános Szerződési Feltétel*. [online] Elérhető: <https://valogatottjegy.mlsz.hu/articles/2/altalanos-szerzodesi-feltetelek> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- Németh, E., 2021. Elemzés A turizmus helyzete - a járvány előtt és alatt. *Állami Számvevőszék*, EL- 3039-007/2021.
- Turizmus.com, 2022. *Elérte a járvány előtti szintet a nyári turisztikai szezon* [online] Elérhető: <https://tinyurl.hu/NSRi> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]
- Turizmus.com, 2023. *A forgalomtól függő árazásra vált 800 brit kocsmá, csúcsidőben drágább a sör*. [online] Elérhető: <https://tinyurl.hu/r0yB> [Hozzáférés dátuma: 2023. 09. 25.]

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: BROADWAY ESETTANULMÁNY

A színházak dinamikus árazásának jó példaként megvizsgáltam a New York-i Broadway esetét. Az esettanulmányban említett példák a színház saját weboldalán, online jegyértékesítési platformjain és az előadásokkal kapcsolatos hírekben és cikkekben szerepelnek.

A Broadway vezetői a 2001-es „The Producers” című musical jegyigényekor realizálták, hogy a legjobb ülőhelyeket magasabb áron is értékesíthetik. Akkoriban a legdrágább jegyek 480 dolláros áron keltek el (Healy, 2011). Ezt a féle prémium árazást folyamatosan tovább gondolták. Rövidesen az előadások jegyárait már nem egységes statikus árakon értékesítették, hanem a kereslet és a kínálat alapján állapították meg. A Broadway egy olyan árazási stratégiát kezdett használni, amely segítségével a jegyárakat a piaci körülményekhez igazítva határozták meg a bevételük maximalizálása érdekében. A Broadway árazása a 2010-es évektől lépett professzionális szintre és vette kezdetét a ma ismert dinamikus árak használata. Ennek egy ikonikus megtestesülése, ami forradalmasította az újféle jegyértékesítési stratégiát, a „Hamilton” volt. A kivételes színházi alkotáshoz kivételes jegyárakat társítottak prémium árazási modellt alkalmazva (Healy, 2011). Ez azt jelentette, hogy a népszerűbb előadásokért, vagy a jobb helyekért a nézőknek magasabb árat kellett fizetniük. Ezen kívül figyelembe vették a nap vagy az időszak alakulását is. Például, a hétvégi vagy esti előadások ára magasabb, mint a hétköznapiak és a koradélutániak. A dinamikus árazás bevezetésének egyértelműen pozitív hozadéka a növekvő bevétel. A „The Book of Mormon” című musical jegyei 2011-ben, a dinamikus árazás egyik legkiemelkedőbb példája volt (Healy, 2011). Átlagosan 100 dollár körüli induló jegyárak a kereslet növekedésével együtt emelkedtek, és a legdrágább jegyek elértek 477 dollárt is. Egy 2016-os Broadway League jelentés szerint a dinamikus árazás bevezetése óta évi 10-15%-os a bevétel növekedése átlagosan. A Broadway League szerint a 2018-2019-es évadban a Broadway előadások összesen 14,77 millió jegyet adtak el, amelyek összértéke 1,83 milliárd dollár volt. Ez azt jelenti, hogy az átlagos jegyár körülbelül 124 dollár (Stewart, 2017).

Fontos megjegyezni, hogy a dinamikus árazás nem csak a bevétel növelésére szolgál, hanem segít a jegyek hatékonyabb értékesítésében. A színházi darabok jegyárai tükrözik a darab népszerűségét is a kereslet révén. Tehát, ha egy színdarab kevésbé népszerű, az árak csökkennek, és ennek fordítottja is igaz és a népszerű előadásokért a nézők többet fizetnek, mint amennyit egyébként fix árak mellett fizetnének. Ha a jegyek ára túl magasra emelkedik, az az alacsonyabb diszkrecionális jövedelemmel rendelkező nézők számára kizárhatja a darab megtekintésének lehetőségét. A legdrágább Broadway jegyeket általában a legnépszerűbb előadásokra, például a „Hamilton”, „The Lion King” vagy a „Wicked” adják el. Ezeknek az előadásoknak a jegyárai meghaladják a 200 dollárt, néha akár a 500 dollárt is elérik. A „Dear Evan Hansen” című előadás jegyei a bemutató évében (2016) átlagosan 111 dollárba kerültek, 2017-ben ez az ár 165 dollárra nőtt, ami majdnem 50% emelkedés. (Stewart, 2017).

Összefoglalva ezek a számok jól mutatják, mennyire dinamikus a Broadway jegyértékesítése. Vagyis lehetővé vált a színházak számára is, a jegyeladásokból származó bevétel maximalizálása, miközben lehetővé teszi a nézők számára, hogy a különböző árkategóriák között válasszanak.

2. MELLÉKLET: SZÁLLODAI KÉRDŐÍV

A primer kutatási részben „Magyarországi megfigyelések a szállásadó szolgáltatók piacán” című alfejezetben található szállodai kérdőív kérdéssora.

A kérdőív az alábbi linken érhető el: <https://forms.gle/bbEue7YHxewyeEg3A>

Szállodai interjú

A következő kérdések a dinamikus árazást használó szállodák számára szólnak.

tamasanett0612@gmail.com [Fiókváltás](#)

 Nincs megosztva

Hány éve használnak dinamikus árazást?

Kiválasztás

Következő

3/1. oldal [Ürlap tartalmának törlése](#)

Tapasztalatok a dinamikus árazásra való átállás során

Milyen volt a vendégek reakciója a dinamikus árazás bevezetésekor?

Több válasz is megadható

☐ Észre sem vették

☐ Nem véleményezték

☐ Elfogadták zökkenőmentesen

☐ Elfogadták, de hallottunk negatív visszajelzéseket

☐ Csökkent a foglaltságunk

☐ Azóta is folyamatos az árakkal kapcsolatos vendégpanasz

☐ Egyéb: _____

Mennyire volt nehéz a fix árakról való átállás? (1-problémamentes, 6-nagyon nehéz volt megszokni)

1	2	3	4	5	6
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Milyen nehézségek merültek fel a dinamikus árazás bevezetésekor?

Több válasz is megadható

- ☐ Személyzet jellegű (pl: recepció nehezen tudta megszokni, sokáig listaárakat használtak)
- ☐ Technikai jellegű (pl: nem tudtak ajánlatot küldeni, bonyolult channel manager felület)
- ☐ Megnőtt a foglalások aránya az OTA-n
- ☐ Érkeztek vendégpanaszok
- ☐ Hibás árak kerültek publikus felületre
- ☐ Lassú folyamatok
- ☐ Egyéb: _____

Milyen előnyei voltak a dinamikus árazás bevezetésekor?

Több válasz is megadható

- ☐ Nőtt az átlagár
- ☐ Nőtt a RevPar
- ☐ Nőtt a foglaltság
- ☐ Nőtt az árbevétel
- ☐ Jobb kihasználtságúak a különböző szobakategóriák
- ☐ Versenyképesebbek vagyunk a régióban
- ☐ Egyéb: _____

A fix árakról való átállás előtt, mi tartotta vissza a dinamikus árazás bevezetése kapcsán?

Több válasz is megadható

- ☐ Szakképzett személyzet hiánya
- ☐ Még új Magyarországon, mindenki listaárakat használt
- ☐ Félttem, hogy csökkenni fog a szálloda foglaltsága
- ☐ Nem gondoltam, hogy a listaáraktól magasabb áron is elkelhet a szoba
- ☐ Egyéb: _____

Miért döntött a dinamikus árazás bevezetése mellett?

Több válasz is megadható

- ☐ Nehezedő gazdasági körülmények (COVID, infláció, energiaárak)
- ☐ Árbevétel növekedést reméltem
- ☐ Piacvezetővé akartam válni
- ☐ Vonzott az új módszer kipróbálása
- ☐ Már minden versenytársam dinamikusan árazott
- ☐ Sok jó tapasztalatot hallottam róla, többen ajánlották
- ☐ Egyéb: _____

Nagyságrendileg hány százalékos árbevétel növekedést realizáltak a dinamikus árak éves szinten a fix árakhoz viszonyítva?

- ☐ 20% alatt
- ☐ 21-40% között
- ☐ 41-60% között
- ☐ 61-80% között
- ☐ 81-100% között
- ☐ 100% felett

Összességében megbánta, hogy átállt dinamikus árazásra?

- ☐ igen
- ☐ Nem

Szállodai információ

Melyik turisztikai térséghez tartozik a szállásegység? *

Kiválasztás



A szállásegység neve *

Saját válasz

3. MELLÉKLET: STRUKTURÁLT INTERJÚ KÉRDÉSEK

Interjú kérdések a színházakkal és a Dumaszínházzal végzett kutatási részhez.

- Hogyan történik egy színházi előadás ármeghatározása?
- Hogyan történik egy színházi előadás jegyértékesítése?
- Miben mérik az előadás sikerességét?
- Általánosságban mi jellemzi az adott színház keresletét, milyen a színházi közönség?
- Jelenleg alkalmaznak árdifferenciálást a jegyárak tekintetében? Ha alkalmaznak árdifferenciálást az miben nyilvánul meg?
- Mi alapján lehetne elképzelhető árdifferenciálást bevezetni?
- Mi okozhat akadályt bármilyen árdifferenciálás / dinamikusan változó jegyárak bevezetésében?
- Alapvetően nyitott lenne dinamikus árak bevezetésére?

Interjú kérdések a Budapest Parkkal végzett kutatási részhez.

- Hogyan történik a Budapest Park koncert jegyeinek ármeghatározása?
- Hogyan történik a Budapest Park jegyértékesítése?
- Miben mérik egy koncert sikerességét?
- Általánosságban mi jellemzi a Budapest Park keresletét, milyen a közönség?
- Jelenleg alkalmaznak árdifferenciálást a jegyárak tekintetében? Ha alkalmaznak árdifferenciálást az miben nyilvánul meg?
- Mi alapján lehetne elképzelhető árdifferenciálást bevezetni?
- Mi okozhat akadályt bármilyen árdifferenciálás / dinamikusan változó jegyárak bevezetésében?
- Alapvetően elképzelhető lenne dinamikus árak bevezetésére?

4. MELLÉKLET: FOGYASZTÓI KÉRDŐÍV

A primer kutatási részben „A fogyasztói oldal kérdőíves lekérdezése” című alfejezetben található keresleti oldalhoz szóló kérdőív kérdéssora.

A kérdőív az alábbi linken érhető el: <https://forms.gle/fmGjoPqibpVzzDzv5>

Tudtad, hogy akár több tízezret spórolhatsz ezekkel a módszerekkel?

Még tervezed a nyaralást és jól jönne néhány tipp szállásfoglalás előtt? Vagy a következő utazásodat hoznád ki gazdaságosabban? Az alábbi kérdőív a szállásfoglalási szokásokról szól az árak szempontjából. A kérdőív végén pedig megosztok 3+1 szállodai titkot, amivel akár több tízezer forintot is megspórolhatsz a következő utazásod során!

tamasanett0612@gmail.com [Fiókváltás](#)

Nincs megosztva

Következő 6/1. oldal [Ürlap tartalmának törlése](#)

Szállásfoglalási szokások

A következő kérdések a szállásfoglalási szokásokról szólnak.

Milyen felületeken szoktál a leggyakrabban szálláshelyet foglalni? *

Több válasz is megadható

- ☐ A szálláshely saját weboldalán
- ☐ Telefonon keresztül
- ☐ E-mailen keresztül
- ☐ Online közvetítő oldalon (pl: Booking, Szallas.hu, Szállásvadász, Utazzitthon, HRS, Expedia stb.)
- ☐ Google Travel felületen
- ☐ Hagyományos utazási irodában ügyintézőn keresztül (pl: Neckermann, IBUSZ, OTP Travel stb.)
- ☐ Kupont vásárolok
- ☐ Személyesen a szálláshelyen
- ☐ Nem szoktam foglalni

Vissza **Következő** 6/2. oldal [Ürlap tartalmának törlése](#)

Szállásfoglalási szokások ár szempontjából

A következő néhány kérdés a szállásfoglalási szokásokról szól. Értékelj 1-től (egyáltalán nem igaz) 6-ig (teljes mértékben igaz) az adott állításokat és kérdéseket.

Több helyről informálódok szállásfoglalás előtt és azon a felületen foglalom le, ahol a legalacsonyabb áron találom ugyanazt a szállást. *

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Az általam már jól ismert és kedvelt felületen foglalom szállást, nem szoktam összehasonlítani az árakat. *

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Már tapasztaltam, hogy az egyik pillanatban olcsóbb volt egy adott szálláshely, majd amikor legközelebb le akartam foglalni már drágább lett. *

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Legalább 2 hónappal hamarabb lefoglalom a szálláshelyet, mert akkor még alacsonyabb az ára. *

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Vissza

Következő

Űrlap tartalmának

6/3. oldal

Árazással kapcsolatos kérdések

A következő 5 kérdés során a moziba, színházba, koncertre vagy fesztiválra történő jegyvásárlási tapasztalataidra gondolj.

Értékelj 1-től (egyáltalán nem igaz) 6-ig (teljes mértékben igaz) az adott állításokat és kérdéseket.

Sokszor előfordult már, hogy csak az utolsó pillanatban vennék jegyet egy eseményre, de ^{*}
akkor már minden hely elkelt.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Hajlandó lennék az eredeti jegy árától többet is fizetni azért, hogy az utolsó pillanatban is ^{*}
tudjak jegyet venni egy teltházás színházi előadásra/mozi filmre/fesztiválra/koncertre.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Nem zavarna, hogy a népszerű színházi előadásokért 40%-kal többet kellene fizetnem, ha ^{*}
cserébe nem kapkodják el rögtön a jegyeket és bármikor hozzá lehet jutni.

Például: Egy népszerű előadás 10.000 Ft helyett 14.000 Ft és az előadás előtti napokban is meg lehet vásárolni.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Nagyon zavarna, ha folyamatosan változna a színházak/mozik/fesztiválok/koncertek ára ^{*}
(úgy, mint a repülőjegyeké) és biztosan kevesebb alkalommal vennék részt ilyen
eseményeken.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Akkor sem támogatnám a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan előadások, amire a ^{*}
megszokottnál alacsonyabb áron lehet jegyet vásárolni.

Például: Egy színházelőadásra az eredeti 10.000 Ft helyett 8.000 Ft a jegy.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz

Vissza

Következő

6/4. oldal

Űrlap tartalmának
törlése

Demográfiai kérdések

Nem ^{*}

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

Melyik évben született? ^{*}

Saját válasz

Lakóhelye melyik vármegyében található? *

Kiválasztás ▼

Foglalkozás *

- ☐ Köznevelésben résztvevő tanuló (pl: általános iskolás, középiskolás)
- ☐ Felsőoktatásban résztvevő hallgató (pl: FOSZK, BA, MA)
- ☐ Már dolgozok
- ☐ Nem is tanulok és nem is dolgozok

Rendelkezik bármilyen gazdasági szakirányú végzettséggel?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Vissza

Következő

6/5. oldal

Űrlap tartalmának

törlése

Köszönöm a kitöltést!

3+1 tipp, amit jó ha betartasz szállásfoglalás során:

1. A szálloda direkt foglalói felületén (weboldalán) érhető el a legalacsonyabb ár. Az online foglalói felületek (pl: Booking, szallas.hu) jutalékot szednek be, így jó eséllyel 1-5%-kal alacsonyabb árat fogsz találni a szálloda közvetlen felületén.
2. Foglalj nem visszatéríthető áron. Ha teljesen biztos az utazás, akkor a 100% előrefizetési nem lemondható konstrukciók 10-15%-kal alacsonyabbak a standard ártól.
3. Egyre több szálloda értékesít dinamikus árazással fix árak helyett (mint a repülőjegyeknél), éppen ezért a last minute foglalások lesznek a legdrágábbak.
- 3+1. Általában a legalacsonyabb árak vasárnapi vagy hétfői érkezéssel szoktak lenni. A hétvégéknek pedig (péntek, szombat esti tartózkodás) nagyobb a felára.

Vissza

Küldés

6/6. oldal

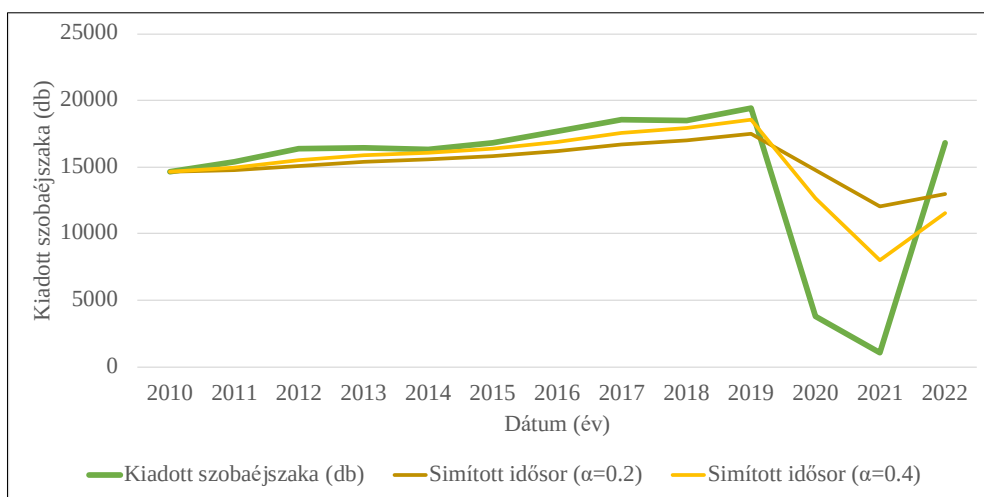
Űrlap tartalmának

törlése

5. MELLÉKLET: EXPONENCIÁLIS SIMÍTÁSHOZ ÉS LINEÁRIS TRENDHEZ KAPCSOLÓDÓ TÁBLÁZATOK

Exponenciális simítás:

Dátum (év)	Kiadott szobaéjszaka (db)	Simított idősor ($\alpha=0.2$)	Simított idősor ($\alpha=0.4$)
2010	14633	14633	14633
2011	15373	14781	14929
2012	16385	15101,8	15511,4
2013	16450	15371,44	15886,84
2014	16351	15567,352	16072,504
2015	16826	15819,0816	16373,9024
2016	17686	16192,46528	16898,74144
2017	18566	16667,17222	17565,64486
2018	18503	17034,33778	17940,58692
2019	19430	17513,47022	18536,35215
2020	3792	14769,17618	12638,61129
2021	1065	12028,34094	8009,166774
2022	16790	12980,67275	11521,50006



Lineáris trend:

Dátum (év)	Kiadott szobaéjszaka (db)	t	$y^{\wedge}=b_0+b_1*t$
2010	14633	1	17856
2011	15373	2	17340
2012	16385	3	16823
2013	16450	4	16307
2014	16351	5	15791
2015	16826	6	15274
2016	17686	7	14758
2017	18566	8	14241
2018	18503	9	13725
2019	19430	10	13208
2020	3792	11	12692
2021	1065	12	12176
2022	16790	13	11659

6. MELLÉKLET: LIKERT SKÁLÁS KÉRDÉSEKHEZ KAPCSOLÓDÓ KORRELÁCIÓS MÁTRIX

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	1	-0,5186557	0,26225061	0,07423871	0,00467584	-0,027768	-0,0193767	-0,0114209	0,05228109
B	-0,5186557	1	-0,1111551	0,08345792	0,05874286	0,05887004	0,09599684	0,07062419	0,01551618
C	0,26225061	-0,1111551	1	0,05687393	0,15074377	0,02011392	-0,0210641	0,03551668	0,01413353
D	0,07423871	0,08345792	0,05687393	1	-0,1018214	-0,1057272	0,04942652	0,10561117	-0,0194477
E	0,00467584	0,05874286	0,15074377	-0,1018214	1	0,32017703	0,18323749	0,06510706	-0,0027005
F	-0,027768	0,05887004	0,02011392	-0,1057272	0,32017703	1	0,47369969	-0,1332382	-0,166792
G	-0,0193767	0,09599684	-0,0210641	0,04942652	0,18323749	0,47369969	1	-0,147378	-0,0753194
H	-0,0114209	0,07062419	0,03551668	0,10561117	0,06510706	-0,1332382	-0,147378	1	0,35766999
I	0,05228109	0,01551618	0,01413353	-0,0194477	-0,0027005	-0,166792	-0,0753194	0,35766999	1

Az egyes betűk az alábbi kérdéseket jelölik:

- A: Több helyről informálódok szállásfoglalás előtt és azon a felületen foglalom le, ahol a legalacsonyabb áron találok ugyanazt a szállást.
- B: Az általam már jól ismert és kedvelt felületen foglalom szállást, nem szoktam összehasonlítani az árakat.
- C: Már tapasztaltam, hogy az egyik pillanatban olcsóbb volt egy adott szálláshely, majd, amikor legközelebb le akartam foglalni már drágább lett.
- D: Legalább 2 hónappal hamarabb lefoglalom a szálláshelyet, mert akkor még alacsonyabb az ára.
- E: Sokszor előfordult már, hogy csak az utolsó pillanatban vennék jegyet egy eseményre, de akkor már minden hely elkelt.
- F: Hajlandó lennék az eredeti jegy árától többet is fizetni azért, hogy az utolsó pillanatban is tudjak jegyet venni egy teltházás színházi előadásra/mozifilmre/fesztiválra/koncertre.
- G: Nem zavarna, hogy a népszerű színházi előadásokért 40%-kal többet kellene fizetnem, ha cserébe nem kapkodják el rögtön a jegyeket és bármikor hozzá lehet jutni.
- H: Nagyon zavarna, ha folyamatosan változna a színházak/mozik/fesztiválok/koncertek ára (úgy, mint a repülőjegyeké) és biztosan kevesebb alkalommal vennék részt ilyen eseményeken.
- I: Akkor sem támogatnám a váltakozó jegyárakat, ha lennének olyan előadások, amire a megszokottnál alacsonyabb áron lehet jegyet vásárolni.