

MISKOLCI EGYETEM
Gazdaságtudományi Kar

Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola

**A GLOBALIZÁLÓDÓ IDEGENFORGALMI PIAC –
SZÁLLODAIPARI TRENDÉK ÉS MAGYARORSZÁGI
ÉRVÉNYESÜLÉSÜK**

Doktori értekezés

dr. Szalók Csilla

A Doktori Iskola vezetője: Dr. Szintay István
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa

Témavezető: Dr. Besenyei Lajos
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa

**MISKOLC
2010**

TARTALOM

1	BEVEZETÉS	4
1.1	A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	4
1.2	AZ ÉRTEKEZÉS CÉLJAI.....	7
1.3	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	7
1.4	AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE	9
2	A GLOBALIZÁCIÓ ÉS AZ IDEGENFORGALOM ÖSSZEFÜGGÉSEI.....	11
2.1	A GLOBÁLIS MEGATRENDEK ÉS A TURIZMUST BEFOLYÁSOLÓ TRENDK HATÁSA.....	11
2.1.1	<i>Előrejelzés 2050-ig a világ 17 legnagyobb gazdaságának alakulására vonatkozóan ...</i>	14
2.2	A GLOBALIZÁCIÓ JELLEMZŐI TURISZTIKAI MEGKÖZELÍTÉSBEN	16
2.2.1	<i>A diverzitás a turizmus fejlődésének meghatározó tényezője.....</i>	19
2.3	A FENNTARTHATÓ TURIZMUS KIHÍVÁSAI	20
2.3.1	<i>A fenntartható turizmus kérdéskörének általános vizsgálata és a lehetséges válaszok .</i>	20
2.3.2	<i>Az Európai Unió és a fenntartható turizmus</i>	26
3	GLOBÁLIS GAZDASÁG ÉS TURIZMUS ALAKULÁSÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI.....	31
3.1	A GLOBÁLIS GAZDASÁG ALAKULÁSA AZ UTÓBBI ÉVTIZEDBEN	31
3.1.1	<i>A politika, az állam illetve a kormányok szerepe a gazdaságban és a turizmusban</i>	33
3.1.2	<i>Az Európai Unió turizmuspolitikája.....</i>	35
3.2	A NEMZETKÖZI TURIZMUS KÉT ÉVTIZEDES FEJLŐDÉSÉNEK ÁTTEKINTÉSE.	37
4	A GLOBALIZÁCIÓ ÉRVÉNYESÜLÉSE A SZÁLLODAIPARBAN	43
4.1	A SZÁLLODAIPART ÉRINTŐ LEGFONTOSABB GLOBÁLIS VÁLTOZÁSOK	43
4.1.1	<i>A nemzetközivé válás orientációi és multinacionális vállalatok</i>	43
4.1.2	<i>A multinacionális vállalatok (MNC)</i>	44
4.2	A NEMZETKÖZI SZÁLLODAIPAR ÉS JELLEMZŐI	47
4.2.1	<i>Munkadefiníciók és elméleti alapvetések</i>	47
4.2.2	<i>A kompetitív előny.....</i>	53
4.2.3	<i>A globális versenykörnyezet és szállodaipar.....</i>	61
4.2.4	<i>A globális stratégiai potenciál</i>	70
4.2.5	<i>(G)Lokális taktika alkalmazása.....</i>	73
4.2.6	<i>Kompetitív módszerek: termékek és szolgáltatások portfóliói.....</i>	74
4.3	A NEMZETKÖZI SZÁLLODAIPAR AKTUÁLIS HELYZETE ÉS PROBLÉMÁI	75
4.3.1	<i>A szállodaipar az utóbbi években befolyásoló trendek</i>	75
4.3.2	<i>A nemzetközi szállodaipar jelenlegi helyzete</i>	79
4.3.3	<i>Aktuális trendek a szállodaipari befektetésekben.....</i>	82
4.3.4	<i>Fenntarthatóság a szállodaiparban</i>	82
5	GLOBALIZÁCIÓ ÉS A MAGYAR SZÁLLODAIPAR.....	86
5.1	AZ EURÓPAI TURIZMUST BEFOLYÁSOLÓ LEGFONTOSABB TÉNYEZŐK.....	86
5.2	A MAGYARORSZÁGI TURIZMUS ÁLTALÁNOS HELYZETE	88
5.2.1	<i>A turizmus gazdasági jelentősége Magyarországon</i>	88
5.2.2	<i>Az uniós csatlakozás hatása a magyar turizmusra.....</i>	91
5.3	A MAGYAR SZÁLLODAIPAR ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	93
5.4	GLOBALIZÁCIÓS HATÁSOK A MAGYAR SZÁLLODAIPARBAN	97
5.4.1	<i>Globalizációs jelenségek a szállodaipar keresleti oldalán</i>	97
5.4.2	<i>Globalizációs jelenségek és hatások a magyar szállodaipar kínálati oldalán</i>	101
6	ESETTANULMÁNY: AZ ACCOR, A GLOBÁLIS SZÁLLODAVÁLLALAT KÉPVISELŐJE	112
6.1	AZ ACCOR-CSOPORT.....	112
6.2	AZ ACCOR CSOPORT A RÉGIÓBAN.....	120
6.3	AZ ACCOR MAGYARORSZÁGON	120
7	ÖSSZEFOGLALÁS	124

HIVATKOZÁSJEGYZÉK	127
ÁBRAJEGYZÉK.....	132
MELLÉKLETEK.....	134
SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI.....	170

1 BEVEZETÉS

1.1 A témaválasztás indoklása

Az elmúlt három évtizedben érvényesülő megatrendek egyike a globalizáció, amely megváltoztatta a világ fejlődését. Az egymástól nagymértékben független és önálló nemzetgazdaságokról az egész világra kiterjedő gazdasági rendszerre történő átalakulás folyamata, azaz a globalizáció, jelentős változásokat eredményezett. Ezek a mélyreható változások óriási mértékben befolyásolták és befolyásolják a társadalmakat, a politikát, az emberek szociális helyzetét, a gazdaságot és annak – napjainkban már vezető szektorát – a turizmust.

Jeffrey G. Williamson (2002)¹ „A globalizáció két évszázadának nyertesei és vesztesei” című tanulmányában a globalizáció kezdetét az XIX. Század elejére teszi.

Egy évszázados fejlődés után 1913-1950 időszakban bekövetkezett „globalizációellenes visszalépés” után a második globális század az 1950-es évektől tart jelen korunkig.

A globalizáció erőteljes térhódításának kezdete az 1970-80-as évek, amely a transznacionális vállalatok létrejöttével és a leányvállalataik hálózati rendszerének kialakulásával kezdődött, majd folytatódott az egyesülések és felvásárlások által bekövetkezett erős tökekoncentrációval. Az egyes országok igyekeztek olyan gazdaságpolitikát folytatni, hogy minél több működő tőkét hozzanak országukba, mert a külföldi tőke bevonása a GDP gyors növekedését eredményezte. E folyamat következtében alakult ki a kölcsönös függés, egymásrautaltság, jöttek létre a transznacionális, illetve globális vállalatok az egyes országok között.

Práger²(2008) jogosan állapítja meg: „A globális gazdaság kiválasztotta, végtelenül hatalmasra növelte, a maga képére formálta azokat a kulcsterapeket, amelyek a gazdaság bővüléséhez, hatalmi tere, nyeresége új és új növeléséhez a legszélesebb lehetőségeket biztosítják. A globálissá vált világ fenntartásának forrása az ember: a termelő, a fogyasztó, aki a gazdaságban és a gazdaságon túli világban ragaszkodik értékeihez, létének értelmes céljaihoz, saját érdekei érvényesüléséhez és ennek biztosításáért elfogad, megkövetel az országában és a világban egy értelmes, elfogadhatóan élhető, igazságos rendet.”

A globalizáció folyamata gyakorlatilag az élet minden területét érinti. Ezért szükséges, hogy világos értékelésünk, tiszta elképzelésünk legyen a múltban megindult és a jelent alakító, a világ távlati fejlődését döntően befolyásoló eseményláncolatot megismerni, elemezni, kritikusan értékelni és következtetéseket levonni.

Az ezredvég és az új évezred egyik legfontosabb fogalma az összetett jelentést magában foglaló globalizáció és annak hatása a turizmusra a tanulmány tárgya.

A szerző az értekezésében ismerteti a globalizáció és a turizmus alakulásával kapcsolatos kutatásának eredményeit, tárgyalja az egyes összefüggéseket és a turizmus szemszögéből állást foglal a globalizációt érintő kérdésekben.

A globalizáció jelentőségét bizonyítja, hogy lehetővé tette a termelés világméretű gazdasági integrációját, amely óriási lehetőségeket rejt magában. Azáltal, hogy a nemzeti vállalkozások átlépték a saját nemzeti határaikat és lehetővé vált, hogy egymás országában termeljenek, beruházásokat eszközöljenek, jelentős szerkezeti átalakulás következett be a világ gazdaságban, sőt a világpolitikában is. Az új kapcsolatok kialakulása következtében globális, kölcsönös függés jött létre az államok között.

¹ Jeffrey G. Williamson (2002)

² Práger László (2008)

J. Naisbitt³ (1982) szerint a nemzetgazdaságok globálissá válása a kulturális öntudat megerősödését idézte elő az egyes társadalmakban, de az új helyzet globális, távlati stratégiai gondolkodást is feltételez.

A globalizáció jellemzésére Práger⁴ (2008) a következőt írja „A globális világ egyszerre szövet és szigetvilág, amely azt jelenti, hogy miután a globális hálózat fogja át a világ egészét, a szolgáltatások, a termékek előtt nincsenek korlátok, technikai akadályok. Ugyanakkor a globális világ szigetvilág is, mert a működő tőke százmilliárdjainak kihelyezésével a globalitás lehetőséget teremt a fejlődési centrumok létrehozására, ahonnan az ott elért gazdagságból, kultúrából egyre több áramolhat más környezetbe.”

T. Rifai⁵ (2009) megállapítása szerint a globalizáció úgy is értelmezhető, mint egy eszköz, amely javítja a gazdasági együttműködést, a nemzetközi megértést, de semmiképpen sem a társadalmak, a régiók kulturális különbségének gyengítése árán. Ebben a vonatkozásban a turizmus kulcsszerepet játszik. A turizmus szektor, - amely a kezdetektől a globalizáció motorja és egyben a globalizáció egyik nagyszerű eredménye - szociális felelőssége a globalizáció pozitív vonásainak érvényesítése, valamint a globális hálózatok irányítása a fenntartható fejlődés érdekében.

A globalizáció az utazást, a turizmust, amely az elmúlt évtized legdinamikusabb ágazata, jelentősen átalakította. A gyorsabb és egyre hatékonyabb kommunikációs rendszerek és a közlekedés robbanásszerű fejlődésének következtében a tér még inkább összeszűkült, a diszkrecionális jövedelmek emelkedtek és ezek együttesen megnövelték a mobilitást és az utazási hajlandóságot. A turizmus ma már világszerte, mind az iparilag fejlett országokban mind a fejlődő országokban a gazdaság egyik legfontosabb húzóágazatává, legnagyobb foglalkoztatójává vált.

Az ENSZ szakosított szervezete a Turisztikai Világszervezet adatai szerint⁶ az export értéke és a foglalkoztatottak létszáma alapján a turizmus jelenleg a legnagyobb gazdasági ágazat a világon. A World Tourism & Travel Council (WTTC) 2008 számításai szerint a turizmus a világon ma mintegy 238 millió fő számára biztosít munkahelyet (tehát minden 12. munkavállaló ebben az iparágban dolgozik) a világ GDP-jének 9.9%-át adja. Bár 2009-ben a forgalom 4 százalékos visszaesése következett be, a pozitív jelzések alapján számíthatunk arra, hogy 2010-ben a szabadidős, az üzleti és egyéb utazásokat magában foglaló nemzetközi idegenforgalom eléri a lélektanilag mérföldkönek számító egy milliárd érkezést. A globális turizmus erősségét mutatja, hogy a II. világháború vége óta tapasztalt legmélyebb válság és recesszió idején is a világ turizmusa jobb állapotban van, mint a világ exportja, amely 2009-ben 12 százalékkal⁷ csökkent. Optimizmusra adhat okot az a tény is, hogy az ENSZ szakosított szervezete az UNWTO jelenlegi hosszú távú prognózisa⁸ megerősíti a válság kirobbanása előtt megjelentetett „Tourism 2020 Vision” dokumentumban megadott előrejelzést, amely szerint a nemzetközi turista érkezések száma 2020-ban várhatóan eléri az 1.6 milliárd körüli számot.

³ J. Naisbitt (1982)

⁴ Práger László (2008)

⁵ T. Rifai (2009)

⁶ UNWTO World Tourism Barometer Jan.2010

⁷ T. Rifai (2009)

⁸ UNWTO World Tourism Barometer Jan.2010

A turizmusipar rendkívül dinamikus fejlődését mutatja, hogy az 1995-2020 közötti huszonöt éves időszakban - 4.1 százalékos átlagos növekedést számolva - a nemzetközi idegenforgalom várhatóan megháromszorozódik.

	BASE YEAR 1995	FORECASTS		MARKET SHARE (%)		AVERAGE ANNUAL growth rate (%) 1995-2020
		2010	2020			
		Million		1995	2020	
World	565	1006	1561	100	100	4,1
Africa	20	47	77	3,6	5,0	5,5
Americas	110	190	282	19,3	18,1	3,8
East Asia and the Pacific	81	195	397	14,4	25,4	6,5
Europe	336	527	717	59,8	45,9	3,1
Middle East	14	36	69	2,2	4,4	6,7
South Asia	4	11	19	0,7	1,2	6,2

1. táblázat A nemzetközi érkezések alakulása

Forrás: *UWTO Tourism Barometer*

A megváltozott gazdasági-társadalmi körülmények, különösen a válság után, természetesen új kihívásokat jelentenek a turizmus minden területén, az idegenforgalomban valamennyi érdekelt számára. Annak érdekében, hogy a globalizáció a turizmus valamennyi területén további fejlődést eredményezzen, nem lehet a különböző globális folyamatokat figyelmen kívül hagyni, azok spontán alakulását csupán szemlélni. Az eredményesség feltétele nem az, hogy a nemzeti, vagy regionális gazdaságok, illetve gazdasági szektorok, köztük a turizmus minél jobban igazodjon a globalizációs trendekhez, követelményekhez, hanem szükséges a nemzeti, a lokális, és a gazdasági szektorok speciális érdekeinek érvényesítése a globális gazdaságban. Ebben a tekintetben követendő lehet J. Naisbitt⁹ (1982) tanácsa, amely szerint gondolkodjunk globálisan és cselekedjünk lokálisan. Az ezernyi önálló vállalkozásból álló turizmus a tevékenységek széles palettáját öleli fel mind a magán, mind az állami szektorban. Olyannyira átszővi a gazdaságot, hogy jelentősége gyakran elkerüli a figyelmet. Az egyre több nagyvállalat, egyre nagyobb befektetések ellenére sok kisvállalkozásból álló decentralizált ágazat, amely képes a regionális gazdaságok profiljának bővítésére. A globalizáció és a liberalizáció egyaránt új lehetőségeket és kihívásokat jelent, mind a kis, mind a nemzetközivé váló szállodaláncok és a turistákat fogadó desztinációk számára is.

A multinacionális szállodaipari láncoknak a globalizációs stratégiájukat a helyi piacokhoz kell igazítaniuk, és mind az együttműködés mind az adott helyi piac teljes ismerete szükséges, hogy sikeresek legyenek a kiéleződött versenyben. A turizmus szektornak viszont nagy szerepe van abban, hogy az eredményes működés érdekében megóvja a nemzeti értékeket és megvédje a nemzeti érdekeket.

A turisztikai vállalkozások a magyar gazdaság jelentős szereplői. A turizmus jelentős mértékben járul hozzá a nemzeti össztermékhez (GDP) és a munkahelyteremtésben is erőteljesen kiveszi a részét. 2008-ban a turizmus közvetlen hozzájárulása a hazai GDP-hez 5,2%, a közvetett (multiplikátor) hatásokkal együtt pedig 8,8% volt.

⁹ J. Naisbitt (1982)

A turizmusban a KSH szatellit-számlája alapján közvetlenül 320.000 fő, a multiplikátorhatást figyelembe véve 512.000 fő dolgozott. Ez, a Magyarországon foglalkoztatottak 8,1- illetve 13,1%-a. Ezek a számok jól szemléltetik a turizmus nemzetgazdasági jelentőségét. A turizmus infrastruktúrájának meghatározó részét képezik a szállodák. Fejlett, korszerű szállodaipar nélkül nincs versenyképes turizmus. A szállodák fejlődése, szolgáltatási színvonaluk szempontjából meghatározó a fenntartható működésüket befolyásoló feltételrendszer vizsgálata. A globális világhoz Magyarország is számos szállal kötődik. Ezt a kötődést a turizmus, a szállodaipar felerősíti. Magyarország számára a globális rendszerben kiépült nemzetközi keretek, a beáramlott tőke és az európai uniós támogatások jelenthetnek további külső térnyerést és gazdaságának megerősödését. A turizmus, ha jól hasznosítja ezeket a lehetőségeket a gazdaság fejlődésének állandó motorjává válhat.

1.2 Az értekezés céljai

Az értekezés általános céljai a globalizációs trendek a turizmusra és a szállodaiparra gyakorolt hatásainak kritikai elemzése, valamint a turizmus és a globalizáció eredményeinek vizsgálata alapján – figyelembe véve a turizmus fenntartható fejlődése iránti igényt - következtetések levonása, hipotézisek bizonyítása és ajánlások tétele a magyar turizmus, elsősorban a szállodaipar versenyképességének növelése érdekében.

A fő cél megvalósítása érdekében, a szerző az alábbi kutatási feladatokat, kérdésfeltevéseket határozta meg:

- A turizmus, beleértve a szállodaipart és a globalizáció egymásra gyakorolt hatásainak vizsgálata alapján annak megállapítása, hogy a turizmus szektor egyes ágazatai elősegítették a globalizáció felgyorsulását és a turizmus érzékeli annak előnyeit illetve esetleges hátrányait.
- Annak kutatása, és bizonyítása, hogy a fenntarthatóság a turizmus fejlődésének alapfeltétele és a turizmusban érdekelt felek felelőssége a környezetvédelem továbbá a szállodaiparnak is egyre nagyobb figyelmet kellene fordítania a működéséből fakadó károsító hatások csökkentésére.
- A magyar turizmus és a szállodaipar teljesítménye kritikai elemzése alapján és a Porter féle versenyelemzés a szállodaiparra történő alkalmazásával elősegíteni a magyar szállodaipar versenyképességét.
- Az ACCOR szállodalánc példáján elemezni egy Magyarországon is jelenlévő globális szállodalánc stratégiáját, működését a tanulságok levonása céljából

1.3 A kutatás módszertana

A szerző e fejezetben ismerteti a tanulmány céljainak eléréséhez elvégzett kutatás módszertani koncepcióját és folyamatát. Zikmund úgy definiálja a kutatást mint: „az adatok rendszeres, objektív gyűjtésének és elemzésének folyamatát üzleti döntések meghozatala céljából”¹⁰ a következőképpen határozza meg a kutatást: „szisztematikus, szervezett erőfeszítések folyamata, hogy a megoldás céljából tanulmányozzunk egy speciális problémát.”¹¹ A kutatási munkát kritikusan, szorgalmasan, logikusan és

¹⁰ Zikmund (1991)

¹¹ Sekaran (1992)

tárgyilagosan kell végezni azért, hogy új tényeket fedezzünk fel a problematikus helyzet kezelése és a feladatok megoldása érdekében.

Külön figyelmet kell fordítani az objektivitásra, hiszen a globalizáció vizsgálatok a szakirodalomban is rendkívül nagy a tábora a támogatók mellett az ellenzőknek is.

A kutatást befolyásolhatja a kutató értékrendje, ideológiája. E szempontra különösen figyelniünk kell a globalizáció kutatásánál, mert a helyes konklúziók levonása nagymértékben függ a kutatás minőségétől és az elfogultság torzított következtetésekhez vezethet.

Módszertani szempontból a kutatási tevékenység mindkét nagy csoportja: a kvalitatív és a kvantitatív kutatás is alkalmazásra kerül. A kvalitatív kutatás feltáró munkamódszerével főleg a globalizáció gazdaságban már mélyen elemzett hatásokat vetítettük a turizmus, illetve szállodaipar piacára, és kerestük a miért és hogyan válaszokat. A kvantitatív módszer számszerűsített eredményre törekszik. A globalizáció irodalmának kutatásakor a tények és számadatok körültekintő figyelembevétele alapján történt a következtetések levonása.

Annak érdekében, hogy a szerző teljes képet adjon a címben jelzett témával kapcsolatban, hogy téziseket állapítson meg, és ajánlásokat tegyen mindkét kutatási technikát alkalmazta, azaz primer és főleg szekunder kutatást végzett.

Az értekezés elsősorban alkalmazott kutatás eredménye. A hagyományos kutatói gyakorlatot követve a másodlagos kutatás célja a nemzetközi globalizáció, és a turizmussal kapcsolatos nagyszámú szakirodalom áttekintése, szelekciója és a vizsgált területek fogalmi rendszere egyes elmeinek definiálása illetve szükség szerinti újradefiniálása volt. A szelekció a turizmus, illetve a szállodaipar szempontjából történt. E tekintetben sajnos aránylag kevés szakirodalom található.

A szerző a dolgozat megírása során ötvözi a leíró, az elemző és magyarázó módszert.

A leíró kutatási módszerrel elsősorban a tényekről tudósít, anélkül, hogy azokat elemezné, míg a magyarázó kutatás igyekszik megtalálni a leírt helyzet okait.

A tanulmány egyrészt vizsgálja a globalizáció hatásait, és az azzal kapcsolatos különböző álláspontokat összehasonlítva kritikusan elemzi és kifejti álláspontját. Másfelől a szerző kutatja a globalizáció és az idegenforgalom összefüggéseit és a turizmusban a globalizációnak köszönhető pozitív eredményeket, valamint az esetleges negatív jelenségeket. A nemzetközi gazdaságra, a turizmusra és a szállodaiparra vonatkozó információk, adatok forrásai elsősorban a nemzetközi intézmények, mint az IMF, UNWTO és a KSH továbbá a MAGYAR TURIZMUS Zrt. kiadványai voltak.

A primer kutatás keretében konzultációkra került sor a turizmus és a szállodaipar neves szakembereivel. Az egyes elméleti kérdések megvitatása és tisztázása az adott szakterület gyakorlati szakértőivel készített interjúk és véleménycserék során történt.

Az adatgyűjtés és az adatfeldolgozás során, a kutatás stratégiájának megfelelően versenykörnyezeti elemzésre is sor került. Porter modelljének alkalmazása a szállodaiparra lehetőséget kínál a szállodák versenyképességének és sikerességének jelenkori meghatározására. A szerző a gazdasági válság okozta helyzet miatt néhány esetben nem csak a korábbi adatokat, hanem a 2009-es év adatait is figyelembe vette. Az adatok felhasználásával megkísérelte a levonható következtetéseket egységes gondolati egységbe ágyazni. Az elsődleges kutatás nagymértékben elősegítette az esettanulmány elkészítését és az ajánlások megfogalmazását.

1.4 Az értekezés felépítése

Az értekezés öt fejezetre tagolódik. A szerző a tudományos módszertannak megfelelően a fejezeteket az alábbiakban ismertetendő struktúrában építette fel.

A Bevezetésben, a címben jelzett téma jelentőségének és időszerűségének indoklása történt, megállapításra került, hogy a '80-as évektől érvényesülő megatrendek egyike a globalizáció, és mint ilyen befolyásolta a világ új irányú fejlődését, és befolyásolja a világ átalakulását, érinti az élet minden területét, a társadalmakat, a gazdaságot ezen belül az utazást és a turizmust. Megállapítható, hogy a globalizáció az elmúlt évtizedek és napjaink legerősebb világgazdasági tendenciája. A kutatás és az értekezés fő céljának és céljainak ismertetése remélhetően meggyőzi az olvasót, hogy a szerző a munkájával olyan hasznos eredményekre törekedett, amelyek hozzájárulhatnak a magyar turizmus és szállodaipar jövőbeni sikerességéhez.

A második fejezetben a globalizáció kapcsán a szerző bemutatja, hogy milyen erők, tendenciák, húzódnak meg a globalizációs folyamatok mögött. Ismertetésre kerül, hogy a globalizáció mellett más, világ- vagy kontinens méretű megatrendek, irányzatok milyen hatást gyakorolnak az idegenforgalom alakulására globális, regionális illetve lokális szinten. Felmerült a kérdés, hogy makrogazdasági szinten milyen irányban fejlődhet a turizmus, és milyen kihívások és problémák előtt áll.

Figyelembe véve a turizmus globalizációs fejlődési szakaszait és főbb jellemzőit a globalizáció lényege tulajdonképpen hat kulcsszóban foglalható össze:

- Információ
- Nyitottság
- Változás
- Diverzitás
- Alkalmazkodás
- Fenntarthatóság.

A globális környezetben alkalmazott stratégiák és stratégiai döntések alapját a fenti kulcsfogalmak képezik. Az említett kategóriák univerzális érvényességűek, nem csak a világ vagy az adott nemzet gazdaságát jellemzik makroökonómiai szinten, de szem előtt kell tartani a gazdaság valamennyi területén, így az idegenforgalomban és a szállodaiparban is. Az értekezésben a globalizációs vonások közül a diverzitás kap különös figyelmet, és a szerző a turizmust, mint társadalmi, szabadidős és információs diverzitást mutatja be. A szerző szerint a különbözőség, a változatosság, az eltérő és a több féle környezet áll az utazási motivációk középpontjában, és ezért tartja a diverzitást a turizmus egyik motorjának. Másfelől a tanulmány részletesen vizsgálja a turizmus szektor egyik legaktuálisabb problémáját: a fenntartható fejlődés kérdéskörét a turizmusban.

A harmadik fejezet a globális gazdaság és a turizmus fejlődése közötti összefüggéseket tárgyalja, megállapítva, hogy a turizmus rendkívül érzékeny gazdasági szektor és üzlet. Általában az a tapasztalati szabály érvényesül, amely szerint a GDP 1 százalékos növekedése 2 százalékos forgalomemelkedést, és bevétel növekedést eredményez a turizmus szektor ágazataiban. Természetesen fordítottan is igaz, a GDP csökkenésével jelentősebb mértékben csökkenhet a turizmus teljesítménye.

Ismertetésre és értékelésre kerültek a 2003-2008 időszakban a világgazdaság és a nemzetközi turizmus dinamikus fejlődését mutató adatok, amelyek bizonyítják a globalizáció pozitív hatásait a növekedés tekintetében. A globalizáció mértékének mérésére szolgáló kritériumok mellett a globalizáció ellenzőinek érveit és a

protekciónizmus veszélyeit – amelyek különösen a gazdasági válság következtében léphetnek fel – is tárgyalja a fejezet.

A negyedik fejezetben a globalizáció és a szállodaipar összefüggéseinek vizsgálata során a tanulmány szerzője kiindulásként arra keresett választ, hogy a globális szállodaipari trendek, mint a brandek, az emberi tényező, a technológia, a fejlődő országok piaca és egyéb változások milyen módon és mértékben hatottak a szállodaipar egészére világviszonylatban. A globalizáció a hotel businessben drasztikusan módosította a tulajdonviszonyokat, az üzemelési módszereket és a növekedési lehetőségeket. A kérdés behatóbb tanulmányozáshoz szükséges volt elemezni a multinacionális vállalat jellemzőit, különös tekintettel a szállodaiparra, a versenykörnyezetet és alakulását az amerikai multinacionális vállalkozások európai előretörése következtében, a versenyképesség kérdéskörét, és a szállodai befektetésekkel kapcsolatos fejleményeket. Külön alfejezetben került tárgyalásra a gazdasági világválságnak a nemzetközi szállodaiparra gyakorolt hatásának ismertetése és elemzése.

Az ötödik fejezet a globalizáció és a magyar turizmussal és szállodaiparral kapcsolatos kérdéseket tárgyalja. Elemzi és következtetéseket von le a globális és regionális összefüggésekből. Áttekinti a gazdasági válság hatásait és következményeit a magyar szállodaipar vonatkozásában.

Összefoglalásként a szerző javaslatokat tesz a magyar turizmus és szállodaipar további fejlesztésére.

A nemzetközi turizmus alakulására vonatkozó adatok 2008-as évig, míg a részletesebb szubrégiós adatok, a magyar szatelit számla felmérésein alapuló részadatok gyakran csak 2007-ig álltak rendelkezésre. A bekövetkező válság azonban elkerülhetetlenné tette a 2009-es év még le nem zárt, de előre jelzett adatainak elemzését is.

2 A GLOBALIZÁCIÓ ÉS AZ IDEGENFORGALOM ÖSSZEFÜGGÉSEI

2.1 A globális megatrendek és a turizmust befolyásoló trendek hatása

A Bevezetésben már említésre került, hogy a globalizáció az életünket, a társadalmat, a gazdaságot mélyrehatóan befolyásoló megatrendek egyike. Annak érdekében, hogy a világban, az üzleti életben, így a turizmusban érvényesülő számos tendenciát, trendet jobban megértsük, szükségesnek látszik röviden áttekinteni azokat a valóban nagy, új irányzatokat, amelyek a világ fejlődését döntően befolyásolták és az emberiség életét a XXI. század elejére megváltoztatták. Ugyanis e „megatrendek” talaján egyéb tendenciák alakultak, illetve alakulnak ki, és ezek egymással összefüggésben tovább erősítik a megatrendek érvényesülését, és befolyással vannak az emberek magatartására, a gazdaság alakulására, egyebek között a turizmus szektort alkotó iparágakra, többek között a szállodaiparra és közlekedésre.

J. Naisbitt¹² 1982-ben megjelent könyvében tíz olyan megatrendet ismertet, amelyek folyamatosan formálják és átalakítják világunkat.

Ezek közül a szerző a következő hatot tartja különösen fontosnak:

1. A világ az ipari társadalomból az INFORMÁCIÓS TÁRSADALOMBA, a tudás társadalomba halad, amely az információk létrehozásán és elosztásán alapszik. A hierarchiák laposodnak, a hálózatok, a Networking szerepe megnő.
2. Az elkülönült, önálló nemzeti gazdaságok átalakulnak és a világ globális gazdasági közösséggé alakul át, ahol a globális gondolkodás érvényesül. Az elkülönült, önálló nemzeti gazdaságok átalakulnak és a világ globális gazdasági közösséggé alakul át, ahol a globális gondolkodás érvényesül.
3. A műszaki technológia hangsúlyozása helyett a fejlett információs technika és a fejlett kapcsolatok „high-tech/high-touch”, a minőség teremti meg egy ország sikerét a nemzetközi versenyben és ehhez új képességek, szakkészségek és folyamatos innováció szükséges. Ebben nagy szerepe van az oktatásnak, a képzésnek. Az információs technológiák és a turizmus sok tekintetben hasonlóak egymáshoz, amennyiben mindkettő a tág értelemben vett kommunikációs tudományok gyakorlati alkalmazását jelenti, a desztináció lakossága és a turisták, a környezettel különféle információs modulokon keresztül történő kommunikációt. Az Egyesült Államok gazdaságának húzóágazatai is a globális információs társadalomhoz kötődnek, és sok tekintetben azonos természetűek, nevezetesen az információs technológiák és a telekommunikáció (multimédia), a tér és a légiközlekedés, a filmipar és a turizmus. Európa az első három tekintetben bizonyos lemaradást mutat, és éppen a turizmus az, ahol komparatív előnyökhöz.
4. Áttérés a rövid távú szemléletről a hosszú távúra. Az intézmények és vállalatok hosszú távú gondolkodását segíti a vízió, jövőkép és küldetés meghatározása.
5. Haladás a centralizációtól a decentralizáció felé, amelynek hatására átalakul a politika, az üzleti élet és maga a kultúra. Az alulról felfelé épülő társadalom erősebb, kiegyensúlyozottabbá és sokrétűbbé válik.
6. A „szolgáltatási gazdaság” kialakulása következtében a fejlett országok GDP-jének háromnegyedét a szolgáltatások állítják elő. „A szolgáltatások, tehát a kisebb tőkebefektetést és munkaerőt igénylő tevékenység teszi ki az összes

¹² J. Naisbitt (1982)

termelő tevékenység felét, és hamarosan a két harmadát”¹³. Ennek következtében a hagyományos iparágak, a kitermelés, a feldolgozás, a nehézipar és a mezőgazdasági tevékenység háttérbe szorul. Az agrár- és az ipari társadalom hanyatlásával az itt alkalmazott munkaerő mennyisége folyamatosan csökken, helyét pedig diverzifikáltabb és mobilabb tevékenységek veszik át, elsősorban a tudás és az információ „előállítás”. A mezőgazdasági tér, amelynek termelékenysége már meghaladta a demográfiai növekedés szintjét, és az elosztási rendszer hiányosságai mellett is képes biztosítani a szükségleteket, új funkciókat ölt magára. A világ lakosságának mindössze 2%¹⁴-a elegendő az élelmiszertermelésben, és a jelenlegi tendenciák tükrében annak csupán 5%-a marad továbbra is az úgynevezett rurális térben. Ez a jelenség már Európában és számos amerikai országban is megfigyelhető. Extrém esetben a mezőgazdasági tér a jövőben elhagyatott lenne, a lakosság 95%-a pedig a földfelszín egytizedét alkotó városi területen koncentrálódna. Ez azonban nem fog bekövetkezni. Már most körvonalazódik a lehetséges megoldás, a mezőgazdasági tér lakóinak egyszerű élelmiszertermelőből a tájak gazdáivá és innovatív technológia hordozóivá kell válniuk, az élelmiszertermelésben, a táj alakításában és a technológiában hármas követelményrendszernek kell megfelelniük, tehát elsősorban a minőségre, a diverzifikációra és az innovációra helyezvén a hangsúlyt. A három követelmény outputjának hozzáadott értéke a kultúrából és az alkalmazkodóképességből - alkalmazhatóságból, a munkaerő megfelelő kihasználásából, valamint annak kreativitásából ered. A jövőben a városon kívüli térben meg kell szűnnie a monokultúrának, a táj, a mezőgazdaság és a technológia hármasa kell, hogy uralja ezt a teret, mert a monokultúra önmagában a turizmusban sem fenntartható. A jelenlegi tendencia, a szinte kizárólagos városi fejlődést eredményező szakaszt követően a városi tér részleges visszaszorulásának irányába mutat. Ennek értelmében a világ nem urbánus lakosságának 20%-a a mezőgazdaságban, 20%-a az iparban, 60%-a pedig a szolgáltatások területén, többek között a turisztikai iparban kerülne alkalmazásra. A szolgáltatások új, globális társadalma fenntarthatóságának alapját pedig a részben visszahódított és visszaállított táj és környezet jelentik. Az emberi tényező, az életminőség és az új know-how iránt érzett nagyobb felelősség jelenti a nem urbánus tér komparatív előnyeit. Az ipari fejlődés fenntarthatósága pedig már nem a nagy, városokban elhelyezkedő komplexumoktól függ, hanem az elsősorban a vidéken található kis- és középvállalkozások megfelelő diverzifikációjától. Erre szolgálnak példát, ha egyelőre korlátozott számban, a Marshall McLuhan koncepciója nyomán létrejött globális falvak (global villages). Ezek a települések régi városok újjáépítésével létrehozott, a globális információáramlatba tökéletesen becsatlakozott tematikus „falvak”, ahol a tudományos és művészeti kreativitás motiválta turizmus a hagyományt a legmodernebb tendenciákkal ötvözi.

Az előzőekben említett „mega irányzatokon” kívül *egyéb tendenciák, tényezők és kihívások*¹⁵ külön-külön és együttesen is befolyásolják a világ turizmusának alakulását. Ezek érvényesülését és figyelembe vételük szükségességét ismerteti a szerző. A tendenciák, és kihívások különféleképpen csoportosíthatók, a felsorolás nem jelent rangsort.

¹³ Francesco di Castri (1997)

¹⁴ F.di Castri: (1997)

¹⁵ Yeoman, Munro, McMachon-Beattle (2004)

1. *A világot alakító, fejleményekhez, kihívásokhoz tartozóknak tekinthetők az alábbiak:*

- A makro-környezeti, makro-gazdasági és demográfiai trendek.
- Változó értékek, amelyek a „consumerism” hangsúlyozása helyett, azaz a fogyasztás növelése helyett, a fenntarthatóságot, a környezet és a társadalom iránti felelősséget, az etikus magatartást hangoztatja a turisták vásárlási döntéseinek befolyásolására.
- A bizonytalanság, a bűnözés és a terrorizmus terjedése következtében nagyobb igény az utazás biztonsága iránt.
- A három világközpont, USA, Távol Kelet/Ázsia, és az EU gazdasági és politikai erejének változása és a köztük kialakuló egyre erősebb versengés.
- A fejlődő világ több országnak gyors fejlődése (Kína, India, Brazília, Dél-Afrikai Köztársaság) a világ gazdasági, kereskedelmi, idegenforgalmi vérkeringésébe való betöréssel is magyarázható.
- A globalizáció és a lokalizáció problematikájának pozitív megoldása egy tisztességesebb világ létrehozása érdekében.
- Az emberek szkepticizmusának növekedése a politikusok és a kormányok iránt. A szállító és kommunikációs, valamint a hálózati eszközök nagyarányú fejlesztése által lehetővé vált mobilitás.
- A társadalom elöregedése munkaerőhiányt okozhat és a nyugdíjbefizetések nem fedezik a kifizetéseket.
- Az éghajlatváltozás és a természeti erőforrások, olaj, energia kimerülése.
- A szegények és a gazdagok közötti különbség növekedése és a tudáshoz való hozzáférés nehézségei. Az oktatás, képzés szükségessége a figyelem középpontjába kerül.

2. *A jövő fogyasztójának, turistájának magatartását befolyásoló trendek és motivációk:*

- A társadalmi rend: a család, a munkaidő, a jövedelmek, a fogyasztási módok, demográfia. A képzettség emelkedése új igényeket támaszt. A választási lehetőségek elvárása az emberek részéről.
- Az egyének magatartásának változása. A modern életstílus és egészségesebb életvitel, aktívabb nyaralás iránti igény erősödése valamint a kereslet változása, a kapcsolatok és a társadalom belüli viszonyok alakulása. Helyi sajátosságok megismerés a desztinációk kiválasztásában.
- Az információs technológiai forradalom következtében a digitalizáció, a biotechnológia és az Internet növekvő szerepe.

3. *Szociális vonatkozású tendenciák:*

- A multikulturális, plurális társadalom kialakulása.
- A szabadidős társadalom kialakulása következtében új és új tapasztalatok élmények szerzése iránti igény növekedése. A helyi szokások és ételek, kultúra megismerése.
- Az idő jobb kihasználása mind a családi mind a munkahelyen a karrierépítésben. Változó hozzáállás az életkorhoz. Az egészség, fitness felértékelődése.
- Az individualizmus és az önmegvalósítás erősödése, és a fragmentált piaci szegmensek kialakulása szükségessé teszi a posztmodern marketing eszközök alkalmazását.
- A „női mentalitás” térhódítása: folyamat- orientáltság helyett kapcsolat-orientáltság, családiasság, sokoldalú szerep az egyoldalú szerepidentitás helyett.

4. Politikai trendek:

- A multinacionális vállalatok bírálata.
- Az válság okozta problémák megoldásában az állam szerepe körüli viták.
- A vállalkozáson belüli humánpolitika alakulása: nagyobb figyelem a munkatársakra és kollektív döntéshozatal.
- Kulturális magatartási tendenciák, motivációk
- A fogyasztók, turisták mentalitásának változása: jobb életminőség iránti vágy.
- Külön figyelem elvárása az egyéni kívánságok teljesítésére.
- A napi rutinból való elszakadás és extra, különleges desztinációk meglátogatása.
- Az élet örömeinek jobb élvezete. A kaland és alternatív turizmus előretörése.
- A rossz minőség és kiszolgálás elutasítása. Személyre szabott szolgáltatások elvárása
- Nagyobb szociális és környezet iránti felelősség egyes rétegeknél,

A trendek és tendenciák elemzésekor szükséges figyelembe venni a nemzetközi turizmusban felmerülő kockázatokat, rizikó tényezőket. Ezek többek között lehetnek egészségügyi, vagy higiéniai problémák, szokatlan ételek, italok, politikai, gazdasági instabilitás, bűnözés, lopások, terrorista veszélyek és a kulturális különbségekből adódó problémák. Fontos ezekre a kockázatokkal foglalkozni mind a fogadó desztináció lakossága és mind a látogató turista szempontjából.

2.1.1 Előrejelzés 2050-ig a világ 17 legnagyobb gazdaságának alakulására vonatkozóan

A PRICEWATERHOUSECOOPERS¹⁶ tanulmányt jelentetett meg arról, hogy 2050-ben milyen nagyságrendű lesz a hét fejlődő ország E7 (Kína, India, Brazília, Oroszország, Indonézia, Mexikó, Törökország) és a G7 (USA, Japán, Németország, Franciaország, Olaszország, Kanada, plusz Spanyolország, Ausztrália és Dél Korea) gazdasága, és miként tud az OECD versenyezni a fejlődő országok csoportjával. Az eredményeket GDP-ben, vagy PPP-ben (vásárlóerő paritás) fejezték ki, de megjegyzendő, hogy Kína és turista szempontjából India esetében az adatok mérése problematikus.

A tanulmány az alábbi következtetéseket vonta le:

- 2050-re az fejlődő országok hetes csoportjának gazdasága (E7) a dollár piaci árfolyamán számolva cca. 25 százalékkal nagyobb lesz mint a G7-s csoportba tartozók gazdasága, míg vásárló erő paritáson számolva a különbség 75 % lesz. Jelenleg az E7 országok teljesítménye piaci árfolyamon számolva a G Hetek gazdasági teljesítményének csupán 20 százaléka.
- Jelentős eltolódás következik, a népesség növekedésben. Az ENSZ előrejelzése szerint Japánban és Oroszországban, Olaszországban, Németországban. Az Egyesült Királyságban, Dél-Koreában kisebb-nagyobb mértékben csökkenni fog a munkaképes korban lévők száma, míg az aránylag „fiatal” országok, mint India, Indonézia, Törökország, Brazília, Mexikó, Kanada, USA 6-8 százalékkal növelik a munkaképes lakosság számát.
- Figyelembe véve az előbb ismertetett demográfiai trendeket úgy tűnik, hogy Indiának van meg a lehetősége, hogy gazdasága 2050-ig a leggyorsabban növekedjen és elérje az USA gazdasági teljesítményének 60 százalékát. Kína bár

¹⁶ J. Hawsworts (2006)

csökkenni fog a növekedési üteme, az USA GDP-jének cca. 95 százalékát fogja elérni dollár árfolyamon számolva, míg vásárlóerő paritáson kalkulálva az USA teljesítményét 40 százalékkal fogja meghaladni.

- A fentiekből az a következtetés vonható le, hogy sok szakértő véleményével ellentétben a 300 milliós Egyesült Államok pozíciója a következő évtizedekben megmarad az 1.4 milliárd lakosú Kínával és az egy milliárdon felüli Indiával szemben is.
- 2050-re Brazília teljesítménye Japánéhoz lesz hasonló. Indonézia és Mexikó aránylag gyorsabban fog növekedni és kissé meghaladja Németország illetve Anglia teljesítményét. Oroszország a várható lakosság csökkenés miatt lassabban fog növekedni és gazdasági ereje Franciaorszáéhoz fog hasonlítani. Törökország a fiatalabb lakosságának köszönhetően erősen fog gyarapodni és eléri Olaszország gazdasági teljesítményét.
- Hangsúlyoznunk kell, hogy a fenti elképzelések szerint az OECD országok relatív GDP-je ugyan csökkenni fog, de az egy főre eső jövedelem sokkal magasabb lesz, mint a fejlődő országokban. Másik fontos szempont, hogy a fejlődő országok gazdasági növekedése óriási piacot és lehetőségeket teremt a fejlett ipari országok számára, természetesen csak akkor, ha a feltörekvő országok kormányai nem követnek protekcionista kereskedelmi politikát, és érvényesülhetnek a globalizáció trendjei valamint a fejlett országok komparatív előnyei. A kölcsönös előnyök alapján folytatott kereskedelem mind a két csoport számára jelentős haszonnal jár, mert a fejlettebb országok lakosai kedvező, alacsony áron jutnak a fejlődő országokból importált fogyasztási cikkekhez, míg ez a fogyasztás hozzájárul a fejlődők növekedéséhez. Ugyanakkor figyelemmel kell lennünk arra, hogy a globalizációnak a jövőben is lesznek vesztesei, de a nyertesek száma mindenképpen több lesz. Hogy Magyarország melyik csoportba fog tartozni, az attól függ, hogy kormányai helyes döntéseket tudnak-e hozni. Felülnek-e a nacionalisták demagógiájának, vagy a csatlakoznak-e az EU és a globalizáció gyorsvonatához.
- A hosszú távú előrejelzések és elképzelések természetesen több bizonytalansági tényezőtől is függenek, de alapjában biztosra vehető az a feltételezés, hogy a következő négy évtizedben, a XXI. század közepére jelentős változások következnek be a világ gazdaságban.

Számos szakértő szerint a megatrendek és tendenciák alapján az utazás és turizmus szektor a világméretű makro-gazdasági szinten három irányba alakulhat:

1. A turizmus fejlődése az UNWTO előrejelzésének megfelelően alakul és a további sikeres globalizáció hatására a turizmus kínálata bővül. A nyugati országok helyett keletről kezdődhet egy „kiutazási boom”. Kínából a kiutazók száma 10 százalékkal, Indiából 5 százalékkal nőhet.
2. Bekövetkezhet egy enyhe keresletcsökkenés, amely tulajdonképpen nem jelentene tragédiát, mert ez a szcenárió a fenntarthatóságot megkönnyítené.
3. Gyors, váratlan forgalomcsökkenés történik a gazdasági válság kiújulása, a terrorizmus erősödése, járványok esetleg komolyabb háborúk által okozott kereslet visszaesés következtében.

A politikai, gazdasági, szociológiai és technológia trendek miatt a turizmus új kihívások és problémák megoldása előtt áll.

Az alábbiakban néhány legfontosabb kerül felsorolásra:

- Az egyre növekvő kapacitáskínálat következtében kialakuló verseny ellenére a nyereségesség, a rentabilitás biztosítása. Azok lesznek a nyertesek, akik hatékonyabban, innovatív módon képesek javítani a produktivitást és a nyereségességet.
- A környezet rombolása nagy gondot jelent és ezért a fenntarthatóság az egyik legnagyobb kihívás. A fő kérdés és feladat: mit tud tenni a turizmus a környezeti károk csökkentése és a fenntarthatóság érdekében.
- Nagy kérdés, hogy a turizmusipar koncentrációja, a szövetségek, a vállalatok egyesülése, a konszolidációk és akvizíciók, amelyek elsősorban a globalizáció következményei, megváltoztatják-e a turizmus irányát és a desztinációk közötti versenyt.
- A turizmusban érdekelt valamennyi résztvevőnek össze kellene fognia a turizmus további fejlesztése céljából. Kérdés, hogy a globalizáció és a liberalizáció elősegíti-e ezt és milyen mértékben.
- Nemzetközi téren a turizmusról szóló információk áramlásának megkönnyítése és folyamatos párbeszéd szükséges valamennyi résztvevő között.
- Megoldást kell találnunk az etikátlan versenyre, a korrupcióra, a túlszűfolt légtérre, az infrastruktúra fejlesztésére nem csak technikai, de gazdasági, üzletpolitikai szempontból is. Ebben a közszolgáltatásnak és a hatóságoknak is felelősségük van.
- Miután a turisták elvárásai megnöttek, a szolgáltatást nyújtók feladata, hogy a szolgáltatási lánc minden elemében az ő szempontjaikat vegyék figyelembe.
- Végül, de nem utolsó sorban, a diverzitás, a sokféleség és a választás lehetőségének biztosítása a turisztikai kínálatban.

2.2 A globalizáció jellemzői turisztikai megközelítésben

A globalizáció vitatott téma. Sokan - a szerző is – kikerülhetetlen, visszafordíthatatlan folyamatnak tekintik, amely meghatározta az elmúlt évtizedek alakulását és meghatározza a jövő fejlődését is. Sokan ellenségesen fogadták és ma is azt az álláspontot képviselik, hogy a globalizáció növeli a nemzetek közötti egyenlőtlenséget, veszélyezteti a foglalkoztatást és az életszínvonalat. Bár nagyon sok szó esik a globalizációról a meghatározását illetően sincs egyetértés. „A globalizáció olyan összetett nemzetközi politikai, gazdasági, szociális, kulturális folyamat, amely nagymértékben integrálja a piacokat, lehetővé téve a multinacionális és transznacionális vállalatok létrejöttét.”¹⁷

A technológiai, különösen az információs technológia fejlődése, a piacok liberalizációja a gazdasági ágazatokban a szabályozás deregulációja lehetővé tette, hogy a nemzeti határok jelentősége csökkenjen. A globalizáció lényegében olyan tendencia és folyamat, amelynek célja a gazdaság globális mértékben történő üzemelése. A globalizáció által a gazdasági kapcsolatok és viszonyok világméretűvé váltak. A globalizáció óriási lehetőségeket teremtett a világ gazdaság növekedésére. Ez a fejlődés azonban nem történt fokozatosan és kiegyenlítően. A fejlett gazdaságok a globalizáció és az

¹⁷ Papp Ilona (2002)

integrációnak köszönhetően növelni tudták a prosperitásukat, de Kína és a Délkelet-ázsiai nyitott szabadpiaci országok is képesek voltak a világtátlagnál gyorsabb fejlődésre és a szegénység csökkentésére. A sikerek azonban nem jelentik azt, hogy nincs szükség a rendszer javítására, nagyobb ellenőrzésre, fékek beépítésére – elsősorban a pénzügyi rendszerbe – és a gyengébb országok megsegítésére.

A globalizáció olyan történelmi folyamat, amely az emberi innovációnak és a technológiai fejlődésnek az eredménye. A legfontosabb négy területe: a kereskedelem, a tőkemozgás, az emberek mobilitása és az ismeretek és a technológia gyors terjedése.

A globalizáció azt eredményezte, hogy a világkereskedelem és a pénzügyi piacok integrálódtak. Lehetővé vált, hogy az emberek tudása és az egyes nemzetek kultúrája átlépjen a nemzeti határokat és nemzetközi gazdasági dimenzióban működjenek.

A „globalizáció” kifejezés az 1980-as években került a köztudatba, annak kifejezésére, hogy a technológiai fejlődés könnyebbé és gyorsabbá tett a nemzetközi tranzakciókat és az elektronikus kommunikációt. A piacok igénye, a verseny, a munkamegosztás további specializációja lehetővé tette, hogy a vállalkozások és az emberek a gazdaságban arra koncentráljanak, amihez a legjobban értenek. A globalizáció nagy lehetőséget nyitott, hogy a nemzeti vállalatok, gazdaságok belépjenek a nagyméretű piacokba, és kihasználva a nagyságrendből származó előnyöket, az éles verseny következtében kialakult alacsonyabb importárakat, a lakosság változó igényeit jobban és olcsóbban kielégítsék. A globalizáció térhódítása hozzájárult az életfeltételek és az életszínvonal javulásához is.

A globalizáció azonban nem csak a piacokat, a versenyt, de a problémákat is globalizálja, világméretűvé teszi. El kell ismernünk, hogy az előnyöket elsősorban a fejlett országok és csak néhány erős fejlődő ország élvezte és nem minden gazdaság tudta kihasználni a lehetőségeket. Tapasztalható volt a jövedelemkülönbségek bővülése, a szegénység terjedése. Fontos feladat az eddiginél jobban a világ gazdaságba integrálni ezeket az országokat, erősíteni az együttműködést, a pénzügyi és kereskedelmi kapcsolatokat. Továbbá a fejlett országoknak az eddiginél nagyobb segítséget kell nyújtaniuk a lemaradóknak. Theodore Levitt¹⁸ (1991) szerint a globalizáció alapelve, hogy a verseny nem országok, hanem vállalatok között zajlik. Miután a piacok globalizálódtak, a vállalatoknak meg kell tanulniuk, az új helyzetnek megfelelően működni.

Politikai szempontból a globalizáció a nemzetek önállóságának a gyengülését idézte elő és a nemzetközi pénzügyi és gazdasági intézmények, vállalkozások hatalmának erősödéséhez vezetett. A globalizáció és a világméretű változások mögötti hajtóerő a kapitalizmus gazdasági növekedése iránti igény, új piacok, új lehetőségek teremtése és a nagyobb profit elérése érdekében. A globalizációval együtt jár a lokális megközelítés, a regionalizáció felerősödése is.

A globalizáció mozgatóerői:

A globalizáció lényege a zárt rendszerekből a nyílt rendszerekbe, a védett és támogatott rendszerekből a szabadon interaktívakba, az egyfajta izolációból az interdependenciákba és a mobilitásba való átmenet. A globalizáció tehát a rendszerek megnyílását és megnyitását jelenti a globális információ irányában.

A nyílt rendszerek folyamatos interakcióba kerülnek egymással, akár csak egy szerkezet fogaskerekei, melyeket azonos erő, jelen esetben maga az információs áramlat mozgat. Ezek a nyílt, globális rendszerek lehetnek geopolitikai, technológiai, gazdasági,

¹⁸ Theodore Levitt (1991)

szociális, kulturális, biológiai és ökológiai természetűek. Minden globális rendszer a turizmus szempontjából is elsődleges jelentőséggel bír.

A *geopolitikai nyitás* eredményeképpen a határok mindinkább átjárhatóvá válnak, multikulturális interdependenciák jelennek meg, és lehanyaglik a centralizált állam modellje, helyét pedig tágabb individuális, lokális és regionális tér veszi át.

A *technológiai nyitás* elsősorban a kommunikációt – a közlekedést is beleértve – jelenti, amely az információt elvileg a világ bármely tájára képes eljuttatni, és így az interakción, a mobilitáson, a migráción, a mozgáson, a virtuális téren és valóságon, vagyis a turizmus alapfeltételein nyugvó rendszereket teremt.

Az elektronikus úton, valós időben gyakorlatilag bárhová telepíthető döntések, tőkék és vezetési-irányítási rendszerek nem csak a cserefolyamatok mennyiségét növelik, hanem a saját termékek, a szolgáltatások minősége, a saját előnyök és a saját tevékenység folyamatos értékelésére is készítet, valamint arra, hogy a változásokra a lehető leggyorsabban, szinte azokat megelőzve válaszoljunk, ha nem akarunk behozhatatlan hátrányba kerülni. A nyitásból eredő kockázattal szemben a megfelelő stratégia az eladási-elosztási rendszerek, a termékek és a tevékenységek diverzifikációja.

Társadalmi szempontból a globalizáció a nyílt társadalom, a globális migráció és a nemzetközi munkaerőpiac kialakulásához vezet, amely meddővé tesz minden, a munkanélküliség leküzdésére irányuló nemzeti erőfeszítést a szükséges globális nyitás nélkül. A világ lakosságának gazdasági szempontból potenciálisnak tekinthető része folyamatosan előregszik, így több, utazásra is fordítható szabadidőhöz jut. A turizmust a mobil tőke, a fejlett szállítási szisztémák és a rendelkezésre álló szabadidő tartja mozgásban.

Kulturális szempontból nem csak azt kell tekintetbe vennünk, hogy egy adott pontból kibocsátott információ szinte az egész emberiséghez eljuthat, az igazi újdonság abban rejlik, hogy a fejlődés a nemzeti kereteken túlmutatva differenciált és specifikus modelleken keresztül kulturális alapokat nyer. Az úgynevezett „culturally-driven” development, vagyis a kultúra által „húzott” gazdaság elsősorban az amerikai és ázsiai államokat jellemzi, de Európa sem térhet ki előle.

A *biológiai és az ökológiai nyitás* a biotechnológia fejlődésével, a veszélyeket is szem előtt tartva, új reprodukciós szisztémákat hoz létre, amelyek lehetőséget nyújtanak a ritka vagy kihalt fajok megmentésére, vagy éppen tradicionális tájak rekonstrukciójára. A globalizáció turisztikai összefüggésben tulajdonképpen hat kulcsszóban összefoglalható: információ, nyitás-nyitottság, változás, alkalmazkodás, diverzitás és fenntarthatóság.

Az *információ* az interakció és a kommunikáció minőségi és mennyiségi növekedését jelenti. Az információ az aktuális komplex szisztémák legfőbb ellenőrző mechanizmusa.

A *nyitás* az információ határokon és egyéb akadályokon túlnyúló befogadása. Ha a nyitás a világ szintjén történik, az információ típusa szerint gazdasági, technológiai, kulturális globalizációról beszélhetünk, mivel a globalizáció fő mozgatórugói saját mechanizmusokon keresztül végül is egyfajta globalizációt eredményeznek.

A *változások* a nyitás elkerülhetetlen következményei. Ha nagyon gyorsan, mélyen és előre nem látható módon jelentkeznek, válságról beszélünk, amely valójában nem jelent mást, mint az egyik rendszerből a másikba történő átmenetet. A válság a lehetséges információk közötti választás pillanata.

Az *alkalmazkodás* nem más, mint a lehetséges reagálás a változásra. A reakció akkor megfelelő, ha:

- aktív és önkéntes, tehát a változásokat nem passzívan, beletörődve kell fogadni, a legjobb, ha megelőzzük őket

- specifikus tehát nem az imitáción alapul, hanem megfelelő környezetbe illeszkedik be
- esetleges, vagyis az adott pillanathoz és az adott helyzethez alkalmazkodik
- azonnali, hogy a többiekhez képest ne kerüljünk behozhatatlan hátrányba
- rugalmas, mert így lehetővé válik a változásokhoz való utólagos alkalmazkodás is
- differenciált, hogy megfelelően működjön a jelen előre nem látható eseményeivel szemben, és új opciókat tegyen lehetővé a jövőre nézve

A *diverzitás* (különbözőség) lényege a nyitottságból és a változásokból következő kikerülhetetlen kockázatokkal szemben alkalmazandó stratégia, amely különféle módon az információáramlást is modulálja, ugyanakkor specifikussá teszi az alkalmazkodást.

A diverzitás mértékegysége a bit, amely magát az információt is méri. A diverzitás információ, és mint ilyen, cserére alkalmas terméként kell értelmezni.

A *fenntarthatóság* az idő dimenziójának relatív kiterjesztése, a változásokra való reakció rugalmas képessége.

2.2.1 A diverzitás a turizmus fejlődésének meghatározó tényezője

A turizmus, interakciós folyamatként értelmezve, az információs társadalom, azaz a diverzitás társadalmának legjellegzetesebb tevékenysége, kvázi prototípusa. Nyitás és diverzitás nélkül a turizmus szinte értelmezhetetlen jelenség lenne. A diverzitás a turizmus területén négy előfeltételt támaszt: a fejlődést, a promóciót, a rendelkezésre állást és a pillanatnyi információ tömeg által nyújtott választási lehetőséget a diverzitások között.

A turizmus tehát diverzitás és információ, de legalább is a biológiai és kulturális diverzitások közvetítésének eszköze. A turizmus szinte teljes egészében megfelel a diverzitások és az információ civilizációjának. A mobilitáson, a kommunikáción és motivációként az elképzeléseken alapul, a diverzitások megjelenésének és percepciójának forrása, a globális beilleszkedése a lokálisba, az innováció belépése a tradicionálisba. Elsődleges hangsúlyt kap az emberi erőforrások szakmai felkészültsége, minősége, kifinomultsága és fogadóképessége, valamint az együttélés stratégiája. Különös fontossággal bír a szabadidő értéke, a globálisra való törekvés, a tevékenységek nem csak funkcionális és térbeli, hanem időbeli (szezónális) diverzitása is. A turizmus újjáélesztheti a felhagyott, és pusztulásra ítélt mezőgazdasági és természeti területeket, a környezet jelentőségét szlogenből és dogmából létfontosságú szolgáltatássá léptetheti elő. A turizmus így továbbra is az adott ország fejlettségének és civilizációs szintjének indikátora marad.

A kultúrák dialógusaként értelmezett turizmus mozgatóereje a realitások és a diverzitások helyszínen való megismerése. A turizmus így a világméretű átalakulások és integrációk egyik fő tényezőjévé válik, önkéntes alkalmazkodás formájában a globalizációnak nem csak szemlélője, hanem aktív szereplője is egyben.

Tulajdonképpen ez a különbözőség, a változatosság, az eltérő és többféle környezet áll az utazási motivációk középpontjában és ez volt korábban is, és a mai turizmus fejlődésének is egyik motorja. A különböző régiókban, desztinációkban a helyi szokások, hagyományok, a nyelv, a vallások, a gasztronómia, a természeti környezet, a kulturális élet és egyéb attrakciók eltérőek.

A világ valamennyi desztinációja különbözik a másiktól, és ez a különbözőség teszi lehetővé, hogy az egyes turisztikai desztinációk valami mást, újat, addig nem látottat, ismeretlent vagy ismertet, de új megközelítésben, kínáljanak a turistáknak, mint a másik ország, vagy régió.

Különösen fontos ez a kevésbé fejlett régióknál, a hagyományuk konzerválásában.

A globalizáció korában a turizmus hozzájárul a diverzitás, a különbözőség tudatosításához. Ebből következik az a felelősség, hogy a régiók és a turisztikai desztinációk a fenntartható fejlődést elősegítve, megtartsák az egyedülálló kulturális környezetüket, vonzerőiket, jellegzetességeiket a globalizáció esetleges univerzáló hatásával szemben. Ebben a tekintetben a nemzetközi megértés és az együttműködés rendkívül fontos.

A turizmus meghatározó szerepet játszik a környezeti különbségek védelmében, a kultúrák megővésében, vagy a régi hagyományok felélesztésében. A turizmus anyagi támogatást nyújthat, hogy a helyi közösségek helyreállítsák és fenntartsák a kulturális örökségüket. A turizmus természeténél fogva a tapasztalatok, élmények megosztására épül. Az utazás során az emberek interaktív kapcsolatba kerülnek a különböző kultúrákkal, etnikai csoportokkal. Ez megkönnyíti a globális kooperációt. A Turizmus Etikai Kódexe előírja, hogy a vendéglátó ország hagyományainak, törvényeinek megfelelően kell viselkedniük a turistáknak és irányelvek bátorítják az együttműködést, a partnerséget. A diverzitás, következképpen, közelebb hozza a nemzeteket és az embereket, elősegíti a megértést, a tiszteletet a különböző vallások és kultúrák iránt és emeli a tolerancia színvonalát.

A diverzitás szükségessé teszi az interkulturális kérdések jobb megértését is. Miután a nemzetközi turizmus folyamatosan bővül és kulturális szempontból különböző desztinációkban valósul meg, igen fontos a kulturális különbségek megértése.

A turisták, a kulturális különbségek, a helyi lakosok és a turizmusban dolgozók szempontjából vizsgálható a kérdés. A turistáknak a helybeliek perspektívájából kell szemlélniük és megérteniük a „bennszülöttek” életmódját, gondolatvilágát. A turisztikai vállalkozások versenyelőnyt szerezhetnek a versenytársaikkal szemben, ha munkatársaikban tudatosítják a kulturális különbségek megértését. A turizmusban dolgozóknak és a helybelieknek viszont előítélet nélkül el kell fogadniuk a külföldiek számukra esetleges különös viselkedését.

2.3 A fenntartható turizmus kihívásai

2.3.1 A fenntartható turizmus kérdéskörének általános vizsgálata és a lehetséges válaszok.

A kérdés általános vizsgálata

A globalizáció, még ha vitatható módon és mértékben is, mindenképpen gazdasági fejlődést hordoz magában. A fejlődés tekintetében azonban számolni kell bizonyos korlátokkal, illetve határokkal. Ezeket a fenntarthatóság kategóriája fogja össze. Ennek értelmében beszélhetünk fenntartható fejlődésről, nemcsak az egész gazdaság, hanem egyéb területek, így a környezet és a turizmus tekintetében is. A fenntartható fejlődés azonban önmagában egy ideális, egyensúlyra épülő helyzetet feltételez, amelyet a

globalizációs folyamatok megkérdőjeleztek. Viszont az egyensúly helyreállítása is csak globális méretekben történhet.

A világ nyitott, az erőforrások folyamatos mozgásban vannak, hiszen a globalizáció egyik fő mozgatóereje az erőforrások minél hatékonyabb allokációja. Nem véletlenül alakult ki a regionális gondolkodásmód, a korábbi területi entitások elveszítették eredeti jelentésüket, a maiakat pedig a transznacionális jellegű funkcionális interakciók és a cserefolyamatok definiálják. A fejlődés tehát már nem a természeti és lokális erőforrásoktól, hanem elsősorban az emberi erőforrások minőségétől, felelősségétől, kompetenciájától és alkalmazhatóságától függ. A turizmus erőforrásai jellemzően antropocentrikusak. A tértől és az időtől függő változók nem előre meghatározottak, az innováció ösztönzőleg hat rájuk, a stagnálás pedig csökkentően.

A turizmus sajátosságai a fenntarthatóság feltételeit, az erőforrások reprezentációját és a fejlődőképesség koncepcióját eredeti módon átértékelik, már amennyiben a kérdést pragmatikusan, és nem ideológiai szemszögből vizsgáljuk. Ebben az értelemben a turizmus az új nyitott társadalom trendjeinek prototípusaként is értelmezhető.

A turizmus a nyitott világban magában hordozza az önmegsemmisítés veszélyét is, amennyiben intenzívebbé válása azokat a különbségeket tünteti el, amelyek eredendően létrehozták.

A. Oberascher szerint: „Nem engedhető meg, hogy a turizmus saját sikerének áldozata legyen. Nagy felelősséggel olyan szolgáltatás termékeket kell fejlesztenünk, amelyek tekintettel vannak a környezetre, a társadalomra, a kultúrára”.¹⁹

A turizmus eme életciklusa csak nehezen kerülhető ki, az emberi tényezőre vár az a feladat, hogy aktív, tudatos és konstans közreműködésével fejlessze a turizmus fenntarthatóságát, anélkül, hogy minősége – mind a fogadók, mind pedig a látogatók tekintetében – csökkenjen. A turizmust alkotó három lényegi elem – helyi népesség, helyi környezet és turisták – közül mindegyik kölcsönösen erőforrás és haszonélvező is egyben, a három tényező tehát szorosan egymásra épül. A lokális környezet, amely a helyiek és a turisták számára egyaránt erőforrást jelent, nem élhetné túl önmagát a helyiek gondoskodása vagy a turisták révén beáramló tőke nélkül.

A fenntarthatóság tehát nem képez merev fogalomrendszert, és mindenképpen az emberi tényező beavatkozását igényli. A fenntarthatóság lényege a változásokhoz való alkalmazkodás képességében rejlik. A fenntarthatóság, így a fenntartható turizmus kulcsfogalmai a nyitottság, a különbözőség és az innováció.

A turizmus újraértékelése

A fenntarthatóság kérdése a turizmusnak, mint a világ egyik legnagyobb iparágának a sebezhető gazdaságokra, a környezetre és a társadalmakra gyakorolt negatív hatásainak előtérbe kerülésének következménye, melyek a 80-as évek második felében, nem kis részben a környezetvédelmi mozgalmaknak és a „zöld lelkiismeretnek” köszönhetőek.

A kérdés a turizmus szerepének újraértékeléséhez vezetett. A tömegturizmus korai évtizedeiben a rövidtávra tervező szolgáltatók megpróbálták megbirkózni a növekvő kereslettel. A 80-as és a 90-es években azonban a növekedési ütemek lelassultak, a turisták pedig a szektor fejlődésének eredményeire támasztottak növekvő igényt. Erre adott választ a hosszú távú tervezés és a turizmus új formáinak kidolgozása. A turizmus

¹⁹ A. Oberascher (2008)

újraértékelésének egyik legfontosabb eredménye, hogy a fenntartható fejlődés koncepciója e területen is alkalmazásra került²⁰.

A Brundtland-jelentés²¹ nagyon egyszerűen fogalmazza meg a lényegét: úgy elégítsük ki a jelen szükségleteit, hogy ezzel ne veszélyeztessük a jövő generáció szükségleteinek kielégítését. Ez a turizmus társadalmi szerepének újraértékelésében különösen nagy súlyt kap. A gazdaság fenntartható fejlődésének teóriájából „kiolvasztott” fenntartható turizmus koncepciójával pedig a Globe ’90 konferencia foglalkozott először részletesen. A Kanadában megfogalmazott jelentés szerint a fenntartható turisztikai fejlődés nem más, mint: „A rendelkezésre álló erőforrások kezelése és menedzselése annak érdekében, hogy kielégíthessük a gazdasági, társadalmi és esztétikai szükségleteket, megtartván a kulturális integritást, az alapvető ökológiai folyamatokat, a biodiverzitást és a létfenntartó rendszereket.”²²

A jelen munkadefinícióban szereplő hét szempont a kérdés multidimenzionális és interdiszciplináris jelentőségét példázza. Az *erőforrások menedzselésének* lényege a megfelelő szinten tartás. A menedzsmentnek pedig a turizmust gazdasági tevékenységként kell kezelnie, mely elsősorban az adott közösség céljait szolgáló haszon elérésére törekszik. Ezzel kapcsolatban többen is kiemelték, hogy „a környezetvédelmi szabályozásnak megfelelő teret kell biztosítani az ökológiai paramétereken belüli cselekvés területén”²³.

A társadalmi szükségletek kielégítése túlmutat az intergenerációs egyensúlyon, magában foglalja a kulturális integritások és diverzitások tiszteletben tartását is.

A turizmus legfontosabb forrása és mozgatóereje éppen a változatosság és kulturális-környezeti örökség, valamint ennek esztétikája, amelyet a globalizációs folyamatok egyre inkább homogenizálnak. Némiképpen egybecseng ez az ökológiai paraméterek dimenziójával, amely egyszerre foglalja magába a természeti és az emberi-épített környezetet. A természeti környezetből bontható ki a biológiai sokszínűség megőrzése és végül a létfenntartó rendszerek megtartása.

Az ezredvégre bekövetkezett, elsősorban a távoli desztinációkra történő utazásoknak köszönhető globális turisztikai robbanás gazdasági következményei mellett, különösen erőteljes hangsúlyt kapnak a környezeti, szociális és kulturális outputok is.

Melyek azok a tényezők, amelyek konkrétan is szerepet kaptak a fenntartható turizmus koncepciójának kialakulásában-kialakításában?

- Az egyre gyakoribbá és sűrűbbé váló repülőgép-forgalom jelentős energiaszükséglettel és károsanyag-kibocsátással jár, ami globális szinten a felmelegedést erősíti, és hozzájárul az ózonréteg ritkulásához is.
- Nő az egyéb motorizált közlekedési eszközöket igénybe vevő individuális turisták száma is, a megnövekedett forgalom és az azt kiszolgáló infrastruktúrák szintén káros hatással járnak a környezetre nézve.
- A már „bejáratott” desztinációkon kívül a turizmus az ökológiailag érzékenyebb területeken is teret nyert.

²⁰ Farrell és Runyan (1990)

²¹ World Commission on Environment and Development, (1987)

²² Tourism Canada (1990)

²³ Porter, M.E. (1991)

- A turizmus az átlagosnál kisebb mértékben használja ki a természetes erőforrásokat (energia, víz).
- A szociális jellegű fenyegetettségek közül a leginkább említésre méltó a desztináció tradicionális szociális struktúrájára gyakorolt negatív hatás, vagy törvénytelen munkaformák, például gyermekmunka vagy prostitúció.

A fenntartható turizmus tehát hosszú távú tervezést igényel a gazdaságban, megkérdőjelezi a folyamatos gazdasági növekedés imperatívuszát, ugyanakkor biztosítja, hogy a desztináció lakossága képes legyen a jövőbeni turisták fogadására is. A múltban a fenntarthatóság alacsony prioritást kapott a rövidtávú, profit- és növekedésorientált stratégiákban, és a gyakorlatilag ellenőrizetlen turisztikai fogyasztás egészen a 90-es évekig tartott, de a desztinációk önszabályozása is szükséges volt ahhoz, hogy teret nyerjen a fenntarthatóság koncepciója és a felelősségteljes fogyasztás.

A lehetséges válaszok

A kérdés szinte leegyszerűsítéseként született meg az úgynevezett „alternatív” turizmus mozgalma, mint a tömegturizmus ellentételezése. Az alternatív turizmust népszerűsítő tanulmányok meglehetősen végtelen módon kezelték a kérdést, kijelentve, hogy csak az alternatív az elfogadható, a tömegturizmus minden aspektusa pedig rossz. Krippendorf jellemzése szerint az „alternatív turista” „megpróbál minél több kontaktust teremteni a helyi lakossággal, nem veszi igénybe a turisztikai infrastruktúrát, ugyanazon szálláslehetőségeket és közlekedési eszközöket veszi igénybe, mint a helyiek”.²⁴ Butler²⁵ megpróbálta gyakorlatias módon elemezni a két végpontot. Butler megjegyzi, hogy a nyílt társadalomban és az erősen fragmentálódott iparban nehéz az adott desztinációra érkező turisták számát és minőségét ellenőrizni. A Krippendorf által leírt kapcsolatok pedig idővel a társadalom terhére válhatnak.

Hasonlóképpen, ahogyan az őserdőket felkereső, magukat alternatív turistáknak valló látogatók nagyobb károkat okozhatnak a környezetben, mint az ellenőrzött tömegturizmus. A vendéglátó közösségeknek elsősorban tehát arra kell koncentrálniuk, hogy az adott desztináció milyen turista típust (típusokat) képes hosszú távon vonzani és elhelyezni. Jones²⁶ szerint az alternatív turizmus által kínált megoldások nem lehetnek kizárólagosak. Wheeler²⁷ ezzel szemben pedig már kifejezetten az alternatív turizmus kritikájáról beszél. A fenntartható fejlődés és turizmus „mozgalmából” sarjadt az alternatív turizmusgondolata, a teljesen sajátos jellegű ökoturizmus. Ökoturizmusról akkor beszélünk, ha a turista a desztináció ökológiája fenntartásának és fejlesztésének egyszersmind aktív részese, és mint ilyen a környezet és a fenntartható fejlődés fő szószólója. Az ökoturizmus a 80-as években kialakuló, a tömegturizmus helyett a kisebb csoportokat előnyben részesítő „posztmodern” vagy lágy (soft) turisztika termékek egyik formája, akárcsak a kisebb aktív részvételt feltételező zöld turizmus, vagy a teljes egészében aktív cselekvésre épülő kalandturizmus, és a passzívan szemlélődő kulturális turizmus. Ezek a soft formák sem mentesek a negatív hatásoktól. Leggyakoribb probléma a célterületek távolsága, amely nagy energiafogyasztást és károsanyag-kibocsátást indukál. További hátrány, hogy mind az öko-, mind pedig a kalandturizmus új területeket nyit meg a turisták előtt, és ezzel egyszersmind felértékelődik az idő, mint tényező jelentősége. Tekintve, hogy viszonylag új

²⁴ Krippendorf, J. (1987)

²⁵ Butler, R. (1990)

²⁶ Jones, A. (1992)

²⁷ Wheeler, B. (1992)

termékekről van szó, jelenleg még nem mérhető megfelelő pontossággal, hogy milyen hosszú távon lehet attraktív a lágy turizmus, és ezen az intervallumon belül, vagy azon túlmutatóan végül is milyen externáliákkal jár a célterületre.

Poon 1993-ban az értékek, tapasztalatok és viselkedési formák alapján vetette össze a változásokat a hagyományos és a posztmodern turizmus között.²⁸

HAGYOMÁNYOS TURIZMUS	ÚJ TÍPUSÚ TURIZMUS
napfényt keresik	újat akar átélni
tömegkövető	Felelősségérzet
nem kötődik a helyhez	tapasztalatszerzés rombolás nélkül
fontos a desztináció társadalmi elfogadottsága	csak jól akarják érezni magukat
szerezni akarnak	érzéseket keresnek
meggondoltak	Megértők
látványosságokat kedvelik	a sportot és a természetet kedvelik
elővigyázatosak	kalandvágyók
a szállodában étkeznek	a helyi étkezést veszik igénybe
a szállodákat veszik igénybe	nincs előnyben részesített szállásforma
nem veszik igénybe a helyi közlekedést	a helyi közlekedést igénybe veszik
homogének	nem homogének

2. táblázat Különbségek a hagyományos és az új típusú turizmus között

Forrás: Poon (1993) alapján, in: Tourismus journal (Lucius & Lucius, Stuttgart) 3. Jg. (1999) Heft 3, S.

A fentiek alapján úgy tűnik, jelenleg a tömezturizmusnak nincs valódi, önmagában teljes alternatívája, amely az összes problémára egyszerre nyújthat megoldást.

A fenntartható turizmus számos, viszonylag lassan mozgó folyamatok alkotta elemből álló rendszerként értelmezhető. Fő jellegzetessége a gazdasági és a környezetvédelmi célok kombinációja és összehangolása a desztináció vagy a kiutaztató társaság fejlesztési stratégiájában, amely túlmutathat az adott helyszín kompetitív és komparatív előnyeire. Érdekes módon a gazdasági és a környezetvédelmi kutatók is hasonló következtetésekre jutottak. Moore²⁹ kimutatta, hogy Porter „értéklánc” koncepciója jól illusztrálhatja azt a jelenséget, hogyan integrálódhatnak a környezeti inputok és outputok a gazdaságba és a stratégiai tervezésbe.

A kérdés globális intézményi háttere

A fenntartható turizmus kérdésköre természetesen nem csak elszigetelten, a kutatásban jelent meg. Globális intézményi szinten már 1992-ben felvetődött az ENSZ Rio de Janeiróban tartott csúcsertekezletén, mely a környezet és a fejlődés kapcsolataival foglalkozott.

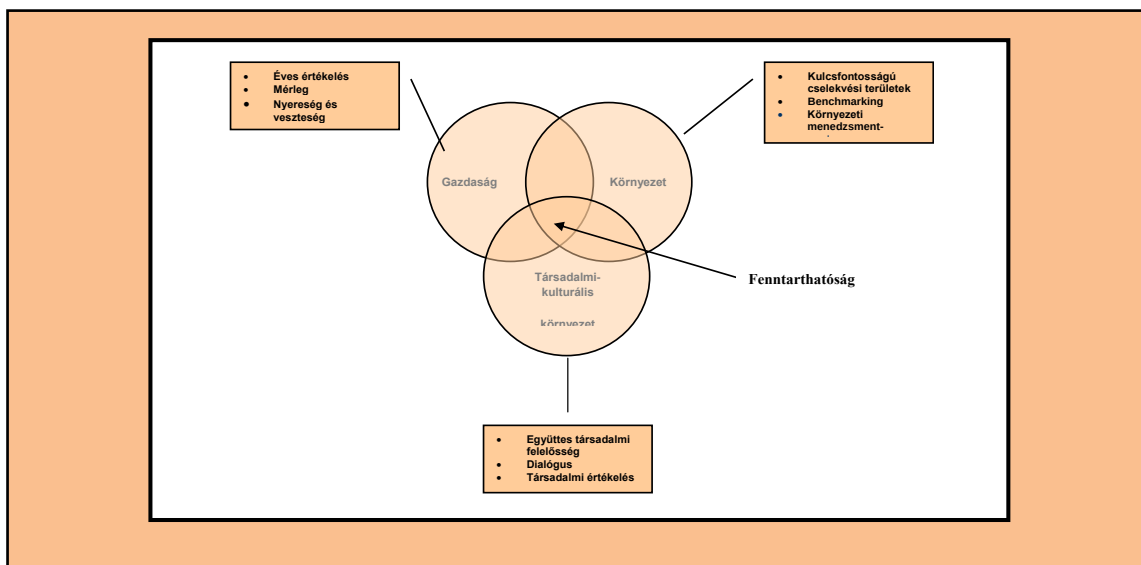
A konferencia lezárásaként került elfogadásra az Agenda 21 jegyzőkönyv, amelyet 182 kormány képviselője látott el kézjeggyel. Az első, e téren nemzetközi konszenzust jelentő Agenda 21 a Föld fenntartható jövőjéért folytatandó cselekvési programot tartalmazza. 1995-ben a WTO, a WTTC és a Föld Tanácsa³⁰ kiadta az „Agenda 21 a turisztikai iparban”³¹ című cselekvési programját, amely az eredeti ENSZ dokumentumot tekintette kiindulópontjául.

²⁸ Poon (1993).

²⁹ Moore, K. (1992)

³⁰ The Earth Council

³¹ Agenda 21 for the travel & Tourism Industry



1. ábra A fenntarthatóság egyensúlyi helyzete

Forrás: Saját szerkesztés

Ez a dokumentum tartalmazza az eredeti Agenda 21 összefoglalását, és felvázolja a turisztikai ipar jövőbeli szerepét. Hangsúlyozza a kormányzat és az iparág közötti partnerség fontosságát, valamint az egész turisztikai ipar, és nem csak az ökoturizmus szegmensének pozitív hatásait. (lásd 1. sz. Melléklet)

A dokumentum kiemeli a legfontosabb cselekvési területeket mind a közsféra (állam és önkormányzat), mind a magánszektor számára.

Hogyan működnek, vagy hogyan kellene működniük az Agenda 21-ben szereplő tényezőknek?

A fenntarthatóság koncepciójának elfogadtatására a magánszektorban az egyik legfontosabb a „testületi” fenntarthatóság (corporate sustainability) lényegének megértése, a Dow Jones fenntarthatósági csoportindex (Dow Jones Sustainability Group Index) definíciójának értelmében: „olyan üzleti felfogás, amely a részvények értékének hosszú távú megőrzése érdekében a gazdaság és a társadalom fejlődéséből eredő lehetőségeket kiaknázza és kezeli az ebből származó kockázatokat”.³²

Ez az úgynevezett „hármasszög” (triple bottom line) felfogás, amely az üzleti tevékenységet az összes szektor szempontjából vizsgálja. Így a fenntarthatóság is a három, egymással interakcióban lévő komponensen – gazdaság, környezet és társadalom – keresztül kerül elemzésre.

A gazdaság perspektívái a legkönnyebben érthetőek a társadalom számára, hiszen az elemzések indikátorai közismertek, és legnagyobb részt standardizáltak. A környezeti faktorok az Agenda 21 által definiált „kulcsfontosságú cselekvési területek”-ben kristályosodtak ki. Ezek a faktorok olyan speciális hatásokra vonatkoznak, amelyeket a gazdasági társaságoknak az üzleti tervezésnél és a mérlegben is figyelembe kell venniük. Általuk érzékelhetőbbé és megfoghatóbbá válik a környezet, ugyanakkor kimutathatók maguk a hatások is, mint például energiafelhasználás vagy vízfogyasztás.

³² In: Travel & Tourism Analyst (2001)

A kezelendő hatások azonosítását követően ezek gazdasági jellegű megközelítéssel tehetők megfoghatóvá, a területeknek kifejezhető értéket kell tulajdonítani. Az utóbbi években ez meg is történt, az éves elemzésekben már szerepelnek a „kulcsfontosságú indikátorok” (key importance indicators) által mért adatok energiafogyasztás területén, és ez a kisebb egységekre (például vendégéjszaka) való bontást is lehetővé teszi.

Az eredményeket előző időszakokkal vagy a „benchmarking” szerint más indikátorokkal is össze lehet vetni, az energiafelhasználás értékelése ezáltal területekre és időszakokra is lebontható. A mért eredményeket ugyanakkor ellenőrizni is kell.

A benchmarking eszközei már a szállodaipar számára is elérhetőek a Green Globe-nak és az IHEI-nek (International Hotels Environmental Initiative) köszönhetően.

A szociális-kulturális terület rendkívüli szélessége miatt általánosan elfogadott módszertan még nem alakult ki. A hatások által leginkább érintett rétegek, illetve személyek, az úgynevezett „stakeholders” kerül a társadalmi felelősség középpontjába. Az Agenda 21 nagy jelentőséget tulajdonít a stakeholderekkel folytatott dialógusnak, amely a hatások mérésének egyik legfontosabb eszköze. A módszer természetesen több konfliktus forrása is lehet, de még mindig jobb, ha egy szervezet számol egy adott csoport ellenállásával, mintsem elhallgassa előle az információkat. Ez többek között azt a célt is szolgálja, hogy viszonylag kiszámíthatóvá válik egy adott célcsoport viselkedése és esetleges reakciói. A fentebb hivatkozott célkitűzések megjelennek az EU idegenforgalmi politikájában is.

2.3.2 Az Európai Unió és a fenntartható turizmus

Az Európai Bizottság 2007. október 19-én fogadta el a fenntartható és versenyképes európai idegenforgalom menetrendjéről szóló közleményt.³³ Ennek értelmében az Unió idegenforgalmi politikájának fő célkitűzése az, hogy „az idegenforgalom Európában és világszerte megvalósuló fenntartható növekedésével javítsa az európai idegenforgalmi ágazat versenyképességét [...]”. A fenntarthatóság vonatkozásában e jogi aktus a 2007 februárjában közzétett „Intézkedések a fenntarthatóbb európai idegenforgalomért” című jelentésen³⁴ alapul.

Az Európai Unióban a turizmus, amint az a szóban forgó közleményből is kiderül, nagy gazdasági-társadalmi jelentőséggel bír. A közleményben hivatkozott adatok értelmében az idegenforgalom jelenleg kb. 5,5%-kal járul hozzá az EU GDP-jéhez, ez a szám több új tagállamban általában kb. 2% körüli, míg Máltán eléri a 12%-ot. Közvetett hozzájárulása a GDP-hez ennél jóval nagyobb: az idegenforgalom közvetetten az EU GDP-jének több mint 10%-át képezi, és az összes munkahely mintegy 12%-át teszi ki.

A szóban forgó közlemény kibocsátását megelőzte az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2006/C 110/01 véleménye, amelynek tárgya: „Turizmus és kultúra: a növekedés két tényezője”³⁵ A turizmus jelentőségét az Unióban és az Unió számára a vélemény a következőképpen definiálja: „A turizmus jelentős gazdasági súllyal bír az Európai Unió életében, hiszen az idegenforgalmi tevékenység az Unió GDP-jének 5,5 %-át termeli (ez az arány a tagállamok esetében 2 % és 12 % között változik), és több mint 2 millió vállalkozást érint, amelyek együtt mintegy 9 millió embert foglalkoztatnak. A turizmus fontos hajtóerőt jelent a gazdaság egyéb ágazatai, például

³³ COM (2007)

³⁴ http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/tourism_sustainability_group.htm

³⁵ HL C 110., 1. o.

az ipar – különösen a divathoz, a közlekedéshez, az élelmiszeriparhoz, a kereskedelemhez kapcsolódó ágazatok, valamint egyéb szolgáltatási ágazatok számára is.”

Mindkét dokumentum megegyezik abban, hogy a turizmus, minden gazdasági és társadalmi jelentősége mellett, csak fenntartható módon fejleszthető. Ennek főbb vonásait már az Agenda 21 tárgyalásakor áttekintettük. A közlemény ugyanakkor úgy fogalmaz, hogy a globális tendenciák és prioritások változnak – az idegenforgalmi ágazat számára minden eddiginél inkább az - az elsőszámú kihívás, hogy versenyképes és egyben fenntartható maradjon felismerve, hogy hosszú távon a versenyképesség a fenntarthatóságtól függ. Az éghajlatváltozás ma kulcsfontosságú problémának tekintendő, amely megköveteli, hogy az idegenforgalmi ágazat csökkentse az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását, és az úti célok igazodjanak a keresletbeli tendenciák és az általuk kínált szolgáltatástípusok változásaihoz.

Mi módon támogatható és alakítható tehát a fenntartható turizmus az Európai Unióban? A közlemény hangsúlyozza, hogy az európai idegenforgalom jövője a turisták tapasztalatainak milyenségére épül: a turisták felismerik, hogy ott, ahol törődnek a környezetvédelemmel, az alkalmazottakkal és a helyi közösségekkel, nagy valószínűséggel velük is törődni fognak. Azáltal, hogy a fenntarthatósággal kapcsolatos aggodalmak beépülnek tevékenységeikbe, az idegenforgalomban érdekelttek megőrzik azokat a versenyképességi előnyöket, amelyek Európát a világ legvonzóbb idegenforgalmi úti céljává teszik: valódi sokféleségét, változatos tájait és kultúráit. Ezen túlmenően a fenntarthatósági problémák társadalmilag felelős módon történő kezelése támogatja az idegenforgalmi ágazatot termékeik és szolgáltatásaik innovációjában, valamint minőségük és értékük növelésében.

A 2007-ben, tehát a kelet-európai tagállamok csatlakozását követően a közleményben foglalt menetrend 2011-ig érvényes, ekkor kerül újból felülvizsgálatra, illetve ekkor kerül meghatározásra, hogy a menetrendben foglaltak miként teljesültek. Jelen dolgozat írásának idején tehát – az Agenda 21 mellett – e közlemény határozza meg az Európai Uniónak a fenntartható turizmusra vonatkozó politikáját.

Melyek e menetrend főbb pontjai, illetve „állomásai”?

A politika két fő irányvonalat követ: a megközelítések definiálását és átalakítását, illetve a kihívásoknak való megfelelést. A közlemény szerint a turisták jóléte, a természetes és kulturális környezet igényei, valamint az úti célok és vállalatok fejlődése és versenyképessége közötti megfelelő egyensúly kialakításához integrált és holisztikus megközelítésre van szükség, amelyben az érdekelt felek célkitűzései azonosak.

A célkitűzések tekintetében a közlemény a következőképpen fogalmaz: „A növekedést és a munkahelyteremtést célzó partnerség és a fenntartható fejlődésre vonatkozó stratégia alapján a gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi politikák fejlesztésére irányuló meglévő uniós keret megfelelő háttérrel biztosít a „menetrend” célkitűzéseinek – azaz gazdasági jólét, társadalmi egyenlőség és kohézió, valamint a környezet és a kultúra védelme – eléréséhez.”

Ezek a célkitűzések az európai idegenforgalomban érdekelttek számára is követendőek az Európából kifelé irányuló idegenforgalom hatását befolyásoló politikájuk és intézkedéseik, valamint a fogadó országok fenntartható fejlődésének egyik eszközeként az idegenforgalom támogatása során.

A kihívások és a célkitűzések összeegyeztetése, illetve összefüggései tekintetében a közlemény kiemeli, hogy a célkitűzések elérése során az idegenforgalmi ágazat tekintetében számos kihívással szembe kell nézni. A kihívások elsősorban a következőket foglalják magukban:

- a természeti és kulturális források fenntartható megóvása és kezelése,

- az idegenforgalmi úti célok forrásfelhasználásának és szennyezettségének minimálisra csökkentése, ideértve a hulladéktermelést is,
- a közösség jólétének érdekében a változások kezelése,
- a kereslet szezonális jellegének csökkentése, az idegenforgalommal kapcsolatos közlekedés környezeti hatásának kezelése,
- az idegenforgalmi élmények elérhetővé tétele mindenki számára megkülönböztetés nélkül,
- az idegenforgalmi állások elismertségének növelése.

További kihívást jelent annak biztosítása, hogy a turisták és azok a helyi közösségek, ahol idegenforgalmi szolgáltatásokat nyújtanak, biztonságban legyenek, ami egyben az idegenforgalom sikeres fejlődésének alapfeltétele is.

Ezek a kihívások térben és időben nincsenek meghatározva. Prioritásuk, a megoldás módja és a kihasználható lehetőségek helyenként változhatnak.

A globalizációs folyamatok ugyanakkor nem merev és kiszámítható trendeket jelentenek, ezért az érdekelteknek továbbra is számítaniuk kell a változásokra, és lépést kell velük tartaniuk. A politikáknak és intézkedéseknek figyelembe kell venniük azt is, hogy a környezetvédelmi kihívások, mint pl. az éghajlatváltozás és a vízhiány, a technológiai fejlődés és az egyéb idevágó politikai, gazdasági és társadalmi kérdések hogyan befolyásolják a keresletet és kínálatot. A kihívásokat ezért az összes érdekelt közreműködésével rendszeresen naprakésszé fogják tenni.

A fenntartható fejlődés, amelybe a fenntartható turizmus kérdésköre szorosan illeszkedik, nem valósítható meg elszigetelt, egyéni kezdeményezések formájában, természetesen ezek jelentőségének elismerése mellett. Ezért a menetrend célkitűzéseinek teljesítése és a fenti kihívásokkal való szembenézés együttes fellépést igényel, amelyet a megfelelő közpolitikák is támogathatnak, nevezetesen az úti célok fenntartható igazgatása, a vállalatok fenntarthatósági aggályainak integrálása és a turisták tudatosítása a fenntarthatóságról.

Mit jelentenek e fogalmak a fenntartható turizmus tekintetében? Az úti célok fenntartható igazgatása kulcsfontosságú az idegenforgalom fejlesztéséhez, különösen a hatékony terület- és földfelhasználási tervezéssel és fejlődésük megfigyelésével, valamint az infrastruktúrába és szolgáltatásokba való befektetésről hozott döntésekkel. Annak biztosításával, hogy az idegenforgalom új fejlesztése olyan mértékben és oly módon történjék, hogy a helyi közösség és a környezetvédelem igényeivel lépést tartson, a fenntartható igazgatás egy adott úti cél gazdasági teljesítményét és a versenyhelyzetét hosszú távon megerősítheti. Ehhez az összes regionális és helyi érdekelt bevonásával egy támogató keretre és olyan hatékony struktúrára van szükség, amelyen belül a partnerségek és hatékony vezetés könnyebbé válnak.

A vállalatokat illetően ezek elsőszámú célja az, hogy versenyképesek maradjanak.

Az ennek érdekében meghozott intézkedéseket úgy kell tekinteni, mint a fenntarthatóság megvalósítására irányuló folyamat egy részét, amely egyike a legfontosabb versenyképességi előnyöknek. Hosszú távú versenyképességük, életképességük és jólétük biztosítása érdekében a vállalatoknak döntéshozatalukba, valamint igazgatási gyakorlatukba és eszközeikbe ezért az eddigieknél hatékonyabban teljes mértékben be kell vonni a fenntarthatósággal kapcsolatos aggodalmakat. Ebben a folyamatban a vállaltámogatási szolgáltatások és egyesületek jelentős szerepet játszanak.

Végül ahhoz, hogy kézzelfogható haladást lehessen elérni, a szabadidős és a vállalati piac keresleti oldaláról erősebb és következetesebb jelzésekre van szükség. Foglalkozni kell a turistákkal, hogy fejleszteni, illetve erősíteni lehessen azt az alapvető

képességüket, hogy a fenntartható fejlődés szempontjából kedvező döntéseket hozzanak. A fenntarthatóság tudatosítása és etikája megkönnyíti a turisták felelős egyéni hozzáállásának és gyakorlatának kialakítását. Ha a fogyasztók egyre jobban megértik a fenntarthatóság értékét, mindez a vállalatokat is aggályaik kifejezésére és ennek megfelelő lépésekre sarkallja.

Mindehhez szükséges azon elvek meghatározása, amelyek a fentebb említett folyamatoknak alapul szolgálnak. Éppen ezért határozta meg az Európai Bizottság a versenyképes és fenntartható idegenforgalom megvalósításának elveit, amelyeket a szereplőknek követniük kell, és amelyek a következőképpen foglalhatók össze:

- Holisztikus és integrált megközelítés – Az idegenforgalom tervezése és fejlesztése során az összes különféle hatást figyelembe kell venni. Ezen kívül az idegenforgalomnak kiegyensúlyozottnak kell lennie, illetve a társadalomra és környezetvédelemre kiható tevékenységeket kell magában foglalnia.
- Hosszú távú tervezés – A fenntartható fejlődés lényege az, hogy figyelembe veszi mind a jelen, mind a jövő nemzedékeinek igényeit. A hosszú távú tervezéshez időtálló intézkedésekre van szükség.
- A fejlődés megfelelő mértékű és ütemű megvalósítása – A fejlődés szintjének, mértékének és formájának a fogadó közösségek és az úti célok sajátosságait, forrásait és igényeit kell tükröznie.
- Az összes érdekelt bevonása – A fenntartható megközelítés a döntéshozatalban és a gyakorlati megvalósításban széles körű, eltökélt részvételt igényel mindenki részéről, akire a végeredmény hatással van.
- A rendelkezésre álló legjobb ismeretek alkalmazása – A politikáknak és a meghozott intézkedéseknek a rendelkezésre álló legfrissebb és legjobb ismereteket kell követniük. Az idegenforgalmi tendenciákról és hatásokról, valamint a készségekről és tapasztalatokról szóló információkat egész Európában meg kell egymással osztani.
- A kockázat minimalizálása és kezelése (elővigyázatosság elve) – Ha a végeredménnyel kapcsolatban bizonytalanság van, teljes értékelést kell elvégezni, és megelőző intézkedéseket kell hozni a környezetvédelmi vagy társadalmi károk elkerülése érdekében.
- A költségekben a hatások megjelenítése (a felhasználó és a szennyező fizet) – Az áraknak tükrözniük kell a fogyasztás és a termelési tevékenységek társadalomra háruló tényleges költségeit. Mindez nemcsak egyszerűen a szennyezésre vonatkozik, hanem a jelentős igazgatási költségekkel járó létesítmények használatáért beszedett díjra is.
- Adott esetben határok megállapítása és betartása – Meg kell állapítani az egyes helyszínek és nagyobb területek befogadóképességét, és adott esetben készen kell állni és képesnek kell lenni az idegenforgalmi fejlesztések és a turisták számának bekorlátozására.
- Folyamatos felügyelet – A fenntarthatóság lényege a hatások megértése és folyamatos nyomon követése, hogy el lehessen végezni a szükséges változtatásokat és fejlesztéseket.

Mindennek megvalósításához közös cselekvésre és együttes fellépésre van szükség, amelyet a Bizottság „együtt haladásként” határoz meg. Ennek keretében több érdekelt fél is elismerte már a fenntarthatóság kihívásának jelentőségét, és teljesítményük javítására törekednek, de mindezek ellenére nagyobb előrelépésre van szükség.

Jelentősebb eredmények elérése érdekében a meglévő – és jövőbeli – kezdeményezéseknek egyesíteniük kell erejüket, valamint láthatóbb és szinergikusabb módon kell együttműködniük.

A „menetrend” tehát ezt az önkéntes folyamatot kívánja megerősíteni. Támogatnia kell Európában mindenkinek, aki érdekelt az idegenforgalomban: a kormányzás különböző szintjeinek – helyi hatóságoknak, az úti célok igazgatását végző szervezeteknek, régióknak, tagállamoknak, vállalatoknak, turistáknak és más szervezeteknek, amelyek serkentik, támogatják és befolyásolják az idegenforgalmat.

Az idegenforgalmi ágazat a magán- és közszféra sok különböző decentralizált hatáskörű érdekeltjét magában foglalja. Ezért a szubszidiaritás elvének betartása és az alulról felfelé irányuló megközelítés igen fontos, bevonva azokat az érdekeltet, akiknek megvan a kompetenciájuk és hatáskörük a cselekvéshez, és önkéntesen járulnak hozzá a menetrend végrehajtásához.

Ezért az úti célok szintjén a közös fellépésre tevődik a hangsúly, de a támogató nemzeti és európai politikák és fellépések összefüggésében.

Mi az érdekelték szerepe ezekben a folyamatokban?

A fenntartható idegenforgalommal foglalkozó csoport létrehozott egy cselekvési keretet, valamint a fent említett három elem – fenntartható úti célok, fenntartható vállalatok és felelősségteljes turisták – és a felismert kihívások szerint a menetrend végrehajtásához az érdekelték különböző csoportja számára tágabb felelősségi köröket és egyedi szerepeket állapított meg.

Az idegenforgalomban érdekelt feleket felkérjük, hogy fogadják el ezeket a felelősségi köröket, és éljenek a lehetőséggel, amelyet a fenntarthatóság kihívása az innováció és növekedés lehetséges hajtóerejeként kínál.

Az érdekeltéknek a pozitív és negatív eredmények közlésével meg kell osztaniuk egymással tudásukat, hogy szorosabb kapcsolat jöjjön létre a tudás kialakítása, terjesztése és a fenntartható és versenyképes gyakorlatok végrehajtása között. Ebből a célból azokon a szinteken, amelyeken elsősorban működnek – úti cél, regionális, nemzeti, európai vagy nemzetközi szinten – strukturált és rendszeres együttműködést kell kialakítaniuk, és ezekben az együttműködési struktúrákban szóba kell hozni a fenntarthatóság kérdését. Ilyen együttműködés pl. a munkáltatók, munkavállalók és képviselői szerveik közötti szociális párbeszéd.

A kis- és mikrovállalkozások nélkülözhetetlen szerepet játszanak az európai idegenforgalomban, de méretükből adódóan kevésbé képesek arra, hogy integrálják a fenntartható fejlődés szempontjait, és tevékenységeik részeként értékesítsék őket.

A kapcsolódó közvetítőket ezért felkérjük, hogy juttassák el a menetrend fő üzeneteit hozzájuk, és tegyék könnyebbé számukra a megvalósításhoz való hozzájárulásukat.

3 GLOBÁLIS GAZDASÁG ÉS TURIZMUS ALAKULÁSÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

3.1 A globális gazdaság alakulása az utóbbi évtizedben

A turizmus rendkívüli mértékben érzékeny üzlet. A gazdaság helyzete, a GDP alakulása, a lakosság jövedelmének és vásárlóerejének növekedése, az árfolyamok változása mind befolyásolja a turisták vásárlási döntését. Ismeretes a tapasztalatok alapján kialakított vélemény, amely szerint a GDP 1 százalékos növekedése legalább két százalékos növekedést generál a turizmus szektor ágazataiban. Természetesen ez a tétel negatív vonatkozásban is érvényes. Ezért fontos vizsgálni a világ és az egyes országok teljesítményét.

A GDP mellett azonban vannak egyéb tényezők, mint a politikai stabilitás, a szociális és kulturális környezet, a kormányok turizmus politikája, a lakosság turizmushoz való viszonya, a törvényi szabályozások, a desztináció fejlettsége, az időjárás, amelyek lényegesen befolyásolják a potenciális látogatók döntését.

A globalizációs folyamatok az utóbbi 20-30 évben, de leginkább a '90-es években soha nem látott mértékben gyorsultak fel, elsősorban az ázsiai országok lendületes gazdasági fejlődése, a közös európai piac expanziója, valamint a világkereskedelem és a nemzetközi befektetések növekedése, valamint a közlekedési eszközök, a telekommunikáció és a számítógépes technológia előretörésének köszönhetően.

A globalizáció érvényesülésének mértékét különféle módszerrel lehet mérni. Az egyik módszer az A. T. Kearney³⁶ amerikai tanácsadó cég által kidolgozott globalizációs index. Érdekessége, hogy a globális gazdasági integráció tíz kritikus indikátorának egyike a nemzetközi utazások száma és turizmus egyes mutatószámai. Többek között vizsgálja a politikai elkötelezettséget a békefenntartást, a nemzetközi diplomáciai együttműködést a segélyprogramok iránt, a személyi kapcsolatok fejlettségét, amelyek magukban foglalják a turizmus és utazásfejlettségét, a telefonhívások számát, a kommunikáció és információs technológia fejlettségét, az internethasználat nagyságát azt, hogy milyen nyitott az ország a gazdasági integrációra, a nemzetközi kereskedelem, a közvetlen külföldi beruházások összege alapján.

A globalizációs index adataiból kiderül, hogy elsősorban Nyugat-Európa, Észak Amerika és Japán segítette elő a globális gazdaság integrációját. A felmérés szerint Magyarország 2001-ben a rangsorban 60 ország közül a 17. helyen volt, de 2006-ban már csak a 20. helyen állt. A globalizáció ellenzői azt panaszzolják, hogy a globalizáció rombolja a környezetet. A globalizációs indexet készítő tanácsadó cég a Columbia Egyetem³⁷ kutatásainak eredményeire alapozva állítja, hogy a valóságban azok az országok, amelyek leginkább globalizáltak, a legelkötelezettebbek a környezetvédelem iránt. A legnagyobb környezetvédő országok első 10 helyezettje között 7 olyan ország szerepel, amely a 10 legjobban globalizált ország csoportjában is szerepel.

A globalizáció bírálói azt is állítják, hogy a globalizálódó országokban lenyomják a béreket abból a célból, hogy jobban ösztönözzék a külföldi cégek letelepedését így akadályozva a dolgozókat, az előnyösebb bérek elérésében. Az alaposabb vizsgálatok viszont azt bizonyították, hogy a leginkább globalizálódott országokban a

³⁶ A.T. Kearney (2006)

³⁷ Columbiái Egyetem kutatás

legmagasabbak a termelésben és szolgáltatásban dolgozók bérei. Természetesen a globalizáció csak egy azok közül a tényezők közül, amelyek befolyásolják a bérek alakulását, mint például a munkaerő kínálat és kereslet, a technikai fejlettség, vagy a szakszervezetek tevékenysége.

Amint az alábbi 3. számú táblázat mutatja a 2003-ban megindult gazdasági fellendülés kisebb nagyobb hullámzással folyamatosan kitartott 2008-ig, bár a magas indexek elsősorban Kínának és Indiának köszönhetőek.

TERÜLET \ ÉV	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VILÁG	5,3	4,9	5,1	4,8	3,0	-0,8	3,9	4,3
FEJLETT ORSZÁGOK	3,2	2,6	3,1	2,7	0,5	-3,2	2,1	2,4
USA	3,9	2,6	3,1	2,7	0,4	-2,5	2,7	2,4
EURO ZÓNA	2,1	1,3	2,4	1,3	0,6	-3,9	1,0	1,6
KÍNA	10,1	10,2	10,0	10,0	9,6	8,7	10,0	9,7
INDIA	8,0	8,5	8,3	7,3	7,3	5,6	7,7	7,8

3. táblázat A világ növekedésének alakulása a GDP %-ában

Forrás: IMF

A 2007 harmadik negyedében megkezdődött az amerikai jelzálogpiaci válság, amely egy világméretű pénzügyi válság elindítója, elsőszámú okozója volt. Ez 2008- ra világgazdasági válsággá alakult, amely a 1929-33-as gazdasági válsághoz hasonló mélységű, de bizonyos mértékig különböző. A 80 évvel ezelőtti válság a mezőgazdaság összeomlásával kezdődött és terjedt át az iparra és döntötte romba a bankrendszert.

A jelenlegi válságot a pénzügyi spekulációk okozták az amerikai bankrendszerből indulva: 130 bank ment csődbe, majd az sugárzott ki a gazdaság többi területére. Ez a fejlemény súlyosan érintette a globalizált világgazdaságot.

Hogy megérthessük a mai válság okait és okozóit vissza kell térnünk az 1929-33-as válsághoz, amikor J.M. Keynes meghirdette a szabályozott piaci rendszer koncepcióját, amely később a második világháború után a legtöbb európai országban a vegyes gazdaság, a "jóléti állam" kiépítését tette lehetővé. Ennek következtében 1940-es évek végétől a '70-es évekig az állami tulajdon a gazdaságokban 25 % körüli részesedést képviselt. A jóléti állam politikája stabilitást hozott és lehetővé tette, hogy a lakosság több mint két évtizeden keresztül az erős gazdasági növekedés gyümölcseit élvezze.

A Bretton Woods-i Szerződés, amely a világ pénzügyi piacait és rendszerét szabályozta, és a nemzeti valuták árfolyamát az USA dollárhoz és az aranyhoz kötötte, szintén a keynesi elvek alapján jött létre és működött. Az USA dollárt vált a legfontosabb devizává, meghirdetésre került a piaci szabályozás megszüntetése, a deregulációs és a liberalizációs politika. Ezzel tulajdonképpen megkezdődött a Globalizáció legújabb korszaka. A pénzügyi liberalizáció, a globalizáció, ledöntötte a régi kötöttségeket és világszerte lehetővé váltak a pénzügyi manipulációk, a spekulációk, amelyek szabályozók hiányában ellenőrizhetetlenné váltak. A Világbank szerint a válság miatti eddigi veszteség világszinten, több mint tízezer milliárd USA dollár.³⁸ (A világ összesített GDP-je cca. 61.000 milliárd dollár) A válság következményei nem csak pénzügyi szempontból súlyosak, hanem szociális és mentális válságot is okoztak. Ezek felszámolása várhatóan hosszabb időre elhúzódik. A nemzetközi pénzügyi intézetek, elsősorban az IMF, az amerikai kormány, az Európai Unió, gyors és hatékony gazdaságélénkítő intézkedései, a pénzügyi támogatások következtében a válságból való kilábalás, a fellendülés a vártnál gyorsabban megindult.

³⁸ Forrás: Világgazdaság (2009).

A közgazdászok, a tudósok, a politikusok, a gazdasági szakemberek, a bankárok még sokáig fogják elemezni a válság okait, következményeit és feltehetik a kérdést: mennyiben felelős a globalizáció a pénzügyi és a világgazdasági válságért? A szerző véleménye, hogy nyilvánvaló a globalizáció, a túlzott liberalizáció és az ellenőrzés hiányosságai - sok egyéb, legfőképpen az emberi tényező mellett – közrejátszottak, a globális válság létrejöttében.

Ennek kapcsán felvetődik egy másik kérdés is az, hogy a sok bizonytalansági és kockázati tényező, mint az óriásira duzzadt amerikai deficit, a hatalmas szufficittel rendelkező Kína, a globalizáció veszteségeinek milliárdjai, az állandósuló pénzpiaci zavarok, a Közel-Keleti konfliktus helyzet, nem terelheti-e a globalizációnak nevezett megatrendet az ellenkező irányba, azaz a lokalizációba. Fennáll-e annak a veszélye, hogy egyes államok a protekcionizmus felé fognak közeledni ?

Bárhogy is alakuljon a jövőbeni gazdaság és a politika a világ nem lesz ugyanaz, mint amilyen a válság kitöréséig volt.

3.1.1 A politika, az állam illetve a kormányok szerepe a gazdaságban és a turizmusban

Turizmus politika alatt valamennyi olyan döntést, tevékenységet értünk, amely befolyásolja a turizmus irányítását és alakulását. A turizmus politika nem csak a nyaralással foglalkozik, hanem mindennel, ami a szabadidő eltöltésére vonatkozik

Bár a turizmus sok résztvevővel, komplex politikai és gazdasági környezetben valósul meg, és nagy mértékben függ az államok által meghatározott törvényes keretektől, mégis a témával kapcsolatban kevés szakirodalom található. A politikai környezet stabilitása, a kormányok turizmus politikája, és a stratégiai döntések pozitívan, vagy negatívan befolyásolhatják a turisztikai desztinációk fejlődését. A pénzügyi és gazdasági világválság is bizonyítja, hogy az államnak kötelessége biztosítani a válságból való kiláboláshoz szükséges feltételeket. Ennek ellenére – attól függően, hogy a gazdaság és a politika irányítói milyen politikai és gazdasági ideológiát képviselnek, ellentmondásos vélemények vannak arról, hogy milyen mértékű legyen az állam részvétele a gazdaságban. Általános az egyetértés abban, hogy az államnak a szabad piacon meg kell teremtenie a jó működési feltételeket. Egyéb területeken is feltétlenül szükség van az állam részvételére. Ilyen területek: a nemzetközi együttműködés, a vállalatok kötelezettségeinek és jogainak harmonizálása, a globalizáció negatív hatásainak kiküszöbölése, a szociális konfliktusok megelőzése vagy megoldása, az állampolgárok tevékenységének szabályozása és érdekeinek védelme.”³⁹

Az államnak a turizmust illetően is fontos szerepe van. A tapasztalatok azt mutatják, hogy két hasonló turisztikai adottságokkal rendelkező ország közül, annak lesz sikeresebb turizmusa, amelynek az intézményesített feltételei jobban biztosítottak.

A gazdasági válság kirobbanásáig a neoliberais felfogás érvényesült a gazdasági és a turizmus politikában, amely megnyilvánult a fokozott privatizációban, a piaci liberalizáció és a dereguláció érvényesítésében, és az állam szerepének visszaszorulásában. A válság azonban az állam szerepét felértékelte, mert szükségessé vált a szabad piac eredményes működésének feltételeire vonatkozó rendelkezések, szabályok és törvények meghozatala. Ide tartozik a nemzetközi bankrendszer

³⁹ Karl Socher (2001)

ellenőrzése, együttműködés a nemzetközi intézményekkel, mint a WTO, UNWTO, IMF stb.

Az állam feladata, hogy elősegítse a turisztikai vállalkozások sikerességét, a források megfelelő kihasználását, a desztinációk, a régiók marketing tevékenységét. Ebben a tekintetben az állam illetve az állami és a magánvállalatok együttműködése is fontos szerepet kaphat, abból a célból, hogy a nyereséges közös vállalkozások elősegítsék a desztinációk versenyképességét, a lakosság jólétét, biztonságát és a fenntartható fejlődést.

Az állam szerepéről Magas I. a következőket mondja „a piaci mechanizmusok ugyan messze nem tökéletesek – soha nem is voltak azok –, de felvilágosult és kellően célzott állami részvétel mellett még mindig a gyarapodás legjobb alternatíváját kínálják.

A fejlettség ugyanis a modern piac és az állam kedvező, egyben folyamatosan újra és átértelmezett interakciójából táplálkozik”⁴⁰

Magas a következőket is megállapítja: „az állami beavatkozás mértéke és módja a közgazdaságtan örökzöld témáinak egyike, amelyik mindig produkál valami újat. Ilyen fejlemény, hogy az állam a hagyományos intervenciós területeken kívül (tehát pl. az információval, az externáliákkal, a monopol pozíciókkal, a közjavak termelésével, a ciklikussággal összefüggő piaci elégtelenségek kompenzációján túl) egyre inkább úgy is megjelenik mint egy, a gazdasági rendszereknek sajátos közösségi jószágot, kollektív biztosítást nyújtó ügynök.”⁴¹

További érvek szólnak az a turizmus kormányzati támogatása mellett:

- Azok az országok, amelyek nem investálnak a turizmus marketing tevékenységbe, elvesztik a piaci részesedésüket. A beutazó turizmus jelentős devizabevételt jelent mind a fejlődő mind a fejlett ipari országok részére. Az ipari országok számára azért fontos a turizmus, mert amennyiben csökken az ipari termelés a turizmus bevételei pótolhatják a kiesést.
- Egy ország, nemzeti imázsa és a turizmus promóciója értékes külföldi beruházásokat vonzhat. A turizmus marketingjének teljes privatizációja több szempontból sem lenne szerencsés döntés.
- A turizmus jelentős bevételt jelenthet a vidék számára, azokon a helyeken ahol nem lehet ipart telepíteni.
- Gazdasági, politikai és környezeti érvek is amellet szólnak, hogy a közpénz egy részét a turizmus fejlesztésére kell fordítani. Bizonyítható hosszú távú megtérülése.

A külgazdasági témakörébe tartozik a amely magában foglalja az összes eszközt és intézkedést, amelynek célja befolyásolni és ellenőrizni a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban szereplők tevékenységét. A külgazdasági stratégiai és a gazdaságpolitika része.⁴² Az egyes országok érdekeiktől vezérelve képviselhetik a protekcionizmust, a piac teljes liberalizációját, vagy a globalizáció pozitív hatásainak fokozását illetve a globalizáció negatívumainak minimalizálását. Az elmúlt két évtizedben több ország elutasította a kontroll nélküli szabadpiaci versenyt és a „fair trade” politikáját hirdette.

⁴⁰ Magas István (2007)

⁴¹ Magas István (2007)

⁴² Kozma Ferenc (1995)

3.1.2 Az Európai Unió turizmuspolitikája

Annak ellenére, hogy a turizmusnak mind a szociális mind a gazdasági szerepe jelentős az EU alapszerződése nem tartalmaz külön fejezetet, amely a turizmussal külön foglalkozna. Ezért a turizmus politikát illetően az EU a szubszidiaritás elvét érvényesíti⁴³, azzal az indoklással, hogy a turizmusban erős diverzitás érvényesül, rendkívül összetett. ezért lehetővé kell tenni, hogy az egyes országok a saját vonzerőit a saját elveik szerint fejlesszék és versenyezzenek a piacon. Ez azt jelenti, hogy a turizmussal kapcsolatos problémákat ott kell megoldani, ahol azok felmerülnek és helyi szinten kell a döntéseket is meghozni. Ettől függetlenül a Európai Unió nagyon sok intézkedést, határozatot hozott és irányelvet adott ki amelyek közvetlenül illetve közvetve befolyásolták és befolyásolják a turizmust.

Ezek között a legfontosabb területek: a turizmus szektor népszerűsítése, a turisták érdekeinek védelme, a turisztikai kínálat fejlesztése, a tagországok turizmusa fejlesztésének pénzügyi támogatása strukturális alapok létrehozása a kulturális örökség védelme, a falusi turizmus, az ifjúsági turizmus, a szakképzés, a turizmus ágazat versenyképességének növelése, a fenntartható fejlődés biztosítása a turizmusban.

Hazánk 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz, óriási lehetőséget nyújtott a magyar turizmus számára. Egy 500 milliós turisztikai piac nyílt meg számunkra, amelyen korlátozások nélkül tevékenykedhetünk. Sajnos a nagyobb eredmények még váratnak magukra. A szállodai kapacitás kihasználása tekintetében és a szobánkénti átlagos bevételek tekintetében elmaradunk az európai átlagtól. Bár az infrastruktúra tekintetében sokat javult a helyzet, a magyar turizmus versenyképességének javítása terén még sok a tennivaló.

Az Európai Tanács által kiadott Memorandum⁴⁴ a tagországok számára ajánlásokat tartalmaz turizmuspolitikájuk kialakítására vonatkozóan. Ezek a következők:

- A turizmus feltételeinek javítása az Unión belül
- A szünidők és a nyaralási idők koordinálása és széthúzása
- A pénzügyi források és támogatások hatékonyabb felhasználása
- A turisták jobb tájékoztatása és a nagyobb biztonság megteremtése
- Jobb munkafeltételek megteremtése a turizmusban
- Jobb információáramlás és információcsere a szakmán belül és fejlett statisztikai rendszer működtetése

A pénzügyi és gazdasági válság az egész európai turizmust és szállodaipart is visszavetette, de a legutóbbi fejlemények optimizmusra adnak okot.

Az Európai Bizottság prognózisa szerint az Európai Unióban 2010-ben a következő fejlemények várhatók:

- Szerény növekedés, lassú fellendülés
- Romló munkaerő piaci helyzet
- Gyenge belföldi kereslet, visszafogott költekezés
- Mérsékelt hitelbővülés
- Gyenge beruházás élénkülés
- Az erős euró és a lanyha globális kereslet miatt stagnálás az exportban

Bár az Egyesült Államokban, Japánban és az euró zónában megindult a lassú növekedés sok még a bizonytalanság és sok szakember attól tart, hogy a gazdaságélénkítő támogatások megszüntetése a válság kiújulásához vezethet.

⁴³ Travel and Tourism analyst (2000)

⁴⁴ Tourism 2020 Vision UNWTO Madrid, (2001)

Az EU-ban az alábbi világgazdasági kockázati tényezőket látják és ezek mindenesetre óvatosságra intenek.

- A világgazdaság visszacsúszik a recesszióba
- Újabb pénzügyi problémák merülnek fel
- Túlzott szabályozási szigorítások
- Deflációs spirál a fontosabb piacokon
- Világjárvány
- Az amerikai dollár összeomlása
- A globalizációt aláásó protekcionizmus⁴⁵

A HOTREC az európai szállodák, éttermek és kávézók szövetsége specializálta az EU turizmuspolitikáját a saját szakmai területeire. A HOTREC álláspontja az Európai Bizottság, az EU következő tíz éves időszakra (2020) vonatkozó stratégiájával kapcsolatban. A HOTREC⁴⁶ üdvözli az EU Bizottság kezdeményezését. A tíz évvel ezelőtti Lizsbon-i meghirdetett programmal együtt (amelynek célja az volt, hogy az Európai Uniót „a világ legversenyképesebb tudásalapú gazdasággá alakítsa) képes fenntartható növekedést biztosítani azáltal, hogy több és jobb munkahelyet és társadalmi kohéziót teremtet

Európa az elmúlt 30 év legsúlyosabb válságát éli át. A HOTREC a nyilatkozatában kifejti, hogy bár a pénzügyi és a gazdasági válság valamennyi országot különböző mértékben érintette, a szállodaiparra az szektor természeténél fogva különösen negatív hatással volt. A válság következtében csökkent az üzleti utazók száma, elmaradtak a tervezett konferenciák, a lakosság vásárlóereje visszaesett, a lanyhuló kereslet miatt a tervezett beruházások egy részét törölték, vagy elhalasztották.

A nyilatkozat észrevételezi, hogy a múltban az EU a stratégiai döntéseiben nem mindig vette figyelembe a szállodaipar szempontjait, annak ellenére, hogy ez a szakma jelentős eleme a turizmusnak és fontos szerepe van az EU gazdaságában.

A fentiekre való tekintettel, a HOTREC úgy véli, hogy az EU új 2020-ig szóló stratégiájának teljes mértékben figyelembe kellene vennie a turizmus potenciális szerepét többek között az európai foglalkoztatás növelésében.

Annak érdekében, hogy az előnyös gazdasági környezet helyreálljon, az EU 2020-as stratégiájának az alábbi fontos területeknek kell prioritást adnia:

- A vállalkozások, különösen a kis vállalkozások támogatása jobb, egyszerűsített törvényhozás által. A törvényhozóknak tekintettel kell lenniük arra, hogy a turizmusban és a szálloda szakmában elsősorban kis vállalkozások működnek, helyi, nemzeti és európai szinten is.
- A HOTREC teljesen egyetért abban, hogy az EU flexibilitást, azaz rugalmasságot tanúsítson a munkaerőpiacot illetően és támogassa mind a vállalkozásokat mind a munkavállalókat, a válság hatásainak csökkentése érdekében kifejtett erőfeszítéseikben.
- Miután a szállodaipar folyamatosan igényli az új képességekkel és készségekkel rendelkező tehetséges munkatársakat, hogy kielégítse a vendégek és ügyfelek

⁴⁵ Világgazdaság (2009)

⁴⁶ HOTREC 7955861942-03 számú nyilatkozata alapján (2009)

változó, növekvő szükségleteit, elvárásait, szükséges hogy az EU stratégiája támogassa az élethosszig való tanulást és segítse elő a szakmai oktatási intézmények és vállalatok szorosabb együttműködését.

- Nagyon fontos, hogy az EU könnyítse meg a szállodaipar fáradozását, hogy a fenntarthatóság érdekében a szakma minél korábban és jobban „zölddé” váljon.

A globális gazdaság alakulásának vizsgálata és a pénzügyi, gazdasági válság elemzése után a következő alfejezetben a turizmus és a szállodaipar fejlődésének áttekintésére kerül sor.

3.2 A nemzetközi turizmus két évtizedes fejlődésének áttekintése.

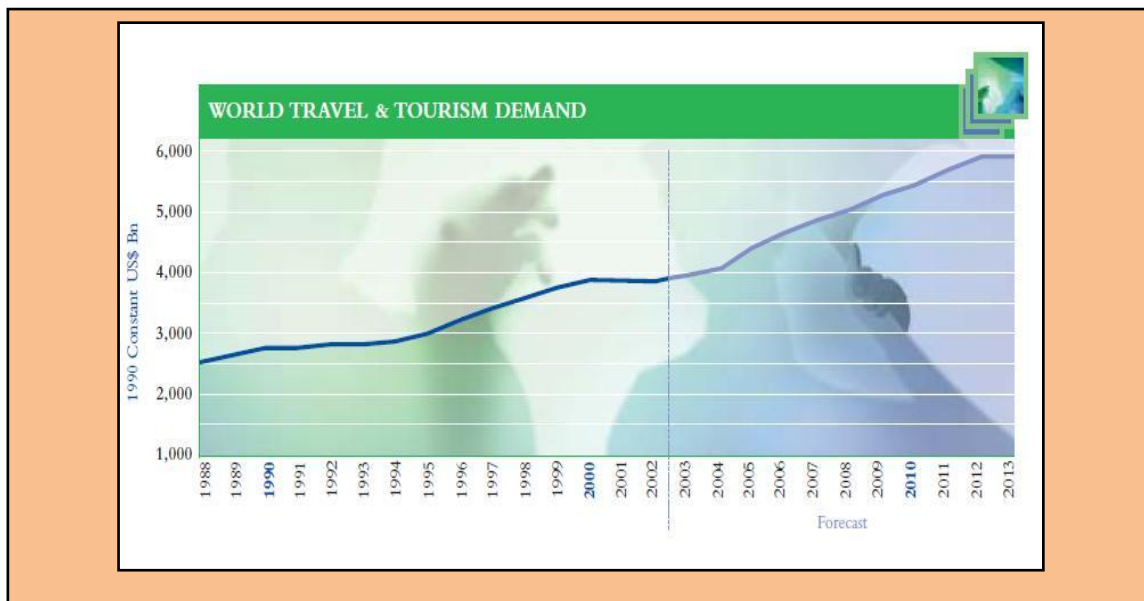
Az elmúlt két évtizedben a turizmus mind a nemzetközi érkezések, mind a bevételek tekintetében folyamatosan fejlődött és a világ gazdaság legdinamikusabban növekedő gazdasági szektorává vált. A szerző hangsúlyozni szeretné a „szektor” kifejezést, mert a mindennapi gyakorlatban a szakma sokszor a „turisztikai ipar” „turizmus iparág”, kifejezést használja, holott a turizmus több mint egy „iparág” legalább is az „ipar” fogalmának konvencionális értelmezése esetén.

Az ipar fogalma olyan üzleti, termelési tevékenységet fejez ki (takar), amely hasonló technológiai folyamatok eredményeként, aránylag homogén terméket, kimenetet produkál, és a termék rendelkezik olyan jellemzőkkel, amelyek aránylag könnyen és biztonsággal mérhetőek. Ebből a szempontból például a szálláshely szolgáltatást nevezhetjük szállodaiparnak, amely aránylag jól specifikálható feltételek, körülmények között nyújt egy fizikai és humán elemekből álló szolgáltatást. Ebben az összefüggésben turizmusról, mint iparágról nem beszélhetünk, de „turizmus iparágak”-ról már igen.

A turizmust tekinthetjük egymáshoz kapcsolódó elemek láncolatából álló ugyanakkor ágazatokon átívelő iparágnak, hiszen a látogató számos ágazat sokféle szolgáltatását veszi igénybe. Így ebbe a fogalomba beletartozik valamennyi turisztikai terméket, szolgáltatást nyújtó ipar, amely szálláshelyet biztosít, amely szállítja a turistákat, étkezteti, szórakoztatja őket, stb.

A turizmus 20 éves teljesítménye rendkívüli, amelynek természetesen több oka is volt, mint például a gazdaságok teljesítményei, a gazdaságok '90-es évekbeli és a 2003-2007 közötti kiugró eredményei, valamint új turisztikai desztinációk megjelenése, a fejlődő országok bekapcsolódása a turizmusba, új termékek, szolgáltatások megjelenése a turizmus piacán. A WTTC⁴⁷ adata jól szemléltetik, hogy a turizmus mekkora értéket képvisel a világ összes GDP-jében az egyes években. Az adatokból jól látszik, hogy 1988 - 2008 között az értékek folyamatos növekedést mutatnak. A legfrissebb 2008-as adatok is egyértelműen növekedést jeleznek.

⁴⁷ Executive Summary Travel & Tourism (2007)



2. ábra A világ növekedésének alakulása GDP %-ban

Forrás: UNWTO, Tourism Barometer, 2008

A nemzetközi érkezések növekedése a XX. század közepére indult meg jelentősebben, míg 1950-ben 25 millió érkezést regisztráltak, addig ez a szám 1980-ra elérte a 277 millió főt, 2008-ra pedig a 922 millió főt. Az 1950-1980 közötti, mintegy 30 év alatt a turistaérkezések száma több, mint tízszeresére nőtt, 1990-re és 2000-re (1980-ról, ill. 1990-ről) közel másfélszeres a növekedés.

A nemzetközi érkezések számának alakulása 1995 és 2007 között jól szemlélteti a növekedést. Az UNWTO adatai alapján 1995 és 2007 között az átlagos növekedés 4 %-os volt, míg 2003-2007 között az átlagos növekedés elérte a 7%-ot.

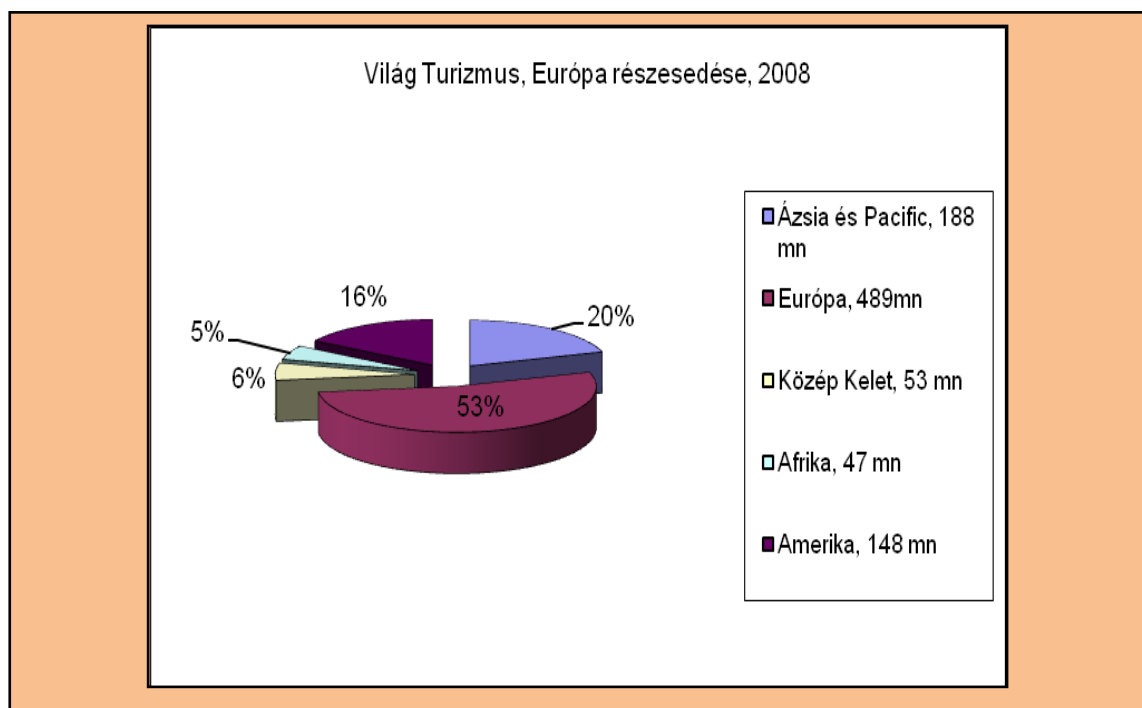


3. ábra A nemzetközi érkezések és nemzetközi turizmus bevételének alakulása 1990 – 2008 között

Forrás: UNWTO, Tourism Barometer, 2008

A válság érintette 2008-as évben is folytatódott a növekedés 2 %-kal. Az 3.ábra jól mutatja, hogy a nemzetközi turizmus, mind az érkezések számát tekintve, mind a bevételeket tekintve folyamatosan nőtt. A 2001. szeptember 11-i terrortámadás évében is csak a dollár bevétel csökkent, az érkezések száma az előző év szintjén maradt, azaz stagnált. A nemzetközi turizmus bevételei táblázatból kiolvasható, hogy a növekedés 1990-ről 2007-re 3,1.szeres, az árak csökkenő mértékű növekedési ütemét ellensúlyozta az érkezések számának folyamatos növekedése.

A világ turisztikailag 5 nagy régióra osztható: Közel-Kelet, Afrika, Ázsia, Amerika, Európa. Európa kiemelkedő szerepet tölt be a világ turizmusában. A világ nemzetközi turistaforgalmának valamivel több, mint fele itt bonyolódik. A turistaforgalom zöme a kontinensen belül marad. Európa bár a részesedése az 1990-es 59,57 százalékról 2007-ben 53,45 százalékra csökkent, változatlanul tartja az első helyét. 2008-ban ez a részesedés tovább csökkent 53 %-ra. A statisztikák azonban Európa jelentőségének bár kismértékű és lassú, de folyamatosnak tűnő visszaesését mutatják a turizmus világpiacán. Ennek részben az is oka, hogy 1999 óta a világ turizmusa gyorsabban növekszik, mint Európáé. A növekedés elsősorban a fejlődő országokban következett be, ezen országok részesedése az 1990-es 31 százalékról 2008-ban 45 százalékra emelkedett. Összességében Európa továbbra is stabil célpont, erőteljesebb növekedésre azonban inkább Közel-Keleten, Ázsiában, és az Afrikai kontinensen számíthatunk.



4. ábra Világ turizmus Európa részesedése, 2008.

Forrás: UNWTO, Tourism Barometer, 2009.

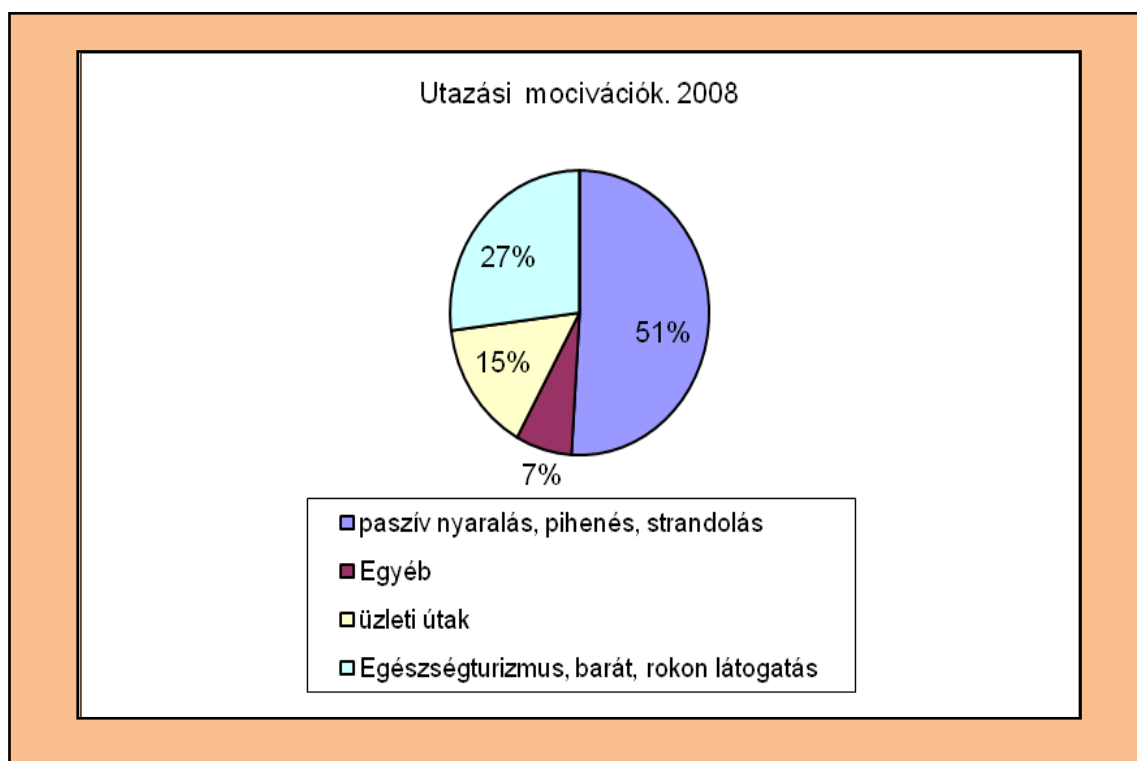
A pénzügyi és gazdasági válság hatására 2008-ban az előző négy év erős forgalom növekedése után váratlan változás következett be a világgazdaságban. Az olajár emelkedése, az árfolyamok ingadozása a világgazdasági válság következtében a kereslet csökkent és ez a folyamat 2009-ben is folytatódott.

Bár a gazdasági környezetben számos bizonytalanság tapasztalható, az UNWTO szakértői testülete a bizalmi index javulása alapján a helyzet pozitív irányú változására számít. 2010-re a turizmus forgalmának 3-4 százalékos növekedését jelezték előre, elsősorban a távol keleti, a csendes óceáni és a közel-keleti térség növekedésének

köszönhetően. A bizalmi index a semleges várakozást, azaz a változatlanságot 100 ponttal jelöli. Ha a szakértők a helyzet javulására számítanak, akkor plusz pontokat adnak. Jelenleg a bizalmi index 131, amely biztatónak ígérkezik.

A 3. számú ábra azt mutatja, hogy rövid távon a gyorsabb növekedést mutató periódusokat ('95-'96, '03-'07) a lassúbb növekedés követi (2001-2002) de hosszú távon a fejlődés folyamatos. Az UNWTO⁴⁸ 2020- ra cca. 1.6 milliárd turistaérkezést prognosztizált, melynek megoszlása 1.18 milliárd fő régió belüli utazás és a régiók közötti, hosszú távú utazás várhatóan 377 milliárd fő lesz. Az évezred végére kialakult az a megfelelő tapasztalattal rendelkező turista réteg, amely maga szervezi meg utazását és aktívan vesz részt a program összeállításában és kivitelezésében. A múlt század végére az üdülést célzó utak aránya nőtt meg jelentősen, míg az üzleti és családi motivációjú utazások körülbelül egyenlő arányban oszlottak meg. A hagyományos „sun-sea-sand” üdülések mellett fokozatosan növekedtek a téli sportok és a kulturális célzatú, illetve motivációjú utazások.

A 2008-as motivációs ábra jól mutatja, hogy a pihenés mint fő motiváció továbbra is meghatározó az üdülések között (51 %). Az üzleti utak aránya főleg a válság hatására visszaesett (11%). Az egészségturizmus célú utazás a válság ellenére stabil maradt.



5. ábra Az utazási motivációk. (2008.)

Forrás: Tourism Barometer 2009

A diszkont légitársaságok megjelenésével a költségstruktúra is átalakult. Egyre többen, az utazáson megtakarított összeget más szolgáltatási ágazatban, magasabb minőségi „termékekre” költik. A desztinációk „Top 10”-es rangsorának alakulását 2007 és 2008-ban az alábbi táblázat mutatja:

⁴⁸. UNWTO Tourism Barometer 2001

RANK	COUNTRY	SERIES	INTERNAT. TOURIST ARRIVALS 2007 (MILLION)	INTERNAT. TOURIST ARRIVALS 2008 (MILLION)	INTERNAT. TOURIST ARRIVALS 2007/2006 (CHANGE %)	INTERNAT. TOURIST ARRIVALS 2008/2007 (CHANGE %)
1	France	TF	81,9	79,3	3,9	-3,2
2	United States	TF	56,0	58,0	9,8	3,6
3	Spain	TF	58,7	57,3	1,1	-2,3
4	China	TF	54,7	53,0	9,6	-3,1
5	Italy	TF	43,7	42,7	6,3	-2,1
6	United Kingdom	TF	30,9	30,2	0,7	-2,2
7	Ukraine	TF	23,1	25,4	22,1	9,8
8	Turkey	TF	22,2	25,0	17,6	12,3
9	Germany	TCE	24,4	24,9	3,6	1,9
10	Mexico	TF	21,4	22,6	0,1	5,9

4. táblázat TOP 10 Turisztikai desztináció a nemzetközi turistaérkezések alapján

Forrás: Saját szerkesztés az UNWTO 2009. alapján

A legkedveltebb fogadó országok rangsora az elmúlt 10 évben nem változott jelentősen. Az első 6 ország nem változott, a rangsorban csúsztak egy-egy hellyel hátrább vagy előrébb. Stabílan tartja helyét Franciaország, az USA, Spanyolország, Kína, Olaszország, Egyesült Királyság. Meglepetést talán csak Ukrajna kiemelkedő súlya eredményezte, bár lehet, hogy ez hirtelen megnövekedett tranzit forgalmának köszönhető.

RANK	COUNTRY	INTERNAT. TOURIST RECEIPTS 2007. (BILLION)	INTERNAT. TOURIST RECEIPTS 2008. (BILLION)	INTERNAT. TOURIST RECEIPTS 2007/2006. (CHANGE %)	INTERNAT. TOURIST RECEIPTS 2008/2007. (CHANGE %)	INTERNAT. TOURISM RECEIPTS LOCAL CURRENCIES (CHANGES %) 2007/2006 2008/2007	
1	United States	96,7	110,1	12,8	13,8	12,8	13,8
2	Spain	57,6	61,6	12,8	6,9	3,3	-0,4
3	France	54,3	55,6	17,1	2,4	7,3	-4,6
4	Italy	42,7	45,7	11,9	7,2	2,5	-0,1
5	China	37,2	40,8	9,7	9,7	9,7	9,7
6	Germany	36,0	40,0	9,9	11,0	0,7	3,5
7	United Kingdom	38,6	36,0	11,6	-6,7	2,6	1,6
8	Australia	22,3	24,7	25,0	10,6	12,5	10,3
9	Turkey	18,5	22,0	9,7	18,7	9,7	18,7
10	Austria	18,9	21,8	13,5	15,4	4,0	7,5

5. táblázat TOP 10 Turisztikai desztináció a turisztikai bevételek alapján

Forrás: UNWTO: Tourismus Barometer, 2009

Összességében elmondható, hogy 2002-2007 között a nemzetközi turista érkezések növekedtek évi átlagban 4%-kal a válság bekövetkeztéig. A 2007-es év is még rendkívül jónak mondható, az előző évhez képest a növekedés 6%-os volt. Így a nemzetközi érkezések száma elérte a 898 milliót. Európa jelenleg 53 %-ot képvisel a világ teljes turista érkezéséből a Közép és Kelet-Európai régió 2007-ben az európai turizmus 20 %-át adta és növekedési üteme az elmúlt hét évben a legmagasabb volt Európában több mint 4,5 %.⁴⁹

⁴⁹ UNWTO 2009

4 A GLOBALIZÁCIÓ ÉRVÉNYESÜLÉSE A SZÁLLODAIPARBAN

4.1 A szállodaipart érintő legfontosabb globális változások

A szállodaipar globalizációjáról a szó valódi értelmében azóta beszélhetünk, mióta a nemzetközi szállodai vállalkozások globális, tehát az egész világot átfogó, vagy erre törekvő expanziója megkezdődött. Ez a folyamat kettős természetű: jelenti egyfelől a gazdasági - társadalmi környezet változásait, másfelől pedig maguknak a vállalatoknak a terjeszkedését és alkalmazkodását a megváltozott körülményekhez. Ez a kettősség a globális porondra kilépő vállalatok motivációs rendszerét is jellemzi.

A „lassan növekedő” iparosodott országok növekedési lehetőségei a határokon túli terjeszkedés irányába készíteti a vállalatokat. A fejlett gazdaságú országokban székhellyel rendelkező cégeket ugyanezen folyamat ellenkező irányú mozgása, a nagyobb növekedési lehetőségeket ígérő, határon túli területek felé „vonzza”.

Milyen okokra vezethető vissza az előbb felvázolt egyszerű képlet, amely tulajdonképpen a globalizációs folyamat vezérmotívuma?

A világ gazdasági környezete, így a szállodaipar globális környezete is jelentősen megváltozott. Új ipari - gazdasági centrumok alakultak ki, elsősorban Közel- és Távol-Keleten, ami az újonnan iparosodott országok közötti versengéshez vezetett.

Az új centrumokban robbanásszerűen megindult a szállodaipar fejlesztése, ami természetsszerűleg nagyszerű új lehetőségeket kínált a lassan telítődő piaccal rendelkező nemzetközi társaságok számára. A neoliberais gazdaságtan térhódítása ellenére jelentős szerepet játszottak az országok kormányai által nyújtott támogatások a szállodaipar fejlesztésében. A politikai élet, elsősorban a végrehajtó hatalom szerepe azonban nem egyértelműen ösztönző a turizmus tekintetében, a kormányok eszköztárukkal ugyanúgy korlátozhatják is az idegenforgalmat. A nemzetközi kereskedelem és üzletpolitika expanziója növekedést jelentett az idegenforgalmi ágazat egésze számára. Az új technológiai környezet jelentősen megkönnyítette a nemzetközi és az interkontinentális kommunikációt, amelynek egyaránt részét alkotják a nemzetközi szállodaláncok, a közlekedési-szállítási rendszerek és a nemzetközi pénzügyi hálózatok is.

A terjeszkedés iránya először az USA és Európa között volt megfigyelhető, majd Észak-Európa és a mediterrán országok között, és korlátozott mértékben a távolabbi vidékek, például Kenya, Thaiföld és a karibi térség irányába.

4.1.1 A nemzetközivé válás orientációi és multinacionális vállalatok

A globális pályára lépett vállalatoknak a nyereségért, és egyáltalában a túlélésért folytatott versengésben új stratégiai eszközöket kellett keresniük. A globális stratégia többféle is lehet, de mindegyik lényege a folyamatos alkalmazkodás a változó környezethez. Ez nem csak a multinacionális cégek imperatívusza, a kiéleződött nemzetközi verseny a csak hazai pályán működő cégeket is stratégiájuk átgondolására és újrakonfigurálására kényszeríti. A stratégia kidolgozásának alapfeltétele az adott környezetnek megfelelő – vagy annak vélt – orientáció felismerése és tudatosítása.

A nemzetközi környezetben öt lehetséges orientációról beszélhetünk. Mindegyik orientáció más vállalati kultúrát, szervezeti célt, stratégiát és struktúrát feltételez, és némiképp tükrözik a globális vállalat fejlődéstörténeti vetületeit is.

Az öt orientáció a következő:

- a) A vállalat kevésbé vagy egyáltalán *nem érdekelt* a nemzetközi tevékenységben. A hazai piac kielégíti a vállalat terjeszkedési szükségleteit, a külföldi beruházásokat kockázatosnak ítéli. A további orientációk egyszersmind a nemzetközivé válás fokozatait is jelentik:
- b) *Etnocentrikus* vagy hazai orientáció. Bizonyos vállalatok a külföldi tevékenységet a hazai tevékenység „meghosszabbításának” tekintik. Nemzetközi terjeszkedésük nem agresszív, nem végeznek külföldön extenzív piackutatást és alapvetően függetlenek maradnak a határon túli piac igényeitől és feltételeitől.
- c) *Policentrikus* vagy külföldi orientáció. Külföldi és tengerentúli terjeszkedést jelent. A külföldön működő, függő helyzetű cégeket és egységeket általában helyiek irányítják, marketingtevékenységüket országonként tervezik és szervezik.
- d) *Régiócentrikus* vagy regionális orientáció. Bizonyos cégek egyes régiókra, például Észak-Amerikára vagy a Távol-Keletre limitálják expanziójukat.
- e) *Geocentrikus* vagy globális orientáció. A vállalat a világot egységes piacként értelmezi, termékeire a standardizáltság és a relatíve alacsony ár a jellemző. A dolgozat első részében ismertetett trendek értelmében pillanatnyilag ez az orientáció látszik hosszú távon sikeresnek. Az idegenforgalomban ugyanakkor a globális megközelítés némi korrekciót igényel, miután az ágazat különösen érzékeny a nemzetenként eltérő társadalmi-kulturális közegre és szokásrendszerre. A megoldás: a standardizálás hatását a helyi szokások és kultúrák integrációjával lehet tompítani, egyszersmind elfogadhatóbbá tenni⁵⁰.

4.1.2 A multinacionális vállalatok (MNC)

A modern multinacionális vállalatokat három közös tulajdonság köti össze:

- elődeik a XIX. század végén jelentek meg Európában, az Egyesült Államokban, majd később Japánban
- hasonló termelési technológiákkal jelentek meg és folytatják növekedésüket a különböző ágazatokban, különböző régiókban vagy kontinenseken
- hasonló, vagy éppen azonos módon terjesztik ki tevékenységüket.

A multinacionális cégek megjelenése a 90-es években a turizmus területén, jelentősen hozzájárult az ágazat forrásainak hatékonyabb kiaknázásához és a gazdaság növekvő mértékű globalizálódásához.

A multinacionális cégek terjeszkedésének számos ellenzője van. A turisztikai iparban azonban két valóban releváns problémát vethet fel jelenlétük. Az egyik, hogy a multinacionális vállalatok milyen szerepet játszhatnak az adott ország gazdasági fejlődésében. A másik pedig az, hogy a MNC-ket milyen módon fogadják az adott államban, és politikájuk valóban összeegyeztethető-e az általános gazdasági fejlesztések célkitűzéseivel. Csak a későbbi folyamatok során derül ki ugyanis az, hogy a befogadó ország haszonélvezője is a MNC-k által elosztott erőforrásoknak, vagy csak befogadja azokat?

⁵⁰ Ziff-Levine, W. (1990)

Dunning paradigmája⁵¹ szerint a multinacionális cégek határokon túlnyúló, hozzáadott értéken alapuló tevékenységének megindítása és növekedése három változó értékétől és interakciójától függ, nevezetesen:

- a. a transznacionális vállalat/TNC⁵² tulajdonság-specifikus (kompetitív) előnyeitől
- b. az országok lokális előnyeitől
- c. piaci internalizációs vagy koordinációs előnyöktől

A tulajdonság-specifikus előny koncepciója az MNC kompetitív előnyére vonatkozik egy másik, hazai vagy külföldi céggel szemben, abban az országban, amelyben az MNC termékeket állít elő, és előnye jellegzetesen és kimutathatóan tulajdonságából ered, valamint abból, hogy hogyan tudja földrajzilag szétosztott tevékenységét megfelelően koordinálni. Ezek az előnyök a nemzetközi szállodaiparban elsősorban az alábbi tényezők függvényei:

- magas szintű szolgáltatások (dizájn, komfort, professzionalizmus) nyújtása, a szálloda márkanéve bizonyos meghatározott minőségi szintet garantál, amely egyben kompetitív előnyt is jelent
- a nemzetközi hotelláncok új piacra lépésének gyorsasága, a kiépült logisztikai és infrastrukturális szerkezet miatt, a már meglévő struktúrához kevésbé költséges csatlakozni, mint új tevékenységként beindítani a szállodaipart
- irányítási és szervezeti tapasztalat, technikailag fejlettebb módszerek alkalmazása a szolgáltatások előállításában és nyújtásában
- globális helyfoglalási rendszerhez való hozzáférés

A hely specifikus előnyöket a külföldön terjeszkedő és beruházó vállalat számára elsősorban a kereslet mennyisége és esetleges növekedése, az adott ország külföldi vállalatokkal szemben alkalmazott politikája, valamint az ország általános politikai, szociális és gazdasági stabilitása határozza meg. A kiválasztott hely a szálloda desztináción belül történő elhelyezkedése szempontjából is fontos lehet.

A városközpontban elhelyezkedő szállodák általában az üzleti utazók szegmensét célozzák meg, míg az egyéb helyen található elsősorban az üdülőket. A különbség azonban egyre inkább összemosódik, a konferenciaturizmus például egyre inkább előnyben részesíti a periferikusabb elhelyezkedésű szállodai egységeket. Másfelől pedig a hét közben az üzletemberek által látogatott központi elhelyezkedésű szállodák a hétvégeken megfelelő árképzéssel az üdülésre érkezőket is meg tudják célozni.

A lokális előnyöket ugyanakkor a kevésbé uniformizált és standardizált független hotelek jobban ki tudják aknázni. A nagyfokú diverzitást mutató nemzetközi turisztikai piac a szállodavállalatokat a piac internalizálására ösztönzi. A folyamat jellemzően az erőforrások megszerzését és ellenőrzését jelenti, tulajdonosi vagy szerződéses formában. Így a multinacionális vállalatok saját belső piacot hoznak létre, amelyen egyfelől növelik saját erejüket, másfelől pedig hatékonyabbá válik erőforrás-allokációjuk. Az utóbbi években leginkább alkalmazott terjeszkedési módszer a közvetlen tőkebefektetés. Az elsősorban a fejlődő, illetve közepesen fejlett gazdaságú országok felé orientálódó folyamat a szolgáltatások és egyéb ágazatok területén jelentős szerephez juthat. Ez Magyarország példája esetében is megfigyelhető.

⁵¹ Dunning, J.H. and McQueen, M.: (1982)

⁵² MNC/TNC gyakorlatilag szinonim fogalomként használjuk

A turizmus, a szolgáltatási szektor az egész gazdaság egyik húzóágazata, nem lebecsülendő a direkt befektetések által implikált hatás a központi költségvetésre, a foglalkoztatásra és a gazdasági növekedésre. Az idegenforgalom nemzetgazdaságra gyakorolt hatásai közül az alábbiak a legrelevánsabbak⁵³:

- pozitív hatás a fizetési mérlegre
- kiegyenlítő hatás (a költségvetésre nézve)
- foglalkoztatási hatás
- multiplikátor-hatás
- nettó hazai termékre gyakorolt hatás

A globalizáció a szállodaiparban – a legegyszerűbb megközelítésben – az adott vállalat hazai környezetben már nyújtott szolgáltatásainak és szervezeti rendszerének világméretű expanzióját, és ezzel együtt a szóban forgó termékek standardizálását jelenti. Ezen hatások következménye, hogy az észak-amerikai, európai és ázsiai központokkal rendelkező transznacionális vállalatok külföldi terjeszkedésük során brand-marketing technológiát vezetnek be a globális értékesítési rendszeren keresztül.

A globális vállalat a 70-es és 80-as években jelent meg, mint új szervezeti forma. Globális szinten a nemzetközi szállodapiacra ez a Holiday Inns, az ACCOR és a Hilton International kompetitív stratégiájának dominánsá válását jelentette. A globális vállalat a nyolcvanas évekre jellemző, a világ gazdaságot mozgató és átalakító erők következményeképpen született, melyek közül legfontosabbak az információs technológia kumulatív hatása, a média világméretű expanziója, a hosszú távú utak számának csökkenése. A folyamatban még szerepet játszott a tőkepiacok az irányú fejlődése, hogy az új lehetőségek kiaknázására gyorsabban tudták a vállalatok mozgósítani erőforrásaikat, és az ár/minőség arányt javította az új technológiák alkalmazása mind a termelő mind a szolgáltató szektorban egyaránt. A hetvenes évek végén és a nyolcvanas években a globális vállalatok tevékenységét a regionális integráció és a földrajzi diverzifikáció jellemezte. A geocentrikus stratégia szerint a globális vállalatokat központi terv által koordinált közös cél irányította. A kilencvenes évekre azonban már világosan látszott, hogy a globális vállalatoknak, különösen pedig a szállodaipar területén működőknek, egyre inkább figyelembe kell venniük azt a tényt, hogy stratégiájukat a különböző országok eltérő szociális - kulturális, gazdasági és környezeti feltételeihez és szükségleteihez is kell igazítaniuk. Ebben az időszakban tehát a szállodaiparban működő TNC-k egyik központi kérdése volt, hogy milyen módon szervezzék, integrálják és irányítsák tevékenységüket, hogy az egyszerre feleljen meg a globális stratégia követelményeinek és az országonként eltérő lokális feltételeknek. A szállodaipar globalizációja nem csak a nagy nemzetközi vállalatokat és láncokat érinti. A turisztikai szektor a világon, főleg Európában elsősorban kisvállalkozásokból áll. Megjelenésük az adott országok belső piacán stratégiájuk átgondolására és újrakonfigurálására készítette a kisebb független szállodákat is. A „hazai” szolgáltatók kompetitív előnye kezdetben a lokális környezet alaposabb ismerete volt. A 90-es évek stratégiaváltása óta a TNC-k közvetve ezeket a vállalatokat is a globális standardokhoz közelítő szolgáltatások nyújtására kényszerítik.

A benchmarking ebben az értelemben különösen nagy jelentőséggel bírhat a szállodaiparban. Ha a benchmarking kínálja a legjobb megoldást, a kisebb szállodák vezetőinek is ki kell lépniük lokális stratégiai környezetükből, és „kívülről” kell behozniuk a versenyképességhez szükséges hatékony technológiát. A globális verseny a szállodavállalatokat arra ösztönzi, hogy a keresleti piachoz való alkalmazkodáson keresztül a költségek csökkentésével kompetitív előnyhöz jussanak a szolgáltatások

⁵³ Franck, C. (1990)

színvonalának megtartása mellett. A kompetitív előny legtagabb értelmezésben úgy tekinthető, mint az adott vállalat válaszadási képessége a dinamikus környezetben folyamatosan felbukkanó új kihívásokra és helyzetekre.

4.2 A nemzetközi szállodaipar és jellemzői

4.2.1 Munkadefiníciók és elméleti alapvetések

A szállodaipar és szereplői közel sem mutatnak egységes képet. A vállalatok általában az eltérő orientáció mellett, eltérő tulajdonosi - üzemeltetési struktúrával is rendelkeznek, melynek értelmében beszélhetünk:⁵⁴

- ingatlantulajdonos és operátor (üzemeltető cég tulajdonában lévő szálloda)
- menedzsment-lehetőségekben érdekelt (szálloda üzemeltetésre szakosodott szállodavállalat)
- franchising érdekeltségű vállalatokról (névhasználatot átadó szállodavállalat, amely névhasználati jogát többszintű szerződésben adja át,
 - a) név, logó, honlap, foglalási rendszer pl: Best western
 - b) értékesítési rendszerek, szolgáltatás és kínálat egységesítés színvonal elvárással, pl: Mercure
 - c) teljes műszaki technika rendszer, pl: Ibis

Ezek gyakorlatilag meghatározzák az adott vállalat stratégiáját, fejlesztési célkitűzéseit és az új piaci szükségletekre történő válaszadás mikéntjét. Jelen dolgozat szempontjából a szállodaiparra a következő definíciót fogadjuk el: „egymással versenyben álló, szálláslehetőséget nyújtó vállalatok összessége, amelyek hasonló természetű és funkciójú szolgáltatásokat állítanak elő”.⁵⁵ A definícióhoz további pontosításokat kell fűznünk. A verseny természetesen az ágazaton belül is folyik, de magának az ágazatnak és az egyes szereplőknek is versenyt kell folytatniuk az alternatív és helyettesítő szálláshelyekkel. Ágazaton belüli szereplők: a szezonális, elsősorban az üdülési vagy alternatív céllal utazóknak nyújtott szállás jellegű szolgáltatások.

A szálláslehetőségeket a definíció figyelembevételével két alapvető kategóriába sorolhatjuk:⁵⁶ kereskedelmi és egyéb (alternatív) lehetőségek. A kereskedelmi szállások közé sorolhatók a szállodák, a motelek, a panziók, a vendégházak, turistaházak és fogadók. Az alternatív kategória három további alcsoportra bontható: kereskedelmi, szociális és nem-kereskedelmi jellegű szálláshelyekre. A kereskedelmi jellegű alternatív szálláslehetőségek nyújtják a legszélesebb palettát, ide tartozik a kempingtől kezdve az üdülőfalun és a gyógyüdülőn át a fizető - vendéglátó szolgálatig számos lehetőség. A szociális (társadalmi) jellegű szálláshelyek közé azokat sorolhatjuk, amelyek elsősorban nem idegenforgalmi célokat szolgálnak, és csak szezonális jelleggel kerülnek ilyen célú hasznosításra, mint például a középiskolai és egyetemi kollégiumok. Végül a nem - kereskedelmi jellegű alternatív szálláshelyek közé tartoznak például a saját nyaralók vagy az üdülőközösségek. Ezeket az alternatív szálláslehetőségeket az jellemzi, hogy

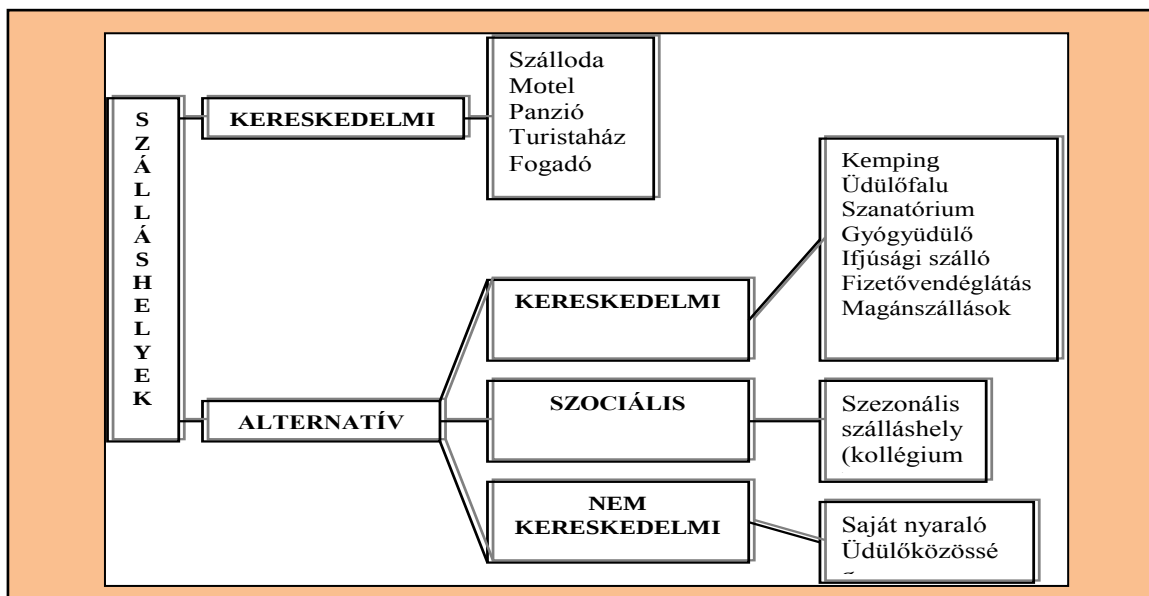
⁵⁴ S. Meddlic (1995)

⁵⁵ Go, Frank M. and Welch, P. (1991)

⁵⁶ Go, Frank M. and Welch, P. (1994)

nem csak a tulajdonos számára, hanem ellenérték fejében mások számára is elérhetőek, éppen ezért alkotják részét ennek a felsorolásnak.

Megjegyezendő, hogy a Magyarországon elfogadott statisztikai szálláshelystruktúra ettől eltér, ebben főleg a sajátos magyar szálláshelypiac fejlődése tükröződik.



6. ábra Szálláshelyek csoportosítása

Forrás: Go, Frank M. and Welch P.: *idem*

A szállodaipar az idegenforgalom, az egyik legdinamikusabban fejlődő szolgáltató ágazat része. Maga a turizmus két esszenciális elemből tevődik össze: egy dinamikus elemből, amely maga a térbeli mozgás (utazás) és egy statikus elemből, amely a desztinációk elérését jelenti üdülési vagy egyéb célokból. Amint azt már az előző fejezetekben is említettük, a turizmus kiemelkedő jelentőséggel bír nem csak egy adott ország, hanem a világgazdaság szempontjából is. A szállodaipar, amely a hazai piactól távoli elhelyezési szükségleteket hivatott kielégíteni, központi szerephez jut az idegenforgalom fejlődésében. A szállodaipar, ahogyan a fejezet elején utaltunk rá, orientáltságában és stratégiájában nem mutat egységes képet, ugyanakkor gazdasági szempontból vizsgálhatók az ágazat bizonyos közös tulajdonságai. A szállodaipar igen *munkaigényes* ágazat, ahol különös hangsúly esik a munkavállaló személyére.

A minőségi szolgáltatáshoz az alkalmazottnak megfelelő képzettségre, elhivatottságra és ellenőrzésre van szüksége. A vendégekkel közvetlenül érintkező alkalmazottakról szerzett benyomás kiemelkedő fontosságú a szálloda imázsa, és az ügyfelek visszatérése szempontjából. Az ágazatot *kiélezett verseny* jellemzi, amely a túlfejlesztés és a túlkínálat eredménye. A globalizáció folyamata ezen túl megnövelte a versenyzők számát, ami a verseny további élénküléséhez vezetett. Az ágazat különösen érzékeny a *kereslet fluktuációjára*. A szállodai szolgáltatás „romlandó” termék, az igénybe vett szobák száma hétről-hétre és szezonról szezonra ingadozik. Bizonyos tekintetben a kereslet együtt mozog a turizmus globális trendjeivel. A kereslet érzékenyen reagál a menedzsment hatókörén kívül bekövetkező váratlan történésekre, mint például a szeptember 11-i támadások és azok hatásai.

A szállodaipar nagyon *tőkeigényes*, a beruházások különösen egyes divatos desztinációban igényelnek egyre nagyobb befektetést.

A versenykörnyezet változása (Általános trendek)

A mai versenykörnyezetben egyre nehezebbé válik a szállodavállalatok számára a terjeszkedés, mert a 80-as évek óta alapvetően megváltoztak a feltételek. USA és Nyugat-Európa piacainak nagy része telítődött, a kereslet lassú növekedése pedig a megtérülést is kockáztatja. Hogyan alakulhatott ki ez a helyzet?

Az Arbel és Woods által az USA-ban végzett vizsgálatok⁵⁷ azt mutatták, hogy a 70-es évek közepén a szállodaépítkezések terén szinte robbanásszerű fejlődés indult meg.

Az 1974-88-ig tartó időszakban a szállodaipar rendkívül kedvező körülmények között juthatott hitelhez, nem csak a gazdaság általános helyzete, hanem az iparág sajátos jellegzetességei miatt is.

Az említett kutatás a szállodaiparban tapasztalható alacsony hitelköltségeket a következő okokkal magyarázza:

- az ágazat tőkeigénye
- az ingatlankomponens a hitelt kihelyezők számára garanciát és fedezetet jelent, inflációálló
- a szállodavállalatok általában hosszabb távú hiteleket igényelnek, ezáltal jobban ki tudják védeni az inflációs hatásokat
- az árakat gyorsan az inflációhoz tudja igazítani, ami ugyanakkor kritikus pontot jelent az ágazat inflációt csökkentő szerepében.

Az említett inflációs periódus tehát fellendítette a szállodaipart. A helyzetet mind a nagyobb, mind pedig a kisebb vállalatok ki tudták aknázni, bár a kisebb vállalatok hitelköltségei némileg nagyobbak voltak. A jelenség az USA-ban kezdődő brandek - termékek iránti túlzott befektetés okozott túlkínálatot.

Milyen lehetőségei vannak ma a szállodavállalatnak, illetve milyen stratégiát kell alkalmaznia, hogy a hőn áhított növekedés útjára tudjon lépni? A stratégia kiválasztását elsősorban a piaci célok, a célpiac és a piaci viszonyok határozzák meg. A bizonytalan piaci körülmények azt sugallják, hogy a kiutat az új termékek, illetve a termékek módosítása, a szegmentáció, a konszolidáció illetve a nemzetközivé válás jelentheti.

Termékek:

A szállodákat a vendégek számára elérhető lehetőségek, szolgáltatások és a minőség különböztetik meg szálláshely - kínálat palettáján szereplő egyéb elhelyezési formáktól.

A szállodaipar elsődleges terméke tehát a szoba, egyéb terméknek, illetve szolgáltatásnak az éttermi kapacitás, illetve a konferenciatermek tekinthetők.

A szállodaipar termékskáláját alapvetően három trend határozza meg:

- a) a megváltozott, illetőleg folyamatos változásban lévő demográfiai és társadalmi modellek eredményeképpen a fogyasztóknak egyre magasabb elvárásai vannak a standardok tekintetében
- b) a szállodák üzemeltetőinek törekedniük kell a költségek csökkentésére például a nem szoba - jellegű szolgáltatások megszüntetésével, nagyobb termékspecializációval, amely nagyobb teret enged a „fejleszd magad” jellegű szolgáltatásoknak

⁵⁷ Arbel, A. and Woods, R. M. (1990)

c) a szállodák és a hasonló jellegű szolgáltatások az esztétikai, a komfort és az üzemeltetés tekintetében is magasabb szintre kerülnek
Mindezek alapján a különböző szállodai termékek a következő módon változtak meg, és állnak jelenleg is változás alatt:

Szobák: A szállodai szobák funkcionálisabbak, ami elsősorban a kommunikációs és telekommunikációs szolgáltatásokra vonatkozik. Ide tartozik pl. a dohányzó és nemdohányzó szobák, LCD képernyők, HD Tv-k.

Vendéglátás a szállodában: A szálloda környékén elhelyezkedő éttermek jelentette konkurencia, valamint a gyors és hagyományos étkezés iránt egyszerre jelentkező igények miatt a szállodai éttermek nagyobb fokú specializációval rendelkeznek. Az étterem viselheti a szálloda márkanévét is, de működhet önálló egységként és franchising formájában is.

Konferenciatermek: A növekedő konferenciaturizmus egyfelől a szállodai konferenciatermek építésére és megtartására ösztönöz, másfelől viszont akadályozhatja a specializációra, és ezáltal költségcsökkentésre irányuló stratégiát. A konferenciaszolgáltatások minőségét elsősorban a technikai felszereltség (telekommunikációs, audiovizuális eszközök, informatikai infrastruktúra) határozza meg.

Egészségsszolgáltatások: Az alternatív és a környezetbarát turizmus elterjedésével egyre nagyobb szerep jut a wellness és fitness jellegű szolgáltatásoknak. A környezetbarát üzemeltetés is a megváltozott termékstratégia része, például energiatakarékosság vagy újrafelhasználás által.

Szegmentáció:

A piaci szegmentáció látványosan és gyorsan haladt előre az utóbbi években.

A transznacionális szállodaláncok a termékek széles skáláját kínálják, az ACCOR például:

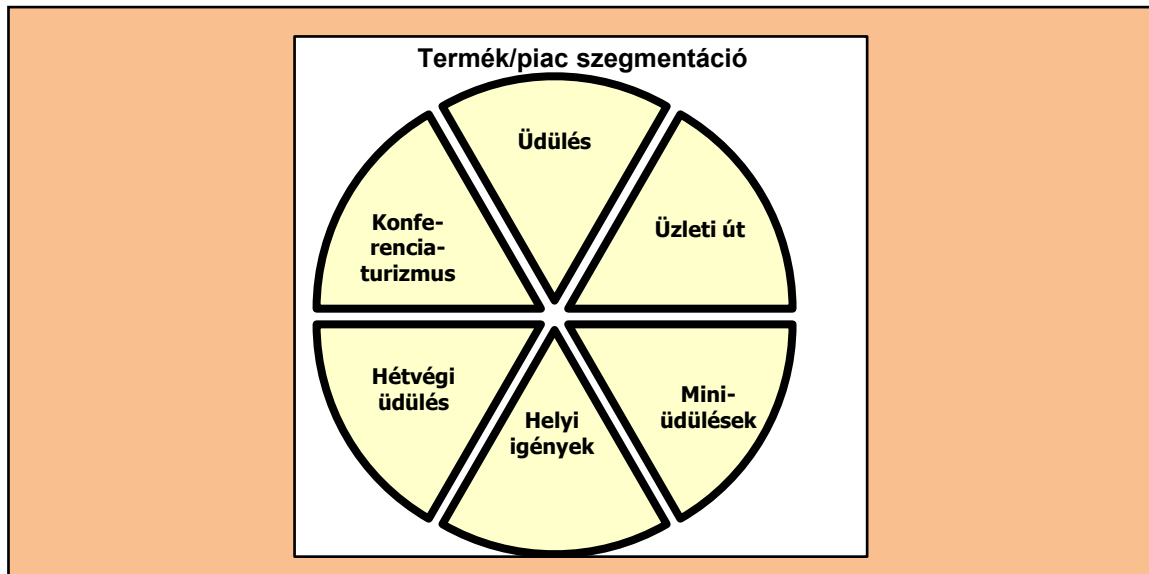
- luxusterméket (Sofitel)
- közepes terméket (Novotel)
- gazdaságos terméket (Ibis) és
- alapszolgáltatást nyújtó terméket (Formule 1).

A szállodavállalatok által kínált szegmentált termékskála természetesen a fogyasztói oldalon megjelenő szegmentációt tükrözi. A heterogén turisztikai piac viszonylag homogén, de mindenesetre elég tisztán elkülöníthető szegmensekből áll össze.

A szegmentáció felismerése és alkalmazása hatékony marketing és stratégiai eszközt jelent az élesedő verseny jellemezte környezetben. A fogyasztói piacon négy alapvető szegmentáció figyelhető meg: földrajzi, demográfiai, a viselkedésre vonatkozó és a pszichografikus szegmentáció.

Ezek az alap szegmentációk jelentősen hozzájárulhatnak a marketing stratégiák hatékony végrehajtásához, tekintve, hogy lényegében meghatározzák a fogyasztói viselkedésben mutatkozó eltéréseket.

Az utazás piaca a szezonális előnyök, az utazás távolsága, a szabadidő-preferenciák, a döntéshozatal folyamata, a kor és a motiváció szerint szegmentálódik⁵⁸.



7. ábra Termék/piac szegmentáció

Forrás: D'Amore L.J.: A Third Generation of Tourism Thinking Towards a Creative Conspiracy Business Quarterly, Ontario, Canada

A szállodai piac a fentiek figyelembevételével általában az alábbi három perspektíva mentén szegmentálódik:

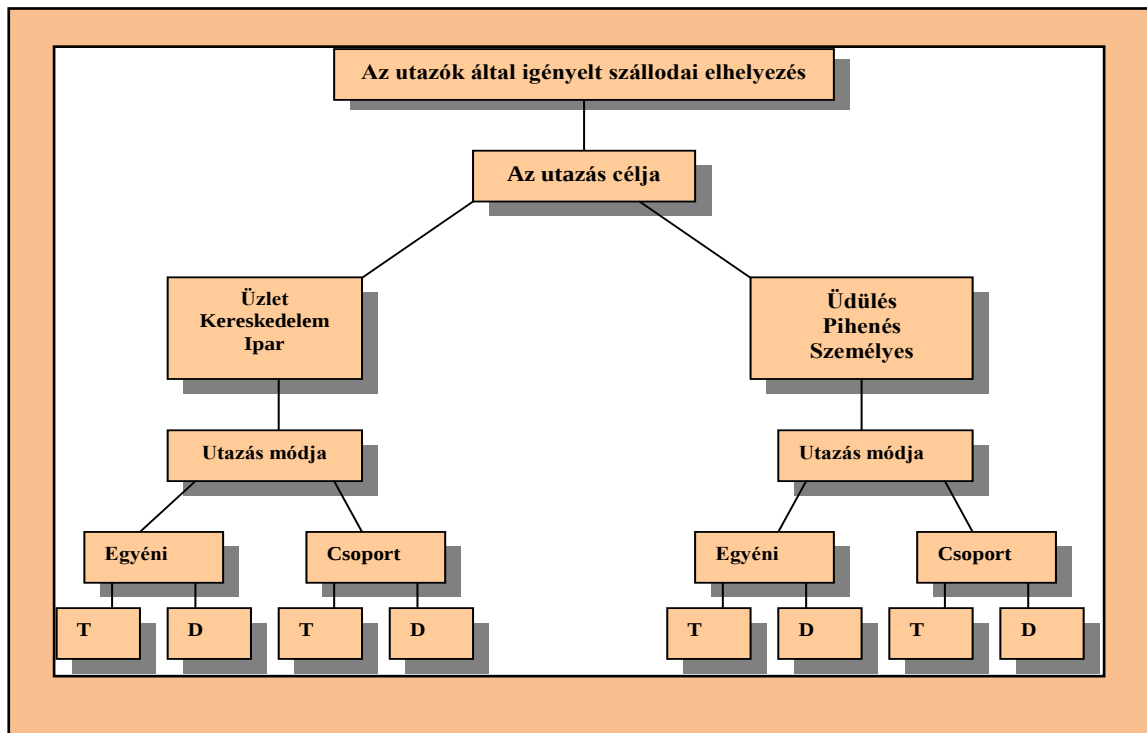
- termékszegmentáció, az adott szálloda esélyt nyújtó jellegzetességeinek kiemelésével, amelyek a vendégek által leginkább elvárt szolgáltatásokat állítják elő
- földrajzi szegmentáció, amely a vendég származási területét (desztináció) egyaránt vizsgálja
- hatás-szegmentáció, amely tekintetbe veszi az utazás motivációját, célját és a vendég által keresett élményt.

A piac szegmentálódásának megértése a stratégiai marketing egyik alappillére, de a megfelelő stratégia kialakításához a szubszegmensek ismerete is nélkülözhetetlen.

A szállodaipar szubszegmensei az alábbi tényezőkön alapulnak:

- a kereslet ingadozása (naponta, havonta)
- a tartózkodás hossza
- kiegészítő szolgáltatások (konferenciaterem, étterem, sportlehetőségek) iránti igények és preferenciák
- árérzékenység
- ismétlődő visszatérések gyakorisága
- kereslet speciális forrásai a földrajzi piac területén vagy azon kívül
- kereslet speciális forrásai a földrajzi piac területén vagy azon kívül

⁵⁸ Calantone, R. and Johas, J.



8. ábra A szállodaipar szegmentációja (T: beutazó tranzit, D: desztináció)

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán az eltérő szállodapiaci szegmensek egy tipikus példáját ábrázoltuk. Az egyszerűség kedvéért csak a fő szegmenseket tüntettük fel, ezek a fentebb említettek alapján további szubszegmensekre bonthatók. A szállodaipar piaci szegmentációját az alábbi táblázatban összegzem:

PIACI SZEGMENTÁCIÓ A SZÁLLODAIPARBAN	
FŐBB CÉLCSOPORTOK JELLEMZŐI	SPECIÁLIS IGÉNYEK
Munkahelyüktől távol utaznak/dolgoznak, változatlan szolgáltatások, költségeiket, vagy azok egy részét megtérítik.	- Garantált szobafoglalás - Gyors chek in/out - Telekommunikációs háttér, irodai szolgáltatások, dolgozószoba jellegű szobák
Szervezett csoportok üdülési-pihenési céllal, tranzitutazás vagy egy több desztinációs út egyik állomása	- Csoportos check in/out - Kényelmi szolgáltatások - Közös helyiségek - terek - Idegenvezetés
Nem munkavégzési célból utaznak, saját maguk fizetnek elhelyezésükért. Lehetnek „szolgáltatón kívüli” üzleti utazók is, családjuk kíséretében.	- Kényelmi szolgáltatások - Értéket tulajdonítanak a pénznek - Vendéglátás jellegű szolgáltatások - Helyi információs szolgáltatások - Szórakozás
Rövid tartózkodásra igényel szálláshelyet a repülőtéren vagy közelében. Elhelyezésük általában alacsony ár/magas szolgáltatás tartalmú szerződéseken rögzített.	24 órás szolgáltatások - Kényelmi szolgáltatások - Elsőtétíthető szobák

6. táblázat Piaci szegmentáció a szállodaiparban

Forrás: Saját szerkesztés

Konszolidáció

A szállodaipar a szervezet tekintetében is heterogén képet mutat. A szállodák csoportosítása többféle szempontból történhet: a típus, az elhelyezkedés, a méret, a szolgáltatások standardjai és szintje, a tulajdon és üzemeltetés, valamint a szállodalánchoz való tartozás alapján. Az egyre bizonytalanabbá váló környezeti feltételek a piacon a szállodavállalatokat versenyképes menedzsment kiépítésére készítették. A folyamat a szállodaláncok megerősödéséhez vezetett, ez a szervezeti forma ugyanis a független szállodákkal összevetve több kompetitív előny forrása lehet.

A szállodaláncokon belül a tulajdon és a menedzsment elválik egymástól, és két különböző funkcióként működik. A szállodaláncok tagjaiknak lehetőséget adnak a brand - name és a központi helyfoglalási rendszer használatára. A tagok egymástól eltérő jellemzőkkel rendelkező területen is állandó minőségű szolgáltatást tudnak nyújtani.

Lehetőség nyílik az alkalmazottak folyamatos képzésére illetve továbbképzésére, a professzionális marketing- és értékesítő rendszerek segítségével pedig a tagok, illetve a lánc a piac minél nagyobb területét tudja megszerezni.

A nagyobb, és gazdasági szempontból egységesebbnek mutakozó szállodavállalatokat (vagy láncokat) hagyományosan könnyebb kívülről finanszírozni, mint a független tulajdonban lévő és önállóan működő szállodákat.

4.2.2 A kompetitív előny

A verseny nem más, mint válaszadás az új erő megjelenésére és módszer az új egyensúly megteremtésére. A piac szerkezetét alapvetően három tényező határozza meg:

- a) az ipari koncentráció szintje
- b) a piacra történő belépés feltételei, illetve akadályai
- c) a termékdifferenciáció és a kompetitív előnyök

A szállodai vállalkozás versenyképessége fenntartásához és fokozásához, versenyelőnyének kiépítéséhez többféle forrást is igénybe vehet: ⁵⁹a nemzeti sajátosságok kiaknázásával és a gazdaság sajátosságainak figyelembevételével felhasznált forrásokat, a saját hálózatán keresztül történő földrajzi diszperzióval.

A kompetitív előny elmélete jó perspektívákat nyújt az üzleti stratégiában, mert alapvetően megkönnyíti a versenykörnyezet elemzését. Az elmélet szerint az adott ágazaton belüli üzleti siker kulcstényezői a termékek funkcióinak a Porter-féle „értékláncon” való elhelyezkedésétől függ⁶⁰. Egy adott tevékenység értékláncon belüli működése hatással van a többi tevékenység költségére illetve hatékonyságára.

Az értéklánc-konceptióját a szállodaiparban az alábbi táblázat szemlélteti. Az ágazatban végezhető tevékenységek – tehát maga a lánc – az ingatlan megszerzésével, illetve a finanszírozási lehetőségek felkutatásával kezdődnek, és a tényleges szolgáltatás nyújtásával végződnek.

⁵⁹ Horsburgh, S. (1990)

⁶⁰ Porter, M.E. (1990)

A különböző típusú vállalatok a lánc különböző pontjain helyezkednek el, az általuk végzett tevékenység szerint. Ez a felosztás egyszersmind a piac egyes szegmentjein való jelenlétet is tükrözi.

TEVÉKENYSÉG-FUNKCIÓ	VÁLLALAT TÍPUSA	SPECIÁLIS IGÉNYEK
Ingatlanszerzés és finanszírozás	Szállodatulajdonos/fejlesztő Hitelintézetek Szállodákat üzemeltető vállalatok Kormányok	VMS Prudential Realty
Tervezés és építés		Marriott Corporation
Franchising		Choice Hotels
Üzemeltető menedzsment	Menedzsment-szerződés társaságok	Hilton International
Emberi erőforrás menedzsment	Üzemeltető cégek	Hyatt Hotels & Resorts
Marketing/értékesítés	Üzemeltető cégek Értékesítési képviselők	Forte Hotels
Foglalás és közvetítés	Üzemeltető cégek Közvetítő rendszerek Számítógépes foglalási rendszerek	Holiday Inns Best Western
Adminisztrációs ellenőrzés	Üzemeltető cégek/tulajdonosok	Meridien/Air France
Szolgáltatás	Üzemeltető cégek	Novotel

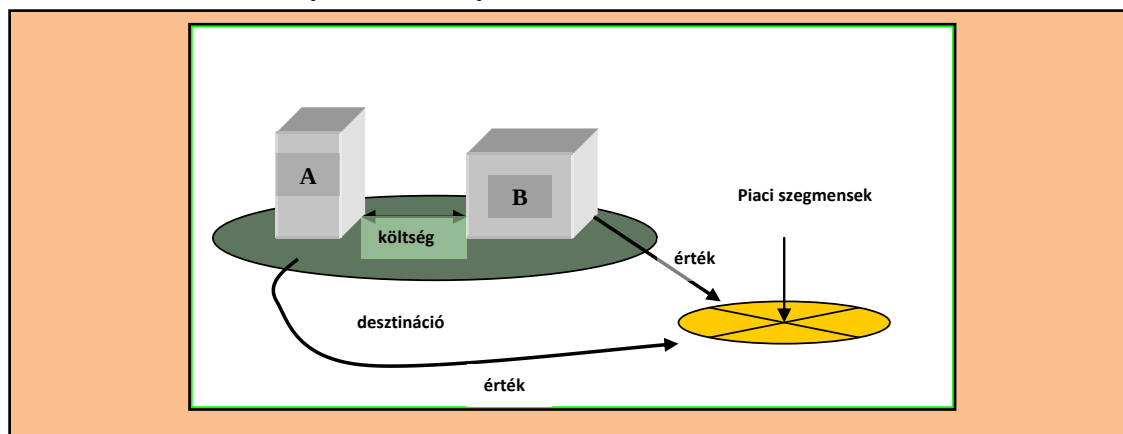
7. táblázat Vállalati típusok szerinti funkciók

Forrás: Saját szerkesztés

Az „érték” a 90-es évek piaci versenyének egyik kulcsfogalma. A szolgáltatás területén értéknek tekinthetjük azt, amit a fogyasztó keres. Az érték koncepciója magában hordozza tehát az igényeket, az elvárásokat, a minőséget és az árat, ezeknek mintegy kombinációját alkotja. Az érték a fogyasztó szemében az a vonatkoztatási pont, amelynek alapján kiválasztja, elfogadja vagy elutasítja a szolgáltatásokat.

A szállodavállalatoknak a rutintól eltérő új megközelítéssel kell az értéket kialakítaniuk, és ezáltal kompetitív előnyre szert tenniük. Az értékkel szemben támasztott elvárások azonban a piacon szegmensről szegmensre változhatnak.

A specifikus szegmensek „meghódítását” és ezen keresztül a lehető legmagasabb kihasználtságot elérni annak az értéknek a differenciációjával lehet, amelyet egy adott desztinációban a versenytárs alacsonyabb áron kínál.



9. ábra Újabb szegmensek meghódítása („A” = szállodavállalat, „B” = versenytárs)

Forrás: K. Ohma, *The Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage* New York, Plenum p.47.

A szervezeti alapú globális növekedési stratégiák

A többi vállalkozáshoz hasonlóan a szállodaláncok is csak az adott ország jogszabályai által biztosított társasági formában működhetnek, amelyek a fent felsorolt három lehetőség valamelyikébe tartoznak, vagy ezek kombinációból jönnek létre.

A lehetséges, és nemzetközi téren megfogalmazott stratégiai célokkal létrehozott, növekedésorientált és kompetitív előnyt biztosítani képes működési formák a szállodaiparban a következők:

- szállodatulajdonos cég/hálózat
- menedzsment- szerződés
- franchising
- konzorcium
- stratégiai szövetségek
- hosszúlejárátú lízing
- vegyesvállalat (joint-venture)
- egyesülés

Az említett kategóriákat nemcsak a létrejött jogviszony formai, hanem tartalmi oldaláról is különböztetik. A lehetőségek limitált száma nyilvánvalóan a jogban gyökerező formakényszer eredménye. A tulajdonos-üzemeltető saját szálloda kivételével tipikusan szerződéses (kötelmi) jogviszonyokról van szó, de ezek néhány alapvető jellegzetességükben eltérnek egymástól. A cégek működése szempontjából ki kell emelni a jogviszony időtartamát (hatályát), valamint a felek pozícióját abból a szempontból, hogy egyenlően vagy egyenlőtlenül kétoldalú jogviszonyról van-e szó.

Tulajdon vagy menedzsment-szerződés?

A szállodaiparban a tulajdonosi funkciót többféleképpen el lehet választani az üzemeltetéstől, a menedzsmenttől. Nagy-Britanniában a szállodacégek általában tulajdonosok is, míg az USA-ban a nagyobb társaságok, mint például a Hilton, a Hyatt és a Marriott elsősorban menedzsment-társaságok, ahol a tulajdon elválik az üzemeltetéstől és irányítástól. Ennek okai között szerepel az is, hogy az angol jog több területen nem ad lehetőséget a lízingre, illetve az ilyen típusú szerződések megkötésére.

A menedzsment-szerződések rendszere már több évtizedes múltra tekinthet vissza, 1949-ben a Puerto Rico-i San Juanban található Hilton szállót kezdték üzemeltetni egy, a lízing és a menedzsment-szerződést ötvöző formában. A Hilton ezen a módon terjeszkedett Isztambulban, Mexikóban és Kubában is. A kubai események azonban világossá tették, hogy a külső környezetben játszódó és éppen ezért ellenőrizhetetlen politikai történések miatt a céget jelentős veszteség érheti. Ennek elkerülésére alakult ki az a forma, amely ma menedzsment-szerződés néven ismert. A menedzsment-szerződés igazi térhódítása a 70-es években kezdődött. 1970-ben a legnagyobb amerikai szállodaláncok még csak 22 menedzsment-szerződéssel rendelkeztek, 1975-ben viszont már kétszázzal⁶¹, napjainkban több ezerrel. A tulajdonosok több kategóriát alkotnak.

Az *elsőbe* tartoznak a szervezeti jellemzőkkel rendelkezők, például a biztosítótársaságok, befektetőcégek, bankok és egyéb pénzügyi intézetek. Számukra a szállodai finanszírozás potenciálisan biztos és megtérülő befektetésnek látszik.

A *második* kategóriát az ingatlan-befektető cégek alkotják, amelyek a 70-es évek és a 80-as évek végének gazdasági recessziója során kerültek tulajdonosi pozícióba, sok szállodavállalat ugyanis nem tudta felhalmozódott adósságállományát törleszteni.

⁶¹ IHA, Paris: International Hotel Association (2002)

A *harmadik* csoportba tartoznak az építőipari vállalatok és a földtulajdonosok. Az előző kettőtől eltérően ez a csoport folyamatosan érdekelt a szállodatulajdonban, mert tevékenységük részét képezi. A megfelelően megválasztott szálloda egyéb gazdasági tevékenységek (irodaház, konferenciaközpont stb.) kiindulópontja lehet, ezért a szálloda ebben a csoportban többet jelent pusztá beruházásnál.

A tulajdonosok következő *negyedik* csoportját a valamilyen egyéb ágazatban érdekelt cégek, például hajózási vállalatok, utazási irodák, tour-operátorok, légitársaságok, tematikus parkok tulajdonosai alkotják. A vendéglátó cégek abban érdekeltek, hogy a szállodaipari tevékenységet portfóliójukba integrálják. A vertikális integráció jellemezte cégek azonban inkább a kisebb tulajdonok megszerzését részesítik előnyben, mint a menedzsment-szerződést.

Az *ötödik* csoport leginkább a fejlődő országokra jellemző, hogy presztízs okokból vagy az ország imázsának javítása érdekében kormányok lépnek fel tulajdonosként és fejlesztőként. Az ilyen „presztízshotelek” élénkítőleg hathatnak az idegenforgalomra, és ezen keresztül a gazdaság egyéb ágazataira is. A kormányok általában helyi társaságokat bízhatnak meg a szállodák menedzselésével.

Az utolsó *hatodik*, legkevésbé népes kategóriába tartoznak a magánszemélyek, mint szállodatulajdonosok. Ők a szállodában lassan megtérülő, de biztos befektetést látnak, amellyel elkerülhetik a befektetéssel kapcsolatos naponta hozandó döntéseket.

A tulajdon és menedzsment kérdéséről az utóbbi évtizedben az alábbi trendek voltak megfigyelhetők⁶²:

- egyre több helyen kerül a szerződésekbe a szerződés biztosítékának kikötése, amelynek értelmében a szállodát üzemeltetőnek el kell érnie egy meghatározott minimális bevételt és eredményt ahhoz, hogy a tulajdonos a teljesítést szerződésszerűnek tekintse, és ne kerüljön sor annak felbontására
- a menedzsment-szerződések érvényességének időtartama rövidülni látszik a hagyományos 20-25 évvel szemben, és megjelent a szerződés és a teljesítés rendszeres felülvizsgálata is
- tulajdonos a szerződés lejártakor érdekelt lehet az ingatlan értékesítésében, különösen a nagy értékű ingatlanok esetében, a tulajdonos üres tulajdonokat is értékesíthet, de a szerződés szerinti értéknövekedést megosztja az üzemeltetővel.
- a tulajdonos elvárja, hogy az üzemeltető is részt vállaljon a befektetési kockázatból, különösen a direkt befektetések esetében, legalább addig, amíg a szálloda egy bizonyos mennyiségű, legalább a további üzemeltetéshez elégséges nyereséget nem termel.

Az említett trendek alapján a menedzsment-szerződés tartalma is megváltozott. Ennek megfelelően kétféle szerződésről beszélhetünk: a hitelből és a saját tőkéből finanszírozott kontribúciót (loans and equity contributions) tartalmazóról.

Természetesen a saját tőkéből finanszírozó üzemeltető van erősebb helyzetben a tulajdonossal szemben, és ennek következtében egyre erősebb befolyást tud gyakorolni magára a tulajdonra is. Ezt azonban csak a tőkeerős üzemeltetők engedhetik meg maguknak, a legtöbb független operátor nem képes ilyen kontribúció biztosítására.

Napjaink tulajdonos cégeit a növekvő profitorientáltság és a menedzsmenttel szembeni erőteljesebb szelekció jellemzi, és a menedzsment-szerződések a szállodaipar struktúrájának lényegi részét alkotják.

⁶² IHA, Paris: International Hotel Association (2002)

Franchising

A franchising az egyik legrégebbi múltra visszatekintő üzemeltetési forma. Ősének azt a gyakorlatot tekinthetjük, amikor a királyi vagy feudális monopóliumokat (pl. adószedés, italmérés) bizonyos összeg megfizetése ellenében bérbe vették. Mai formájában azonban a 60-as években az Egyesült Államokban kezdte meg diadalútját. A szállodák franchising üzemeltetésében a franchising-hálózat fejlesztése a meghatározó tényező. Minden új, a lánchoz csatlakozó tulajdont a franchisee finanszíroz, akire mindkét díj fizetése hárul. A franchisee-k kritikus száma arra készíti a franchisert, hogy folyamatos kapcsolatot tartson fenn ügyfeleivel, olyan módon, mint ahogyan azt a független szállodák belső irányítása is teszi. A franchising rendszere, különösen pedig a master franchising szerződések lehetővé teszik, hogy a brand-name új földrajzi piacra lépjen be, és több szállodát is integrálni tudjon a hálózatba. A szállodaiparban a Holiday Inn volt az első, cég, amely terjeszkedését a franchisingra alapozta. A rendszer egyaránt előnyös lehet mindkét fél számára, különösen a kis és középméretű egységek esetében. Nem biztos, hogy az egy adott területen sikeresen működő franchising-rendszer, vagy szerződés forma más földrajzi területen is hasonló sikert ér el. Egyes USA-beli cégek növekedési stratégiájukban jelentős szerepet szántak a franchisingnak, de az egyenlőtlen szerződések nem mindenütt váltották be a hozzájuk fűzött reményt. Az aktuális trendek azt mutatják, hogy a franchising-szerződések is egyre inkább kölcsönössé válnak, mindkét fél számára egyenlő és méltányos feltételekkel.

További trendként értékelhető, hogy a menedzsment-szerződések jelentős része franchisinggá alakul át. A Marriott például a 80-as években a szállodák építésére alapozta növekedési stratégiáját és expanzióját, a 90-es évektől kezdve azonban egyre inkább a franchising felé fordult 1993-ban szállodáinak 27%-a működött franchising formájában, 1997-ben viszont már több, mint 50%-a. Hasonló tendencia jellemzi a Hyattet is, amely szintén megkezdte saját franchising - hálózatának kiépítését.

Mi lehet az oka ennek a jelenségnek?

A franchising utóbbi húsz évben történt elterjedésének következők az okai:

- a) **Megnőtt a szolgáltatások szerepe:** Minden bizonnyal ez a környezeti tényező gyakorolta a legerősebb hatást a franchising elterjedésére. Az életstílus változásai, a megnövekedett szabadidő és diszkrecionális jövedelem ösztönzőleg hatott a szolgáltatások iránti keresletre. A társadalmi és gazdasági környezet tehát előmozdította a különböző típusú franchisingek elterjedését.
- b) **Nőtt a minőség, a standardizálás iránti igény:** A szállodát igénybe vevő turisták egyre növekvő minőséget igényelnek, szeretnének garantálva tudni az egyre magasabb alapminőséget (televízió, telefon, fürdőszoba) és ehhez minden utazásuknál nemcsak az üzlet utaknál, hanem az üdülésnél is ragaszkodnak. A minőség állandósága hosszútávon stabil elvárás a szállodával szemben. Ezt legjobban a standardizálás bevezetésével lehet biztosítani.
- c) **Kis- és középvállalkozások, kisebb tőkeigényű cégekénél: nőtt a saját foglalkoztatás (self-employment) értéke munkanélküliség elkerülése:** A társadalom által a saját foglalkoztatásnak (self-employment) tulajdonított érték növekedése is a franchising elterjedését generálta. A vállalkozások társadalmi megbecsülésének emelkedése sokakat késztetett arra, hogy hagyományos „bürokratikus” munkahelyeiket elhagyva saját vállalkozásba kezdjenek. A franchising-rendszer megfelelő formát adhat a vállalkozások indulásához. Ha a társadalom, illetve a közfelfogás továbbra is az irányban halad, hogy adott esetben többre becsüli azt, hogy valaki saját maga főnöke,

mint a várható anyagi hasznot, a franchisingek száma továbbra is növekedni fog. Ennek inverzeként a foglalkoztatást nem találó munkanélküliek is a vállalkozásokban látják problémáik megoldásának kulcsát. A 90-es évek recessziójának időszakában sokan a saját foglalkoztatásban, tehát vállalkozások alapításában keresték a kiutat, tőkeként saját javaikat felhasználva. A franchising e vállalkozóknak is megfelelő alternatívát kínálhat.

- d) **Elérhető finanszírozás:** A franchising elterjedését az utóbbi évtized kedvező vállalkozásfinanszírozási lehetőségei is elősegítették. A pénzintézetek speciális, franchising-támogató hitelek hoztak létre. A leggyakoribb franchise láncokat, amelyek már differenciáltak mind az alacsony, közép és felső kategóriában üzemelnek a 2. sz. melléklet tartalmazza. Jelenleg 118 nagy franchise csoport létezik a nemzetközi turisztikai piacon. 1989-ben még csak 37 franchise csoport működött. 2000-ben már a 84 nagy franchise csoport differenciált termékeket kínált 30 az „economy” 23 „first-class” és 31 a „mid-rate” minőséget célozta meg. 2000-ről 2005-re 20%-os növekedés figyelhető meg, 2005-2009 között újabb 29 %-os növekedés következett be. Így ma 118 franchise csoport kínálja brandjét a piacon. Az egységek számából a piaci részesedés nagyságai, kedveltségük is kiolvasható.⁶³ A trend továbbra is a franchise erős expanziója és további szegmentációja.

Konzorciumok

A „branding” jelentőségének növekedése a 90-es évek elején arra készítette a független és közepes szállodatulajdonosokat és szállodaláncokat, hogy valamilyen formában társulásokot hozzanak létre. Ennek következtében jöttek létre és terjedtek el globális szinten is a stratégiai szövetségek illetve konzorciumok. Az említett szervezetek expanziója meglehetősen gyorsan zajlott le, változó eredménnyel.

A konzorciumok, mint például az egyik legnagyobb, a Best Western International, egy központi szervezethez való tartozást kínálnak a független szállodáknak. A tagság nem érinti az adott cég függetlenségét, ugyanakkor kiaknázhatóvá válnak a szervezet nyújtotta lehetőségek a marketing, a finanszírozás és a képzés-továbbképzés terén.

A Best Western Internationalt 1946-ban hozta létre a kaliforniai moteltulajdonos, M.K. Guertin, amikor még valódi szállodaláncok nem léteztek. Guertin ébredt rá arra a tényre, hogy sikeres üzletmenetet lehet a szállodaiparban elérni oly módon, hogy a szállodák illetve motelek tulajdonosai nagy számban működnek együtt, és magas szintű standardokat alkalmaznak a szolgáltatások tekintetében. A Guertin-féle koncepció alapja a tiszta, kényelmes és elérhető árú szállodaipari termék volt. Az elképzelés sikerét jelzi, hogy az ötvenes években a szervezet taglétszáma 50-ről 492-re nőtt.

A közös marketingstratégia szükségességének felismerésének eredményeképpen született meg a „Western Motels Inc.” brand-name. A mai konzorciumok nagy többsége is a Guertin-féle koncepció alapján jött létre és üzemel. A társulás a tagoknak többféle előnyt is biztosít, melyek közül a globális piacra történő belépés lehetősége és a sajátos piaci szegmensek szerinti specializáció a legjellemzőbb. A Leading Hotels of the World és a Preferred Hotels Worldwide luxuskategóriájú szállodákat üzemeltet globális szinten, a Relais& Chateaux viszont műemlék szállodákat működtet. Szervezettől függően a tagok általában díjat fizetnek a tagságért. A Best Western például nonprofit szervezet, a befolyt tagsági díjakból költségeit fedezi. A konzorciumok legnagyobb

⁶³ Hotel Franchise Fees Analysis Guide (2009)

előnye, hogy általuk a független szállodák is a globális piacra léphetnek, és egyes piaci szegmensekben versenyképesek is maradhatnak a nagy nemzetközi szállodaláncokkal szemben.

Versenyelőnyük elsősorban rugalmasságukból és mozgékonyaságukból ered, a piac sajátos igényei jelentette kihívásokra gyorsabban reagálnak. A konzorciumok rendszere is globális méretekben terjedt el, és számuk a globális piaci verseny élesedésével folyamatosan növekszik.

A nemzetközi versenykörnyezetben végzett tevékenysége alapján a konzorcium négy típusát határozhatjuk el:

- teljes konzorcium (a szálloda tulajdonolja a márkanevet és az üzemeltetést is pl:Concorde Hotels Group)
- marketing konzorcium (marketing célú együttműködés a közös eladás érdekében pl: Small Luxury Hotels of the World)
- foglalási rendszerek (szállodafoglalásra specializálódott szervezet pl:SRS Hotel Steigenberger, Utell)
- közvetítő konzorciumok (közös honlap, név, logó alatt működő szállodavállalatok pl:JAL World, Golden Tulip Worldwide Hotels)

Stratégiai szövetségek

Külön kell beszélni a stratégiai szövetségekről, amelyek általában nagyobb társaságok között jönnek létre. A globális piacon ugyanis a magányos multinacionális cégnek is korlátozottak a forrásai ahhoz, hogy világméretekben versenyezzen hatékonyan és eredményesen. A stratégiai szövetség ebben az értelemben két vagy több, hasonló terméket előállító vagy értékesítő vállalat kapcsolata, illetve együttműködése.

A stratégia eszközei a közös marketingtől a közös helyfoglalási rendszerekig terjed.

A megfelelő partner(ek) kiválasztásával a stratégiai szövetség is a globális expanzió és versenyképesség hatékony eszköze lehet, különösen a brand-name nemzetközi ismertsége és elismertsége tekintetében biztosíthat előnyöket, és segítségére lehet a menedzsmentnek a multikulturális közegben történő expanzió során. A koncentráció kétféle lehet a turizmusban horizontális vagy vertikális. A horizontális koncentráció során a turisztikai tevékenységen belül történik a fúzió pl. két különböző szállodai cég között.

Még a vertikális koncentráció esetén a fúzió egy turisztikai tevékenységen keresztül más jellegű céggel jön létre pl. hotelek és légitársaságok között. Ez a fajta koncentráció a turizmusban elősegíti a profit és a hatékonyság növelését, meghatározó az ágazat profitrátájának növekedésében, lehetővé téve a nagyobb gazdaságok előnye folytán az innovációt és a különböző termékek kialakítását.

A horizontális integráció esetén jelentősen csökkennek a költségek, különösen ha az összeolvadt cégek adminisztrációja központosított és racionalizált. A vertikális integráció esetén a versenyelőnyt a többi vállalattal szemben nyernek az integrációban részt vevők az által, hogy akadályokat gördíthetnek az új piaccal szemben és nagyobb lehetőség adódik az együttműködésre. A vertikálisra példa a Hilton 70-es években elindult integrációja, a horizontálisra példa a Merriott.

Hosszúlejáratú lízing

A növekedési stratégia e formája szoros kapcsolatban áll a teljes tulajdonú leányvállalat (wholly owned subsidiary) típusával, amelyet az amerikai cégek elsősorban a tengerentúli, stabil gazdasági és politikai környezettel rendelkező országokban alkalmaznak. A hosszúlejáratú lízing célja a befogadó országok legkedvezőbbnek ítélt helyein található egyes tulajdonok megszerzése. Ebben az esetben is elsődleges a célország gazdasági-politikai stabilitása, ami erőteljesen lecsökkenti a hosszútávra tervezett pénzügyi manőverek kockázatát.

A gyorsabb és közvetlen piacra lépés érdekében azonban a multinacionális vállalatok – legalább is a kezdeti időkben – a tulajdonszerzést részesítették előnyben. Hosszú lejáratú lízing konstrukció jellemezte pl. a KORONA szállodát az ACCOR Pannónia Rt és a CIB Bank közötti megállapodás alapján.

Vegyesvállalatok (joint venture)

Ezt a növekedési stratégiát általában nagy ingatlanfejlesztő vagy holdingcégek és szállodavállalatok alkalmazzák. A befektető ebben az esetben elsősorban a hosszú távú A megtérülésben érdekelt, ami jelentősen megnöveli a kockázati tényezőket. A vegyesvállalati forma jellemezte a német szállodaipart az egyesülés után (Klingbeil Group), de így jött létre a FORTE-Agip joint venture is.

Egyesülés

Az egyesülés a szállodaiparban – akárcsak a gazdasági társaságok egyéb működési területein – gyakorlatilag egy vállalat megszerzését, általában megvásárlását jelenti egy másik cég által. A módszer már említett előnye, hogy így a terjeszkedő cég közvetlenül kerül a globális piacra, és a megszerzett cégek típusától függően alkalmazkodni tud a piaci szegmentációhoz, saját portfóliójának egyidejű kibővítésével.

A terjeszkedés kockázati tényezői

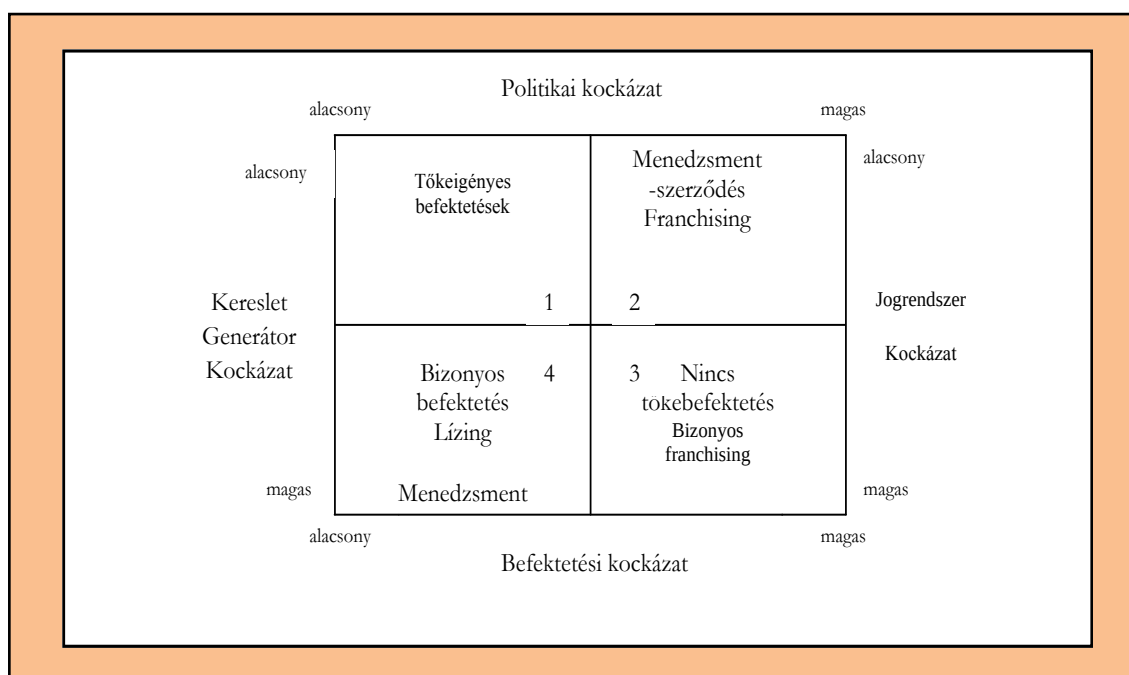
A növekedési stratégiák lehetséges formái a környezettől függően mindig tartalmaznak bizonyos mennyiségű kockázati elemet.

Az alábbi mátrix⁶⁴ a kockázat négy dimenzióját jeleníti meg: a politikait, a gazdaságit (kereslet), valamint a befektetés és a szabályozási környezet dimenzióját. A mátrix egyes cellái jelölik a fejlődő piacokra történő belépés sorrendjét. A két végpont között a résztvevők a fentebb tárgyalt stratégiai formákat alkalmazzák.

A kockázat és a tőkeigény fordított arányban áll egymással. Minél kisebb az adott területen a kockázati tényezők hatása, annál nagyobb összeget igényel a befektetés.

A legkockázatosabb területeken a befektető nem érdekelt a közvetlen befektetésben, a kockázatot franchisingon keresztül hárítja át.

⁶⁴ Zhao, J.L. and M.D. Olsen (1997)



10. ábra Politikai és befektetési kockázat

Forrás: Saját szerkesztés

A magas kockázatú területeken történő beruházás veszélyeit a kockázati prémium (risk premium) kompenzálja.

A politikai stabilitást érintő kockázati tényezők esetében kisebb a prémium százalékos aránya, mint a háborús cselekményeknél. A két előző ábra alapján megállapítható, hogy a globális környezetben végrehajtott expanziót komplex folyamatként kell értékelnünk, amely kiemelkedő jelentőséggel bírhat egy szálloda értéke szempontjából. A kockázatok elkerülése érdekében a cégeknek beható monitoringot kell alkalmazniuk azokon a területeken, ahol növekedést szándékoznak elérni.

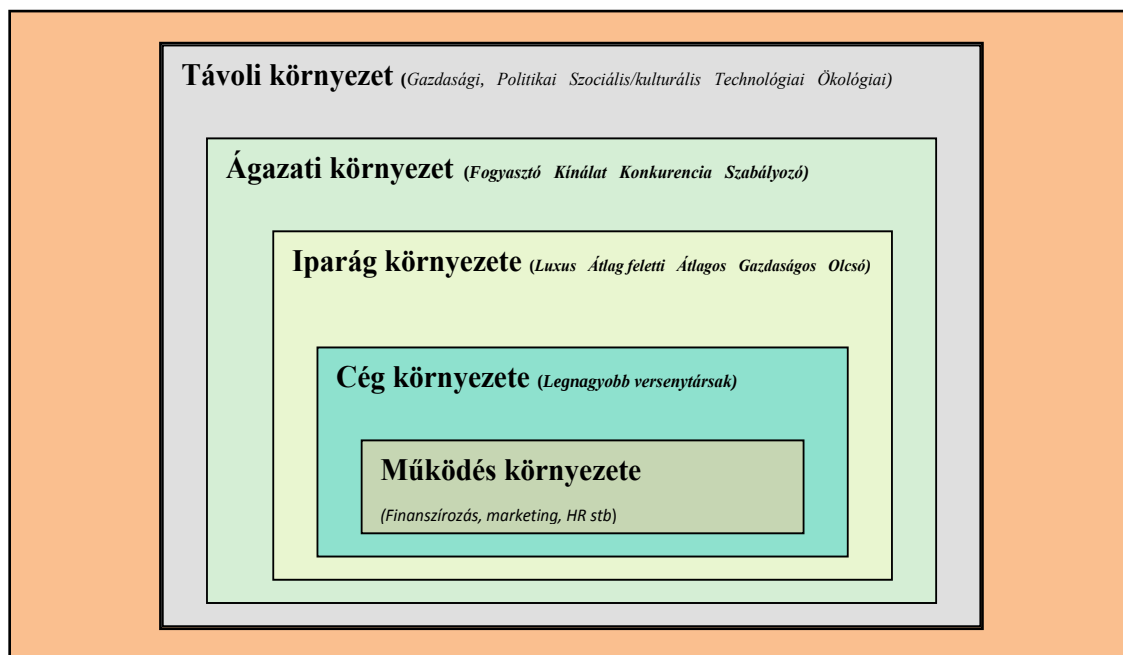
4.2.3 A globális versenykörnyezet és szállodaipar

A globalizációs jelenségek és ezek mozgatóerői közül a versenykörnyezet kialakításában meghatározó szerepet játszott a kommunikációs rendszerek ugrásszerű fejlődése, az információs és közlekedési-szállítási technológiát is beleértve. Ennek következtében nem csak a kínálat, hanem a kereslet jellege is átalakult, és a megváltozott viszonyok új kompetitív formákat hoztak létre.

Ezek közé tartozik a GDS (Global Distribution Systems) megjelenése is, amely a szétszórtnak tekinthető szállodai keresletet potenciálisan koncentráltta.

A számítógépes rendszereken keresztül a szállodáknak közvetlenül, de közvetve is lehetőségük nyílik rá, hogy a „bulk buying” segítségével mindig a legkedvezőbb ajánlatot tehessék. Ennek következtében alapvetően megváltoztak a termelők és a fogyasztók közötti viszonyok is.

Az alábbi ábra a környezet és szereplőinek rendszerét mutatja be.



11. ábra A környezet és elemeinek rendszere
Forrás: Poon: Competitív strategies for a „new tourism”

A modern globalizációs folyamatok megindulásával, illetve erőteljesebbé válásával beszélhetünk a turizmus átalakulásáról is. Az „új turizmust”⁶⁵, a tömeges jellegű, standardizált és merev „régir turizmussal” szemben rugalmasság és szegmentáció jellemzi, lehetőséget adván a személyesebb és individuálisabb tapasztalatok szerzésének.

A technika, a tudomány, az ipar, a közlekedés és a kommunikáció egyre fokozottabb interakciója vezetett a termelés és a termékek standardizálásához, ami a tömegtermelés „lételeme”.⁶⁶

A XX. század első felében alakultak ki a valóban tömegtermelésre épülő gazdasági rendszerek, először az USA-ban, majd Európában és Japánban. Erre az időre nyúlnak vissza vállalatok nemzetközi expanziójának gyökerei is, megjelennek az első transznacionális vállalatok. A turizmus fejlődése az életfeltételek javulásának, a diszkrecionális jövedelmek és a szabadidő növekedésének köszönhető. A szolgáltató szektor általános fejlődésével párhuzamosan nőtt az utazási szolgáltatások, így a szállodák iránti kereslet is. A földrajzi specializáció erősödése ösztönzőleg hatott a gazdaságra, a tér egyidejű megnyílásával és összezsugorodásával kitágultak a befektetési lehetőségek határai a szolgáltatások szektorában is. Az ipari termékek piacának telítődése is lehetővé tette, hogy a rendelkezésre álló jövedelmeket a fogyasztók szolgáltatások vásárlására fordítsák. Az iparosodott országokban munkahely-teremtés indult meg a szolgáltatói jellegű közszférában. A kilencvenes években a gazdaságilag fejlett országok GDP-jének több, mint 60%-át már a szolgáltatások adják. A technikai fejlődés, a gazdasági változások és a társadalmi dinamika együttes hatása átalakította a piac jellemzőit és szerkezetét is. A „tömegpiac” fragmentált piaccá alakult át

⁶⁵ Poon, A. (1989)

⁶⁶ Teichova, A. (1986)

A számítógépes technológia, az ezzel kapcsolatos ismeretek és felkészültség lehetővé teszi, hogy a marketing stratégiák adatbázisokon alapuljanak.⁶⁷ Az adatbázis-marketing hatékonyabbnak bizonyul a direkt stratégiáknál, miután lényegében a fogyasztók felé individualizáltabb szolgáltatásokat nyújthat. Bár a „mass-marketing” is személyesnek tűnő kapcsolatot próbál kialakítani, a „back office”, az adatbázison alapuló technológia a fogyasztói szolgáltatás folyamatát individualizálja⁶⁸, és ezzel hozzájárul az adott cég kompetitív előnyéhez. Az ügyfél elégedettsége a stratégia és ez az üzleti siker titka. A fogyasztó elégedettsége ebben a megközelítésben a „back office” által előállított termék és szolgáltatás minőségétől függ. A külső fogyasztók szükségleteinek kielégítése pedig a belső fogyasztók igénye kielégítésének minőségétől függ.⁶⁹ A „belső fogyasztó” megjelenése a gazdasági élet fejlődésének egyik fokmérője. A szolgáltatások területén a fogyasztót már egyre kevésbé jellemzi a „vagy-vagy” gondolkodás. A belső fogyasztó a fogyasztói lánc tagja, amelyet a teljes fogyasztói elégedettség jellemez cégen kívül és belül egyaránt. Ez pedig új fogyasztói viszonyokat jelent az ágazat belső szerkezetében.⁷⁰

Ennek következtében a piaci logika is újra értelmeződik, ami különösen jelentős a szállodaipar szempontjából, hiszen a szállodaipari kereslet maga is származtatott kereslet, a termelő és a szolgáltatási szektor egyaránt befolyásolja.

A globális versenykörnyezetben tevékenykedő szállodavállalatnak a fennmaradás érdekében tisztában kell lenni az alábbiakkal:

- a) az információs technológia némiképp összemossa a határt a kereslet és a kínálat között, a fogyasztó maga is fontos szerepet játszik a termelés és a termékek előállításának folyamatában
- b) a kereslet a globális környezetben a Global Distribution Systemeken keresztül koncentrálódik, a GDS-ek megváltoztatják a szolgáltató-fogyasztó viszonyt, alternatív lehetőségek nyílnak meg a szolgáltató-fogyasztó relációban, ami újszerű szerepvállalásra készíti az operátorokat, az utazási irodákat stb. is a turistákkal szemben.
- c) megjelenik, illetve már meg is jelent a globális fogyasztó, aki az információs-telekommunikációs technológia segítségével folyamatosan és naprakészen tud tájékozódni, a fogyasztói igények – részben ennek is köszönhetően – bizonyos tekintetben homogenizálódtak, és egyfajta globális életstílus megjelenéséről beszélhetünk, ez azonos elvárásokat jelent, azaz tulajdonképpen fogyasztói standardokat: jobb és gyorsabb szolgáltatásokat, kedvezőbb ár-minőség arányt, a globális fogyasztói szemlélet azonban súlyt helyez a helyettesítés lehetőségére is, a szállodaipar esetében a szállodai terméket nem csak az ágazat egyéb termékeivel, de más ágazat szolgáltatásaival is összeveti.
- d) a szolgáltatónak fokozottan kell figyelembe vennie az új piaci lehetőségeket és a piaci szegmentációt, lehetőleg úgy, hogy ismeretekkel rendelkezzen minden lehetséges szegmensről, például a magas jövedelemmel rendelkező üzletemberek, akik szakmai utazásukat kikapcsolódással egészítik ki, a

⁶⁷ Piskóti István (2006)

⁶⁸ Rapp, S. and Collins, T. (1992)

⁶⁹ Pfau, B., Detrel, D., Geller, (1991)

⁷⁰ Schonberger, R. J. (1998)

fejlett nyugati országok tömeges szállodai kereslete, a növekvő számú ázsiai turisták, a háztartások diszkrecionális jövedelmének emelkedésével párhuzamosan emelkedő igények, a „zöld” termékek iránti fokozottabb kereslet, az új tapasztalatokra vágyó alternatív turisták és a jövedelmi különbségek kihangsúlyozódásával együtt táguló kereslet a változatosabb szolgáltatások irányába

Helyettesítési alternatívák

A globális környezetet a már többször említett technikai környezeten, valamint az utazási piac globalizálódásán és szegmentációján kívül a helyettesítés lehetősége is befolyásolja. A piac fejlődése több lehetőséget kínál a fogyasztónak, hogy az adott terméket helyettesítse, ami különösen fontos lehet a szállodaiparban. A Tettero-Viehoff mátrix alapján tekinthetjük át a szolgáltatási szektor helyettesítési opcióit.

KOMPETITÍV TERÜLETEK A SZOLGÁLTATÁSI SZÉKTORBAN			
HELYETTESÍTÉSI OPCIÓK	ALTERNATÍV LEHETŐSÉGEK		
Más szolgáltatásokkal történő helyettesítés esélye	1 nagy	Akadály mértéke 2 közepes	3 kevés
	1 kevés	Választás lehetősége 2 közepes	3 nagy
1 kevés	Speciális orvosi szolgáltatások GDS	Fogorvosi szolgáltatások Nemzetközi szolgáltatások	Építési szolgáltatások Kiskereskedelmi szolgáltatások
2 közepes	Zeneiskolák Felsőoktatás	Könyvelési szolgáltatások Légiutas-szállítás	Pénzügyi szolgáltatások Szállodai szolgáltatások
3 nagy	Postai szolgáltatások Fordítás-tolmácsolás	Taxi Nemzetközi szállítmányozás Színházi előadások	Tour-operator szolgáltatások Mozi Éttermi szolgáltatások Tisztasági szolgáltatások

8. táblázat Kompetitív területek a szolgáltatási szektorban

Forrás: J.H.J.P Tettero és J.H.R.M Viehoff: *Marketing voor dienstverlenende organisaties, Beleid & uitvoering*, Deventer: Kluwer Bedrijfswebenschappen, 1990, p.36 alapján

A mátrix három fő kategóriát különböztet meg a szolgáltatási szektor tipológiájában:

- 1) A tudás alapú és tapasztalati háttérrel feltételező szolgáltatások, mint például az egészségügy, a kutatás-fejlesztés, az oktatás-képzés, mérnöki szolgáltatások stb. A szolgáltatás ellenértéke ebben a kategóriában a szolgáltató szakmai felkészültségétől és teljesítményétől, a szolgáltatók között kialakult versenytől, illetve a fogyasztónak a szolgáltatás irányába mutatott hajlandóságuktól vagy ellenállásuktól függ.
- 2) A mindennapi életet megkönnyítő (facilitating) szolgáltatások közé tartoznak a kereskedelmi banki, a postai, a biztosítói és a hírközlési szolgáltatások, valamint a légit közlekedés. A szolgáltatók száma a

tőkebefektetés mértéke, az infrastruktúra és a szükséges ismeretek miatt általában korlátozott. A kategóriában tevékenykedő szolgáltatók működése egy bizonyos számú fogyasztó jelenlététől függ. Ez alól kivételt képeznek az államilag is támogatott szolgáltatások, például a közszolgálati média vagy a postai szolgáltatás. A kategóriát erősen befolyásolják a termelő ágazatok és a szolgáltató ipar egyéb szektorai.

- 3) Kényelmi szolgáltatásoknak tekinthetünk minden olyan szolgáltatást, amely a fogyasztók sajátos igényeit elégíti ki, például a szórakozás, a szálloda vagy a vendéglátó szolgáltatásokat. A kategória helyettesítés esetén könnyen sebezhető, ezért ezen a piacon jellegzetes árverseny alakult ki.

A felsorolt kategóriák ugyanakkor bizonyos klasszikusnak mondható szükségleti sorrendet is kifejeznek, természetesnek tekinthető, hogy az alapvető egészségügyi szolgáltatásoknak nincsen helyettesítője. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy a fejlett nyugati demokráciákban már nem csak az egészséghez való jogot tekintik alapjognak, hanem az utazáshoz és a szabadidőhöz való jogot is. A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a potenciális helyettesítés a szállodaipar számára imperatív jellegű, a szállodavállalatnak fokozottan marketingorientálnak kell lennie, a szolgáltatóipar többi ágazatához képest is.

A versenyformák változása

A szállodaipar területén egy adott vállalat globalizációs potenciálja mindenek előtt a piaci viszonyoktól, a költségektől, az adott állam(ok) jogszabályi háttérétől és a verseny feltételeitől függ. Egy bizonyos szolgáltatás menedzsmentjének rendszerében nemzetközi környezetben az eltérő körülmények és kulturális értékek miatt funkcionális zavarok léphetnek fel.

Hogyan és milyen okokból változtak meg a nemzetközi, immáron globális verseny feltételei és környezete?

A globális szállodaipar főszereplői között találjuk a transznacionális szállodaláncokat. A második világháborút követően először a légitömegközlekedés fejlődése okozott változásokat ebben a tekintetben. A Pan American Airways 1946-ban hozta létre az Intercontinental Hotels-t, amelynek célja a társaság utasainak és alkalmazottainak megfelelő elhelyezése volt Latin-Amerikában. Ebből alakult ki a következő évtizedekben a világméretű szállodalánc. A folyamat tovább folytatódott, a légitömegközlekedés tömegessé válásával egyre nagyobb igény merült fel a nemzetközi szállodaiparral szemben is a megnövekedett utaslétszám elszállásolására.

A TWA például 1967-ben vásárolta meg a Hilton International Hotels-t, és így a légitársaság 42 szállodát üzemeltetett 28 országban.⁷¹ A nemzetközi verseny körülményeinek változásai kihatnak az egyes országok hazai szállodaiparának helyzetére is. A lokális szállodavállalatok túlélése elsősorban kompetitív előnyük időbeli tartósságától függött, illetve attól, hogy a helyi piacon mennyire volt korlátozott a verseny. Ez a helyzet akkor változott meg, amikor az amerikai szállodavállalatok standardizált „hotelformulákat” és modern marketinggyakorlatot vezettek be az egész világon.

⁷¹ Sampson, A. (1984)

Ez történt például Hollandiában, amikor 1962-ben Amszterdamban megnyílt a Hilton International, amelyet több más külföldi lánc is követett, egészen addig, amíg az öt legnagyobb szobaszámmal rendelkező holland szálloda külföldi tulajdonba és üzemeltetésbe került.⁷²

A holland szállodaipar válasza a KLM-mel közösen a Golden Tulip Hotels Company létrehozása volt, amely közös márkanév alatt működő független szállodákat foglal magába. A független szállodák a konfiguráció elvének alkalmazásával maradhatnak versenyképesek, míg a nagyobb hálózatok kompetitív előnyüket a koordinációs szisztémával őrizhetik meg.

	HELYI	GLOBALIS
FÜGGETLEN SZÁLLODÁK	1 <i>Jellegzetesen kis-közepes családi tulajdonban/üzemeltetésben lévő szálloda</i>	2 <i>Best Western jellegű</i>
SZÁLLODALÁNCOK	3 <i>Helyi szállodalánc</i>	4 <i>Multinacionális szállodaláncok (Hilton International, Nikko Hotels)</i>

12. ábra Globalizáció a szállodaiparban

Forrás: Saját szerkesztés

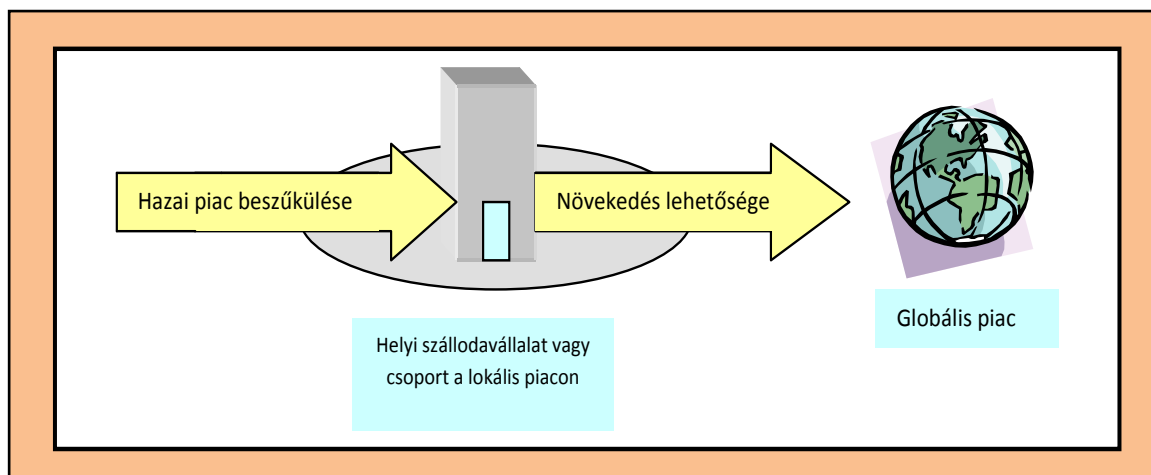
A mátrix a globalizáció alapvető jellegzetességeit ábrázolja a szállodaiparban.

A teljesen független szállodák az 1-es mezőben üzemelnek, míg a 4-es mező a globális szállodavállalatok operatív területe.

A mátrixból az is kiderül, hogy a független szállodák trendszerűen törekszenek a 2-es vagy a 3-as négyzet ábrázolta terület felé, ha meg akarják őrizni viszonylagos függetlenségüket, vagy globális külső hálózatba integrálódnak, vagy helyi csoporttá alakulnak át.

A folytonos globális nyomás hatására a helyi termékeket előállító szállodák a 3-as négyzetből a 4-es, tehát a globális piac felé tartanak. A globális nyomás és a hazai lehetőségek beszűkülése a független cégeket kifelé szorítja, míg az USA, Európa és Japán szállodavállalatait a külső piac lehetőségei készítetik terjeszkedésre, azaz „húzzák” kifelé.

⁷² Tideman, M.C. (1987)



13. ábra A globális nyomás hatása a piacra

Forrás: Saját szerkesztés

A nemzetközi verseny

A multinacionális vállalatok a globalizáció következtében vesznek részt a lokális piacon folyó versenyben. A lokális versenyben a szállodák részét alkothatják valamely multinacionális vállalatnak, de kompetitív előnyüket a lokális feltételekből igyekeznek származtatni, ez pedig alapvetően a lokális szinthez köti őket.

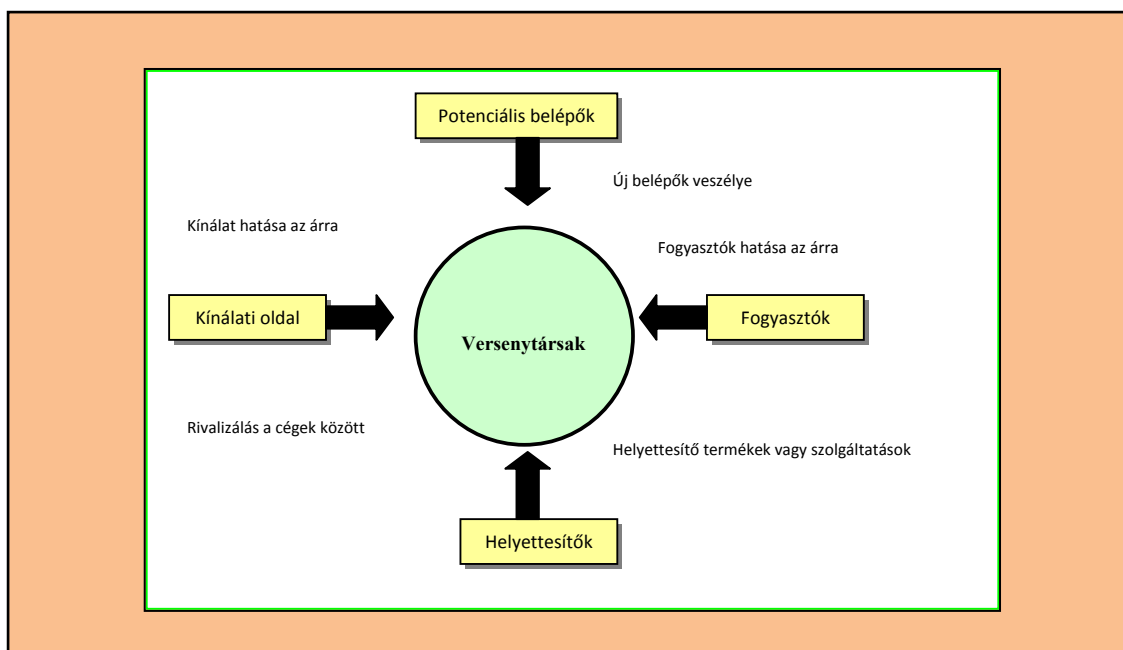
Csak néhány szállodalánc (például a Sheraton, a Hilton, az ACCOR, a Holiday Inn Worldwide vagy az Inter-Continental) tekinthető valóban globális alapon versenyzőnek, ugyanis szinte kizárólag ezek a vállalatok rendelkeznek világszerte stratégiai fontosságú helyszíneken található tulajdonokkal, értékesítési és foglalási központokkal (bár ez utóbbi jelentősége a számítógépes hálózatok elterjedésével lecsökkent).

A geocentrikus szinten konkuráló vállalatok kompetitív magatartása természetesen hatást gyakorol a hazai modellekre is, ez a kölcsönhatás képezi a globális vagy geocentrikus szintű verseny egyik alapvető feltételét. A globális szállodavállalatok egyik legfontosabb versenyelőnye a felhalmozott ismeretanyag. Világméretű integrált rendszerükbe folyamatosan transzferálják a technológiát, a tőkét és a képzett vezető személyzetet. Ezzel összefüggésben tulajdon - specifikus versenyelőnyt jelent számukra még a márkanév és a nemzetközi ügyfélkörnek nyújtott szolgáltatások terén szerzett tapasztalat. Ugyanakkor elmondható, hogy nincs alapvető különbség a nemzetközi és a lokális szállodavállalatok stratégiai menedzsmentje között. A vállalatnak mindenképpen globális megközelítésű stratégiára van szüksége.

Kompetitív stratégiák

Minden nemzetközi vagy multinacionális vállalat stratégiája bizonyos mértékben az anyaországból származik, ezt azonban a nemzetközi versenykörnyezetnek megfelelően kell átalakítani. Bár az említett környezet a globalizáció erőteljes standardizáló hatása ellenére is mutat regionális eltéréseket, a szállodavállalatok közötti versenyt általánosságban ugyanazon erők irányítják.

A piac és a verseny kapcsolatát foglalja össze az alábbi ábra:



14. ábra A szállodavállalatok közötti verseny meghatározói

Forrás: Porter modelljének felhasználása alapján

A többoldalú nyomás alatt álló helyi szállodavállalatok a kompetitív előny elérése érdekében eltérő stratégiákat és módszereket alkalmaznak. A stratégiák közös jellemzője, hogy a megfelelő kiválasztásakor egyaránt szem előtt kell tartani a múltat, a jelen és a jövőt. A stratégia alapja a múltban empirikusan felhalmozott ismeretanyag, a jelen a stratégiai döntés kronológiai kerete, a jövő pedig a stratégia céljának időbeli kerete. A három idősík ebben az esetben nem szükségszerűen mereven elhatárolt, a jelen történései és feltételei befolyásolják alapvetően a jövőbeni döntéseket, a stratégiai döntés pedig ebben az értelemben nem más, mint egy adott múltbeli, de a jelennel kapcsolatban álló történésre való reakció. Természetesen a stratégiai döntéseken és tervezésen kívül más válasz is elképzelhető a gazdasági környezet változásaira.

A gazdasági környezet változásai általában előre jelezhetőek, bizonyos külső hatások azonban váratlan és durva zavarokat okozhatnak. A Miller és Friesen által vezetett kutatás arra az eredményre vezetett, hogy a nagyvállalatok a forradalminak tekinthető környezeti változásokra általában mennyiségi jellegű stratégiai választ adnak.⁷³

A „stratégiai változás mennyiségi elméletét”⁷⁴ a multinacionális szállodavállalatok esetében is alkalmazni lehet, például a Marriott Corporation-t, a Quality Internationalt vagy a Hilton Internationalt növekedése. A nemzetközi versenyben részt vevő szállodavállalatok tevékenysége két típusú, multilokális/regionális vagy globális területen zajlik. Ennek figyelembevételével kell a vállalatnak eldöntenie, hogy:

- a) egy üzletágra koncentrálni: ebben az esetben a vállalat a regionális piacon egy üzletágra szakosodik. A Four Seasons, mint a közepes méretű, magas színvonalú szállodák egyik vezető cége, és ebben az egy üzletágban

⁷³ Miller, D. and Friesen, P.H. (1984)

⁷⁴ quantum theory of strategic change

sikeres nem csak Európában, de Japánban és Mexikóban is. A La Quinta Inns viszont a hazai piacon mutat fel hasonló sikereket.

- b) szomszédos üzletágakat integrál (étterem/vendéglátás): Az integrált vállalatok saját inputjait kínálatként állítja elő (backward integration), és/vagy saját outputjai felett rendelkezik (forward integration). Pl. Corinthia Hotel Group
- c) új üzletágakat diverzifikál: A szállodaiparban két fő tényező segítette elő a diverzifikáció alkalmazását:
 - egyes szegmensek telítődése – az új belépők miatt a régiék árengedményekre vagy a szolgáltatások átdefinálására kényszerültek
 - a piac fragmentálódásával kibővült a termékek skálája, és a vállalatoknak újra kellett definiálniuk termékeiket, hogy eleget tegyenek a specifikus piacokon felmerülő keresletnek pl. ACCOR csoport

A környezet változásával egyidejűleg a stratégiák is átalakulhatnak és átalakulnak.

A szállodaiparban fellelhető klasszikus nemzetközi stratégiákat először szervezeti vonatkozásaiban tekintjük át.

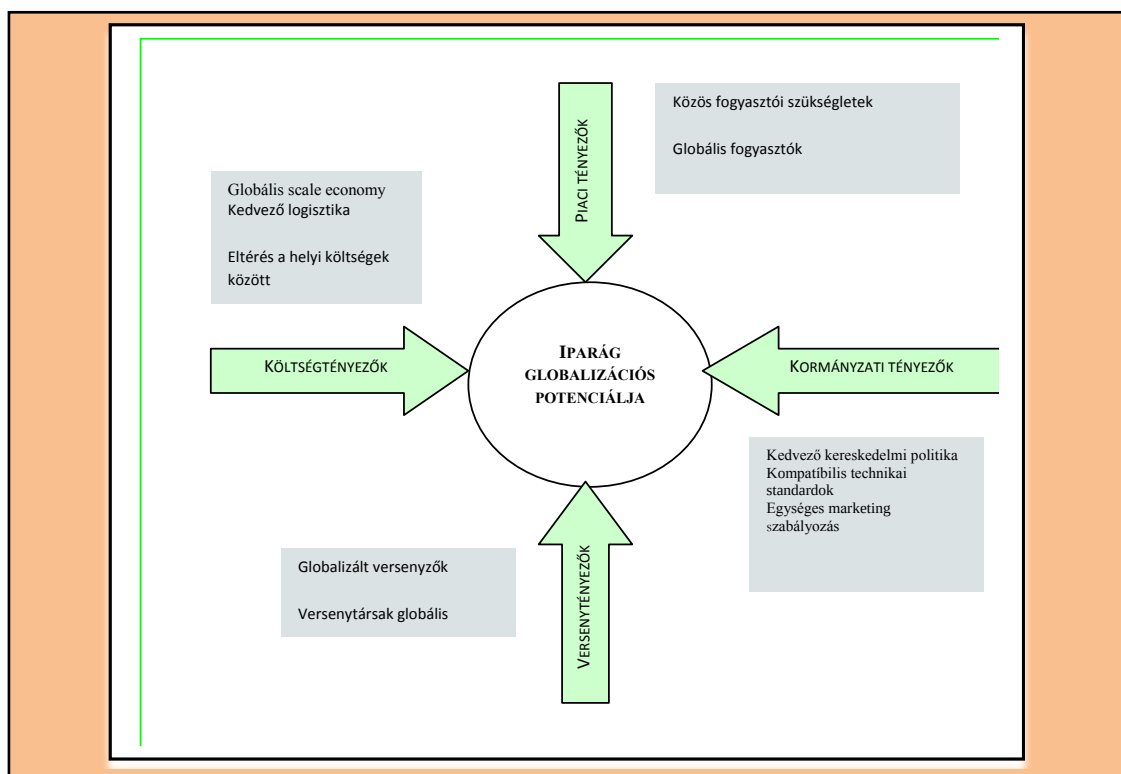
- a. Nemzetközi vállalat (International Company) – Történeti szempontból vizsgálva, több, a nemzetközi porondra kilépő szállodavállalat a saját nemzeti kultúrájában gyökerező, otthon alkalmazott stratégiáját teszi nemzetközivé. A Holiday Inns például saját minőségi standardjait franchising-rendszeren keresztül terjeszkedve transzferálta a nemzetközi közegbe. A menedzsment mentalitása azonban továbbra is az USA-hoz kötődik, és ezt a tengerentúlra exportálva az ottani operációk is a hazai, központi cégtől függenek. A nemzetközi vállalat onnan kapta nevét, hogy az ezt a stratégiát alkalmazó operátorok a termékciklus-elmülethez alkalmazkodtak, amelynek értelmében a tengerentúli terjeszkedés innovatív javak és szolgáltatások cég általi transzfere a fejlettebb gazdaságból a fejletlenebbbe.⁷⁵
- b. Multinacionális vállalat (Multinational Company) – Portfóliója multilokális társaságokból áll, amelyek közül mindegyik megfelel a saját operatív környezetének. Egyfajta szubszidiaritás érvényesül, a döntések szintje inkább helyi.
- c. Globális vállalat (Global Corporation) – Létrejött a szállodaiparban a világon megjelenő új üzleti központoknak és a fejlődő országok irányába is húzódo desztinációknak köszönhető. Az iparilag kevésbé fejlett országok turisztikai infrastruktúrája is csekélynek tekinthető – ha egyáltalán van –, ami megnöveli a keresletet, és lehetőséget biztosít a társaságok globális terjeszkedésére. A globális vállalat a világot egységes piacnak tekinti. Globális megközelítésben a kompetitív stratégia centralizált, figyelmen kívül hagyja a nem meghatározó jellegű regionális és nemzeti eltéréseket. Szervezeti tekintetben több irányban centralizált.

⁷⁵ Bartlett, C.A. and Ghoshal, S (2008)

4.2.4 A globális stratégiai potenciál

Az ipar, mint általános és a szállodaipar, mint különös, globalizációja paradox folyamatnak tekinthető. A „nemzet elveszíti szerepét saját vállalatának nemzetközi sikerében”⁷⁶, és egyes iparágak és szegmensek vezetői néhány országban koncentrálódnak. A globális stratégiát úgy lehetne definiálni, mint a stratégia kialakítása és alkalmazása világméretű integrációjának folyamatát, szemben a multilokális megközelítéssel, amely országonként és régióként eltérő, független stratégiai tervezést fejleszt. Az ipar globalizációs potenciálja, tehát globális stratégiájának hatékonysága négy tényezőcsoporttól függ:

- piactól
- költségektől
- jogi-politikai szabályozástól
- versenytől



15. ábra Az iparág globalizációs potenciálját alakító tényezők

Forrás: Porter id.mű 1995

- a) A nemzetközi szállodaiparban a világméretű láncok és csoportok dominálnak. (lásd 3. sz. melléklet) A trend a konszolidáció. A szobakínálat és a marketingismeretek néhány nagy cégnél koncentrálódnak. A növekedést elsősorban a szegmentáció irányítja amely a költségstruktúrát is befolyásolja.

E szerint négy alapvető típusú szállodát különböztetünk meg:

- magas költség/full service,
- alacsony költség/limitált szolgáltatások,
- hibrid → alacsony költség/közepes szolgáltatás,
- az előzők kombinációja → portfólió

⁷⁶ Porter id. mű 1990.

- b) A globális vállalatnak különösen figyelmet kell fordítani a helyi költségtényezőkre, mivel, hogy ezek nem csak a működtetést, hanem a keresletet is befolyásolják. A jelen dolgozatban többször említett okok miatt nő a minőség iránti kereslet a szállodai piacon, amit a nemzetközi turisták „értéket pénzért” (value for money) gondolkodásmódja is igazol. Ebben a környezetben megváltozott a tradicionális szálloda-vendég viszony is. A szállodák eltávolodtak ügyfeleiktől, a vendégek döntéseit nem individuálisan ellenőrzik, nő a „szakadék” fogyasztó és szolgáltató között.
- c) A szállodaipar értékesítési csatornáit azt az útvonalat, illetve ezek rendszerét jelölik, amelyen keresztül egy vállalat vagy a fogyasztók az adott szolgáltatáshoz illetve termékhez hozzá tudnak férni. A szállodai termékek viszonylatában ez azt jelenti, hogy a terméket a kereslet térbeli elhelyezkedéséhez kell igazítani. A turisztikai termék, és maga a szállodai termék is önmagában komplex, és eredendően komplementer jellegű. A kiegészítő jelleget azonban az utóbbi évtized társadalmi átalakulásai megkérdőjelezték, és az alapjogok katalógusában az utazáshoz való jog sok államban összefonódik a pihenéshez való joggal, még ha a külföldi nyaralás (egyelőre) nem alkotmányos alapjog. Az említett tulajdonságok és az idegenforgalmi marketing komplex jellege arra ösztönzi a szállodavállalatokat, hogy az értékesítés folyamatában közvetítőket vagy indirekt csatornákat vegyenek igénybe. Egy adott államban a kormány turizmus politikája meghatározó szerepet játszhat mind az egész idegenforgalom, mind pedig a szállodaipar tekintetében. Eszköztárában kiemelkedő szerephez jutnak a pénzügyi jellegű és a jogszabályi korlátok. Ezek lehetnek tarifajellegű, vagy a fogyasztót célzó intézkedések. A nemzetközi szállodavállalatokat alapvetően az alábbi kormányzattól függő tényezők érinthetik:
- a piacra belépés, a tulajdon és a vállalkozás ellenőrzése és korlátozása
 - a külföldi vállalatok lehetőségeit és versenyfeltételeit korlátozó intézkedések
 - a külföldi részvételt érintő gazdasági szabályozás
 - egyéb elvárások a vállalat üzemeltetésével szemben.

A kormányzati tényezők akaratlagos vagy indirekt korlátozásait a dereguláció oldhatja fel, ez azonban fejlett infrastruktúrát és informatikai hátteret igényel.

Az Európai Unió liberalizációs politikája nagyban hozzájárulhat ehhez.

- d) A nemzetközi szállodaiparban a globalizációs folyamatok során kétirányú terjeszkedés indult meg. A 90-es évek elejéig dominánsnak tekinthető amerikai szállodaipar további terjeszkedését európai és ázsiai cégek fékezték, amelyek nemcsak az európai versenyt élezték ki, hanem megjelentek az USA szállodapiacán is.

A versenyképességet két dimenzióban vizsgálhatjuk. A globális dimenzió a vendégek számában, a piaci terjeszkedésben és a lefedett szegmensekben fejezi ki a versenyképességet, míg a másik dimenzió egy adott ipari alszektorra koncentrálva és a tevékenységet vizsgálva arra keresi a választ, hogy miért sikeresebb az egyik vállalat, mint a másik. A termék-piac pozícióra koncentráló, hagyományos „kompetitív stratégia” paradigma a szállodaiparban egyre inkább a humán erőforrások menedzsmentjétől függ.⁷⁷ A kompetitív előny elmélete, amely a terméken alapuló előny mérésének eszközeit alkalmazza egy adott időpontra vonatkoztatva (költség -

⁷⁷ Porter id. mű, 1980

differentiáció megközelítésben), az ismeretanyag (knowledge) megszerzésének folyamatával egészülhet ki. A jelenlegi gazdasági-társadalmi környezetben a piaci, a költség- és a kormányzati tényezők ösztönzőleg hatnak a szállodaipar globalizálódására. A kompetitív előnyök a hatékonyan alkalmazott GDS mellett meghatározó szerepet játszanak a vállalati értékláncában. A GDS expanziójával a közlekedési és idegenforgalmi hálózatok egyre komplexebb hierarchikus rendszere fejlődik ki, amely szintén fontos szerepet játszhat a kompetitív előny szempontjából, és elősegíti az új technológia „tőkésítéséhez” szükséges kompetencia és ismeretek megszerzését. Az információs technológián alapuló rendszerek lehetővé teszik a cégek számára, hogy növeljék versenyképességüket, és tevékenységüket más turisztikai ágazathoz tartozó szolgáltatásokkal is kiegészítsék.

Összességében megállapítható, hogy nagyobb szimmetriára törekvés figyelhető meg az európai, amerikai és ázsiai szállodaláncok menedzsmentjében a világ három nagy régiójának eltérései miatt alkalmazandó különböző stratégiák vonatkozásában.

A három régió – Európa, Észak-Amerika és Ázsia-Csendes-óceán – főbb jellemzői:

- a) Észak-Amerikában a szállodaipar menedzsment-szerződések, franchising és hotel-motel láncok formájában működik. Kevés számú független tulajdont ott találunk, ahol felismerik annak a szükségét, hogy egyedileg azonosítható, partikuláris terméket kell kínálni az ipar szubszegmensén belül. A fogyasztót a tulajdoni szerkezet tekintetében az érdekli, hogy milyen az adott szálloda vagy márkanév által kínált szolgáltatás minősége, és mindezért mennyit kell fizetnie. A fogyasztó ugyanakkor elvárja, hogy a szálloda, mint az idegenforgalmi szolgáltatások egészének egy része elérhető legyen, legalább az utazási irodák szintjén, más turisztikai szolgáltatásokkal együtt.
- b) Európában más helyzetet találunk. Az európai szálloda-szálláskínálat nagyobb része kis- és középvállalkozás formájában üzemel. A független egységek tartozhatnak koordinációs rendszerekhez is, mint például a Logis de France, vagy a Best Western, de a legtöbb szálloda megőrizte teljes tulajdoni és operációs önállóságát, mert nagyon sok esetben ez a forma felelt meg leginkább a szolgáltatásokkal szembeni tradicionális és kifinomult elvárásokkal rendelkező ügyfélkörnek. Az utóbbi években azonban az európai piacnak is szembe kellett néznie az új, globalizációs kihívásokkal, elsősorban a technológiai fejlődéssel, az új típusú marketinggel, a nemzetközi szerepvállalással és az egyre inkább élesedő versennyel. Az európai piacon is immár elkerülhetetlen a „branded” termékek, jellemezte amerikai tipológia előretörése. (A 300 legnagyobb szálloda brand-et a 4. sz. melléklet tartalmazza.)
- c) Az ázsiai piacon (a Csendes Óceáni övezetet is beleértve) megint csak más helyzetet figyelhetünk meg. Ezen a területen robbanásszerű növekedés és a fejlődés ment-megy végbe, és éppen a turisztikai ipar legszervezettebb területére koncentrálódik. A hagyományos japán ryokan-rendszer /számot felvinni/ kivételével a régióban nincs hagyománya az idegenforgalmi kis- és középvállalkozásoknak. A városközpontokban és a tengerpartokon található nagy szállodák esetében is egységesnek mondható a regionális vagy globális láncokhoz illetve hálózatokhoz történő csatlakozás irányába mutató trend.

A szállodaiparnak azonban nem csak a kontinenseken mutatkozó szervezeti-infrastrukturális különbségeket kell figyelembe venni, hanem a kulturális, társadalmi hagyományokban gyökerező, gazdasági és politikai diverzitásokra is hangsúlyt kell helyezni. A globális menedzsmentnek ezért a helyi munkaerő, a versenytársak, a kínálat

és a kormányzat által indukált elvárásoknak is meg kell felelnie. Az előző fejezetekben már vizsgáltuk a kulturális érzékenység és a minőségi szolgáltatás kérdéskörét.

A globális gazdaság és különösen az idegenforgalom fontos kérdése a multikulturális megközelítés és a szocio - kulturális hatások megértése a „fenntartható globalizáció” érdekében.⁷⁸ Az idegenforgalom területén működő transznacionális vállalatoknak figyelmet kell fordítaniuk a kultúrák kereszteződéséből eredő kommunikációra, és nem csak a terjeszkedés, hanem az idegen desztinációra történő kiutaztatás esetén is.

A globális marketingbe transzferálni kell a lokális elemeket is, amelyek magukban hordják a célország lakosságának kulturális értékeit is. A szolgáltatás nem pusztán üzleti tevékenység, hanem kulturális-civilizációs termék is egyben. Az erre figyelmet fordító releváns és realiztikus menedzsment kereteit több fontos elem adja, például az üzleti stratégia, a marketing, az emberi erőforrás-fejlesztés és a fogyasztókkal fenntartott kapcsolat⁷⁹. Éppen ezért a szolgáltatás *emberi* tevékenység, univerzális jellemzőkkel, amely alatt értendő:

- a szociális aspektus, ami a résztvevők kulturális háttére által meghatározott humán interakciókat és kommunikációt feltételez
- a partikuláris kultúra alapján elkülönült fogyasztói igények megtalálása és az ezeknek való megfelelés
- a fogyasztók és a humán erőforrás menedzselése saját kulturális tapasztalatuk és gyakorlatuk alapján.

A vezető transznacionális szállodavállalatok nagy része, mint például a Nikko Hotels International, a Hilton International és a Sheraton sikerrel alkalmazza a multikulturális szolgáltatási menedzsmentet, amely – nem utolsósorban – a működési költségeket is csökkentheti. A célország kultúrájának folyamatos figyelésével és elsajátításával a vállalat innovatív képessége és versenyzési kapacitása nő meg.

4.2.5 (G)Lokális taktika alkalmazása

A szállodaipar a lokális piac szintjén úgy is értelmezhető, mint nemzetközileg működő kompetitív oligopólium. Ennek megfelelően a nemzetközi szállodák árpolitikáját befolyásolják a helyi költségtényezők, a helyi idegenrendészeti szabályok. Ez utóbbi jelentősége akkor válik érzékelhetővé, amikor helyi szinten nincsen megfelelő képzett munkaerő, és a humán erőforrás behozatala jelentősen megemeli a működési költségeket. A lokális gazdaság szempontjából jelentős, hogy az adott vállalat mennyiben és milyen módon járul hozzá az adott nemzetgazdaság fejlődéséhez, illetve növekedéséhez. A megfelelően alkalmazott lokalizációs stratégia kompetitív előnyhöz juttathatja a szállodavállalatot. Ahogyan azt már vizsgáltuk, a lokális taktika: a termelés (szolgáltatás előállítása), a nyereség és a menedzsment lokalizálását foglalja magában.

A *termelés* lokalizálására a nemzetközi szállodaiparban általában két módszer alkalmazható: a termelés lokális tartalmának növelése, illetve a lokális termeléshez hozzáadott érték növelése. Mindez azt jelenti, hogy nem csak a célországban maradó nyereség mértékét kell növelni, hanem az üzemeltetés során nagyobb érzékenységet és felelősséget kell tanúsítani a helyi közösség irányába. A *nyereség* lokalizálása: a múltban a szállodákat és szállodaláncokat magánszemélyek vagy családok birtokolták és üzemeltették. A tradicionális felfogás szerint a lényegét az ingatlan képviselte, nem

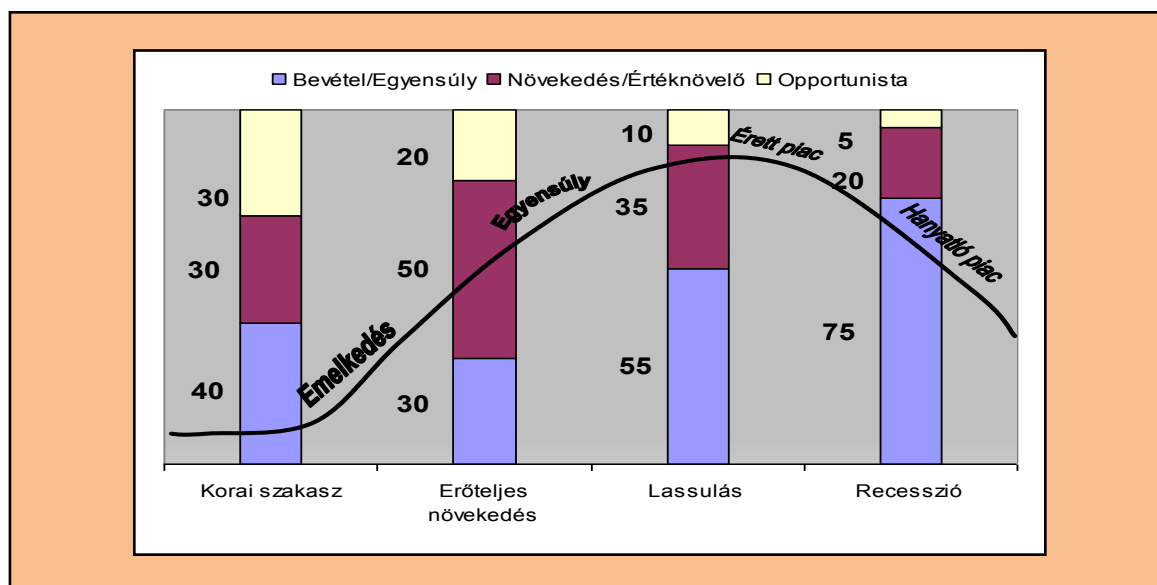
⁷⁸ Ziff-Levine, W. (1990)

⁷⁹ Shames, G.W.(1994)

pedig a menedzsment technikák. A régi tulajdonosok, mint Conrad Hilton vagy Henderson, a Sheraton alapítója ingatlan-orientált felfogást követtek. A globalizáció folyamatának során azonban az ingatlan jelentősége csökkent, miután a szállodaiparba más szektorok képviselői, például nemzetközi ügynökségek, nemzetközi bankok, ingatlanügynökségek és légitársaságok is beléptek. A tulajdon elvált a menedzsmenttől, a szállodákat fejlesztő és menedzselő cégek helyi partnerekkel finanszírozhatják a fejlesztést. A helyi partnerek viszont magától értetődően a nyereség lokalizálásában érdekeltek, vagyis abban, hogy a lehető legtöbb nyereséget reinvestálják a lokális piacon.⁸⁰ A *menedzsment* lokalizálása az üzlet-kormányzat kapcsolatban, a humán erőforrások és a kultúra területén igyekszik megteremteni a globális üzleti stratégiák és a lokális/nemzetközi kereslet szoros egyensúlyát. A megfelelő menedzsment tehát interfészként működik a globális ügyfélkör, a világméretű hálózat és a lokális humán erőforrások között.

4.2.6 Kompetitív módszerek: termékek és szolgáltatások portfóliói

A kompetitív módszer termékek és/vagy szolgáltatások portfóliója, amely a szállodavállalat bevételeit növeli. A termékek és szolgáltatások portfóliójának célja a fenntartható kompetitív előny elérése a környezet változásaival összhangban. Az adott portfólióban, sőt maga a portfólió is számtalan variációra ad lehetőséget, és különös figyelmet kell arra is fordítani, hogy az egyik cég által létrehozott portfóliót a másik könnyűszerrel utánozhatja. A szállodának tehát úgy kell kombinálnia saját, esetleg egyedi termékeit és szolgáltatásait, hogy azok több, összetettebb, nehezen másolható portfóliót alkossanak. Ahogyan az iparágaknak, a desztinációknak, a kompetitív módszereknek is van életciklusa a cég életciklusán belül. Az életciklus koncepciója egyfajta összeköttetést teremt a környezeti elemek és a stratégiai választások között. A szállodapiac életciklusa a portfólió összetételének függvényében elsősorban az ingatlanpiaci értéket veszi figyelembe.



16. ábra A szállodai piac életciklusa

Forrás: Saját szerkesztés

⁸⁰ Sigiura, H.: How Honda Localizes Its Global Strategy; Sloan Management Review (Fall)

A szállodaipar az elmúlt negyven évben rossz és jó periódusokat egyaránt átélte. A 60-as évektől a 80-as évekig (emelkedés és egyensúly) egyértelmű növekedés jellemezte, majd a 80-as években a növekedés megtorpant (érett piac), és recesszió (hanyatlás) vette kezdetét. 1986-tól kezdve a szállodaipar számára ellenséges környezetről beszélhetünk amely a globalizációs folyamatok felerősödésével járt, melynek következtében a vállalatok egyre hatékonyabb módszereket és stratégiákat fejlesztettek ki. Az utóbbi 5-10 év a szállodaipar sikertörténete.

A szállodai piac életsiklusa

A multinacionális szállodavállalatok által alkalmazott kompetitív módszerek rendkívül sokat változtak az elmúlt két évtizedben. A legfontosabb alkalmazott módszereket 1985-1994 között foglalja össze:⁸¹ A globalizációs folyamatok okozta változások a szállodaipar környezetében a módszerek újragondolására, és egyes esetekben átkonfigurálására készítette a vállalatokat.

Az utóbbi években újabb módszerek jelentek meg, és e módszerek fejlesztése folyamatosan halad tovább. Néhány a jelenleg is alkalmazott főbb kompetitív módszerek közül:

- Új termék fejlesztése: teljesen új termékek pl. az all-suite szállodákban
- Branding fejlesztése: a branded termékek és szolgáltatások világosabb elkülönítése. pl. a luxus kategóriájú és a business-class szállodák nyilvánvalóbb elhatárolása
- Technológia: a fejlett információs technológia intenzívebb alkalmazása befektetések révén is az üzemeltetésben és a marketingben
- Diverzifikáció: kiegészítő üzletágak integrálása az új piaci szegmensek kereslete szerint
- Menedzsment-váltás: új szemléletű sikeres menedzsment telepítése
- Adatbázis-marketing: A fogyasztók személyére szabott módszer intenzívebb alkalmazása
- Menedzsment-információs rendszerek: Az információ növekvő szerepe a döntéshozatalban

4.3 A nemzetközi szállodaipar aktuális helyzete és problémái

4.3.1 A szállodaipart az utóbbi években befolyásoló trendek

A 90-es évek második felében kialakult trendek uralták a XXI. század első éveinek szállodaiparát. Ezeket a folyamatokat az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- a) A kereslet lassú növekedése és a helyettesítő értékű szolgáltatások elterjedése főleg az iparilag fejlett országokban.
- b) Egyre népszerűbbé vált az „értéket pénzért” típusú fogyasztói szemlélet.
- c) Párhuzamosan növekedett a „short-break” és a „long-haul” utazások piaca.
- d) A vállalatok megvásárlása és bekebelezése a szállodaipar nagyobb fokú konszolidációját jelezte

⁸¹ M.D. Olsen (1996)

- e) A 20 legnagyobb szállodalánchoz tartozó szoba szám 1970-1985 között 15%-kal nőtt. 1990-2000 között már az összes szálloda 45%-a valamelyik lánchoz tartozik.
- f) A nemzetközi hotelipar megváltozott struktúrájából következik, hogy a független szállodáknak egyre inkább kapcsolódniuk kell marketing és elosztási szervezetekhez.
- g) Tovább erősödik a szállodaipar nemzetközivé válásának folyamata, földrajzi terjeszkedés a nemzetközi foglalásokhoz való csatlakozás erősödésével.
- h) Az utóbbi évtized trendje volt néhány nagy nemzeti és nemzetközi társaság a mega-lánccok létrejötte.
- i) Általánosnak mondható az a jelenség is, hogy megjelent az úgynevezett „globális fogyasztó”, abban az értelemben is, hogy a potenciális fogyasztók nagy részének világméretű hálózatok és rendszerek állnak rendelkezésére ahhoz, hogy kiválasszák a leggyorsabb, legjobb és legalacsonyabb áron kínált szolgáltatást.

A XXI. század első éveiben azonban a globalizáció, bár az előrejelzéseknél lassúbb, de folyamatos térnyerése hatására újfajta napjain is érvényesülő folyamatok válnak hosszútávon meghatározóvá a szállodapiacunk számára. Ezeket a Deloitte Touche a világ egyik legnagyobb könyvvizsgáló és tanácsadó cége és a New York Egyetem egy 2007-ben kiadott tanulmányban elemezte amelyek alapján a nemzetközi nagy szállodalánccok meghatározhatják cselekvési stratégiájukat.

A tanulmány öt olyan területet jelöl meg, amelyek napjaink szállodaiparának versenyképességét és stratégiáját legjobban meghatározzák, formálják.

Ezek a következők:

- a brand, azaz a márka
- a fejlődő országok piaca
- az emberi tényezők
- a technológia
- a turizmus fejlődésére nagy hatással bíró légiközlekedés.

A *márkával* kapcsolatban sincs általánosan elfogadott meghatározás. A Deloitte definíciója szerint a márka az, amit a szálloda képvisel. *Magában foglalja* a szállodával kapcsolatban állók és a hotel viszonyát, valamint *valamennyi érdekelt fél a szállodával szembeni elvárását*. Az érdekeltek körébe tartoznak a vendégek, a szálloda munkatársai, a management tagjai, a beszállítók és közvetítők.

A *márka* legfontosabb eleme az az *ígéret*, amely pontosan kifejezi, hogy a szálloda mit kíván nyújtani vendégeinek és a vendégei, vagy ügyfelei mit várhatnak el a szállodától. A legsikeresebbek azok a vállalkozások, amelyeknek dolgozói maguknak érzik a cégük márkaígéretét és teljesítik a vendégek elvárásait. Fontos, hogy a vendégek is maguknak érezzék annak a szállodának a márkáját, amelynek a szolgáltatásait igénybe veszik. A márkához való hűséget a szállodák különféle loyalty, hűség programokkal igyekeznek fenntartani.

A *fejlődő országok szerepéről* és jelentőségéről mind a gazdaság (GDP) növekedése és a turizmus forgalmának emelkedése kapcsán már sok szó esett a tanulmányban. Amennyiben az UNWTO előrejelzései bevalnak, *2020-ig óriási szállodai kapacitás növelésre lesz igény. Különösen fontos terület Kína, India és a Perzsa öböl államai.*

A szállodaipar szempontjából feltehetően a magasabb kategóriájú szállodai fejlesztések jönnek számításba, de nagy lehetőségek kínálkoznak az olcsóbb szállodai férőhelyekbe történő beruházások esetén is. A feltörekvő országok kulturális különbözősége és érzékenysége miatt, nagy figyelmet kell fordítani az érzelmi intelligencia, különösen a szociális kompetenciák, a nyitottság fejlesztésére.

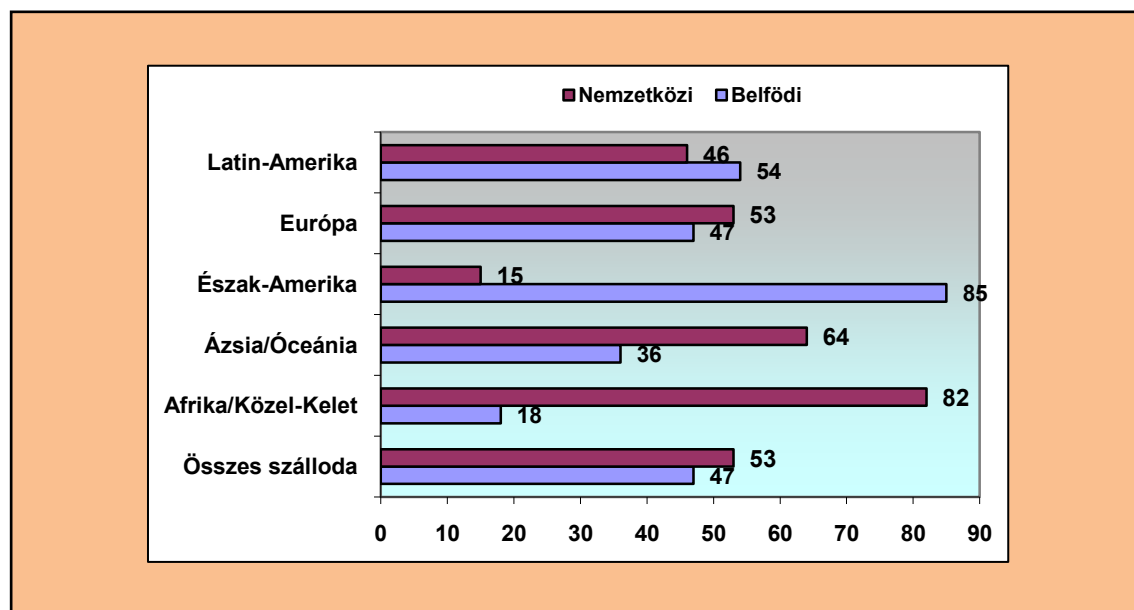
Az emberi erőforrások szerepéről, a turizmus emberekre épülő és emberekre irányuló tevékenység. A szolgáltatók számára rendkívüli feladat a különböző életkorú, műveltségű, kultúrájú, eltérő háttérrel rendelkező vendégek igényeit kielégíteni.

A szolgáltatás- és a termékfejlesztésnél a rugalmasság, a kreativitás, és az innováció elengedhetetlen. A szállodai vállalkozások vezetői számára a legfontosabb szempont a jövőben, hogy tudatában legyenek, hogy a munkatársak jelentik a cég számára a legfontosabb értéket, hiszen az ő jó vagy rossz teljesítményüktől függ a szállodai vendégek elégedettsége, következésképpen a vállalkozás sikere. A megfelelő munkatársak megszerzése, a humán tőke fejlesztése elsődleges feladattá vált.

A technológia különösen az információs technológia fejlesztése a turizmus és szállodaipar számára az egyik legnagyobb kihívás, mert nagy az elmaradás az online értékesítés, az elektronikus marketing, az Internet alkalmazása terén.

A szállodaipar és a légiközlekedés hagyományos egymástól függő kapcsolata az eddiginél is nagyobb szerepet játszik, illetve fog játszani a turizmus és a szállodaipar fejlesztésében.

A belföldi és nemzetközi szállodák aránya valamennyi országban jelzi adott ország szállodaipari globalizációjának kiterjedtségét:



17. ábra A belföldi és nemzetközi szállodák aránya (2004)

Forrás WTO 2005

Az ábrán jól látható a nemzetközi szállodaipar globalizációjának helyzete. Természetes jelenség, hogy a gazdaságilag kevésbé fejlett régiókban igen alacsony a helyi szállodák aránya, és elsősorban a nemzetközi-globális befektetésektől függenek.

Nem meglepő ugyanakkor, hogy Észak-Amerikában kevés „nemzetközi” szállodát találunk, a globalizáció ugyanis éppen erről a területről indult el, és jelenleg is az USA

képviseli gyakorlatilag a folyamat lényegét. Az észak-amerikai „belföldi” szállodák tehát jórészt ugyanazokat a nemzetközi láncokat jelentik, amelyek a többi régióban a nemzetköziek között szerepelnek.

A szállodaipar globalizációja két fő változóban gyökerezik, amelyek egyszersmind a folyamat mozgatóerejét képezik. Az első: a szállodák a transznacionális infrastruktúra integráns részei, a telekommunikáció és a közlekedés fejlődéséből eredő hatások alanyai, fennmaradásuk és növekedésük a valamilyen célból utazó ügyfeleiktől függ. A másik változót, amely hozzájárult a szállodaipar globálissá válásának dinamikájához a közvetlen tőkebefektetés, a nemzetközi jellegű finanszírozás, a lokális és globális piacon történő egyidejű versengés szüksége, a külföldi munkaerő alkalmazása, valamint a franchising rendszer adja.

A fentiekben elmondottak alapján a nemzetközi versenyben részt vevő szállodavállalatnak a következő kihívásokkal és nehézségekkel kell szembenéznie:

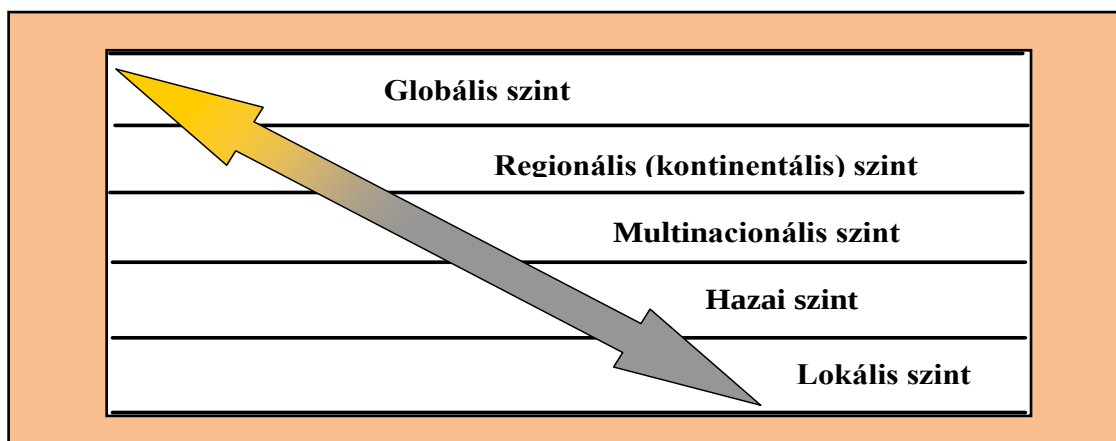
- kommunikációs nehézségek az inadekvát rendszerből vagy funkcionális zavarokból adódóan
- minimális befolyás a politikai döntésekre
- politikai instabilitás
- eltérő munkakörülmények, költségek, termékkínálat, szokások és hagyományok
- árfolyamok gyakori fluktuációja, hatással a nyereségre, költségekre és tervekre
- eltérő standardok.

A nemzetközi piacon versenyző szállodavállalatok a fenti kihívásokra az alábbiak szerint válaszolhatnak:

- alaposabb ismeretek a nemzetközi marketingről és pénzügyi lehetőségekről
- erőteljesebb profitorientáció (a globális verseny felfokozottsága miatt)
- multidimenzionális üzemeltető-értékelő technikák
- gyakoribb és rugalmasabb célrendszerek kidolgozása
- individualizált felkészítő-továbbképző tréningek
- igazodás a lokális termékpreferenciákhoz
- az országonként eltérő növekedési és inflációs rátáknak megfelelő árpolitika és termék-mix váltás.

A multinacionális vállalatoknak azzal a ténnyel is szembe kell nézniük, hogy egyazon márkanév alatt nem csak regionális, nemzeti és helyi, hanem individuális tekintetben is eltérő egységek üzemelnek. Ebből a szempontból a nemzetközi vállalatok számára kulcskérdés, hogy megtalálják a megfelelő egyensúlyt a nemzetközi, a helyi és a központi menedzsment súlya és befolyása között. Ezen a területen szervezeti változások játszódnak le, a multinacionális modellben a hagyományos módszerek lassítják a döntéshozatal mechanizmusát és továbbra is fenntartják a költséges adminisztrációt, márpedig a globális környezetben a gyorsaság és a költséghatékonyság létkérdésnek számít.

A mai szállodaiparban a növekedés globalizációs stratégiák útján érhető el, egyfajta kontinuitásként a globális és a lokális szint között, a többi szint érintésével és figyelembe vételével. A közbenső szintek ugyanis választ jelentenek az üzleti környezet esetleges változásai keltette kihívásokra. Egy esetleges lehetőség felmerülésekor a szállodának az ábrán látható globalizációs stratégiai lánc mentén kell a megoldást keresnie.



4.3.2 A nemzetközi szállodaipar jelenlegi helyzete

Az évezred elején, 2002-2004 között a 90-es években tapasztalható növekedés lelassult. 2005-ben azonban a 2001-es szinthez hasonló mértékű növekedés következett be. 2006-ban 150000 új szobát nyitottak a szállodák. 2005 óta a fejlődés stabilizálódott. A szállodaláncok és – csoportok jelentik a globális kínálat mintegy egyharmadát. Ez a 2004. január elsején mért adatok szerint 38 282 szállodában mintegy 4,9 millió szobát jelent., ami a kínálat 3%-os növekedését jelzi az előző évhez képest. 2007. január 1-én a 200 vezető szállodacsoport által működtetett szállodaszám elérte a 43 ezret, a szobaszám pedig az 5,5 milliót. A 10 vezető szállodacsoport stabilan tartja a helyét. A 10 vezető szállodacsoport növekedése szobaszám tekintetében kb. 2,5 %, ami 100 ezer szobát jelent. Közülük az első 6 a rangsorban 10 ezer szobával nőtt, ezáltal növelve a szakadékot közöttük és a versenytársaik között. Inter Continental Hotels Group (IHG) megerősítette a már 4 éve őrzött vezető helyét.

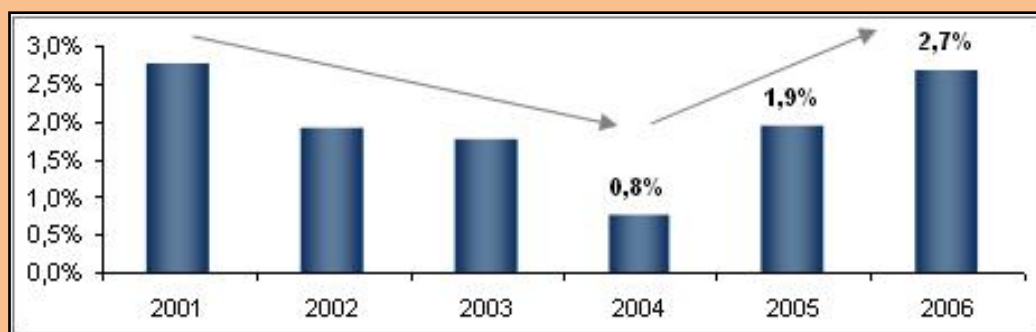
Rank 07	Rank 06	Group	Country	Hotels		Rooms		Change	
				2007	2006	2007	2006	Rooms	%
1	1	INTERCONTINENTAL HG	GB	3 741	3 606	556 246	537 533	18 713	3,5%
2	2	WYNDHAM WORLDWIDE	USA	6 473	6 348	543 237	532 669	10 568	2,0%
3	3	MARRIOTT INT.	USA	2 775	2 672	502 089	485 979	16 110	3,3%
4	5	HILTON CORP.	USA	2 901	2 744	497 738	472 510	25 228	5,3%
5	4	ACCOR	FRA	4 121	4 065	486 512	475 433	11 079	2,3%
6	6	CHOICE	USA	5 316	5 145	429 401	418 488	10 913	2,6%
7	7	BEST WESTERN	USA	4 164	4 195	315 401	315 875	-474	-0,2%
8	8	STARWOOD HOT. & RES.	USA	871	845	265 598	257 889	7 709	3,0%
9	9	CARLSON HOSPITALITY	USA	945	932	145 933	146 785	-852	-0,6%
10	10	GLOBAL HYATT	USA	733	738	141 011	144 671	-3 660	-2,5%
TOTAL				32 042	31 302	3 883 369	3 787 832	95 537	2,5%

9. táblázat Top 10 szállodacsoport a világon
Source: MKG Consulting Database – Copyright 06/07

2004-2006 közötti 3 év alatt a szállodalánck kb. 250 ezer új szobát nyitottak, s ez a mennyiség megfelel pl. Franciaország teljes, láncok által birtokolt szobaállományának (2007. 01.01-én: 268,368 szoba). A tendenciát az aktivitás fokozódása erősítette, a RevPAR mértéke erősen javult (+9,4 %), a szállodaipar nyereségessége 12,4 %-kal nőtt, soha nem volt még ilyen magas (230 milliárd/Euro). A befektetési alapok egyre jobban aktivizálódtak ezen a területen, rengeteg összeolvadás történt a piacon.

Rank 07	Rank 06	Chain	Group	Hotels 2007	Rooms 2007	Change	
						Rooms	%
1	1	BEST WESTERN	BEST WESTERN	4 164	315 401	-474	-0,2%
2	2	HOLIDAY INN	INTERCONTI. HG	1 395	260 470	-7 346	-2,7%
3	3	MARRIOTT	MARRIOTT INT.	537	190 431	6 976	3,8%
4	4	COMFORT	CHOICE	2 439	184 716	2 243	1,2%
5	5	HILTON	HILTON CORP.	498	172 605	7 439	4,5%
6	6	DAYS INN OF AMERICA	WYNDHAM WORLD.	1 859	151 438	1 136	0,8%
7	9	EXPRESS BY HI	INTERCONTI. HG	1686	143 582	10 028	7,5%
8	7	HAMPTON INN	HILTON CORP.	1392	138 487	4 366	3,3%
9	8	SHERATON	STARWOOD	396	135 859	1 852	1,4%
10	10	SUPER 8 MOTELS	WYNDHAM WORLD.	2 054	126 175	2 144	1,7%
11	12	QUALITY	CHOICE	1 128	112 173	6 383	6,0%
12	11	RAMADA WORLDWIDE	WYNDHAM WORLD.	871	105 986	-2 951	-2,7%
13	13	COURTYARD	MARRIOTT INT.	733	105 526	5 857	5,9%
14	16	MOTEL 6	ACCOR	928	95 628	1 682	1,8%
15	15	HYATT HOTELS	GLOBAL HYATT	214	94 224	-921	-1,0%
16	17	MERCURE	ACCOR	732	89 624	2 391	2,7%
17	14	RADISSON HOTELS	CARLSON HOSP.	400	89 365	-5 335	-5,8%
18	18	IBIS	ACCOR	745	82 546	3 766	4,8%
19	20	CROWNE PLAZA	INTERCONTI. HG	275	75 632	10 228	15,6%
20	19	NOVOTEL	ACCOR	397	70 373	1 118	1,6%
TOTAL				22 843	2 740 241	50 582	1,9%

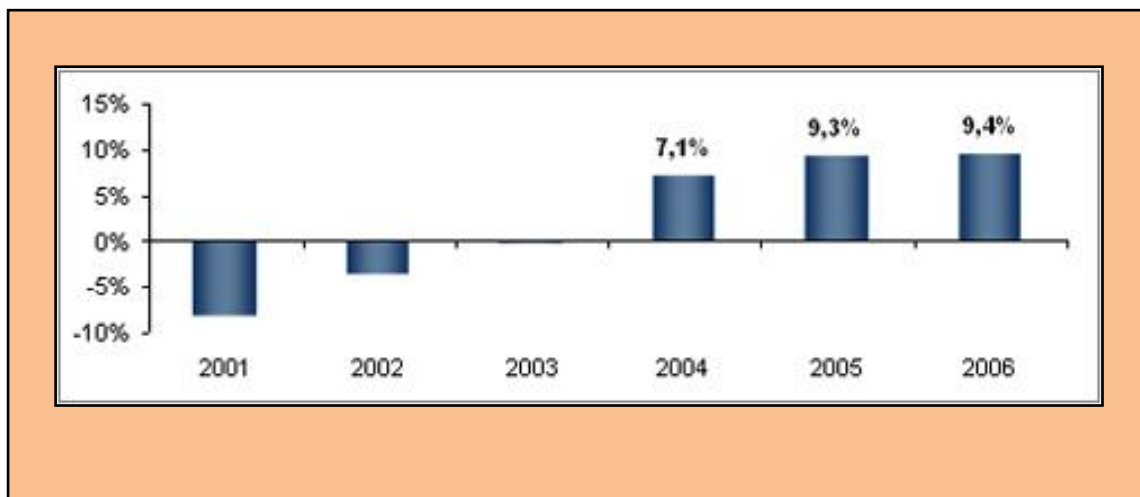
10. táblázat Top 20 szállodai brand a világon
Source: MKG Consulting Database – Copyright 06/07



19. ábra A szállodalánck szobaszám növekedés 2001-06 között
Forrás: Source: MKG Consulting Database – Copyright 06/07

Az évtized elejét jellemző globális depressziót a gazdasági növekedés váltotta fel, s ebből a turisztikai szektor is profitált. A nemzetközi utazások száma folyamatosan nőtt, nőtt a kereslet a szállodai termékek iránt is. Erős a dinamikája a szállodai teljesítménynek is. A 2001-03 közötti visszaesést követően a RevPAR növekedése káprázatos. 2006. év folyamán 9,4 %-kal nőtt, a kihasználtság 1 %-kal, a napi átlagos szobaár 7,9 %-kal.

A felsőkategóriás szállodai szegmensre építő szállodák tudták a legtöbbet profitálni, a nemzetközi kereslet növekedéséből 9,6 %-os, a RevPAR növekedéséből 12,5 %-os növekedést értek el. Ezek az eredmények előre vetítik egy új globális keresletciklus kialakulását. A szállodalánccok nyeresége 12,4 %-kal, 230 milliárd euróra nőtt 2006-ban – ez új rekordot jelentett.



20. ábra A szállodalánccok RevPAR értékének változása 2001-2006

Forrás: Source: MKG Consulting Database – Copyright 06/07

A 2004-2006-os év az összes kontinens tekintetében jó eredményekhez vezetett. Észak-Amerika a legkedveltebb, itt a szállodalánccok piaci pozíciója 56,9 %, minden 10 szobából 6 itt található, ez 3,2 millió szobát jelent. Az USA-ban volt a leggyorsabb a fejlődés, ezen időszak alatt a megnövekedett kínálat 70 %-a itt realizálódott. Az európai szállodalánccoknak – amerikai társaikkal szemben – nagy lehetőségeik vannak a fejlődésre (a kontinensen piaci pozíciójuk 25%-os).

A kontinens turisztikai szempontból első számú desztináció. 2006 folyamán Ázsiában nőtt a legnagyobb számban a szállodalánccok szobaszáma (10,5 %-kal, 60 ezer új szoba). A verseny, mely az ázsiai piacok megszerzéséért folyik, erősödik, noha a szállodalánccok jelenléte jelenleg csak 15 %-os. Kína és India az elsődleges célpontok, mivel jelentős agglomerációval és potenciális ügyfélkörrel rendelkeznek. Kína a nagy hotellánccokat vonzza elsősorban. Itt a nagy szállodalánccok konszolidációja a hazai láncokkal együtt történik (pl. Jin Jiang vagy Home Inns).

Ezen láncok növekedése a legjelentősebb. A szállodalánccok növelik a pénzügyi és ingatlan vállalkozások számát⁸² (Deutsche Asset Management and HQ Asia Pacific for Hilton Corp. in China, or EMAAR Properties and InterGlobe for ACCOR in India), kihasználva ismertségüket. Az ACCOR, IHG és Starwood Hotels & Resorts helyzete a legjobb Ázsiában.

⁸² <http://www.hospitalitynet.org/news/4031780.search?query=hotel+statistics+mkg+consulting>

4.3.3 Aktuális trendek a szállodaipari befektetésekből

Az évezred elejének enyhe visszaesése után a fellendülés hatására a szállodai szektor egyre jobban érdekelte a befektetőket. A gazdasági környezet javulásával a tranzakciók száma és értéke nőtt. 2006. folyamán az ingatlan értékesítés üteme intenzívebbé vált.

A Lightstone 8 milliárd dollárért vette meg az Extended Stay Hotels láncot. Az ANA Hotels láncot a Morgan Stanley Real Estate vette meg 2,4 milliárd dollárért, a Morgan Stanley szintén megszerezte a CNL Hotels & Resorts láncot 6,6 milliárd dollárért. Emellett az összeolvadások és láncvásárlások száma is jelentősen nőtt, főleg a vezető láncok részéről. 2007. elején a Hilton Hotels bejelentette a Scandic Hotels eladását 833 millió euroért, 2007. áprilisában az ACCOR értékesítette a Red Roof márkát 1,3 milliárd dollárért. A vezető szállodaláncok növekedése várható a következő években. A legtöbb lánc az elkövetkező 3-4 évben 80-150 ezres szobaszám növelést tervezte. Az IHG 158 ezret, Starwood Hotels and Resorts 80 új szálloda nyitását tervezte. 420 új egység és 100 ezer szoba szintén a tervekben szerepelt. A 2008 végén bekövetkezett változások leállították a nagyvonalú terveket. A beruházók, ingatlanfejlesztők kívánnak. A jövőre nézve elmondható, hogy a szállodaipar globalizációja minden bizonnyal előrehalad, és a koncentráció folyamata is hangsúlyosabbá válik. A szállodáknak és üzemeltetőiknek szembe kell nézniük a globális fogyasztók igényeinek megváltozásával is. Az ágazaton belüli beruházások az utóbbi években ennek jegyében zajlottak. Kiemelt szerepet kapott az automatizálás, az internet a működés minden területét átalakítja. Ezzel párhuzamosan a menedzsment megkezdte a technológia egyediesítését is, a rendkívül gyorsan fejlődő technológiát az egyes cégek nyújtotta szolgáltatások megkülönböztetésére is felhasználják.

A technológiai fejlesztések egyik legfontosabb területét a központi foglalási- és eszközgazdálkodási, valamint az úgynevezett point-of-sale rendszerek jelentik⁸³.

A rendszerek célja elsősorban az adatgyűjtés, ami az adatbázis-menedzsment alapját képezi, amire épül a modern kapcsolat-menedzsment marketing is. A vendég szempontjából a legfontosabb törekvés az információs rendszerek telepítése, mert a globális fogyasztó már joggal várhatja el a szállodában is az otthonában és munkahelyén már használt szolgáltatásokat.

4.3.4 Fenntarthatóság a szállodaiparban

A turizmus nem lehet a saját sikereinek az áldozata. A környezetvédelem jelentős szerepet játszik a fenntartható turizmus elérésében és ezért a szállodáknak is egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a működésükből fakadó károsító hatások csökkentésére. Az ez irányú tevékenységük nem csupán a fenntarthatóságot segíti elő, hanem közvetlen anyagi, pénzügyi megtakarítást is eredményez. A turizmus szektoron belül, külön figyelmet érdemel az idegenforgalmi szálláshelyek és a szállodák környezeti hatásainak vizsgálata és a működésükből adódó negatív hatások és azok csökkentésének kutatása. A fejezetben eddig írottak is bizonyították, hogy a környezetbarát működést számos nemzetközi intézmény, köztük az Európai Unió is

⁸³ Grimes R. és Rambler, M., Lodging, (2001)

előírja. Ennek megfelelően a szállodaiparnak is meg kell hoznia azokat az intézkedéseket, amelyeknek a megvalósítása mind az anyagok felhasználása, mind a kibocsátás vonatkozásában elősegíthetik a szállodaipar fenntartható fejlődését. Olyan területek káros környezeti hatásait szükséges csökkenteni, illetve a csökkentés lehetőségeit kutatni, mint az energiafelhasználás, a vízfelhasználás, a légszennyezés, a vízszennyezés, a károsító anyagok felhasználása, a hulladékok szelektív gyűjtése stb.

A szállodaipar és a vendéglátás fenntartható fejlődésével kapcsolatos problémák és azok megoldására vonatkozó irányelvek markánsabban csak az 1990-es évek közepén jelentek meg. Jelentős előrelépés történt 1999-ben amikor New Yorkban a Nemzetközi Hotel és Éttermi Szövetség és a turizmus környezeti hatásainak vizsgálatában érdekelt egyéb intézmények megerősítették, hogy a szállodaiparban is megvalósítják az Agenda 21 programját és ajánlásait.

A javaslatok magukban foglalják a környezetbarát szempontok figyelembevételét a szállodai építkezéseknél, a szálloda belső kialakításánál, a szobák berendezésénél, a konyhai és az éttermi tevékenységek megtervezésénél, a hulladékkezelésre vonatkozóan.

A tisztább termelés fogalma is a kilencvenes években vált ismertté, amely azt jelenti, hogy a folyamatok terén a nyersanyagok, energiahordozók ésszerűbb felhasználása, a veszélyes anyagok helyett más anyagok alkalmazása történik. A tisztább termelés célja az erőforrások optimális kihasználásával a hatékonyság fokozása.⁸⁴

A tisztább termelési intézkedések az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- A hulladékok visszaforgatása, újrahasznosítása, újra használata
- Hasznosítható melléktermékek előállítása
- Hatékonyabb folyamatirányítás
- Berendezések módosítása
- Technológiai
- Ésszerű takarékoság alkalmazása

A környezetvédelmi intézkedések a szállodákban az alábbi területekre vonatkozhatnak a tisztább termelés szempontjából: az energiahatékonyság javítása a világítás, a fűtés, szellőztetés, légkondicionálás, a mosoda, a konyha és az általános üzemeltetés területén. A vízgazdálkodás javítása víztakarékossgal. A hulladékok keletkezésének csökkentése. A légszennyező anyagok kibocsátásának csökkentése. A szálláshelyek energiafelhasználásának csökkentése különösen fontos feladat, mert egyrészt az energiahordozók ára folyamatosan emelkedik, másrészt a szállodák kiadásainak jelentős része az energiafelhasználás költségeiből adódik. Sok helyütt a fűtés és a légkondicionálás költségei az összes energiaköltségnek az 50 százalékát is kitehetik.

A környezetbarát tevékenység népszerűsítése érdekében „ökocímkék” alkalmazására került sor a turizmusban és a szállodaiparban. A címkék megszerzése érdekében a szállodáknak dokumentálniuk kell, hogy milyen intézkedéseket hoztak és milyen eredményeike érték el a környezetvédelem terén. Az ökocímkék, amelyek tulajdonképpen környezetbarát termékjelölések nem csupán marketing és public relation szempontjából fontosak, hanem közvetve hozzájárulhatnak a turizmus és a szállodai szolgáltatások javításához, valamint a hatékonyság és a költségek csökkentéséhez.

⁸⁴ J.Indrova-Z. Petrú (2005)

Azokat nevezzük környezetbarát termékeknek, szolgáltatásoknak, amelyek előállításuk, használatuk, igénybevételük során kevésbé szennyezik a környezetet.⁸⁵ Több országban népszerűsítik a környezetbarát címkék használatát. Például Thaiföldön a szállodákkal kapcsolatos több termék kapja meg a „zöld címkét”. Magyarországon a Magyar Szállodaszövetség 1995 óta évente hirdeti meg a „Zöld szálloda – Green Hotel” környezetvédelmi díjat. A környezet fenntarthatósága érdekében vezették be az ISO 14000-es szabványcsaládot, amely a környezetvédelemmel kapcsolatos követelményeket írja elő. Az ISO 14001 tanúsítási rendszer jól alkalmazható a szállodaiparban is. Az Európai Unió által meghirdetett környezetirányítási rendszer, az EMSAS, Eco- Management and Audit Scheme segítségével is lehetséges a környezetirányítási rendszer tanúsítása. 2001 óta a szállodák is megszerezhetik ezt a tanúsítványt. Tehát a fentiekre jó példa a Danubius Hotels NyRt. stratégiájába beépített feladat, ezt a Danubius Hotels NyRt. hirdette meg a „Danubius Goes Green” (Danubius Zöld Úton Jár) programját.

A szálloda üzemeltetési és üzletfejlesztési alelnökével, aki a projekt kezdeményezője és elsőszámú vezetője folytatott interjú során a következőket mondta.

A projekt jelszava: „Save our planet – Save our wallet” Mentsük meg földünket – Mentsük meg pénztárcánkat” Az alapgondolat: „Gondolkodjunk zölden”. Ennek érdekében saját magunknak kell változnunk, hogy változtatni tudjunk a szállodaipar fenntarthatósága érdekében. Bármit is teszünk az környezetvédelem területén, az több mintha semmit nem tennénk és amit az egyik területen teszünk kihat a környezetvédelem másik területére is. A szállodáknak számos előnye származik abból, ha a környezetkímélés stratégiáját választják: csökkenthetik a kiadásait, állami és Uniós támogatást szerezhetnek, a munkatársak elkötelezettebbé válnak, a szállodák a promóciós tevékenységükben és kommunikációjukban felhasználhatják, hogy ők „zöldek” és legfőképpen a takarékosági intézkedések eredményeképpen nyereségesebbé válhatnak.

A következő példa az alábbi tevékenységeket, környezetvédelmi lépéseket tartalmazza.

1. A management megfogalmazta a környezetbarát politikáját, amely azt tartalmazza, hogy a Danubius Hotels NyRt. mindent megtesz a szállodaipar fenntartható fejlődése érdekében és tiszta egészséges környezetet igyekszik biztosítani a környezete és a jövő generáció számára.
2. Létrehozták a „projektet vezető 10 fős „Zöld Bizottságot”, amelynek a felügyelője az alelnök és vezetője a szállodacsoport műszaki igazgatója, és meghatározták a felelősségeket.
3. Rögzítették a csapat feladatait, amelyek a következők: Információk gyűjtése a teljes vállalkozási vertikumból, új ötletek, kezdeményezések megbeszélése és kiértékelése, stratégia és a cselekvési terv kidolgozása a szálloda fenntartható fejlődésére, költségvetés és beruházásokra vonatkozó számítások készítése, a tevékenységek menetrendjének kidolgozása, a legfontosabb célok elérése érdekében mérföldkövek megjelölése.
Célok: A pazarlás csökkentése. Új üzemelési szttenderdek kidolgozása a környezetvédelmi szempontok alapján. Tisztább termelési lehetőségek megvalósítása valamennyi területen. Takarékoság valamennyi szállodai

⁸⁵ Mathias A. (2001)

erőforrással. EU támogatások szerzése .a fenntarthatóság programjainak bővítése érdekében.

4. Minden szállodában környezetvédelmi „Zöld Csapatot” hoztak létre, amelyet a szálloda igazgatója vezet és kineveznek egy „Zöld Nagykövetet”. A tagok száma 6-8 fő a kulcs fontosságú osztályokról. Felelőségük: A Danubius szállodacsoport környezetvédelmi stratégiájának megvalósítása. A saját ötletek kivitelezése. Napi után követés és az eredmények mérése. A PR lehetőségek kiaknázása. Havi jelentés készítése .A környezetvédelmi feladatok sora hosszú: például a hulladék csökkentésének és szelektálása terén, a papír, a kartonok, a műanyagok a fehér és színes üvegek, az elemek, a használt olajok, a veszélyes anyagok kezelése, a hulladékok elkülönítése a szállodai szobákban és az irodákban stb.

A kibocsátás csökkentése érdekében a szállodák homlokzatának és a szobák szigetelésére az eddiginél nagyobb figyelmet fordítanak. A fűtés és energiaköltségek csökkentése, az energiatakarékos égők, a napenergia felhasználása, a vízfogyasztás csökkentése, a „zöld beszerzés” bevezetése mind a javítási program elemei.

A szerző meggyőződése, hogy a szállodaiparban a környezetvédelmi tevékenységet illetően még számos kiaknázatlan terület van. Legfontosabbnak azonban a munkatársak környezetbarát tevékenység iránti elkötelezettségének növelését, a jobb tájékoztatást, képzést és ösztönzést tartja. Szükségesnek látszik a vendégek bevonása a környezetszennyezés megelőzésébe.

Tapasztalható, hogy számos vendég érzékeny a környezetvédelem iránt, és a szállodák kiválasztását illető döntésben szerepet játszik, mely szálloda milyen mértékben környezetbarát. Ezért amint már említésre került, a szállodák környezettudatos tevékenysége közvetlenül pénzügyi hasznot is hozhat a szállodák számára.

A fenntarthatósággal kapcsolatban a szerző javaslata, hogy a szállodai szolgáltatásokat oly módon kell fejleszteni, hogy ne romboljuk környezetünket. Meg kell szüntetni a gyakran tapasztalható a rövidtávú gondolkodást és a gyors profitszerzésre való törekvést. Támogatni kellene a becsületes, de a nem megfelelő tőkével és alacsony haszonnal működő kis és közép vállalkozásokat.

A legismertebb szállodaüzemeltetők számára a márkanév és a fogyasztói megítélés szempontjából már elengedhetetlen a környezetbarát és szociális felelősség. Az adott vállalat társadalmi elfogadottsága és a társadalommal fennálló interakció visszatükrözi a menedzsment mikéntjét. A háttérszabályozás változásai a fenntarthatóság kritériumainak standardokká alakítása irányában mutatnak, a vállalatnak tehát hosszabb távú stratégiai tervezésében mindenképpen számolnia kell ezekkel a kérdésekkel.

5 GLOBALIZÁCIÓ ÉS A MAGYAR SZÁLLODAIPAR

5.1 Az európai turizmust befolyásoló legfontosabb tényezők

Európában a turizmus a GDP mintegy 10%-át adja⁸⁶ (közvetett és közvetlen) és ugyanilyen arányban szerepel a foglalkoztatottságban is. *Európa változatlanul a legkedveltebb desztináció a világon*, bár az utóbbi évtizedekben piaci részesedése némi csökkenést mutat. Legfőbb küldő, és fogadó országokat adja a régió. Ebből adódóan az EU turizmussal foglalkozó intézményeinek legfőbb célja ennek a primátusnak a megőrzése a tagállamok összefogásával, ahogy ezt már a korábbiakban kifejtettük EU turizmuspolitikájával kapcsolatban. A szabad mozgás biztosítása, a határok átjárhatósága és az euro bevezetése kedvezett az európai turizmusnak. Az illetékes Bizottság véleménye szerint azonban valódi perspektíváról a turizmus területén csak akkor lehet beszélni, ha a 27 tagállam koordinálja cselekvését, és nem csak a nemzeti turizmus fejlesztéséért tesznek erőfeszítéseket, amelyek gyakran hatástalanítják egymást, hanem közös felelősséggel lépnek fel a régió érdekeit is szemelőt tartva.

A turizmus az EU-ban egyre inkább szociális jogként szerepel. Ez egyfelől a társadalom legszélesebb rétegei igényeinek elismerését jelenti (például a mozgássérültek), másfelől pedig újabb, kiegészítő jellegű potenciál fejlesztését feltételezi különböző szegmensek, például a nyugdíjasok, a fiatalok, a termál- és gyógyturizmus, a tematikus parkok vagy a falusi turizmus irányába. Az Európai Parlament különösen nagy jelentőséget tulajdonít a lisszaboni csúcscrtekezleten megfogalmazott perspektíváknak. A turizmusnak jelentős szerepet kell vállalnia a *teljes foglalkoztatást* kitűző program végrehajtásában.

Az idegenforgalom ugyanis az egyik legnagyobb foglalkoztató, amelynek egyre inkább szakképzett munkaerőre van szüksége, következésképpen előrehaladott szakmai képzést és továbbképzést, valamint a munkaerő mobilitását igényli. Hasonlóképpen fontos az idegenforgalom szerepe a göteborgi csúcson megfogalmazott *környezetvédelmi kitűzések* végrehajtásában is, ebből következően az EU is a fenntartható turizmust erősíti és támogatja. Fokozatosan épül egy európai turisztikai figyelő intézmény, illetve hálózat, amely uniós szinten interfészként működve az idegenforgalmi szakemberek és az idegenforgalom szereplői közötti kooperációt segíti elő, illetve javítja, mert a jövő turizmusa minél szorosabb kooperációra kell, hogy épüljön. Az említett intézmény évente egyszer ülésezik a szakma, turisztikai szövetségek és társulások, valamint az ipar és, az idegenforgalom irányában érzékeny ágazatok (közlekedés, regionális politika, foglalkoztatás, szociálpolitika, fogyasztóvédelem, oktatás, kultúra) képviselőinek, a turizmust közvetett vagy közvetlen módon érintő döntésekért felelős bizottsági tagok részvételével hogy megvitassák az aktuális helyzetet. A megbeszélések célja, hogy az intézmény felelős vezetői oly módon koordinálják tevékenységüket, hogy a lehetséges negatív hatásokat a minimálisra csökkentsék.

A közeli jövőben a WTO és az OECD ajánlásai szerint az EU minden országában át kell térni a *Turisztikai Szatellit Számlákra*. Magyarország 2004-ban megkezdte a rendszer kiépítését és működtetését. Az Európai Unióban az idegenforgalmi szektor közel kétmillió, elsősorban kis- és középvállalkozást jelent. Az előrejelzések az ágazat növekedését inkább a gazdaság átlagos növekedéséhez kötik, mint a szabad idő megnövekedése, a globális gazdaság növekedése az életkörülmények javulása, vagy az időszerűk általános egészségi állapota javulása következményeként fogadják el. Európa az idegenforgalom szempontjából különösen gazdag területnek számít, még , az idegenforgalom által újra és újra felfedezett és egyre divatosabbá váló tengerentúli

⁸⁶ Forrás az Európai Parlament és a Turisztikai Bizottság jelentései 2008.

desztinációkkal szemben is. Ez lehetővé teheti, hogy az elkövetkező 20-25 évben az idegenforgalom mutatói tovább javuljanak. A turizmus növekedésében, az általános gazdasági növekedés mellett, fontos szerepet fog játszani a *demográfiai átalakulás* is: tizenöt-húsz év múlva a 65 évnél idősebb népesség száma 17 millióval emelkedik meg. Ez a szenior réteg, amely a statisztikák szerint megfelelő egészségi állapotban van, és megfelelő élettapasztalattal rendelkezik, bevételei pedig követik a gazdasági növekedést, szabad ideje jelentős részét utazással fogja tölteni. Ezzel párhuzamosan egyre nagyobb teret fog hódítani az alternatív turizmus, és annak is leginkább „szelídebb” válfajai, mint például a kulturális turizmus, vagy a természet értékeinek felkeresése. Mindezzel párhuzamosan a turizmus dinamizmusához, *mobilitásának növekedéséhez*, és egyre inkább nemzetközivé válásához hozzájárul a közlekedés liberalizációja és a kapcsolódó hálózatok fejlesztése, az egységes piac nyomása, valamint az információs társadalom folyamatos fejlődése. Mindezen túlmenően nem szabad figyelmen kívül hagyni a turisztikai kereslet és kínálat kibővülését az új tagállamok csatlakozásával.

Az évente tartott európai turisztikai fórum feladata a turizmus integrációjának további erősítése a visszaesések (2001, 2004, 2007) elleni közös fellépés szorgalmazása, a globálissá váló válságfolyamatok elleni hatékony stratégia kidolgozása. Bár a Bizottság rendelkezik a kellő akarattal, hogy megfelelő dinamizmust adjon az európai gazdaság egyik legígéretesebb ágazatának, az eddig hozott intézkedések nem kellően hatékonyak, és nem körvonalazódik bennük egy olyan új stratégia, amely valóban a fellendülés útjára állítaná az európai turizmust. Az idegenforgalom által képviselt fejlődési potenciál, különösen az elmaradottabb régiókban, erőteljesebb cselekvést igényelne közösségi szinten. Az egységes fizetőeszközzel rendelkező, és a jövőben előreláthatólag egységes gazdaságot képviselő Európai Unió nem maradhat inaktív a turisztikai szektorral szemben. A közösségi szintű cselekvésnek valójában már most sem a szubszidiaritás a valódi akadálya. Az euro által képviselt egység képezi az EU, mint vezető desztináció fő értékét, mert a közös fizetőeszköz azt az örökséget testesíti meg, amely a békés egymás mellett élésen és a diverzitások demokratikus integrálódásán alapul, immáron fél évszázada. A leendő információs/promóciós kampánynak azt kellene kihangsúlyoznia, hogy a világ leglátogatottabb kontinensének különféle kultúrái, hagyományai és nyelvei a turista szemében ma már egységes és homogén képként jelennek meg. Mindemellett szükség van a turisztikai szolgáltatások standardjainak koherensebb közösségi szintű harmonizálására, mind a kínált szolgáltatások minősége, mind pedig az egyes desztinációk jellemzőit illetően.

Az európai szintű cselekvésnek a turizmus területén prioritást kell adnia a környezetvédelmi szempontoknak. Az ágazat teljes egészében a természeti, épített és történeti környezet megőrzésétől függ. A jövőben csak „fenntartható” turisztikai tevékenységek gyakorolhatók, vagyis azok, amelyek képesek integrálni a fenntarthatóság összes feltételét. A 2011. évi magyar uniós elnökség turisztikai célja a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból fenntartható turizmusfejlesztés ösztönzése, ezen belül az EU Agenda 21 közleményben megfogalmazott prioritások közül a turizmus nem gazdasági hatásainak, a turizmusnak az életminőségben játszott szerepének kiemelt kezelése. Az elnökség kiemelt programjaként turisztikai konferencia szervezését tűzte ki célul, amelyen az Agenda 21 elindítása (2007) óta eltelt időszakban a Bizottság által megfogalmazott kihívásokban elért eredmények megvitatására, a magyar kezdeményezésként 2008-ban kidolgozott

Turizmus életminőség index nemzetközi szintű bemutatására, alkalmazása tapasztalatainak megvitatására, valamint a felelős európai turista viselkedés erősítésére vonatkozó tagállami gyakorlatok bemutatására kerülne sor.

5.2 A magyarországi turizmus általános helyzete

5.2.1 A turizmus gazdasági jelentősége Magyarországon

A turizmus nemzetgazdasági szerepére vonatkozóan 2004-nél frissebb adatok nem állnak rendelkezésre. A 2004 és 2005-ös felmérések alapján a GDP arány a multiplikátor hatással együtt 8,5% 2004-ben, 2005-ben 8,8%. A 2013-as évre kitűzött 10 %-os cél 2009-es gazdasági válság következtében irreálisnak tűnik. Az adatok jól szemléltetik, hogy a turisztikai vállalkozások a gazdaság jelentős szereplői és érzékelhető, hogy turizmus jelentős mértékben hozzájárul a nemzeti össztermékhez (GDP), és a munkahelyteremtésből is erőteljesen kiveszi a részét.

GDP részesedés és foglalkoztatás

A turizmus szektorba a közlekedés, a szálláshely-szolgáltatás, a vendéglátás, a szabadidős programok és a látogatóknak nyújtott szolgáltatások is beletartoznak (WTTC), és az ágazat a gazdaság összes iparágával kapcsolatban van, ezért a turizmus tényleges gazdasági hatásai rendkívül szerteágazóak és összetettek. A következő táblázat a turizmus gazdasági jelentőségét mutatja be a WTTC által publikált adatok alapján.

	EURÓPAI UNIÓN	KÖZÉP-KELET EURÓPA	MAGYARORSZÁG
GDP részesedés (közvetlen)	3,45%	1,73%	2,65%
GDP részesedés (közvetett+közvetlen)	10,0%	8,08%	6,74%
Foglalkozás (közvetlen)	3,08%	1,57%	4,34%
Foglalkozás (közvetett+közvetlen)	9,31%	6,90%	6,23%

11. táblázat A turizmus gazdasági jelentősége

Forrás: World Travel & Tourism Council 2008

Európai Unió

Fontos megjegyezni, hogy a KSH által 2004-ben összeállított magyarországi Turizmus Szatellit Számlák alapján a turizmus közvetlen GDP hozzájárulása 2004-ben Magyarországon 5,0%-os, míg a tovagyrűző hatásokkal számolva a közvetett számát a KSH negyedévente publikálja. A foglalkoztatottak száma az adatok szerint 2003 és 2007 között – a szezonális ingadozásoktól eltekintve – növekedett. 2007-ban átlagosan közel 12%-kal .156 ezer fő dolgozott közvetlenül több az ágazatban, mint 5 évvel korábban (139 ezer fő), bár az elmúlt két évben a növekedés jelentősen lelassult.



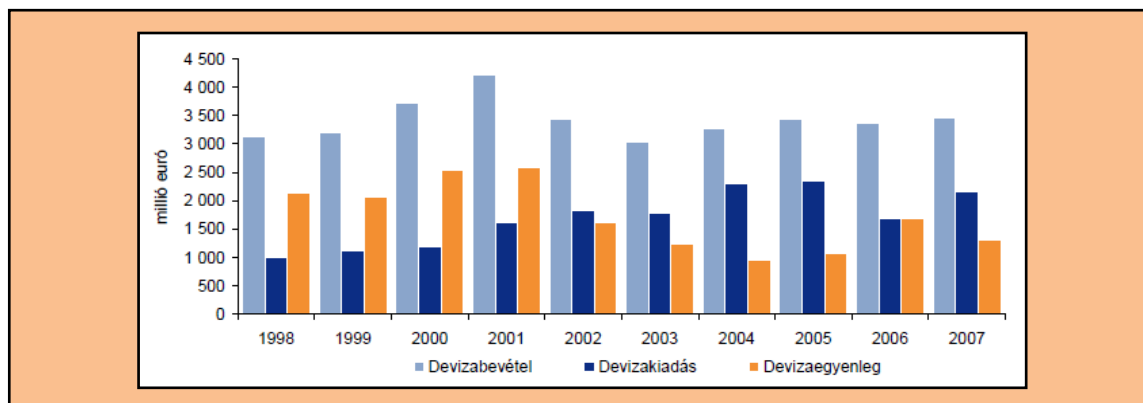
21. ábra A szálláshely szolgáltatás és vendéglátás ágazatban foglalkoztatottak száma 2003-2007

Forrás: KSH

A KSH 2004 óta nem készített hasonló számítást. A WTTC adatoktól való eltérés a két mérési mód különböző módszertanával magyarázható.

Fizetési mérleg

Az elmúlt tizenhárom évben a turizmus pozitív hatást gyakorolt az ország folyó fizetési mérlegére. A következő grafikon a turizmus fizetési egyenlegének alakulását mutatja be 1998 óta a Magyar Nemzeti Bank adatai alapján.



22. ábra A turizmus ráfordításai és bevételei

Forrás: Magyar Nemzeti Bank

A turizmus bevételei az elmúlt tíz év során először 2002-ben estek vissza jelentősen. A 2001. szeptemberi terroristámadás súlyos következményekkel járt a nemzetközi turizmusban, és a kereslet a világon számottevő mértékben visszaesett. A 2003-as évet követően a turisztikai bevételek ismét emelkedni kezdtek.

A következő táblázat rámutat arra, hogy a nemzetközi turizmusból származó bevételek 2003 és 2007 között éves átlagban 3,3 százalékkal emelkedtek, és 2007-re elérték a 3,45 milliárd eurót. Bár a magyar lakosság által a külföldi utazások során elköltött összeg ennél meredekebben, azaz ugyanabban az időszakban átlagosan 4,7 százalékkal emelkedett, az ágazat egészének folyó egyenlege továbbra is pozitív (a 2007. évi egyenleg 1,3 milliárd euró volt).

A turizmus várhatóan továbbra is előnyös hatást gyakorol majd a fizetési mérlegre a következő években.

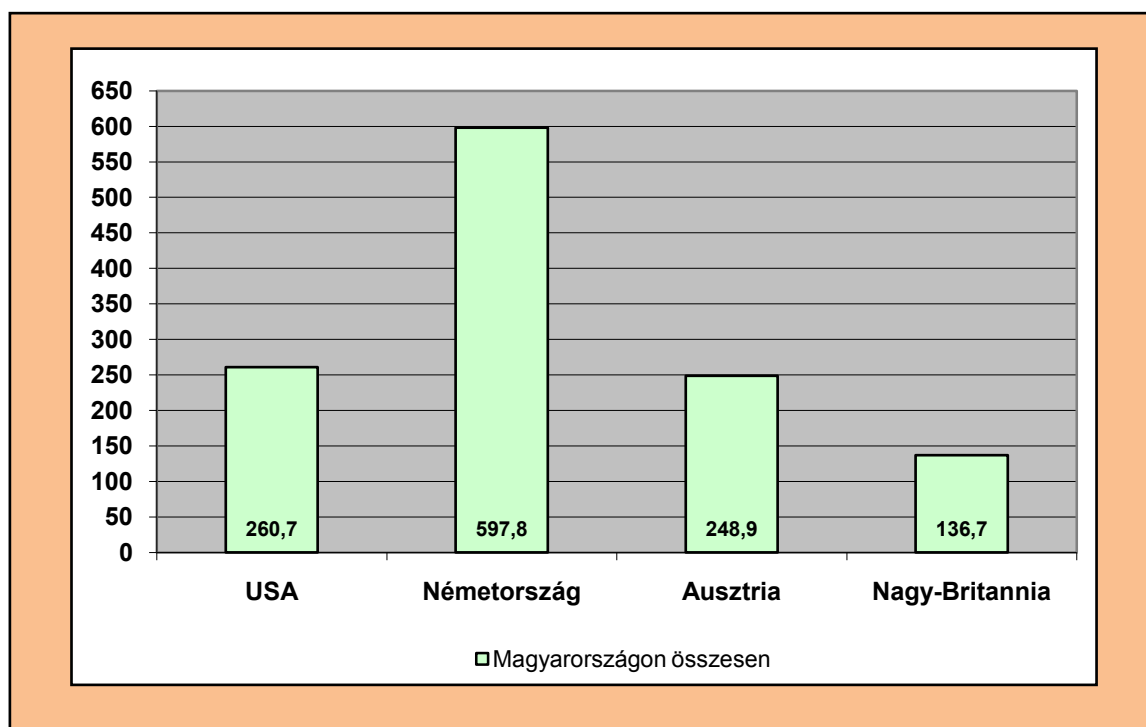
		1998	2007
A turizmus bevételei	millió euró	3029	3450
Átlagos éves növekedés	(2003-2007)		3,3%
Kiadások	Millió euró	1788	2149
Átlagos éves növekedés	(2003-2007)		4,7%
Egyenleg	millió euró	1241	1301

12. táblázat A turizmus bevételeinek és kiadásainak egyenlege

Forrás: Magyar Nemzeti Bank

A külföldi tőke magyarországi jelenléte felgyorsította az ország bekapcsolódását a globális gazdasági rendszerbe. Az idegenforgalmi vállalkozások azonban nem voltak képesek húzóágazattá alakítani a turizmust, bár a legnagyobb szállodaláncok a tőzsdén is jelen vannak.

Az idegenforgalmi vállalkozások, még a szállodaláncok sem tekinthetők igazán nagy vállalkozásoknak az alkalmazottak létszámának tekintetében sem, ami végső soron megfelel az európai, elsősorban a kis- és középvállalkozásokra épülő trendeknek.



23. ábra A külföldi érdekeltségű vállalatok jegyzett tőkéje az idegenforgalomban (milliárd FT)

Forrás: KSH 2004

A multinacionális vállalatoknak elsősorban az incentiv turizmusban juthat szerep, amennyiben Magyarország mint fogadó állam jelenik meg a multik nemzetközi utaztatási programjaiban. Nem elhanyagolható a multinacionális vállalatok bevásárlóturizmussal kapcsolatos jelenléte sem, a határhoz közel eső bevásárlóközpontok jelentősen generálhatják az ilyen célú forgalmat.

Magyarországon a globális turisztikai jelenségek észlelhetőek ugyan, de jelentőségük egyelőre még az európai átlaghoz képest nem kiemelkedő. A diszkrecionális jövedelem alacsony szintje miatt meglehetősen kevesen veszik igénybe a multinacionális turisztikai vállalatok szolgáltatásait. Az érkező turisták összetétele és motivációja nem erősíti meg a személyes szinten érzékelhető globalizációs folyamatokat.

A globalizáció idegenforgalomra gyakorolt hatása három fő területen figyelhető meg. A globális folyamatok legelőször a szállodaiparban váltak érzékelhetővé. Az egységes szabványok szerint épített és üzemeltetett amerikai szállodacsoportokból kialakult nemzetközi láncok magyarországi megjelenése volt az első lépés. Ezek az ismert márkanévek teremtették meg a magyar minőségi szállodai kínálat alapjait.

Az utazási irodai piacon a globalizáció – egyelőre – kevésbé érezteti hatását. A 90-es évek elején megszorodott, többségében alacsony minőségű termékeket kínáló utazási irodák nem jelentették a globalizáció beköszöntét, az alacsony színvonalú

szolgáltatáshoz ugyanakkor alacsony árszínvonal társult, mely elsősorban a korábbi korlátozások alól felszabadult tömeges turisztikai igényeket igyekezett kielégíteni.

A kezdeti eufória elmúltával, a reklamációk megsokasodásával és az ennek köszönhetően folyamatosan szigorodó jogszabályi háttérrel már nagyobb esély kínálkozik az igényesebb és biztonságosabb, jóllehet drágább utazásszervezői vállalkozások számára is. A kiutaztatási piacon globálisnak nevezhető az a jelenség is, hogy számos iroda egy-egy adott desztinációra specializálódik, és teljes körű szolgáltatás rendelhető Magyarországról is a célterületet képviselő vállalkozástól. Emellett egyre látványosabb az európai nagy utazásszervező cégek megjelenése, térhódítása (TVI Wechenam)

A szállodaiparhoz hasonlóan erőteljesen érezhetők a globalizáció hatásai a vendéglátóiparban is. A belföldi keresleti oldal hanyatlása számos üzlet bezárásához, illetve idegenforgalmi igényeket kiszolgáló profilváltáshoz vezetett. Megjelentek a távol-keleti és egyéb, hazánkban még mindig egzotikusnak tekinthető konyhákat kínáló üzletek, üzletláncok is. A globalizáció igazi diadalát azonban az amerikai stílusú gyorsétkeztetés térhódítása jelentette és jelenti, amely nem csak étkezést, de egyszersmind életstílust is próbál nyújtani.

5.2.2 Az uniós csatlakozás hatása a magyar turizmusra

A magyar idegenforgalomban jelentős változás következett be az Európai Unióhoz történő csatlakozással. Az alábbi táblázat a gazdaság egészére gyakorolt gazdasági hatásokat vázolja, illetve foglalja össze:

TERÜLET/JELENSÉG	GAZDASÁGI HATÁS
Beutazó forgalom alakulása ⇒	Áruk-szolgáltatások iránti kereslet csökken
Kiutazó forgalom alakulása ⇒	Külföldi áruk és szolgáltatások iránti kereslet növekedése
Áruk szabad áramlása ⇒	Import növekedése, olcsóbb beszerzések
Szolgáltatások szabad áramlása ⇒	Külföldi szolgáltatások közvetlen értékesítése
Tőke szabad áramlása ⇒	Közvetlen tőkebefektetések a magyar idegenforgalomban
	Üdüléscélú ingatlanok vásárlása
	Tőkekihelyezés külföldre
Munkaerő szabad áramlása ⇒	Külföldi jövedelmek hazautalása
Technikai jellegű akadályok megszüntetése ⇒	Üzleti forgalom növekedése
Adóharmonizáció ⇒	Bizonyos növekedés az üzleti forgalomban
Vállalkozási politika ⇒	KKV erősödése
Szociális és oktatáspolitikai ⇒	EU-források hozzáférhetősége
Agrárpolitika ⇒	Mezőgazdasági reálbérek növekedése
	Alternatív turisztikai kínálat bővülése
Közlekedéspolitikai ⇒	Idegenforgalom feltételrendszerének javulása

13. táblázat Az EU csatlakozás hatása a gazdaságra

Forrás: Saját gyűjtés

A ki- és beutazó forgalom tekintetében a belső határok eltörlése a beutazó forgalomra gyakorol elsősorban hatást, ezen belül is az Unión kívüli turisták számára jelent

könnyítést. Ezzel párhuzamosan viszont a környező, nem uniós országokból érkező beutazások száma csökken az EU határainak keletebbre kerülésével és a határellenőrzések megszigorításával. A vámellenőrzések megszüntetése az uniós állampolgárok mozgását könnyíti meg, elsősorban a közúti forgalomban.

A szociálpolitika EU-konformitása az utazási hajlandóságra gyakorolhat pozitív hatást, különösen a szenior korosztály körében. A jogharmonizáció, tekintettel az idegenforgalmat érintő joganyagra is, az utazók biztonságérzetét növeli, ami kihat az utazási hajlandóságra is. Ebbe a körbe tartoznak az üdüléseket (csomagtúrák, time-share üdülések) szabályozó direktívák, vagy a turizmust érintő fogyasztóvédelmi intézkedések és normák. Miután az idegenforgalmi ágazatban működő szolgáltatások túlnyomó része a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik, az ezeket támogató közösségi intézkedések és alapok közvetlenül szolgálják az idegenforgalom fejlesztését.

A fenntartható turizmus céljait is szolgáló közösségi környezetvédelmi normák nem csak a természeti és épített környezet védelmét segítik elő, de az alternatív turizmus egyes formáira is pozitív, növekedést indukáló hatásokat gyakorolnak. A szabad munkaerő-áramlás a nemzetközi és transznacionális idegenforgalmi vállalkozások munkaerő-gazdálkodását érinti, áthidalhatóbbá váltak a szezonális munkaerő-kereslet problémái, de ugyanakkor pozitív irányba befolyásolják a hazai munkaerő képzését és továbbképzését is.

Az adóharmonizáció kulcskérdésként jelentkezett a szállodai és az éttermi szektorban, miután a csatlakozás előtti rendelkezések igen nagymértékű eltérést mutattak.

A rendkívül magas ÁFA Magyarországon rontja versenyképességünket. Negatív hatásokkal jár a légi- és nemzetközi vízi közlekedés számára az adómentes vásárlási lehetőség megszűnése a belső forgalomban. A repülőterek és kikötők ebből eredő bevételecsökkenéseiket az illetékek és az egyéb díjak emelésével kompenzálják, ami a jegyek árát is megemeli. A fogyasztóvédelmi intézkedések, elsősorban a csomagtúrákra vonatkozó irányelv⁸⁷ az operátorokat és utazásszervezőket áremelésre, vagy a kínált szolgáltatások választékának csökkentésére ösztönözheti, ami az ár/minőség arány romlásához vezethet. Az egységes belső piac az idegenforgalom területén is a nagyobb, tőkeerős vállalatokat hozza kedvezőbb helyzetbe, ami némiképpen az ágazat uniformizálódását okozhatja. Gazdasági tekintetben az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő szabad áramlása nem eredményezett releváns változásokat az idegenforgalmi ágazatban. Az áruk és a szolgáltatások szabad áramlása a csatlakozás előtt is jórészt biztosított volt, a magyar utazási irodák szabadon vásárolhattak és értékesíthettek külföldi szolgáltatásokat. A csatlakozás utáni jelentősebb változást a külföldi utazásszervezők szolgáltatásainak közvetlen értékesítése jelenti.

Hasonló a helyzet a szabad tőkeáramlás tekintetében is. Magyarországon korlátozás nélkül lehet tőkét befektetni, így a turisztikai iparban is. A két legnagyobb szállodavállalat (ACCOR, DANUBIUS) és több független szálloda többségi külföldi tulajdonban van. A magyar turizmusban számtalan olyan terület van, amely tőkehiány miatt nem, vagy nem megfelelően fejlődött, ezért a csatlakozás után e területeken megnőtt a külföldi befektetések száma és volumene, valamint a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében juttatott vissza nem térítendő támogatások köre is. A technikai akadályok felszámolása egy konkrét területen érinthette volna közvetlenül az idegenforgalmat: a szálláshelyek egységes osztályozási rendszere tekintetében.

⁸⁷ Package Travel Directive

Ez azonban az EU-ban is csak ajánlás szintjén létezik pillanatnyilag, és nem látható előre, hogy mikor kerül általános hatállyal is bevezetésre.

Az idegenforgalmat különösen érintheti az Unió vállalkozás- és versenypolitikája. Már többször említésre került, hogy az európai idegenforgalomban meghatározó súllyal bírnak a kis- és középvállalkozások. Magyarországon ugyanakkor a szállodaiparban és az utazási irodák területén nem kifejezetten erős a szolgáltatók e csoportjának ez az érdekképviselője. A kis- és középvállalkozások támogatása és megerősödése a domináns helyzetben lévő nagy cégek ellensúlyozására a versenyképes turisztikai szektor egyik kulcsfontosságú kérdése. A közösségi alapokhoz való hozzáférés kétségtelenül pozitív irányba befolyásolja a KKV-k fejlődését.

Az idegenforgalom szempontjából az agrárpolitika elsősorban az alternatív turizmust érinti. A fenntartható turizmus elveinek és hatásainak figyelembe vételével hazánkban is megindult a rurális tér átalakulása, a művelés alól kivont területek jelentős része idegenforgalmi célokat szolgál. Az európai közlekedéspolitikába történő integrálódás elsősorban pozitív hatásokkal jár. A vasútvonalak fejlesztése és korszerűsítése az Unión belüli forgalmat, elsősorban a diák- és ifjúsági turizmust erősítheti, de jótékonyan hathat a rövidebb távú üzleti turizmusra is, emellett pedig a fenntartható turizmus koncepciójának is megfelel. Az autópályák határokig történő kiépítése mindenképpen a forgalom, és ezzel párhuzamosan a környezetszennyezés emelkedésével jár, de nem elhanyagolható előnyként jöhet számításba az egyéni turisták megnövekedő száma sem.

Az ország jelentős mértékű felzárkózási támogatásban részesült, melynek egy része közvetlenül a turizmusba irányult. A kifejezetten turisztikai célú támogatások közül az eddigi gyakorlat szerint a szálláshelyek és az infrastruktúra korszerűsítésére, a szolgáltatók továbbképzésére, valamint az egyes régiók idegenforgalmi stratégiájának kiépítésére fordított anyagi eszközök élveztek elsőbbséget.

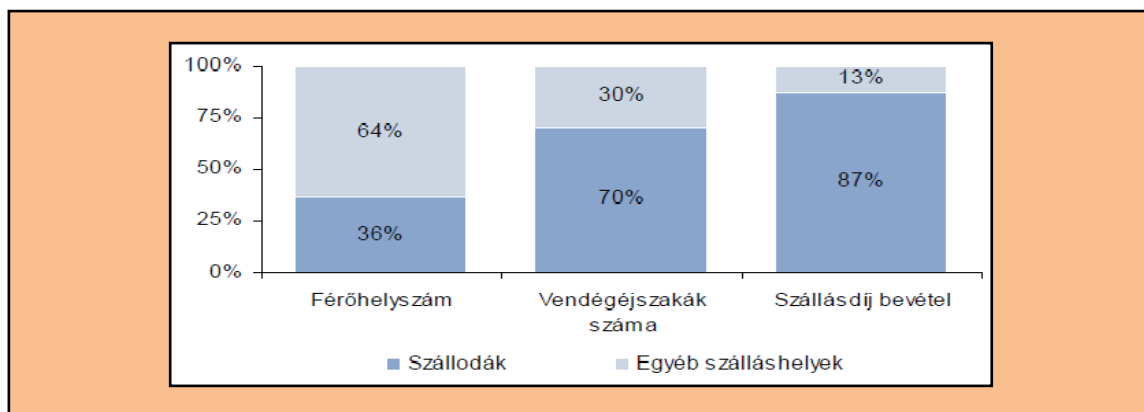
5.3 A magyar szállodaipar általános jellemzői

A globalizáció hatása a hazai szállodaiparra is hatással volt. A szálláshely szolgáltatás kínálata gyorsabb ütemben fejlődött, mint a kereslet. A nemzetközi és hazai szállodaláncok és csoportok a globalizáció piaci környezetét jellemzi a hazai kínálat, kereslet, tartózkodási idő és szállodai bevételek alakulása.

A magyarországi szállodák kínálata

A kereskedelmi szálláshelyek egységeinek száma 2003 és 2007 között 3%-kal növekedett, és ezen belül a szállodák száma 8%-os növekedést mutatott. Az egyéb kereskedelmi szálláshelyek száma a vizsgált időszakban nem változott.

A szállodák magasnak tűnő aránya elsősorban a kapacitásszerkezet Budapest-központúságának köszönhető. A szállodai egységek vizsgálatakor megállapítható, hogy 2003-2007 között a négycsillagos szállodák száma növekedett a legnagyobb mértékben. Míg 2003-ban 85 négycsillagos szálloda működött az országban, addig 2007-re számuk elérte a 148-at. Az összes szállodai egység több mint felét (54%) a 3 csillagos szállodák adják.



24. ábra A kapacitás, vendégéjszakák és a szállásdíj bevételek megoszlása a szállodákban és egyéb kereskedelmi szálláshelyeken, 2007

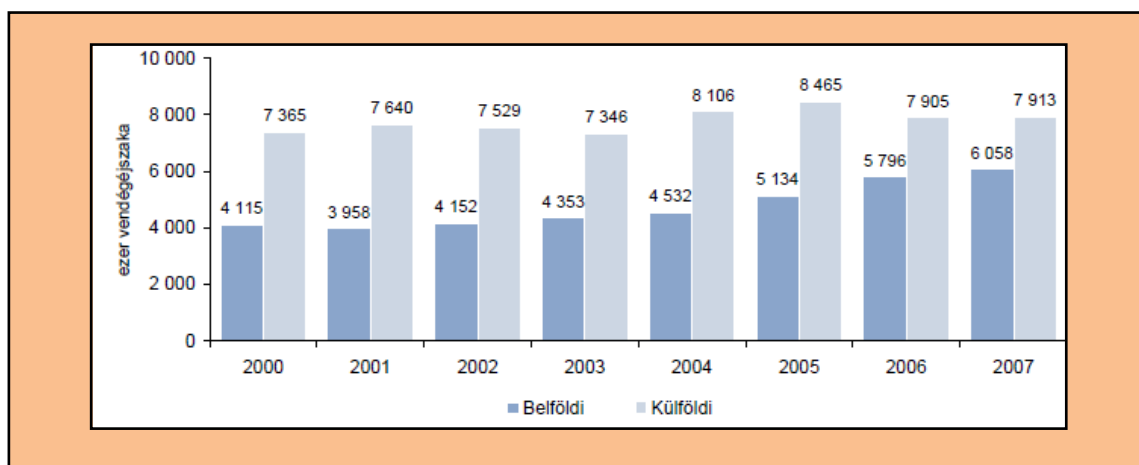
Forrás: KSH

Hogyan alakult az utóbbi tíz évben a szálláshelyek kapacitása?

A szállodák kiemelkedő szerepet játszanak az ágazatban, különösen a megtermelt bevétel szempontjából. 2007-ben a kereskedelmi szálláshelyek férőhelyeinek 36%-át a szállodák adták, melyeket a kempingek követtek 29%-kal. A vendégéjszakák számát tekintve a szállodák részesedése 70% volt, míg a bevételek szempontjából 87%-ot képviseltek. Mindez a szállodák meghatározó szerepét mutatja az ágazat jövedelemtermelő képessége szempontjából.

A magyarországi szállodák iránti kereslet

2000 és 2007 között a belföldi vendégéjszakák száma több mint 25%-kal növekedett, míg a külföldiek vendégéjszakáinak száma 4%-kal csökkent. Mindennek hatására a külföldi és belföldi vendégéjszakák számának részesedése közel 50-50%-os értéket ért el 2007-re. (2000-ben még 57%-os részesedése volt a külföldieknek a kereskedelmi szálláshelyeken.) A kereskedelmi szálláshelyek belföldi vendégéjszaka számának növekedése elsősorban a szállodáknak köszönhető. 2007-ben 47%-kal több belföldi vendégéjszakát regisztráltak a hazai szállodákban, mint 7 évvel korábban.

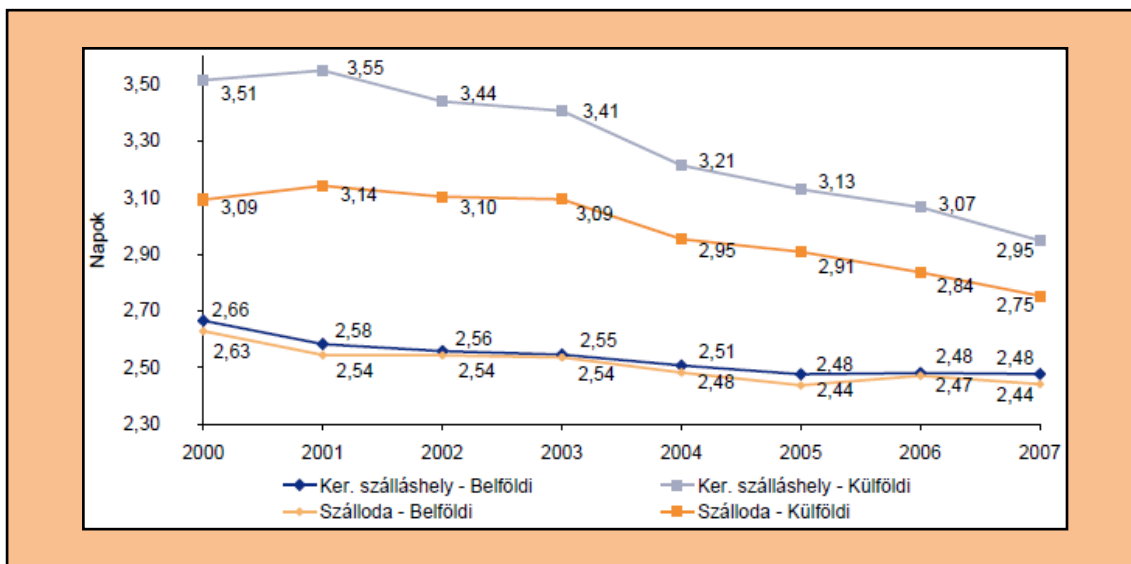


25. ábra Külföldi és belföldi vendégéjszakák számának alakulása a szállodákban 2000-2007 között

Forrás: KSH

Tartózkodási idő a haza szállodákban

A vendégéjszakák számának növekedésével ellentétben a szállodákban mért átlagos tartózkodási idő mind a külföldi mind a belföldi vendégek esetében folyamatosan csökkent az elmúlt 8 évben. Míg a belföldi vendégek átlagos tartózkodási ideje 2007-re 2,48 napra csökkent (-7%), addig a külföldieké több mint 16%-kal csökkent 2000 óta 3 és fél napról 3-nál kevesebbre a kereskedelmi szálláshelyeken.

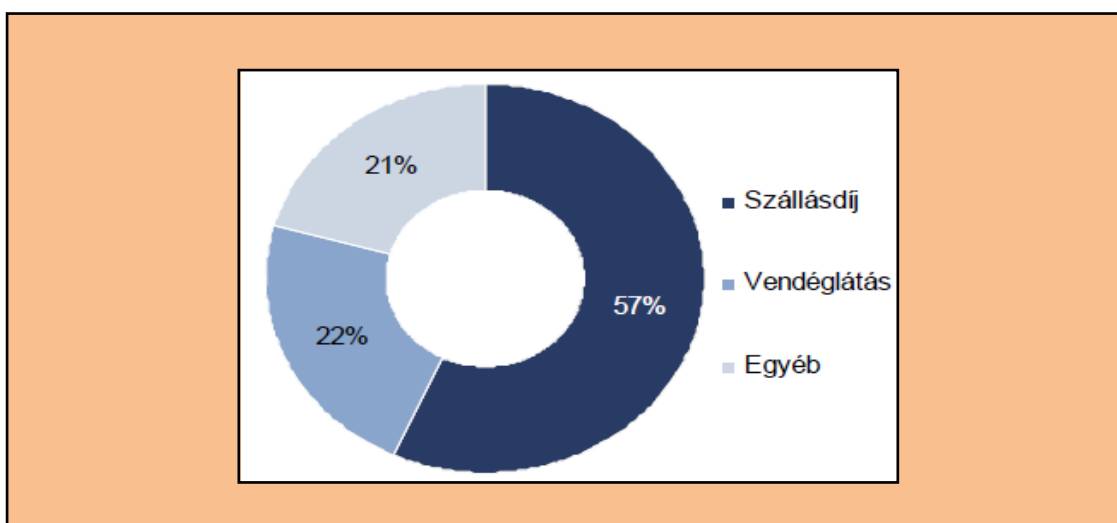


26. ábra Az átlagos tartózkodási idő alakulása a kereskedelmi szálláshelyeken 2000-2007

Forrás: KSH

A szállodák bevételeinek megoszlása

A kereskedelmi szálláshelyek, így a szállodák bevétele is (a KSH adatai szerint) a szobák értékesítéséből, az étel- és italforgalomból és egyéb bevételekből (pl. tárgyalók bérbeadása, kisebb üzemegységek stb.) áll. A következő ábra a bruttó árbevételek e három terület közötti megoszlását mutatja a szállodák vonatkozásában. Jól látható, hogy a szállodák esetében a bevételek több mint fele a szállásdíjból származik.



27. ábra A szállodák bruttó árbevételének átlagos megoszlása, 2007

Forrás: KSH

A KSH adatszolgáltatása szerint 2003 és 2007 között a kereskedelmi szálláshelyek által megtermelt összes szállásdíj bruttó árbevételének értéke évente 11,8%-kal, míg a szállodáké 13,1%-kal növekedett. A teljes bruttó árbevétel évi 10%-kal növekedett a kereskedelmi szálláshelyeken, míg ugyanezen időszak alatt a szállodákban 12,1%-kal. A kereskedelmi szálláshelyek által megtermelt éves bruttó árbevétel közel háromnegyede (64%) külföldi vendégektől származott, szállodák esetében ez az érték már 68% volt 2007-ben.⁸⁸

Megatrendek a nagytárségi régióban

Mindenekelőtt a fejezet címe szorul némi magyarázatra. Ahogyan az már a dolgozat előző fejezeteiből is kiderült, megatrend alatt a globális, tehát az egész világra ható folyamatokat értjük, a megatrend viszont szubglobális folyamat, amely egy adott kontinenst, vagy azonos gazdasági fejlettségű térségben észlelhető. A „régió” kifejezés ellenben azért kapta ebben a fejezetben a „nagytárségi” jelzőt, hogy megfelelően el tudjuk határolni az egy országon belüli, esetleg határokon túlnyúló, de kisebb egységet jelentő területektől.

Vizsgálódásaink szempontjából nagytárségi régióknak tekintjük Közép- és Kelet-Európát, politikai értelemben pedig a volt szocialista országokat. Ennek oka elsősorban az, hogy Magyarország és a szomszédos államok (Ausztria kivételével) nagyjából hasonló gazdasági – politikai - társadalmi változásokat éltek meg az utóbbi évtizedben, és a turizmus, ezen belül pedig a szállodaipar tekintetében is kimutathatóak bizonyos közös vonások. Itt elsősorban a határok kétirányú megnyílására, a vízumkötelezettségek eltörlésére, és a térség idegenforgalmi piacának potenciális lehetőségeire gondolunk.

Mit tekinthetünk tehát megatrendnek, azaz a térségre általánosságban jellemző folyamatnak a szállodaipar szempontjából?

Gazdasági tekintetben elsősorban a privatizációs folyamatokat és a tőke beáramlását lehet megemlíteni. A privatizáció gyakorlatilag már lezárult, így a szállodaipar vonatkozásában jelenleg a közvetlen tőkebefektetés bír jelentőséggel. A privatizációra visszatekintve meg kell jegyeznünk, hogy a globális piac szereplőinek szemében ez a folyamat a térség országaiban új piacok szerzésének lehetőségeként jelent meg, mégpedig olyan korábban zárt piacoké, amelyek éppen a globalizáció felgyorsulásakor, a nyolcvanas évek végén nyíltak meg. A privatizáció viszonylag gyors lefolyása annak is köszönhető, hogy a multinacionális és globális vállalatok pozíciót kívántak szerezni a térségben, nehogy később esetleg behozhatatlan hátrányba kerüljenek. A befektető cégek várakozásai nagyrészt igazolást nyertek, megindult a gazdaság és a fogyasztás növekedése, bővültek a piacok. Trendként értékelhető az is, hogy a befektetők általában bizonyos befektetési tipológiát preferáltak a térségben. A legjellemzőbb a regionális hatókörű termelési és értékesítési piac létrehozása, mint a befektetés célja, sok esetben összekötve a kapacitásvásárlással, modernizációval és piacszerzéssel, amely utóbbi viszont komoly beruházásokat is igényel az adott cégtől. Ez a két befektetési forma a térség szállodaiparára is jellemzőnek tekinthető. A térség, legalább is pillanatnyilag, az európai szállodakínálat modelljét követi, tehát a szálláshelyek nagy része nem kötődik nemzetközi vagy globális láncokhoz, illetve csoportokhoz, és meghatározó a kis- és középvállalkozások aránya. A térség – úgy tűnik – egyre szorosabban kötődik a globális gazdasághoz. A turistaérkezések száma például a szeptember 11-i események hatására éves szinten 1,2%-kal csökkent. Ezzel párhuzamosan ugyanakkor, ahogyan azt már a

⁸⁸ KPMG (2008)

globális turizmus tárgyalásánál említettük, egyes, a térségbe tartozó desztinációk, mint például Észtország, Bulgária vagy éppen Szlovákia, növekedést könyvelhettek el.

Hogyan tekintettek a szállodaipari befektetők Kelet- és Közép-Európa nagytérségi régiójára?

Elmúlt a kezdeti eufórikus politikai hangulat, és mérséklődött a beruházási láz. Az ezredfordulón a térség már letisztultabb, kialakultabb jogszabályi és politikai háttérrel rendelkezett. Ennek ellenére a befektetési kockázati tényezők nagyobbak voltak, és ennek megfelelően a kockázati prémium közel másfélszerese volt az iparilag fejlett országokban mért értékeknek.

	ORSZÁG	GDP \$ PPP* PRO CAPITA 2000	GDP MILLIÁRD USA \$ 2000	VÁRHATÓ NÖVEKEDÉS 2001-2005 %	INGATLAN ÁTLÁTHATÓSÁGA (1-5)	ORSZÁG KOCKÁZATI TÉNYEZŐJE
1	Cseho.	11,440	50,8	4,1	4	2,14
2	Magyar.	9,020	45,6	4,2	4	2,06
3	Lengyel.	8,130	176,6	3,5	4	2,06
4	Orosz.	5,410	300,8	4,1	5	3,55
5	Románia	4,380	36,7	4,0	5	2,92
6	Ukrajna	2,292	31,9	5,0	5	3,26

14. táblázat Kockázati prémium tényezői (*purchasing power parity)

Forrás: EIU, IMF, World Markets Online, LaSalle Investment Management

Kelet- és Közép Európa befektetési piacát a szállodaipar szempontjából általában éretlennek és gyengén likvidnek tartják a legjellemzőbb befektetők a bankok és a befektetési alapok. (open ended funds)

5.4 Globalizációs hatások a magyar szállodaiparban

Az előző fejezetekben részleteztük, mely jelenségeket tekinthetünk a globalizáció következményeinek a gazdaságban, a társadalomban, illetve az idegenforgalomban és konkrétan a szállodaiparban. Jelen fejezetben arra keressük a választ, hogy az említett jelenségek milyen formában érintik a magyar szállodaipart.

A kérdést két szemszögből vizsgálom:

1. a keresleti
2. a kínálati oldalról.

5.4.1 Globalizációs jelenségek a szállodaipar keresleti oldalán

E fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, hogy a fogyasztók részéről milyen, korábban már tárgyalt, globálisnak tekinthető jelenségek, illetve viselkedésformák mutathatók ki a hazai szállodaipari piacon. A magyar idegenforgalom általános jellemzőit tárgyaló fejezetben megállapítottuk, hogy a Magyarországra érkező külföldiek nagyobb része érkezik Európából, és csak kisebb hányada Ázsiából vagy Amerikából. E tekintetben tehát, ha a küldő ország távolságát tekintjük globalizációs mértéknek, a magyar idegenforgalmi piac önmagában (még) nem tekinthető globálisnak. Mindehhez ugyanakkor hozzá kell fűznünk, hogy az általános turisztikai (világ)trendek, ha némileg enyhébben is, de Magyarországon is éreztetik hatásukat.

Például a 2001 szeptember 11-i események hazánk turizmusára is kihatással voltak, elméletileg két irányban is. Egyfelől csökkent a tengeren túlról, tehát repülővel érkezők száma, másfelől viszont feltehetően Magyarországon is növekedett a távolabbi desztinációk helyett a rövidebb távolságokat preferálók száma. Az adatokat vizsgálva azonban megfigyelhető, hogy a vendégek száma 3%-kal nőtt 2001 és 2002 között. Érdekes módon azonban ezen belül a Németországból és Ausztriából érkező vendégforgalom csökkent.

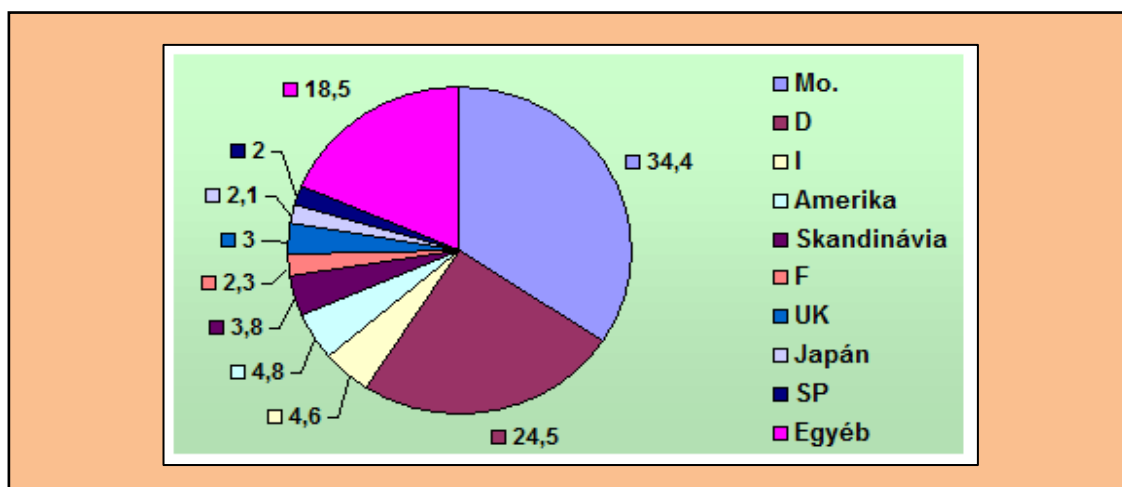
Megállapíthatjuk tehát, hogy Magyarország, ha bizonyos tekintetben perifériálisan is, de részét alkotja a globális idegenforgalomnak.

A „globális” vendégkör fogalmába, azaz az Európán kívüli országokból érkezettek közé lényegében csak az USA-ból és Japánból származó vendégeket sorolhatjuk.

Az Egyesült Államok a vizsgált kategóriában a 3. helyet foglalja el, míg Japán a 9-10. helyen áll a rangsorban.

Hogyan vizsgálhatók még meg a fogyasztói oldal globális jelenségei? A fentebb vizsgált földrajzi megközelítés mellett a legjelentősebb a fogyasztói viselkedés, az úgynevezett – és az előző fejezetekben már tárgyalt – globális fogyasztó jelenléte. Jelen dolgozat szempontjából a szállodaiparban globális fogyasztónak tekintjük azt a fogyasztót, amely elsősorban vagy kizárólag a nemzetközi standardokat részesíti előnyben, döntéseihez információs-telekommunikációs eszközöket vesz igénybe és döntéseit a globális standardok alapján felállított igényeihez igazítja.

Mindez természetesen nem zárja ki azt, hogy a globális fogyasztói döntéseket lokális sajátosságok is befolyásolják. Ennek megfelelően a globális fogyasztót elsősorban döntései alapján próbáljuk meg „tetten érni” a magyar szállodai piacon. Az utazási motivációnak e tekintetben nincs különösebb jelentősége, hiszen az üzleti és konferencia szegmensek éppúgy globális fogyasztókat jelenthetnek, mint az üdülés szegmense. Első lépésként a fogyasztók küldő országok szerinti összetételét vizsgáljuk meg. A vendégek 34,4%-át⁸⁹ a belföldi fogyasztók jelentették. Ez elemzésünk szempontjából annyiban lényeges, hogy a belföldi vendégkört több szempontból sem tekinthetjük tipikusan globális fogyasztónak. A fogyasztók küldő országok szerinti összetétele tehát az alábbiak szerint alakult 2006-ban:

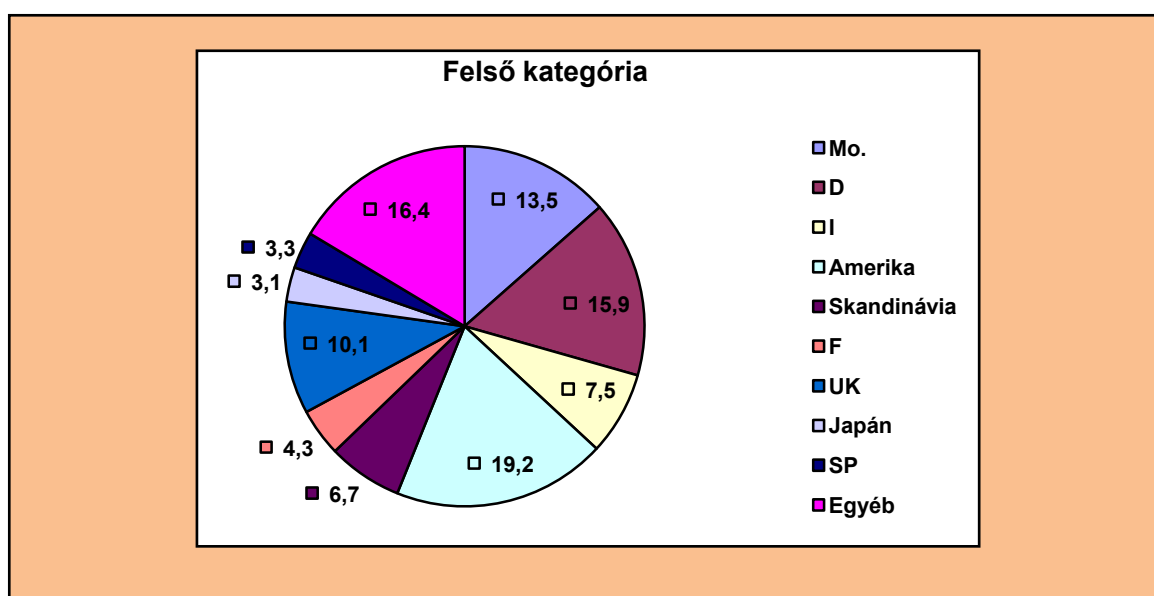


28. ábra A szállodai vendégforgalom fő küldő országok szerint 2006 (%)

Forrás: Horwath Consulting Magyarország

⁸⁹ Horwath Consulting Magyarország

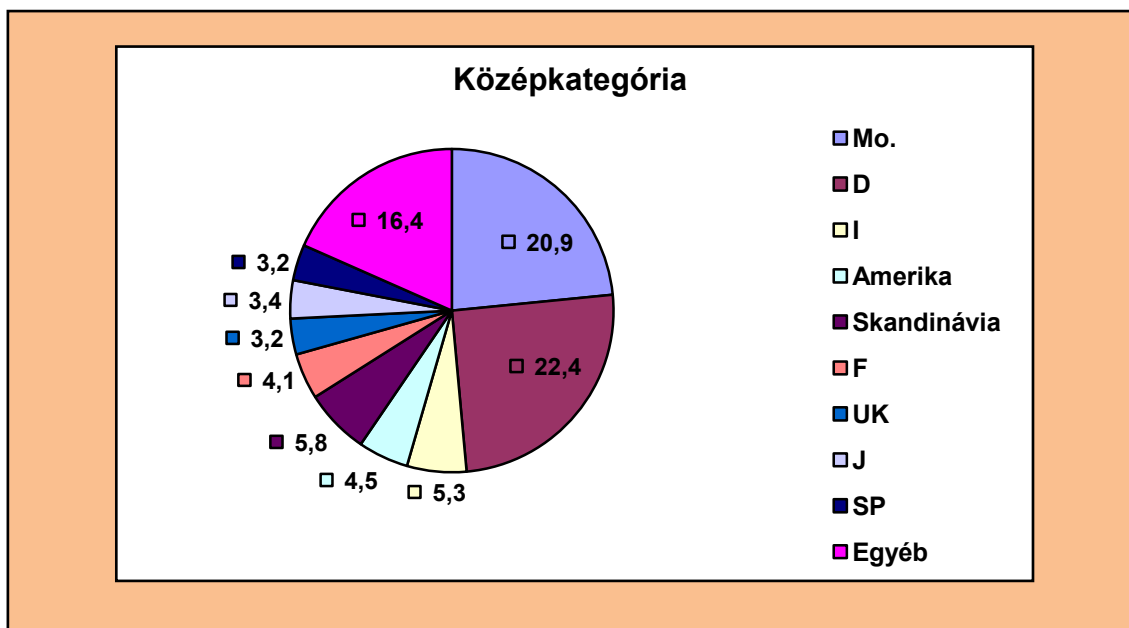
A belföldi szegmenseket nem számítva tehát a legfontosabb küldő ország Németország, illetve az EU egyéb országai voltak. Ha ezeket az adatokat összevetjük a II. fejezetben tárgyalt adatokkal, megállapíthatjuk, hogy a magyarországi szállodapiac fogyasztóként megjelenő turisták nagy része az úgynevezett globalizált vagy globalizálódó országokból származik. Ugyanakkor azt az ellentmondásosnak látszó tényt is tekintetbe kell vennünk, hogy a globális fogyasztók nagy része az úgynevezett hagyományos felfogású turisták közül kerül ki, akik elsősorban a megbízható standard szolgáltatásokra koncentrálnak. Ezeket a szolgáltatásokat a magyar szállodapiac a külföldi érdekltségű szállodaláncokon, illetve ezek tagjain keresztül tudja csak kínálni. Ennek megfelelően megállapíthatjuk, hogy a globális keresletnek a legalább háromcsillagos, illetve ennél magasabb kategóriákba tartozó szállodák felelnek meg. Elemzésünk második lépéseként tehát azt vizsgáljuk, hogy milyen összefüggés fedezhető fel a küldő ország és az adott szállodakategória között.



29. ábra A felső kategóriás szállodák vendégforgalma főbb küldő országok szerint (%) (2006)
 Forrás: Horwath Consulting Magyarország

Mint az ábráról is leolvasható, a felső kategóriába tartozó szállodákat elsősorban az Amerikából (Egyesült Államok), Nagy-Britanniából és Németországból érkező vendégkör veszi igénybe. Ezt nem csak a magasabb diszkrecionális jövedelmek magyarázzák, hanem a felső kategóriákban képviselt nemzetközi – globális – standardokhoz és szolgáltatásokhoz való ragaszkodás is. Csak részben sorolhatók ide a közepes kategóriákba tartozó szállodák is.

A későbbiekben ugyanis látni fogjuk, hogy a négy-ötcsillagos kategóriát szinte teljes egészében a nemzetközi tulajdonban lévő, vagy franchising alapján működő szállodák alkotják. A középkeletre leginkább a Németországból érkezők veszik elsősorban igénybe. A legszembevetőbb az amerikaiak és az angolok alacsony aránya ebben a kategóriában – a felső kategóriához viszonyítva. Ez részben ugyancsak a globális fogyasztói szokásoknak tulajdonítható.



30. ábra A középkategóriás szállodák vendégfoglalma főbb küldő országok szerint (2006)

Forrás: Horwath Consulting Magyarország

Mind a kereslet, mind pedig a kínálat oldaláról tekintve a globális hatások kutatásakor figyelmet kell fordítani a szállásfoglalások módjára is. Az értekezésben már többször említettük, hogy a globalizáció egyik fő ismérve és hordozója a telekommunikációs rendszerek fejlettsége és elterjedtsége. A szállodaiparban ez elsősorban az informatikai háttér kiépítettségét és használatát jelenti, a keresleti oldalról pedig ennek igénybevétele. Ez egyfelől a globálisnak tekinthető elektronikus foglalási rendszerek igénybevétele, másfelől pedig a globális fogyasztók által igényelt elektronikus-informatikai struktúra kiépítettségével jellemezhető.

Magyarországon még mindig az egyéni és az utazási irodákon keresztül, hagyományos módon történik a szállásfoglalás, rohamosan nő azonban az Interneten keresztül történő helyfoglalás. 2000-ben még a helyfoglalások aránya 2,6%-volt 2006-ban már 20,6% majdnem tízszeresére emelkedett. Az Internet az utazásszervezésben és a szállodaiparban a keresleti oldalon a tájékozódás, információszerezés mellett egyre inkább a szállásfoglalások eszköze. Ahogy a háztartások egyre nagyobb számmal rendelkeznek Internettel, úgy főleg a távolabbi desztinációkban lévő szálláshelyek elérésének egyik legfontosabb eszközévé válik az Internet. A Magyarországon működő idegenforgalmi online hálózat először a MATÁVnet hozott létre közvetett módon. Globális adatbázist hoztak létre, amelynek alapját a MIWO adatbázis képezte. A MIWO adatbázisai folyamatosan csatlakoztak a legjelentősebb online foglalási rendszerekhez: a Galileo/Apollohoz, a Sabra-hoz, a Worldspanhoz illetve az internetes WorldReshez. Ennek eredményeként a külföldi partnerek adatbázisában elérhető a magyar idegenforgalmi kínálat, illetve külföldi szolgáltatások is elérhetővé váltak.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a magyar szállodai piacon egyre inkább számolni kell a globális fogyasztók megjelenésével. Ezek nagy része a felső, kisebb része pedig a középkategóriát részesíti előnyben, de mindkét csoportra jellemző az adott szolgáltatások iránti elvárás. A keresleti oldalon tehát ezt tekinthetjük a globalizáció egyik kiemelendő hatásának. A másik hatás, amely valójában kisebb volumenű, érzékenyebben érintheti a magyar szállodapiacot. Magyarország viszonylagosan fejletlen infrastruktúrája és rurális jellege, nemkülönben geológiai adottságai

(gyógyforrások) kedveznek a szintén a globalizáció elterjedésének köszönhető alternatív turizmus egyes válfajainak, különösen akkor, ha tekintetbe vesszük a magyar szálláshely-kínálat tulajdoni, illetve társasági szerkezetét.

5.4.2 Globalizációs jelenségek és hatások a magyar szállodaipar kínálati oldalán

Első lépésként azt tekintjük át, hogy a magyar szállodai piacon milyen mértékben vannak jelen a globálisnak vagy nemzetközinek tekinthető szállodavállalatok és láncok, majd azt vizsgáljuk, hogy ez a jelenlét milyen hatással van, illetve lehet a magyar szállodaipar és –piac helyzetére és jövőjére. Az előző fejezetekben megállapítottuk, hogy egy szállodai vállalkozást akkor tekinthetünk globálisnak, ha az kilép a globális térbe, illetve piacra, vagy legalább a nemzetközi piacon jelen van, és további expanziót tervez. Magyarországon ez a jelenlét egyértelműen csak a 90-es évektől kezdődően volt értékelhető. Ennek ellenére az állam gyámkodása mellett a külföldi tőke és üzemeltetési módszerek már a 80-as évek elején megjelentek a szállodaiparban. Ez döntően az osztrák hitelkonstrukciónak volt köszönhető, ennek keretében épült fel az Atrium Hyatt, a Forum, a Hungária és a Novotel, valamint a Penta és a Béke üzemelése. A fejlesztés már ekkor is elsősorban a négy- és ötszallagos kategóriát érintette. Az akadozva és sajátos anomáliákkal induló privatizáció első időszakában a szállodaipar is áldozattá vált, elsődleges célpontnak ugyanis a nagy szállodák és csoportok voltak. A közel öt évig tartó zavaros privatizációs időszakban az egyébként is leromlott épületek értéke tovább csökkent, a mi csak tovább súlyosbította a helyzetet. Ilyen viszonyok között a befektetések magas tőkeigényűvé váltak, amit elsősorban külföldi tőkével igyekeztek megoldani, annak ellenére, hogy elméletileg a magyar (dolgozói) tőke befektetését sem tartották kizártnak. Így a magyar szállodaipar két részre szakadt:

- 1) a kevésbé értékes, hazai tőkével is privatizálható, illetve periferikus területeken elhelyezkedő, valamint
- 2) a külföldi tőkével privatizálható (privatizált) nagy szállodák és láncolatok.

Az 1) csoportba tartozó szállodák közül az maradt továbbra is a piacon, amelyik képes volt magántőkét mobilizálni. Gyors növekedés azonban ennek ellenére sem volt tapasztalható, tekintve, hogy a kis- és közép méretű szállodák piacán az új alapítású, friss tőkét involváló társaságok mozgékonyabbnak és versenyképesebbeknek bizonyultak, elsősorban az ország nyugati felében a gyógyüdülésekre alapozott idegenforgalomban.

A 2) csoportot illetően e szállodák elsősorban Budapest kiemelt egységei közé tartoztak, privatizációjukat hosszas huzavona és politikai vita előzte meg, illetve kísérte.

A folyamat végén vált csak nyilvánvalóvá, hogy a szálloda annyit ér, amennyit kínálnak érte.

A privatizációs folyamat a szállodaiparban 1998-ra fejeződött be. A szállodaipar a korai nyugati tőkebefektetésnek és know-how transzfernek köszönhetően jobb feltételekkel került a nemzetközi verseny porondjára, mint a hazai iparágak legnagyobb része.

A tulajdonosi szerkezet változását a szállodák általános korszerűsítése és szolgáltatási színvonalának emelése követte. A fentebb elmondottak alapján a globalizációs hatások tekintetében megállapíthatjuk, hogy a magyar szállodapiac kínálati oldalán, elsősorban a

4-5 csillagos kategóriában megjelentek a globális vállalatok és szállodaláncok, először állami szerepvállalással a 80-as években, majd a privatizáció során.

Milyen jelenleg, a privatizáció befejeződése után a magyar szállodai kínálat összetétele? A vállalat mérete szempontjából vizsgálva az európai helyzethez hasonlóan Magyarországon is elsősorban a kis- és középvállalkozások dominálnak a piac egészét tekintve.

Létszám-kategória szerint a szállodai vállalkozások száma az alábbi képet mutatja:

TEVÉKENYSÉG	EGYÉNI VÁLLALKOZÁS	TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK (FŐ)					
		0 VAGY ISMERETLEN	1-4	5-19	20-49	50 FELETT	ÖSSZES
szállodai szolgáltatás	512	4	1436	443	114	45	2042

15. táblázat A szállodai szolgáltatást nyújtó vállalkozások száma létszám kategóriák szerint

Forrás: KSH 2007

A szállodaiparban tehát – értelemszerűen – a társas vállalkozások dominálnak.

A vállalkozás méretével arányosan csökken a szállodaiparban üzemelő vállalkozások száma, tényleges nagyvállalkozást csak mind összesen 45-öt találunk a kínálatban. Ismeretes, hogy az outsourcing Magyarországon még nincs olyan mértékben kiaknázva, mint az EU-ban, vagy az USA-ban, ezért az adatok a ténylegesen foglalkoztatottak létszámát tükrözik.

E tekintetben tehát nemigen beszélhetünk még a globális-multinacionális nagyvállalatok domináns elterjedéséről. Hasonló következtetésekre juthatunk, ha a vállalkozások társasági formáját vizsgáljuk.

TEVÉKENYSÉG	TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK				
	KFT	RT	BT	KKT	SZÖVETKEZET
szállodai szolgáltatás	1430	39	521	21	5

16. táblázat A szállodai szolgáltatást nyújtó társas vállalkozások összetétele

Forrás: KSH 2007

Az adatokból egyértelműen kiderül, hogy a társasági formák számarányai is a kis- és középvállalkozások túlsúlyát tükrözik, még akkor is, ha a kft-k egy részét esetleg nagyvállalkozásnak tekintjük. A szó valódi értelmében vett nagyvállalkozásról azonban még így sem beszélhetünk a szállodaiparban. A turizmus vállalkozásai – köztük a szállodákkal – még nem zárkóztak fel a „húzóvállalatok” közé. Az alkalmazottak száma szerinti legnagyobb vállalatok 50-es rangsorában a Danubius Hotels a huszadik, a Pannónia pedig a 48. helyet foglalta el⁹⁰.

Fentebb már megállapítottuk, hogy az országban igen jelentős a külföldi jegyzett tőke aránya. Ebből a tőkéből azonban csak igen kis mértékű, arányaiban csak töredéknek tekinthető hányad található a szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás szakágazatában. A globalizáció egyik fő jelenségének tekintett működő tőke - kivitel, illetve befektetés a magyar szállodaiparban az árbevétel tekintetében azonban már jelentősebb eredményeket és arányokat mutat.

⁹⁰ Michalkó – Vizi. (2001)

A globalizációs stratégiák közül a magyar szállodaiparban az expanzív befektetéseket illetően a kapacitásvásárló, modernizáló és ezzel piacot szerző jellegű befektetések domináltak. A szállodaiparban magától értetődő okok miatt a befektetések célja nem lehetett a termelés áthelyezése, vagy a munkaerő olcsósága, de az инвестиáció motívumaként szerepelhetett még az esetleges továbbértékesítés, illetve spekuláció, amely azonban elsősorban az ingatlan-befektetőket jellemzi. A befektetések származási országait vizsgálva megállapítható, hogy Németország állt a befektetések élén, az USA pedig a harmadik helyet foglalta el. A szállodaipari befektetéseket tekintve a vizsgálat időpontjában (2006. év) az USA, illetve Nagy-Britannia számított a legnagyobb befektetőnek.

Ez egyszersmind azt is jelenti, hogy a magyar vendéglátó- és szállodaiparba már a privatizáció folyamán is elsősorban globálisnak tekinthető tőke került befektetésre. Nagyon kicsi a valószínűsége annak, hogy a globális stratégia által motivált amerikai befektetők új piaci részesedés megszerzésére irányuló expanziójukat kis- vagy középvállalkozások formájában szándékoztak végrehajtani. Általánosságban, ugyanakkor a szállodaiparra is terjedő érvényességgel megállapítható, a globalizáció gazdasági növekedést generáló hatásához az államnak is megfelelő környezetet kellett biztosítani. Ez első pillantásra paradoxont rejt önmagában, hiszen a globalizáció éppen a gazdaság bizonyos tényezőinek az államtól való teljes függetlenedésével járt együtt.

Azt azonban már az előző fejezetekben is megállapítottuk, hogy az állam milyen faktort képviselt a globális vállalatok számára. Magyarországon az állam (kormány, országgyűlés, jogi háttérszabályozás) kifejezetten kedvezett a külföldi tőke befektetésének. Ennek ellenére, mint láttuk, Magyarország befektetési megítélése a szállodaiparban lemaradt az európai átlag mögött.

A privatizáció a globalizáció tekintetében tehát tőkebefektetést és piaci pozíció szerzését jelentette. A külföldi tőke domináns szerepet szerzett a szállodaiparban, mivel a magyar befektetők önmagukban nem lettek volna képesek a vendégkör dinamikus tágítására, illetve a rekonstrukciós munkák és a technológiai fejlesztés finanszírozására. A külföldi tőkebefektetés a 90-es években elérte a 100 milliárd forintot a magyar szállodaiparban, ám ez elsősorban a budapesti 4-5 csillagos szállodákat érintette. A tulajdonosi szerkezet átalakulását tehát a szállodák szolgáltatási színvonalának emelése követte, ami nem egy esetben a piacon újaknak tekinthető termékek bevezetését is jelentette.

A privatizációs folyamat azonban, a fent részletezett okok miatt, önmagában nem jelentette a kapacitás bővülését. Ezt csak új szállodák nyitásával lehetett elérni, melyek legtöbbször már nemzetközi láncok tagjaként kezdte meg működését. Ilyen például a Duna Mercure Relais és az Ibis Centrum, a Mercure Museum, a Metropol, a Meridien, a West End Hilton vagy az Art'otel.

A szállodalánc – menedzsment-szerződés vagy franchising által működtetve – a globális expanzió legelterjedtebb formája a szállodaiparban. Nem véletlen tehát, hogy a magyar piacon is megjelentek a külföldi szállodaláncok. E tekintetben a magyar piac a következő képet mutatja:

SZÁLLODALÁNC	SZÁLLODÁK SZÁMA
Hunguest Hotels	28
Danubius Hotel Group	26
Aktiv	8
ACCOR-Pannonia Hotels	21
Hegyvidék Szövetkezeti Üdülőszálloda-lánc	3
Zara	1
Mellow Mood Group	14
Civis Hotels	6
Taverna	4
Klub Hotels Balaton	5
Inn-Side Hotels	6
Mecsek	5
Ibusz Hotels Rt	4
Zalatour	3

17. táblázat Szállodák száma Magyarországon szállodalánconként

Forrás: Hungarian Hotelguide 2007

Vizsgálatunk szempontjából a táblázatban felsorolt szállodalánccok közül csak néhánynak van jelentősége. A Danubius tekinthető a legnagyobb magyar szállodalánccnak. Két rendszert működtet: a Danubius Hotel-rendszert és a Danubius-Beta Hotel-rendszert, de közel 100%-os tulajdonosa a HungarHotelsnek. 6600 férőhellyel rendelkezik Magyarországon, külföldön pedig 1228 férőhellyel. A Danubius vizsgálódásunk szempontjából azért említésre méltó, mert megkezdte külföldi expanzióját, attól azonban még nagyon messze áll, hogy a globális piacra bármilyen formában betörjön.

A külföldi láncok tekintetében Magyarországon ma a következő nemzetközi szállodalánccok vannak jelen:

- ACCOR
- Hilton international
- Boscolo
- NH
- Inter-Continental Hotels and Resorts
- Kempinski
- Marriott International
- Radisson Hotel International
- K+K Hotels & Restaurants
- Forte Plc.
- Corinthia Hotels International
- Four Seasons Regent Hotels & Resorts
- Le Meridien
- Tulip Inn

Bár a felsorolás önmagában azt sugallja, hogy a magyar szállodaipar jelentős része tartozik nemzetközi láncokhoz, ez koránt sincs így. Elemzéseim során elvégeztem a szállodák brandekhez való tartozásának gyűjtőmunkáját. A vizsgált szállodákat a 5. sz. melléklet tartalmazza. Ez a magyar statisztikai rendszernek még nem része. (A KSH adatai és az általam vizsgált adatok eltéréseinek oka az, hogy a KSH regisztrált szállodapiaci adatokkal dolgozik, én pedig a működő szállodák információra támaszkodtam. Az eltérés 14%).

Az adatokból kiolvasható, hogy a vizsgált 695 szállodából 77 tagja valamilyen láncnak ez 11%-os részesedést jelent, ami a világpiac több mint egyharmados lefedettségéhez képest alacsony. (Lásd 6. sz. melléklet)

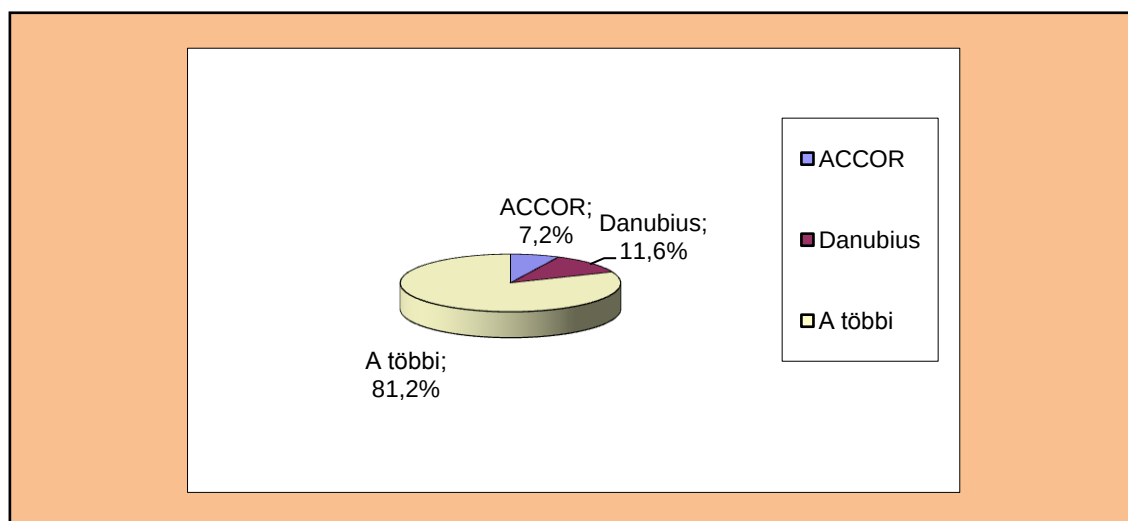
A szobák számát vizsgálva ez a részesedés már 40,47%, ami az előzőekben leírtakat igazolják azt, hogy a globális tőke a nagyvállalkozások, nagyobb szobaszámmal rendelkező új szállodákat, vagy felújítottakat preferálják. A budapesti nagy szállodai koncentrációt is jól tükrözik az adatok. A 42 budapesti szálloda brand az összes budapesti szálloda 25%-a, szobaszámát tekintve azonban 65%-a. (Lásd 7. sz. melléklet.). Az összes vidéki szálloda 6%-a tartozik valamilyen brand-hez, amely a szobaszám alapján 26%-os lefedettséget jelent, jóval alatta marad a fővárosi arányoknak. (Lásd 8. sz. melléklet)

Természetesen a 3 legnagyobb szállodalánc a legnagyobb brand használó 30%. (Lásd 9. sz. melléklet) Ezen belül is az esettanulmányban szereplő ACCOR birtokolja a 3 nagy szállodalánc 85%-át, az összes vizsgált szállodai kapacitást figyelembevéve a piac brandek 21%-át. Száz százalékos dominancia csak az ötcsillagos kategóriában figyelhető meg, itt szállodák 85% külföldi láncokhoz (csoportokhoz) tartozik, franchise szerződés alapján üzemeltetve.

Sokkal árnyaltabb képet mutat a négycsillagos piac, ahol szintén a nemzetközi láncok és csoportok erőteljes részvétele a jellemző.

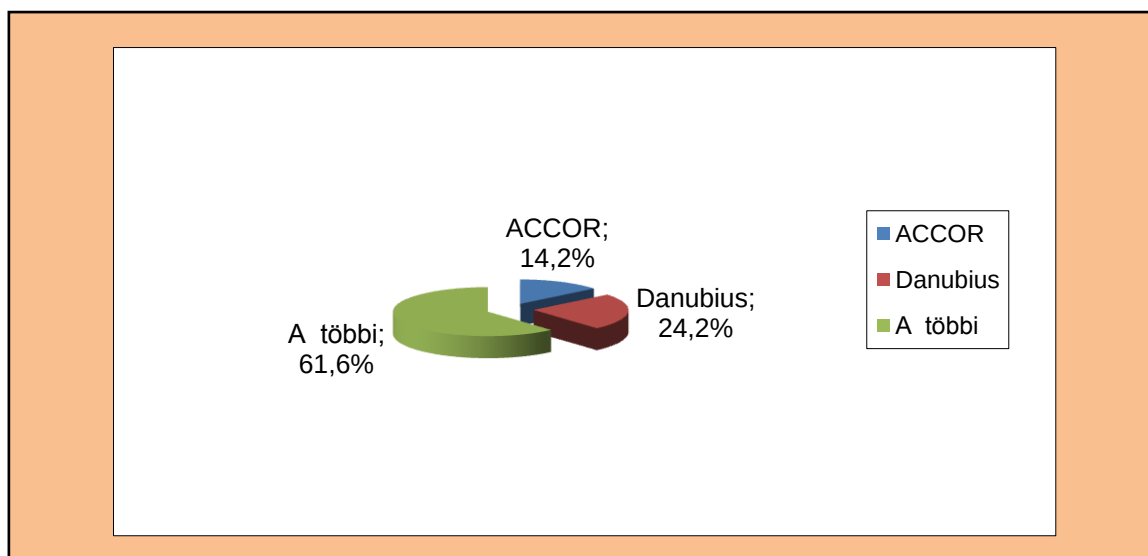
A legtöbb férőhelyet a négycsillagos piacon a Danubius és az ACCOR tudja biztosítani.

A 17600 férőhelyes kapacitásból 3420 szállodai férőhely jut a Danubiusra, 1640 pedig az ACCORra. A piacon természetesen más láncokhoz vagy csoportokhoz tartozó hotelek is jelen vannak, piaci részesedésük viszont elenyésző, például az Art'otel. A négycsillagos piacon a nemzetközi láncokhoz tartozás már 37%-os. A két- és háromcsillagos piac ennél is megosztottabb képet mutat. E kategóriában már jelentős a kis- és középvállalkozások száma is, így a nagy láncok, mint a Danubius és a Hunguest együtt is csak a piac 8%-át birtokolják. A nemzetközi láncokhoz való tartozás pedig csak 6%-os.



31. ábra A szállodai kapacitás megoszlása (2007)

Forrás: Hungarian Hotelguide



32. ábra A négycsillagos szállodai kapacitás megoszlása (2007)

Forrás: Hungarian Hotelguide

Megállapítható tehát, hogy a nemzetközi szállodaláncok illetve csoportok megjelenése Magyarországon a globális gazdaság erősödését és a globális elosztó rendszerekhez történő csatlakozást jelzik. A globális stratégiák egyik lényegi eleme, hogy a tulajdonos és az üzemeltető elválik egymástól. A globális stratégia részét alkotó lokális stratégia szerint ellenben Magyarországon erre még viszonylag kevés példát találunk.

Ez elsősorban arra vezethető vissza, hogy a magyar piac még relatíve bizonytalan megítélés alá esik, másfelől pedig még jórészt hiányoznak az ilyen jellegű befektetők.

Összességében ez a franchising vagy a menedzsment-szerződés elterjedését jelentené, de pillanatnyilag csak kevés szálloda működik Magyarországon, illetve Budapesten ebben a rendszerben. Hosszú távon azonban hazánkban is a franchising elterjedését lehet prognosztizálni, mivel megállapításaink szerint a globális jelenlét és a brand expanziójának ez a legmegfelelőbb és leginkább alkalmazott formája. A márkanévhez való ragaszkodás a vendéglojalitást is erősíti, ez a Marriott esetében például már az 50%-ot⁹¹ is eléri.

A szegmentáció és diverzifikáció stratégiájának megfelelően több, Magyarországon is jelen lévő szállodalánc igyekszik a piac több kategóriáját és szegmentse lefedni, illetve ott képviseltetni magát, mint például a Six Continents Club, vagy az ACCOR. Más láncok viszont homogén piaci szegmensset igyekeznek lefedni, tekintve, hogy a globális térben, illetve piacon is csak ebben a kategóriában képviseltetik magukat Danubius Beta Hotel.

Az ACCOR igyekszik a legtöbb piaci szegmensset lefedni, a többi szállodalánc túlnyomó része általában csak egy kategóriában operál. éppen ezért választottuk rövid esettanulmányunk tárgyául az ACCORt.

Milyen hatásokkal jár, illetve járhat a nemzetközi szállodaláncok és – csoportok magyarországi expanziója?

Már említettük, hogy a hazai piacból mintegy 15-20%-kal részesedő épülő és már megépült luxusszállodák, még hiánypótló jellegük ellenére sem fognak tudni változatlan körülmények mellett több vendéget Magyarországra vonzani. Eleinte tehát túlkínálat

⁹¹ Marriott évkönyv (2006)

fog kialakulni. Ha a szállodai kapacitás gyorsabban bővül, mint a vendégkör, ez a foglaltság visszaesésével jár majd, aminek első jeleként a már tárgyalt árcsökkentést tekinthetjük. Pozitív hatásként értékelhetjük, hogy a nemzetközi szállodavállalatok jelenléte növelheti a magyar idegenforgalom versenyképességét, elsősorban a nemzetközi illetve globális szinten már bevezetett és működő „brandek” miatt. Ebből következően ezek a láncok és csoportok minden bizonnyal vendégkörük egy részét is magukkal hozzák, a meglévők pedig megpróbálják megtartani vendégeiket, így a keresleti oldalon növekedésre is lehet majd számítani. Az új szállodák természetesen az utazásszervezés piacra is hatással vannak, ennek megfelelően új utazásszervezők bekapcsolódásával is számolni kell. A fokozottabb versenyhelyzet növeli a piaci aktivitást, ezzel párhuzamosan emelkedhet a szolgáltatások színvonala, ami egy esetleges későbbi árnövekedés alapjául szolgálhat.

A választék és a kínálat növekedése hozzájárulhat a Magyarországról, illetve Budapestről kialakult és kialakuló összkép javulásához, ami az egyéb szolgáltatások iránti keresletre is pozitív hatást gyakorolhat. A szállodaépítkezések természetesen a foglalkoztatásra is serkentőleg hatnak, az új munkahelyek az adóbevételeket is növelik. A láncon illetve csoporton belüli, és a szállodák között megfigyelhető munkaerő-mobilitás a bérszínvonalra gyakorolt jótékony hatása mellett a szakma vonzerejét és presztízsét is erősítheti. Az építkezések és felújítások az építőiparra is építőleg hatnak, 2000-ben az innen származó bevételek mintegy 7-8%-kal növekedtek⁹².

A kockázatot a fentebb már részletezett politikai és gazdasági jellegű bizonytalansági tényezőkön túl elsősorban a túlkínálat jelentheti. A helyzet megoldása nem nélkülözi az állami szerepvállalást sem, amennyiben olyan gazdasági és idegenforgalmi háttér megteremtéséről van szó, amely indokoltá teszi a nagyobb vendégforgalmat.

A Magyar Szállodaszövetség véleménye szerint „a fővárosban túl nagy kínálat alakult ki első osztályú és luxusszállodákból, az alacsonyabb árfekvésű kategóriákból és szálláshelyekből ellenben nincs nagy választék.”⁹³ Az, hogy a beruházók elsősorban négy- és ötcsillagos szállodákban gondolkodnak, minden bizonnyal annak köszönhető, hogy az alacsonyabb kategóriák esetében gyengébbek a foglaltsági mutatók. E szállodák esetében a globalizáció még nem játszik olyan erős szerepet. A fogyasztókat e kategóriákban az úgynevezett közép színvonalat kereső réteg jelenti, a belföldi turizmus és a fizetőképes belföldi kereslet várhatóan a nemzetközi szállodavállalatok e szegmensbe is jelentősebb mértékben behatolnak.

Milyen egyéb tényezők jelentek meg a magyar szállodai kínálatban a globális vállalatok piacra lépésével, illetve ezek hogyan módosították és módosítják az ágazat helyzetét?

a) Standardizálás

A standardizálás minden bizonnyal az egyik legismertebb globalizációs jelenség. Az természetes, hogy egy szállodalánc vagy –csoport egységes kép kialakítására törekszik, globális standardizációról abban az esetben beszélhetünk, ha a standardok a helyi sajátosságok figyelembevétele nélkül kerülnek kialakításra és alkalmazásra. Ez az adott szállodavállalat számára a kialakult vendégkör megtartását, tehát a lojalitás erősítését szolgálja, az ehhez tartozó márkanév pedig a standardok által biztosított minőséget szimbolizálja és képviseli. Ez viszont, ahogyan azt már fentebb megállapítottuk, a turizmus spontán fejlődése és életciklusa tekintetében destruktív hatásokat is indukálhat, a turizmust

⁹² KSH (2000)

⁹³ Wolff Péter (2008)

generáló és mozgató diverzitások egymáshoz közelítésével, vagyis a helyi kultúra kommercializálódásával. A jelenség hatásait a lokális kultúra integrálásával lehet enyhíteni. Az elsősorban az amerikai standardok betartását szorgalmazó SOP (Standard Operational Procedure) mellett több szállodavállalatnál megjelent a LSOP (Local Standard Operational Procedure), amely a standardok egy részét a helyi sajátosságok figyelembevételével alakítja ki, illetve módosítja. A magyar szállodaiparban a nemzetközi vállalatok elterjedésével jelentek meg az ellenőrzési és visszacsatolási, az adott szállodalánca vagy –csoport minőségi standardjainak megtartását és biztosítását célzó standardnak tekinthető rendszerek és eljárások. A leggyakrabban alkalmazott standard ellenőrzési-visszacsatolási formák a következők:

- külső cégekkel, megbízás alapján, megadott standardok szerint
- központból delegált ellenőrök által
- vendégek visszajelzésére támaszkodva (Guest Satisfaction)
- dolgozók elégedettségi szintjének felmérése (Associate Opinion Survey)
- saját vizsgálat, területi vezetők teljesítményének értékelése (Yearly Review).

b) Technika és know-how

A technika és a know-how értelmezésünk szerint a szállodaiparban a rész és az egész viszonylatában van jelen, amennyiben a technikai-technológiai felszereltség és az adott szállodavállalat üzemeltetéséhez és sajátos jellegeinek kialakításához és fenntartásához szükséges ismereteket a szállodavállalatra jellemző egésznek tekintjük.

c) Központi alapelvek

Amint azt már az előző fejezetekben többször említettük, a központosított és egységes irányítás általában jobban ellenőrizhető és hatékonyabb üzemeltetést tesz lehetővé. Ez azonban magától értetődően elsősorban a tulajdonos szállodavállalatok esetében tapasztalható.

Bár ez az irányítási forma önmagában nem volt idegen Magyarországon, ahol korábban minden vállalat így működött, a globális stratégiaként értelmezett központosítás az első időszakban idegenül hatott a magyar szállodaiparban. Ez mindenekelőtt a munkaerő tekintetében igaz, az újfajta, az adott szálloda vezetője felett elhelyezkedő szervezeti és működési struktúra nem vált könnyen elfogadottá a magyar környezetben. Maguk a külföldi vállalatok sem voltak egészen tisztában a magyarországi viszonyokkal, nem egy esetben eleinte a már általában globális szinten is bevált formulákat igyekeztek módosítások nélkül alkalmazni. Amint azonban láttuk, a globalizáció jelenlegi szakaszában már egyre többen ismerik fel a lokális elem(ek) jelenlétének fontosságát, ebből következően bizonyos változások tapasztalhatók a korábbi igen erőteljes központosításhoz képest.

Erőteljes maradt viszont a központosított döntési mechanizmus a pénzügyek területén. A versenyelőny elérésének és fenntartásának legegyszerűbb, leggyakrabban alkalmazott, de olykor vitatható eszköze a költségek csökkentése. A központi szinten ez irányban meghatározott direktíva jelentősen megköti a helyi menedzsment kezét, nem csak a költségvetés, hanem az értékesítés tekintetében is. Sok esetben a yield-menedzsmentet is a központ döntése befolyásolja, így a szobaárak kialakítása is centrális hatáskörbe tartozik. Kétségtelen, hogy így a folyamatok kontrollja és a döntési mechanizmus

leegyszerűsödik, az adott ad hoc döntések esetében viszont a lokális környezetet jobban ismerő menedzsmentnek nincs hatásköre döntéshozatalra.

Hasonló jelenségek figyelhetők meg a marketing területén is.

A marketingstratégia kidolgozása a globális vállalatok esetében globális, regionális és esetleg lokális szinten történik. A Marriott esetében a globális szintet a World Wide Sales Office és centrális rezervációs központ jelenti, a regionális marketing szintjét pedig az erre a célra létrehozott „cluster” testesíti meg. A régiót a prágai, varsói, moszkvai bécsi és budapesti szállodák vezetősége képviseli. E tekintetben tehát a stratégia, illetve az ezzel kapcsolatos döntéshozatal már a lokális szint felé közelít, a közös sales és marketingtervet a központ hagyja jóvá, de a feladat érdemi megoldása a regionális szintre lett telepítve.

A központosított döntéshozatalra alapozott működés elsősorban az expanzió korai szakaszaiban hatékony, egy bizonyos méret elérése után azonban a centralizáció már nem működik megfelelően, és legalább regionális vagy kontinentális dekoncentrációra van szükség, ami a magyar szállodaiparban csak a legutóbbi években jelent meg.

d) Outsourcing/kiszervezés

Az outsourcing tevékenység Magyarországon alig egy évtizedes múltra tekinthet vissza. Az alvállalkozók igénybevételének elsősorban a költségek csökkentése az oka, a szállodákban az outsourcing elsősorban a mosdai munkában és a szálloda imázsához tartozó, de nem a vállalat által közvetlenül nyújtott szolgáltatások működtetésében (pl. fitness-center, kikötők, golfpályák, tenispályák) van jelentősége.

Észak-Amerikában és Nyugat-Európában az outsourcing tevékenységek köre a szállodaiparban sokkal szélesebb, mint jelenleg Magyarországon. Bár a magyar munkajogi szabályozás gyakorlatilag minden munka elvégzését lehetővé teszi vállalkozás formájában, ez a fajta költségkímélés még nem jelent outsourcingot. Az EU-s jogharmonizáció kapcsán ez a tevékenységi kör jelentősen le fog szűkülni, a ma még az alacsony munkabérek okán kevésbé kihasznált outsourcing kiaknázása viszont a szállodaiparban minden bizonnyal ki fog szélesedni. Ebbe a körbe tartozik a szállodavállalat által igénybevett minden külső szolgáltató is. A globalizáció korai szakaszában az erősen központosított, és „anyaországához” ragaszkodó vállalatok elsősorban e téren is saját, általában már jól ismert partnerével dolgozott együtt. A lokális elem hangsúlyosabbá válásával és az ebből eredő kompetitív előnyök felismerésével a helyi vállalkozásoknak is lehetőségük nyílt arra, hogy ezeken a nemzetközi vállalatokon keresztül, ha indirekt formában is, a globális piacra kerülhessenek. Ez természetesen visszahat a szolgáltatást nyújtó vállalkozásra is, amelynek profilját és termékeit a globális igények szerint kell kialakítania, illetve módosítania.

e) „Rések” megjelenése

A globális fogyasztói magatartásformák által ösztönzött standardok megjelenése, ahogyan azt már többször említettük, a lokális sajátosságok és az egyedi igényekre szabott szolgáltatások háttérbe szorulásával jár. A magyar piacon globális vállalatok által nyújtott kínálatban csak korlátozott mértékben észlelhető ennek az ellenkezője. A folyamatos globális dilatáció során azonban a

piacon bizonyos rések is megjelennek, amelyeket a standardokon alapuló vállalatcsoportok nem tudnak, vagy nem akarnak betölteni.

A kis- és középvállalkozásokra alapuló magyar szállodaiparra vár tehát az a feladat, hogy az üresen maradt szegmenseket betöltse. A klasszikus értelemben vett globális fogyasztók mellett az idegenforgalomban is egyre nagyobb számban képviseltetik magukat az alternatív szolgáltatások hívei, akik sajátos, sok esetben személyre szabott, egyedi szolgáltatások iránt mutatnak keresletet. Ehhez járul még az a tény is, hogy Magyarországon pillanatnyilag csak egy globálisnak tekinthető vállalatcsoport terjeszkedik a fővároson kívül.

A hazai szállodavállalatoknak tehát elsősorban vidéken, a lokális sajátosságokat kiaknázva kell üzemelniük, ahol a versenyhelyzetet nem a globális fenyegetettség, hanem a szegmensenst illetve piaci rést lefedni kívánó másik vállalat hozza létre. Mindez nem jelenti azt, hogy a magyar piacon operáló belföldi vállalkozás nem lép ki a nemzetközi, esetleg globális piacra. Ehhez azonban átgondolt és hatékony stratégia, valamint erőteljes és határozott marketingtevékenység szükséges, ami a kis- és középvállalkozások számára az állami szerepvállalást is feltételezi az EU-ban tapasztalható gyakorlat szerint.

f) Munkaerőpiac és foglalkoztatás

Bár a téma nem tartozik szorosan az értekezés profiljába, nemzetgazdasági kihatásai és jelentősége miatt érintőlegesen foglalkoznunk kell vele.

A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás szektorban 2007-ben az összes foglalkoztatottak 4%-a, mintegy 156.100 fő dolgozott alkalmazottként, ami az előző évhez képest kevesebb mint 1%-os csökkenést jelentett.⁹⁴

A turizmusban dolgozók átlagos havi bruttó keresete (110.000 Ft/fő/hó) 40 %-kal maradt el a nemzetgazdasági átlagtól (180.000 Ft/fő/hó). A bruttó átlagkereset növekedése ellenére 2006-ról 2007-re jelentősen csökkent a keresetek reálértéke mind a nemzetgazdaság egészét, mind a turizmus szektort tekintve. Az IH&RA 2000. évi felmérése szerint a turizmus döntő szerepet játszik a foglalkoztatásban, és új munkahelyek teremtésében. A szálloda- és vendéglátóipar tehát a közeljövőben is meghatározó szerepet fog játszani a foglalkoztatási politikában. Amint azonban az előbb említett adatokból kiderül, Magyarországon még nem érződik ilyen erőteljesen a turizmus iparág munkaerőpiacra gyakorolt hatása. Bár új szállodák folyamatosan épülnek, ezek a munkaerő-felvétel szempontjából országos szinten nem mondhatók jelentős tényezőkné, különösen azért, mert ezen a téren a legnagyobb beruházások Budapesten történnek, a legnagyobb munkanélküliséget mutató elmaradottabb régiókban viszont az idegenforgalom sem jelentős. Ehhez még az is hozzájárul, hogy a szállodaipar munkaerő-piaca belső piacnak tekinthető, az új szállodák munkaerő szükséglete elsősorban a már meglévők humánpolitikai vezetői elé állít kihívásokat a munkaerő megtartása tekintetében. A túlzott munkaerő elvándorlást megelőzendő, a budapesti ötszillagos – tehát globális vállalatokhoz tartozó – szállodák közösen vizsgálják és egyeztetik bérpolitikájukat, és megfelelő versenyképes bérszínvonal kialakítására törekcszenek.

Budapesten a globális vállalatokhoz kötődő szállodák esetében lehet új munkahelyekkel számolni. A már meglévő szoba kapacitás a tervezett kb. 4000 szobányi kínálattal együtt az egy szobára jutó alkalmazotti létszámot 0,5-0,8-ra becsülve a globális vállalatok által generált munkahelyek száma jóval meghaladja a háromezretet. A piaci

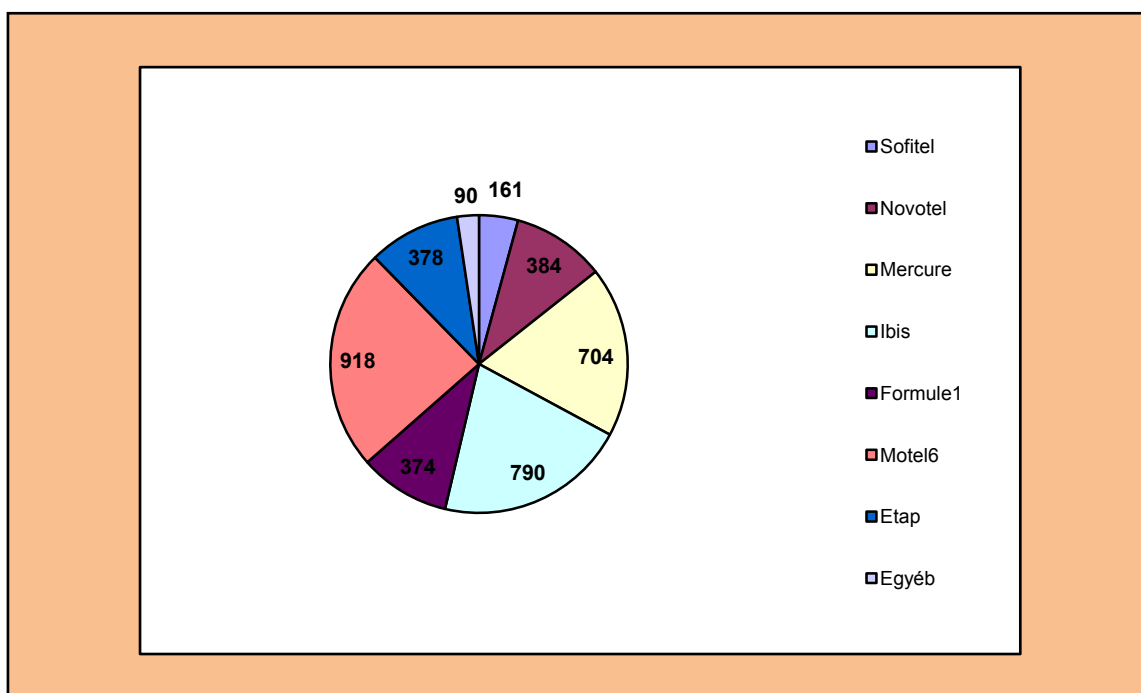
⁹⁴ KSH (2007)

verseny éleződésével a munkaerőpiacon is minden bizonnyal némi élénkülés lesz tapasztalható. A munkahelyek nagyobb száma növeli a munkavállalók esélyeit és választási lehetőségeit, a központosított irányítás alatt működő, nemzetközi vagy globális szállodák esetében viszont továbbra is valószínűsíthető, hogy a felső vezető réteg – legalább is egyelőre – külföldi lesz.

6 ESETTANULMÁNY: AZ ACCOR, A GLOBÁLIS SZÁLLODAVÁLLALAT KÉPVISELŐJE

6.1 Az ACCOR-csoport

Ebben a fejezetben egy konkrét multinacionális, illetve globális vállalat példáján bemutatva igazoljuk az előző fejezetben állítottakat. Esettanulmányunk tárgya a világon egyik legtöbb szállodával rendelkező ACCOR. Az ACCOR több mint 3900 szállodával, 479 ezer szállodai szobával és 16⁹⁵, különböző kategóriákat képviselő márkánévvel van jelen a világ közel 100 országában.



33. ábra A legfontosabb brandek szállodáinak száma

Forrás: ACCOR.com 2007.

A szállodacsoport 1983 óta használja az ACCOR nevet, a globális piacra ténylegesen 1990-ben lépett az Egyesült Államok legnagyobb középkelet-kategóriájú motelhálózata, a Motel 6 megszerzésével, egy évvel később pedig a Compagnie des Wagons-Lits részvényeinek többségét is birtokolta. Az ACCOR-csoport portfóliója és szolgáltatásainak mixe változatos: 6 divíziót működtet a globális piacon.

Tevékenysége ennek alapján két fő részre bontható:

1. Szállodák közel 100 országban, idegenforgalmi szolgáltatások, utazási irodák, vendéglők és játékkaszinók 132 országban.
2. Egyéb, az ACCOR által kifejlesztett és üzemeltetett szolgáltatás, amelyeket naponta 31 országban 13 millió ember vesz igénybe: voucher szolgáltatások a corporate ügyfelek és szerződéses közintézmények számára, étkezési, gondozási, loyalty, rendezvény voucherok használata.

⁹⁵ A legfontosabb brandek: Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Coralia Club, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Libertel, Parthénon, All Seasons, Orbis

Először is a 3. fejezetben foglaltaknak megfelelően azt vizsgáljuk meg, hogy az ACCOR stratégiája miképpen követi a globális gazdaság és a globalizálódó társadalom kihívásait.

Az ACCOR globális térben elért sikeres expanziójának okait a következőkben foglalhatjuk össze: Az első ok a stratégiában keresendő, a vállalat tevékenységét a növekedő piaci szegmensek felé irányította, így a kínálatot megfelelő összhangba tudta hozni a kereslettel. Ezekben az években (1990-től) a csoport fejlesztésének előterében a középkategóriájú és business-hotelek álltak. A terjeszkedéshez Kelet- és Nyugat-Európa, valamint az Egyesült Államok is megfelelő piacnak ígérkezett. Nem egészen 5 év alatt (1985 óta) az ACCOR 150 Formule 1 hotelt épített Franciaországban, és hetenként egy új ház nyílt meg. A stratégia 2000-ig mintegy 1000 Formule 1 hotel építését tűzte ki az Európai Unión belül. 2000-et követően az ACCOR stratégiája lényegében változatlan maradt. A szolgáltatások területén tovább fokozta globális jelenétét, több új megoldás kidolgozásával. Különös hangsúlyt fektetett az ún. „prepaid” megoldásokra, amelyeket elsősorban a legnagyobb bankkártya - kibocsátó vállalkozásokkal, mint például a MasterCarddal kötött szerződésekre építettek. E stratégia lényege a globális és készpénzmentes fizetési módok előnyben részesítése, és a valós időben történő pénzügyi tranzakciók.

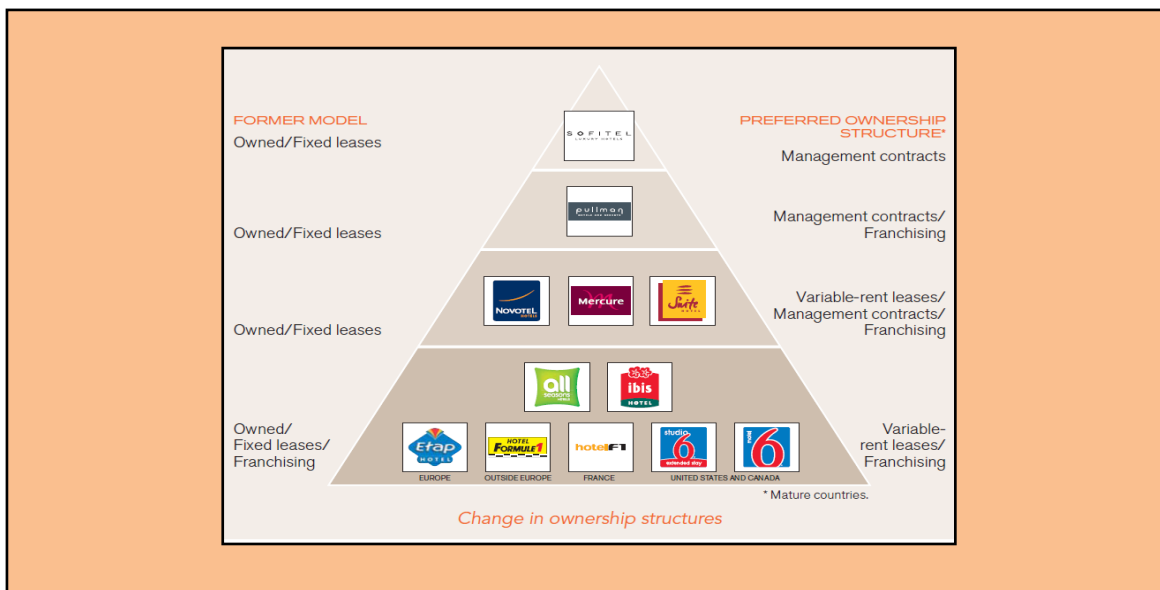
A szállodák tekintetében a brandek portfóliója gyakorlatilag lefedi a fogyasztók igényeinek teljes skáláját. A termékek folyamatos megújítása és új termékek bevezetése jelenti a fogyasztók változó igényeihez történő alkalmazkodást. Ez a stratégia a teljes portfóliót jellemzi, a fogyasztók a már megszokott brandeket is, a változatlan minőség mellett folyamatosan megújuló design mellett vehetik igénybe.

A stratégia hasonlóképpen konzekvens a bevételekért, azaz végső soron a fogyasztókért folytatott küzdelemben. E célból az ACCOR különös hangsúlyt helyez az emberi erőforrás menedzselésére, különösen tekintetbe véve a lokális elemeket. E vonatkozásban lényegében a brandek kategóriájuknak megfelelő standardizált szolgáltatásokat nyújtanak, globális irányítás mellett, figyelembe véve azonban, hogy a turizmus egyik meghatározó eleme a diverzitás, tehát a szállodának az adott lokális környezetbe szervesen beilleszkedve kell a standardoknak megfelelnie.

A globális stratégiának alkotja részét az e-kereskedelem és ezzel összefüggésben a központi foglalási rendszer fejlesztése, továbbá a nem kizárólag a diverzitás vezérelte turizmus, azaz például a konferenciaturizmus fejlesztése is. Különös hangsúlyt kap a globális környezetben a fogyasztók megtartása a különböző lojalitás-programok segítségével. A stratégiában szerepet kap a fenntarthatóság kérdése is, a „felelősség kultúrája” jelszó alatt, több nemzetközi környezetvédelmi programhoz, például az ENSZ környezetvédelmi programjaihoz történő csatlakozással. Az ACCOR stratégiájában 2006-ot követően állt be lényeges változás. Jóllehet a stratégia alapja a már eddig megismert maradt, mégis számos új, a jelen dolgozat szempontjából sem elhanyagolható elem került előtérbe.

Az egyik legfontosabb változás az ingatlanstratégiát illetően mutatható ki. 2006-ot követően az ACCOR mintegy 600 szállodát értékesített. E tekintetben is szerepet kapott a lokalitás, ugyanis az ingatlanok értékesítését esetről-esetre történő vizsgálat előzte meg. E vizsgálat alapját három kritérium képezte: a szálloda lokális környezete, azaz elhelyezkedése, a nyereségesség, illetve a piaci szegmens. Ennek eredményeképpen az ACCOR szállodáinak mintegy 56%-a működött (2005) menedzsment-, illetve franchising szerződéssel. Ez a szám 2001-ben 31% volt, a cél pedig 2008-ra a 77% elérése.

A változást az alábbi ábra jeleníti meg:



34. ábra Tulajdonosi és üzemeltetési struktúra változása

Forrás: ACCOR 2008

Az új tulajdonosi struktúra könnyebben alkalmazkodik a gazdasági változásokhoz. Jóllehet egy enyhébb, vagy akár súlyosabb gazdasági válság már globális szinten jelentkezik, a tulajdonosi szerkezet lokalizálásával csökkenthetők a gazdasági válságjelenségek, illetve adott esetben a gazdasági lassulás hatásai. Ez az új stratégiai elem ötvöződik a hagyományosnak nevezhető, az expanzió alapuló stratégiai elemmel. E tekintetben lényegesnek tekinthető, hogy a fogyasztók is megértsék a stratégia lényegét, és számukra is áttekinthetővé váljon a brandek portfoliója, ami megkönnyíti számukra a választást nem csak a portfolión belül, hanem az esetleges versenytársak között is. E terjeszkedési stratégia jegyében az ACCOR gyorsan reagált az Európai Unió bővítésére.

Az uniós piac terjeszkedésével szinte egy időben építette ki Közép- és Kelet-európai hídfoállításait, amelyek a majdani további terjeszkedés alapját képezik.

E tekintetben az ACCOR lokális elemeket integrált, Lengyelországban ez például az Orbis utazási irodát jelenti, amely Kelet-Európai növekedési stratégiájának fontos bázisát jelenti. A terjeszkedés természetesen nem csak a szállodák, hanem a szolgáltatások területének is egyik meghatározó elemét képviseli.

Európán kívül az Egyesült Államokban az ACCOR a Motel 6 megszerzésével 540 házhoz jutott, amelyek 42 államban helyezkednek el. A csoport az olcsó-középkategóriás és felső-középkategóriás (budget) szállodák fejlesztésével a fiatal, viszonylag alacsony diszkrecionális jövedelemmel rendelkező vendégek körét célozta meg, akik éppen akkor veszik igénybe a szolgáltatást, ha annak ára megfelelő. Ez természetesen nem befolyásolhatja negatívan a minőséget, hiszen ez a termék is csak akkor lehet versenyképes, ha az elfogadható árhoz megfelelő minőséget kínálnak. A Formule 1 esetében ezt az ACCOR részben a személyzet csökkentésével és a szolgáltatások automatizálásával oldotta meg. A háromcsillagos, úgynevezett business-hotelek (pl. Ibis) esetében viszont a gyakorlatilag négycsillagos szintű szállodákban a fő

vendégkör (üzleti utazók) által kevésbé igénybevett szolgáltatások mellőzésével (pl. szauna, fitness-center) érték el árcsökkentést. Az Európán kívüli terjeszkedés további színterét elsősorban az úgynevezett BRIC-országok, azaz Brazília, Oroszország, Kína és India jelentik. E piacok a növekedés reális esélyét rejtik magukban, gyakorlatilag minden piaci szegmensben.

Összességében elmondható, hogy a brandeket a lokális igényekre, és a fenntartható növekedésre „szabták”, elsősorban az alsó- és középkategóriákban, tekintve, hogy a felső kategóriákat kevésbé befolyásolják a lokális tényezők. A terjeszkedés magától értetődően a fogyasztókra is vonatkozik. A növekedő gazdasággal rendelkező országok, például a BRIC-országok nem csak új befektetési lehetőségeket, hanem új potenciális fogyasztói köröket is jelentenek. A brandek folyamatos változásainak tehát ezen új fogyasztói igényeknek is meg kell felelniük.

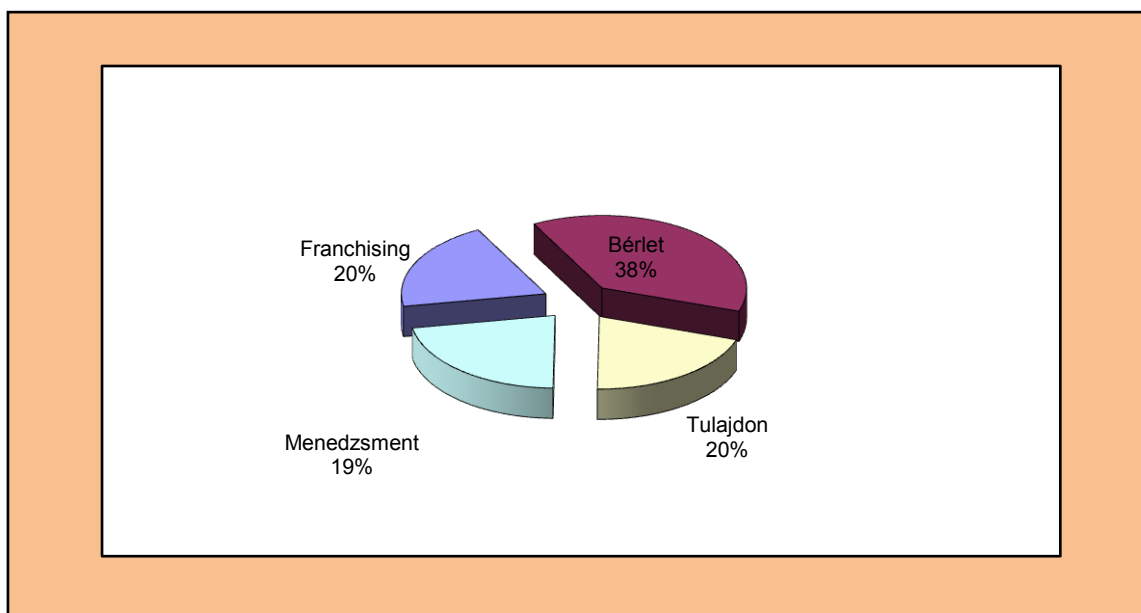
Hogyan alkalmazkodik a stratégia a globalizáció egyéb kihívásaihoz? Már említettük, hogy a globalizációs folyamatok egyik elindítója, a továbbiakban pedig motorja az információáramlás és az információk valós időben történő cseréje. Ennek jegyében az ACCOR disztribúciós és értékesítési stratégiája az internet és az egyéb technológiai megoldások fokozott alkalmazásán alapul. A szállodák tekintetében ennek egyik legfontosabb eleme a központi és standardizált foglalási rendszer kidolgozása és működtetése. Megjegyzendő, hogy éppen az internet és egyéb network-rendszerek jelentik az egyik legfontosabb kapcsolatot a lokális és a globális tér között, a telematikus foglalási rendszer pedig éppen ennek gyakorlati leképeződését valósítja meg. Konkrétan ez a globális teameken, a call centereken, a változatos e-kereskedelmi megoldásokon és a különféle lojalitás-programokon keresztül valósul meg.

A növekedési célkitűzések három prioritás köré csoportosíthatók:

- az internetes értékesítés fejlesztése, rövid-középtávon megkettőzése, az ACCOR portál globális benchmarkká tétele, illetve a lokális honlapok fejlesztése
- új fogyasztók meghódítása, illetve a régiek megtartása új lojalitás-programok segítségével
- az értékesítés növelése az incentiv és az üzleti turizmus fejlesztésével, elsősorban a BRIC-országokban.

A második ok az ACCOR üzletvitelének „rendkívül szigorú” menedzsmentje. A legfőbb alapelv a „pénzért értéket”, tehát a fogyasztói elégedettség alapja az árért nyújtott megfelelő és standard minőségű szolgáltatás. Harmadik az ACCOR dinamizmusa, amelynek kulestényezője elsősorban az alkalmazottak dinamizmusa. Ennek köszönhetően vált az ACCOR viszonylag rövid idő alatt nem csak a globális piac fontos tényezőjévé, hanem – mint láttuk – termékskálája alapján a legnagyobb szállodavállalattá is. Az ACCOR széleskörű tevékenységi és termékdiverzifikációját a kockázatmegosztás, valamint az idegenforgalmi tevékenységek elemeinek egy márkanév alatt történő értékesítése lehetősége motiválta. A 90-es évek elejének gazdasági visszaesése ellenére az ACCOR növelni tudta bevételeit, ami a stratégia helyességét igazolta. Az ACCOR gyorsan tudott és tud reagálni a piacbővítés lehetőségeire. Említettük, hogy a sikeres expanzió egyik előfeltétele a gyorsaság, a csoport pedig a kelet-ázsiai térségben 10 év alatt 48 szállodát nyitott meg, és legalább további negyven megnyitását tervezi. A régió szállodái joint-venture formában

üzemelnek, ami azt igazolja, hogy a vállalat felismerte a piaci pozíció megszerzésének szükségességét, de az expanziót komolyabb tőkebefektetés nélkül hajtotta végre.



35. ábra Az ACCOR tulajdonosi szerkezete

Forrás: ACCOR.com, 2007

Az ACCOR globális stratégiájában nem csak a piaci pozíciók megszerzésének lehetőségeire reagál gyorsan, hanem a szegmensek lefedésének lehetőségeire is.

A stratégia irányvonalát jól szemlélteti, hogy a 2007-ben a menedzsment és franchising szállodák részaránya 39% volt és 2008-ban már elérte az 57 százalékot.

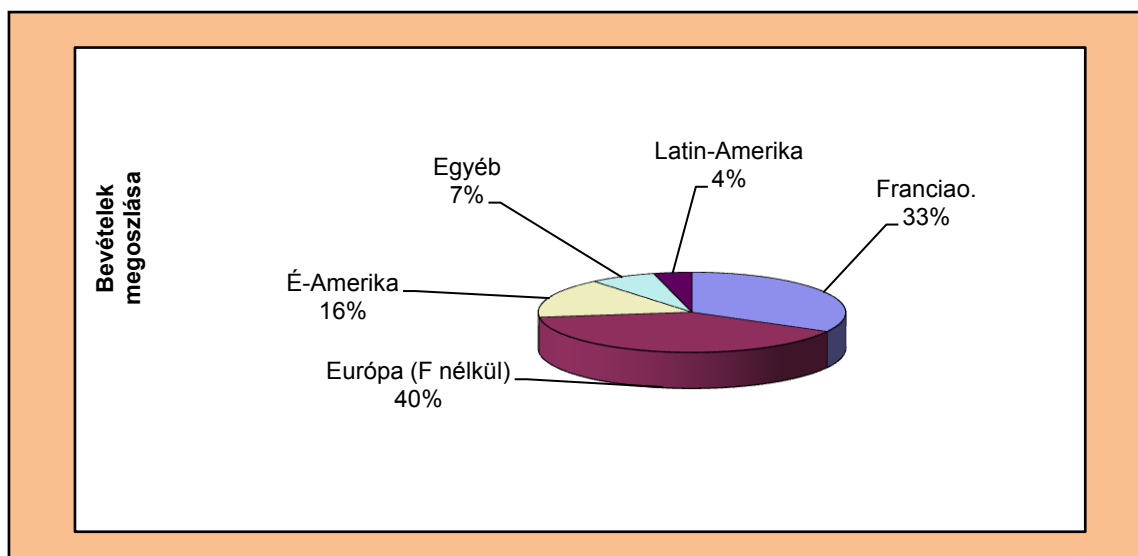
A nemzetközi trendek értelmében a vállalat beruházásokat hajtott végre a növekvő keresletet mutató közepes és alacsonyabb kategóriákban is (Motel 6, Formule 1).

A vállalat stratégiai üzletágként kezeli az üzemi vendéglátóipari tevékenységet is, a diverzifikáció lehetővé teszi, hogy a csoporton belül az egyik üzletág keresletet generáljon a másik számára. A racionalizálás és az egyes üzletágak eltérő tőkeigénye lehetőséget teremt az átcsoportosításokra és a komplementaritások azonosítására.

A nagyobb tőkeigényű szállodaipari tevékenység finanszírozásában például jelentős finanszírozási lehetőséget teremt a készpénzbeáramlást biztosító voucher-kibocsátás.

Az ACCOR Európában a két- és háromcsillagos kategóriában (Ibis illetve Novotel és Mercure) vált vezetővé a tradicionális szállodaüzletágban. Az expanzió a vállalat portfóliójának kiszélesítésével, a nemzetközi hálókocsi társaság megszerzésével kezdődött. Az ACCOR, amely a nemzetközi expanziót tekinti stratégiája prioritásának, nem csak az EU-ban, hanem Közép- és Kelet-Európában is terjeszkedni kezdett a kilencvenes évek elején. Magyarországon kívül jelen van még Lengyelországban, Bulgáriában és Oroszországban is. A 90-es években az ázsiai mellett a sajátos igényekhez és környezethez adaptált kelet-európai terjeszkedés képviselte az expanzió fő irányát. A kelet-európai terjeszkedéssel körülbelül egy időben kezdődött az ACCOR ázsiai expanziója is, és ma már – nem egészen tíz év leforgása alatt – gyakorlatilag a kontinens minden fontosabb országában jelen van valamilyen formában. Ázsiában és a Csendes-óceáni térségben a csoportnak 15 országban⁹⁶ több mint 175 szállodát üzemeltet 30419 szobával.

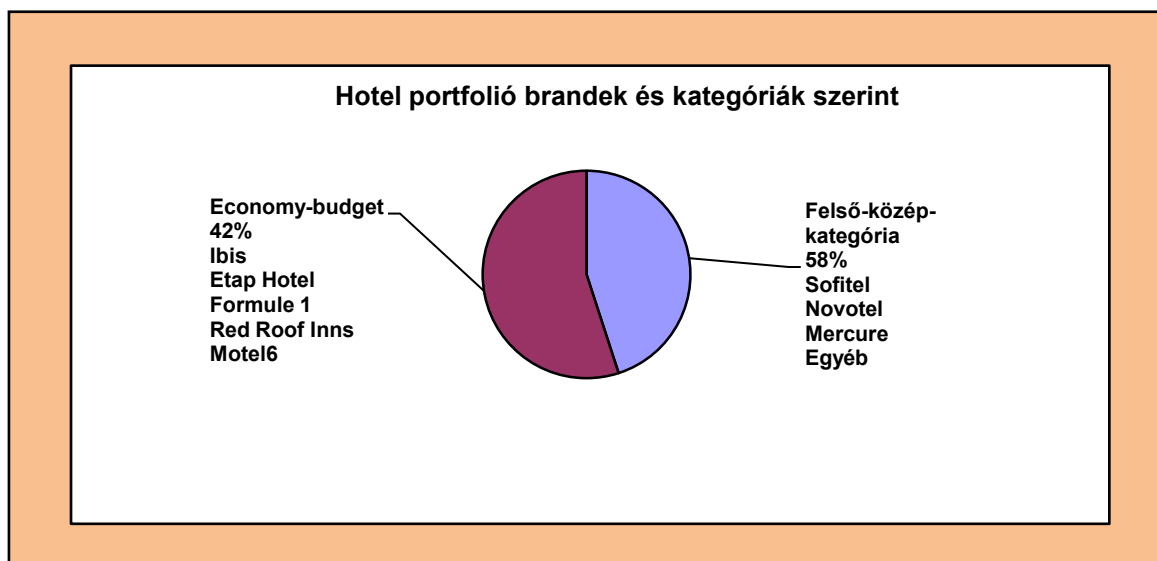
⁹⁶ Ausztrália, Új-Zéland, Új-Kaledónia, Kambodzsa, Kína, India, Indonézia, Japán, Dél-Korea, Laosz, Malajzia, Myanmar, Szingapúr, Thatiföld és Vietnam



36. ábra Bevételek megoszlása régiók és a francia piac között

Forrás: ACCOR.com, 2007.

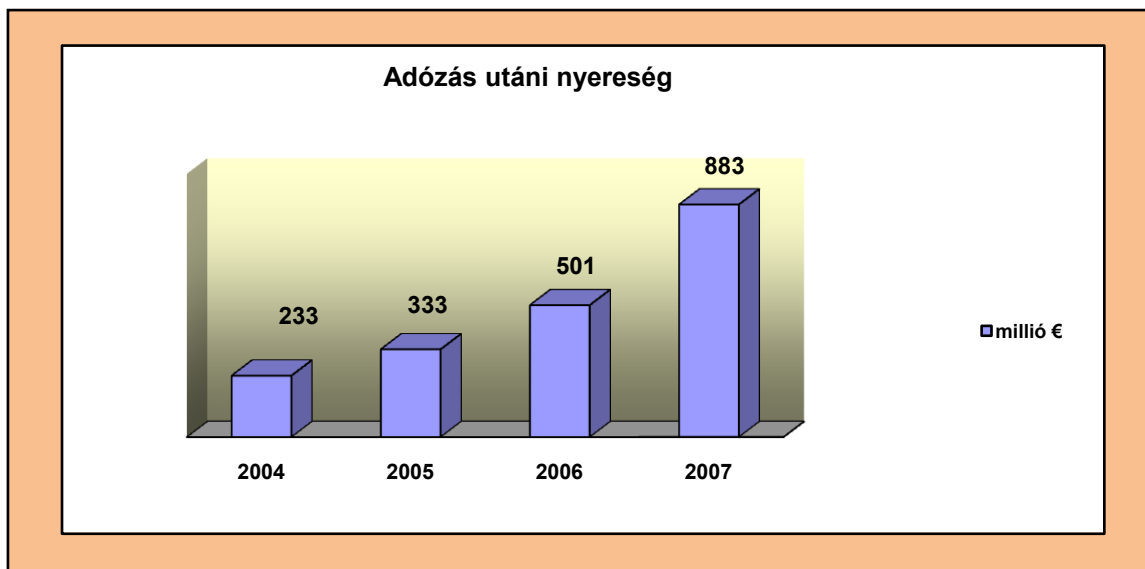
Ahogy már említettük, az ACCOR szállodai kínálatát a minél több piaci szegmens lefedésének illetve kiszolgálásának igénye határozza meg. Ennek megfelelően az ACCOR-csoport szállodáinak gerincét 6 fő brand alkotja, amelyek mind egy-egy piaci szegmens fogyasztói igényeinek felelnek meg. A luxuskategóriát a Sofitel képviseli, a „business class”-t a Novotel, míg az All Season a változatosságot, a Mercure a rugalmasságot, az Ibis az értéket a Formule 1 pedig a praktikusságot képviseli.



37. ábra Hotel portfolió brandek és kategóriák szerint

Forrás: ACCOR.com 2007.

Az ACCOR stratégiájában jelentős szerepet kap a brandre jellemző globális standard ötvözése a lokális elemekkel. A Sofitel esetében a „desztináció eredeti hangulata” érezhető a szállodákban, a Mercure pedig országonként, régióként és városokként is eltérő hangulatú szállodákat üzemeltet, tekintve, hogy szlogenje szerint is minden ország, vidék és város más és más. A brandek esetében a szállodák – elsősorban a Mercure – harmóniában üzemelnek a lokális környezettel és annak szükségleteivel. Az ACCOR Csoport a fent említett stratégiák alkalmazásával 2001-ben is a nehéz gazdasági környezetben is növekvő eredményeket tudott felmutatni.



38. ábra Az ACCOR csoport növekvő eredményei⁹⁷

Forrás: ACCOR.com, 2007.

A csoport üzleti portfóliójának földrajzi egyensúlya és változatos üzletági kínálata segítette az események negatív hatását még a luxus kategóriájú szállodák, illetve az USA-ban lévő árualapok esetében is ellensúlyozni. Európában az economy szállodák és a voucher szolgáltatások kiemelkedően jó évet zártak, 12,2%, illetve 42,9% adózási eredményt elérve. Az ACCOR csoport 2002-re is jelentős fejlesztéseket tervezett, összesen 224 szálloda megnyitásával, ami 25 116 szobával bővítette a kínálatot. Jelentős szerepet kap az ACCOR stratégiájában a globalizáció egyik legnagyobb kihívása, a fenntarthatóságnak való megfelelés. Mint globális szereplőnek, az ACCORnak is bizonyos szerepeket és felelősséget kell magára vállalnia, és ezeket alkalmazottaiban, munkatársaiban is tudatosítani kell. Ennek megfelelően a stratégia szerves részét alkotja a munkatársak ilyen irányú továbbképzése is, amelyek közül a legutóbbi tárgya „A Global Adventure and a Responsible Culture” volt. A képzés három fő téma köré rendeződött: az üzleti integritás és a törvények tisztelete, a fenntartható fejlődés, illetve a menedzsment filozófiája. A fenntarthatóságot azonban nem csak a munkatársakban, hanem a fogyasztókban is tudatosítani kell. Ennek jegyében az ACCOR 2003-ban csatlakozott az ENSZ Global Compact programjához, és kötelezte magát az abban foglalt elvek betartásához. 2002-ben hozta létre erre szakosodott szervezetét, majd elindította a fenntartható fejlődés stratégiájának programját.

E program hét fő prioritás köré szerveződött és szerveződik:

- a lokális fejlődés támogatása
- a gyermekek védelme
- a járványok elleni küzdelem
- a kiegyensúlyozott táplálkozás promóciója
- az energiatakarékosság
- a vizek védelme és
- a biodiverzitás védelme

Milyen konkrét cselekvésekben realizálódnak ma e prioritások? Kétségtelen, hogy a prioritások célja globális, azonban a globális tér a lokális terek egységeiből áll össze,

⁹⁷ EVA Economic VAlue Added

tehát a fenntartható fejlődés elsődleges szinterei a lokális szintek. Az ACCOR stratégiájának megfelelően vállal részt a lokális gazdaságok fejlesztésében, például a helyi munkaerő alkalmazásával, illetve a lokalitást hangsúlyozó helyi termelés támogatásával. Ennek egyik legfontosabb jellemzője az úgynevezett „fair trade products” előtérbe helyezése. Ezen kívül jelentős szerephez jutnak a lokális fejlesztési projektek, nem csak a fejlődő országokban, például Kambodzsában, de az Európai Unió területén, például Ausztriában is. A gyermekek védelme elsősorban a gyermekek szexuális kizsákmányolása, illetve a gyermekmunka elleni küzdelmet jelenti, a járványok megelőzésében pedig kiemelt szerephez jut az AIDS megelőzése. Ez a felelős megközelítés jellemzi valamennyi üzletágat. A stratégia sikerességét két példa bizonyítja: az Ibis ISO 4001 minősítése és a Novotel Green Globe minősítése. Mindemellett a fenntarthatóságot és a környezetvédelmet szolgálják a csoport egyéb környezettudatos cselekvései is, például a faültetés. A fentebb bemutatott stratégia nyomán az ACCOR, mint a globális szállodaipari vállalkozások egyik vezetője az alábbi ábrán bemutatott szállodai portfóliót érte el:



39. ábra Az ACCOR jelenléte régiók szerint 2008.

Forrás: ACCOR 2008.

Az ábra jól szemlélteti, hogy a szállodacsoport az európai szállodai csoportok fejlődésre jellemzően a szálloda portfólió 35%-a Franciaországban van, Európában van a szállodák 57 százaléka.

6.2 Az ACCOR csoport a régióban

A csoport a közép- és kelet európai régióban Magyarországon kívül Szlovákiában és Romániában terjeszkedett. Szlovákiában Pozsonyban, illetve Kassán, Romániában pedig Kolozsvárott és Brassóban nyit szállodát, mind a négyet az IBIS brand alatt.

A szlovákiai szállodák lízing, a romániaiak pedig menedzsment formájában kerülnek üzemelésre.

Milyen szempontok motiválják a helyszínek kiválasztását?

Pozsony esetében fontos szempontnak bizonyult a fővárosi rang, valamint az, hogy Pozsony egyben Szlovákia legnagyobb városa is. Mindössze 60 km-re esik Béctől és 65 km-re Győrtől, ahol az ACCOR szintén beruházásokat végezett. Emellett lényeges szempont volt, hogy a város generálja az ország GDP-jének 30%-át, és 53%-át veszi fel a közvetlen külföldi tőkeberuházásoknak. Pozsonyban a döntés meghozatalakor háromcsillagos szállodák működtek, 1313 szobányi kapacitással, átlagosan 50%-os kihasználtsággal (ADR 30 €). A keresletet elsősorban a business és a MICE⁹⁸ szegmens fogja növelni. Az IBIS-projekt 120 szobával emelte a kapacitást. A szálloda lízing formájában működik, ennek időtartama 20 év. A lízingdíj a teljes bevétel 23%-a, a NOP 53%-a. Az ACCOR-Pannonia 14%-kal vesz részt a teljes becsült beruházási költségekben. Ez volt az szálloda az első ACCOR - hotel Szlovákiában. Kassa Szlovákia második legnagyobb városa, 250 ezer lakossal, jelentős iparral és felsőoktatási intézményekkel. Ezen kívül mintegy tengelyt alkot a fejlesztések és a terjeszkedés számára a Budapest - Miskolc - Kassa - Lengyelország vonalban. A szállodai kínálatot a projekt elindításakor egy háromcsillagos szálloda képviselte, 140 szobával, 60-65%-os kihasználtsággal (ADR 70 €).

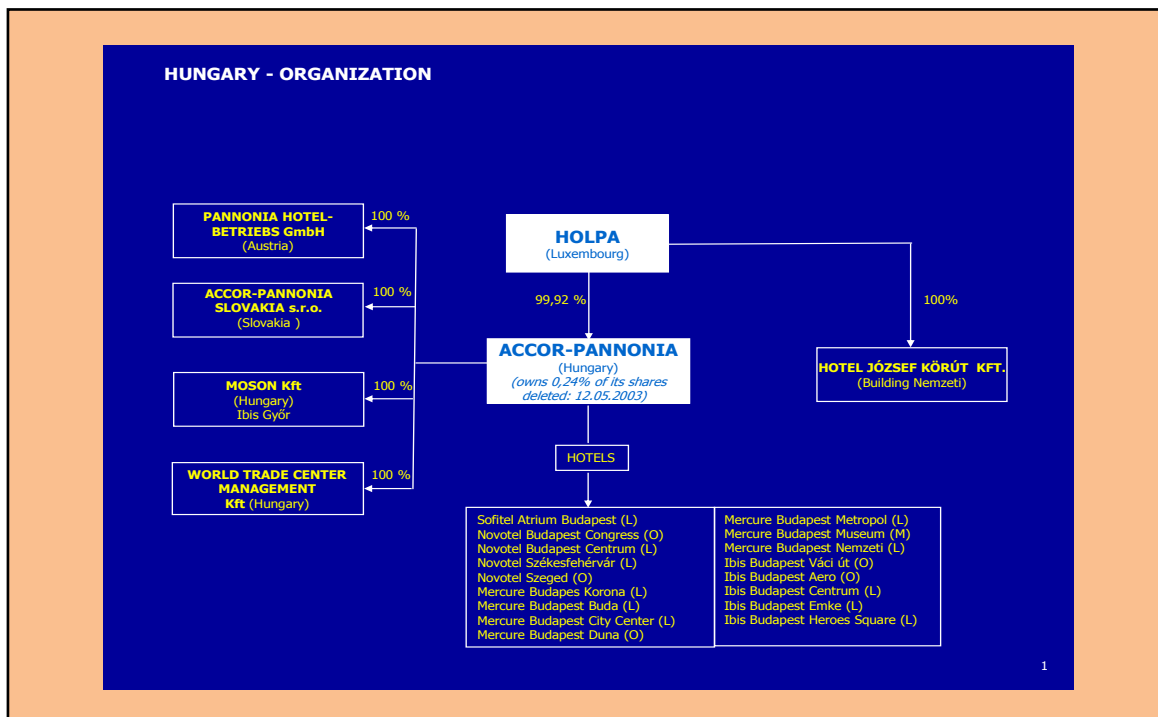
A projekt indulásakor számos nehézséggel találkozott, nem született döntés a brandről (IBIS vagy NOVOTEL), és a finanszírozás kérdése is nyitott maradt. Romániában a terjeszkedés célpontja Kolozsvár illetve Brassó. Mindkét város kereskedelmi, ipari és kulturális központ, Brassó pedig a téli sportok számára is lehetőséget nyújt. Kolozsváron az ACCOR a 160 ágyas Hotel Napoca privatizációja révén igyekezett megvetni a lábát, Brassóban pedig egy helyi földtulajdonos partner közreműködésével.

6.3 Az ACCOR Magyarországon

A privatizáció során a Holpa S.A., az ACCOR-ból és pénzügyi befektetőkből álló vállalat 1993-ban megvásárolta a Pannónia Szállodák Rt. részvényeinek 51%-át, azaz többségi tulajdont szerzett.

A Pannónia az egyik legrégebbi szállodavállalat gyökerei 1949-ig nyúlnak vissza. A vállalat csak 1959-ben kezdett szállodákkal foglalkozni, és az elsők között volt, amelyik nemzetközinek tekinthető szállodákat hozott létre és üzemeltetett (Atrium Hyatt, Novotel, Buda Penta) külföldi hitelek segítségével. Maga a részvénytársaság 1990-ben alakult, és a Pannónia ekkor kezdte meg határon túli terjeszkedését Ausztria és Németország irányában. 2006. december 31-én a csoport részvényei az alábbi tulajdonosok között oszlottak meg:

⁹⁸ MICE (Meeting, Incentive, Conference, Events) csoportos üzleti szegmens

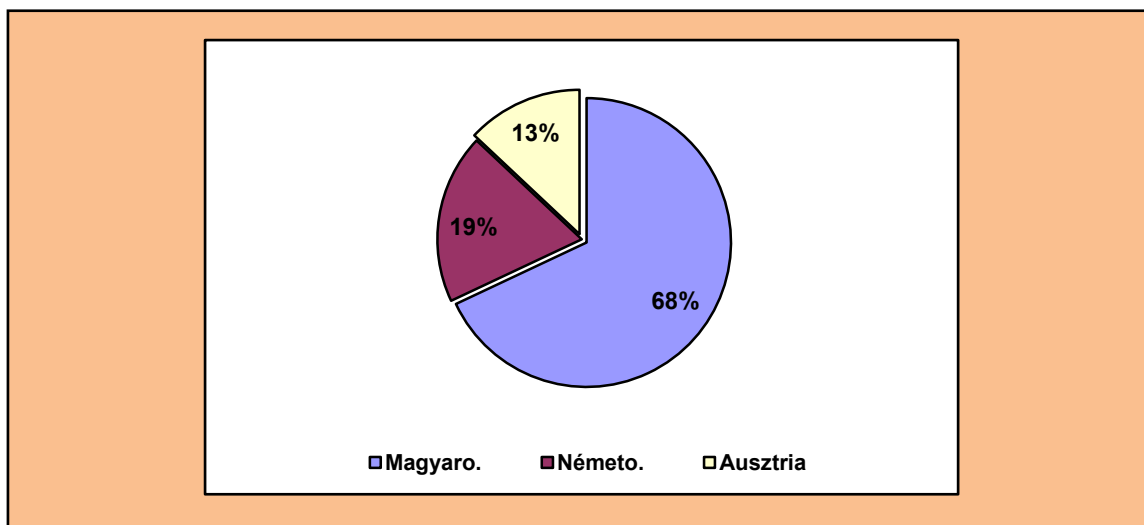


40. ábra Tulajdonosi és szervezeti struktúra

Forrás: Pannónia Rt. belső anyagok

A Pannónia magyarországi szállodáinak túlnyomó többsége a vállalat tulajdonában van. Egy szálloda üzemel menedzsment-szerződéssel⁹⁹ és több lízing formájában.

A külföldön (Ausztriában) található szállodák közül ellenben egy sincs a csoport tulajdonában, a nyugat-európai gazdasági kontextusban a globális vállalatokra jellemző üzemeltetési formákat találunk. Magyarországon a tulajdon „megmaradása” a privatizációs folyamatnak köszönhető, az adott időben és körülmények között ez volt a legjobb, és gyakorlatilag az egyetlen megoldás a magyarországi terjeszkedésre. A Pannónia-csoport bevételeinek több mint kétharmad része a magyarországi üzemeltetésből származott, kisebb részük pedig az ausztriai és németországi szállodákból.

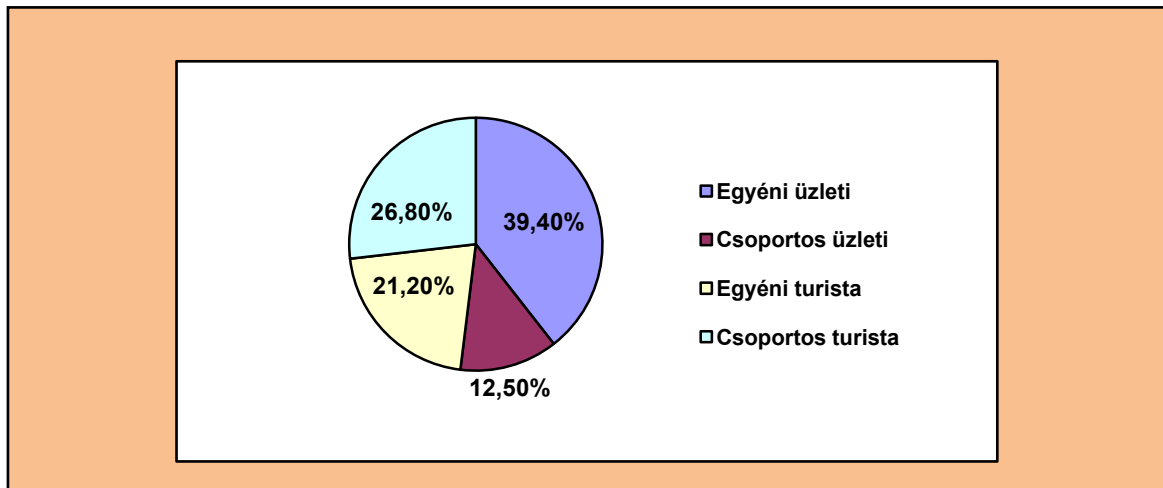


41. ábra Pannónia-csoport bevételeinek megoszlása 3 piaca között

Forrás: Pannónia Rt. belső anyagok

⁹⁹ Mercure Museum Budapest

A 2000. év a piaci verseny éleződésével járt a csoport számára, a 3-4-5 csillagos kínálat Budapesten több mint 1400 szobával bővült, a keresletet pedig a már ismert kedvezőtlen tényezők és a forint euróhoz képest történt erősödése is csökkentette. A Pannónia-csoport a kedvezőtlen tendenciák ellenére is megtartotta piaci pozícióját. A vendégkör összetételét illetően az üzleti utazók szegmense volt és marad a domináns összetevő, bár 2 százalékpontos csökkenést lehetett kimutatni. Hasonló jelenség játszódtott le a csoport külföldi szállodaiban is.



42. ábra A vendégkör összetétele
Forrás: Pannónia Rt. belső anyagok

Szervezeti szempontból a csoportnál továbbra is a központi irányítási modell dominál. A 300 szobásnál kisebb egységek kontrollingja és számlázása került központosításra, ami elősegítette a decentralizált számviteli egységek produktivitását. A csoport stratégiáját a portfólió fejlesztése és szélesítése, a magyarországi terjeszkedés jellemzi. Az expanzió nem minden esetben jelenti új házak építését, ez elsősorban a közép- és kelet európai régiót jellemzi, míg Ausztriában a vállalat elsősorban új menedzsment- és franchising-szerződések létrehozására törekszik.

A vállalat célja piaci pozíciójának további megőrzése, illetve növelése. Ezt elsősorban szervezeti eszközökkel igyekszik megoldani, szem előtt tartva, hogy a stratégiai cél az ár-érték arány fenntartásával illetve javításával, a részvényesek elégedettsége és az alkalmazottak megfelelő motivációja által érheti el. (Lásd. 10. sz. melléklet)

A Pannónia olyan globális csoport tagja, amely különösen nagy hangsúlyt helyez az informatikai háttérre és a világhálóra. Az ACCOR diverzifikációs stratégiájának megfelelően az idegenforgalmi szegmenseket lefedő illetve összefogó „e”-vállalat kiépítése is a stratégiai célok között szerepel. A Pannónia esetében a tulajdonosváltás informatikai fejlesztéssel is társult, a vállalat 1994 és 1999 között csak szoftverfejlesztésre mintegy 800-900 millió forintot fordított. A Pannónia is bekapcsolódott a csoporton belüli intranetbe, így közvetlenül juthat naprakész információhoz a csoport bármelyik szállodáját illetően. Az informatikai fejlesztés jelentős mértékben egyszerűsítette a kommunikációt és gyorsította a reportingot, így a hagyományos telekommunikációs eszközök (telefon, fax) gyakorlatilag háttérbe szorultak. Minden bizonnyal ennek is köszönhető, hogy a vendégkör összetétele – amint azt már megállapítottuk – megváltozott, és az egyéni (üzleti) utazók száma már meghaladja az 50%-ot.

Az értekezés első téziséét támasztja alá, hogy az ACCOR csoport stratégiai fejlesztéseinél megfigyelhető a diverzitás. A globalizált szállodacsoportok képesek a kedvezőtlen piaci helyzeteket és a keresletcsökkenés hatásait kezelni.

A esettanulmányban szereplő csoport is képes volt az eredményességét fenntartani, 2001-2002 év hatásait ellensúlyozni. Kérdés, hogy a jelenlegi világpiacot sújtó gazdasági válság hatásait 2009-2010-ben tudja-e megfelelő stratégiával hasonlóan kezelni A harmadik tézist támasztja alá, hogy a szállodacsoport a globális térbe lépve állandó expanziót hajt végre.

A negyedik tézis az adott vállalat expanziója mellett a termékek standardizálását jelent. A vizsgált szállodacsoportra jellemző a teljes keresletet lefedő brandek diverzifikációja. Az ötödik tézis bizonyítása egyértelmű, hogy szállodacsoport a globális térbe lépve jól érzékelhetően változik az üzemeltetési forma. A korábbi egyharmadnál több (39%) menedzsment és franchising szállodák részaránya 70 százalékra növekedett az elmúlt években. A szállodacsoport a korábbi tulajdonosi részarányait átváltotta menedzsment és franchising üzemeltetési formákra ezzel is igazolva a megfogalmazottakat. Az ACCOR csoport esetében a hetedik és nyolcadik tézisben megfogalmazottakat alátámasztja a vizsgálat. A fenntarthatóság és a lokális piac elemeinek hangsúlyossá tétele.

A kilencedik tézis a egyértelműen alátámasztja, hogy a hazai szállodák esetében a globális csoportokhoz tartozó szállodák felsőkategóriásak és így a globális trendek alapvetően ezeket a szállodákat érinti.

7 ÖSSZEFOGLALÁS

Az értekezésben a szerző megfogalmazta azokat a legfontosabb alap összefüggéseket, amelyek a világgazdaság fejlődési irányvonalát meghatározzák. A globalizációs trendek hatása a magyarországi turizmus területein is érvényesül. A globalizálódó idegenforgalmi piac, a szállodaipari trendek ezeknek a hatására formálódott az elmúlt évtizedekben.

A globalizáció pozitív hatásai és a nemzetközi pénzügyi integráció következtében a gazdasági növekedés mind a fejlett, mind fejlődő országokban felgyorsult.

A globalizáció hajtóereje a piacgazdaság növekedés iránti igénye, a vállalkozások profitjának növelése új lehetőségek kutatásán és új piacok megszerzésén keresztül.

A turizmus vonatkozásában új piacok alatt az új turisztikai desztinációkat és új turisztikai termékek és szolgáltatások megjelenését értjük.

A globalizációs trendek turizmusra és szállodaiparra gyakorolt hatásának egyik kiemelkedő jellemzője, a turisztikai kínálat bővülése, differenciálódása új termékek és desztinációk bekapcsolódásán keresztül. A kultúrák dialógusaként értelmezett turizmus mozgatóereje az átalakulásoknak, önkéntes alkalmazkodása révén fontos szerep jut számára a globalizációs folyamatokban.

A globalizálódó piacot érintő válságok éppen a turizmus jellemzőinek köszönhetően rendkívül gyors terjedésűek, mindez a gazdasági válságokat is súlyosabbá tette,

Így ma már csak nagyon szűk értelemben lehet lokális vagy regionális válságokról beszélni. Az elemzésekből kitűnik, hogy a kedvezőtlen folyamatok bár globálisak tartósan nem eredményezik a turizmus keresletének csökkenését, de karakterisztikáját megváltoztatják. A globális folyamatok legkorábban a magyar szállodaiparban váltak érzékelhetővé. Az egységes szabványok szerint épített és üzemeltetett amerikai szállodacsoportokból kialakult nemzetközi láncok magyarországi megjelenése volt az első lépés. A magyar szállodaipari piacra a globálisnak tekinthető vállalatok elsősorban a privatizációs folyamatok során léptek be, majd az azt követő 10 éves periódusban indultak terjeszkedésnek. Kimutattam, hogy a szállodavállalatok egy része különböző motivációktól indítatva, de mindenképpen a környezet változásainak hatására a globális térbe lépett, hogy ott expanziót hajtson végre.

A nemzetközivé válás a motivációknak megfelelően orientációk mentén zajlott és zajlik. A Danubius Zrt jelenleg a régió centrikus, az ACCOR - Pannónia Hotels Zrt, mint az ACCOR magyarországi leányvállalata a geocentrikus orientáció mentén fejlődik. Kimutattam hogy a már globalizálódó nagy szállodavállalatok globalizációs potenciáljukat úgy növelik, hogy a már hazai környezetben nyújtott szolgáltatásaikat és szervezeti rendszerüket „exportálják” és ezzel együtt standartizálást vezetnek be piacaikon. Ebből következően az észak-amerikai, európai és ázsiai központokkal rendelkező transznacionális vállalatok terjeszkedésük, során brand-marketing technológiát vezettek és vezetnek be, globális értékesítési rendszereken keresztül. Ezek az ismert márkanévek teremtették meg a magyar minőségi szállodai kínálat alapjait.

A szállodák versenykörnyezetének vizsgálata során, a Porter versenyelemzés modelljének szállodaiparra történő transzferálása során arra a következtetésre jutottam, hogy szoros kapcsolatot lehet kimutatni a globális térbe lépő vállalat tulajdonosi és üzemeltetési konstrukciója, valamint az alkalmazott stratégiák között. A szállodaipar tulajdonosi és üzemeltetési szempontból egyre összetettebb és differenciáltabb.

Az egyre bonyolultabb tulajdonosi és üzemeltetési konstrukciók, speciális válaszok a verseny erősödésére és a szakmai sajátosságokra.

A turizmus nem lehet a saját sikereinek az áldozata. A környezetvédelem jelentős szerepet játszik a fenntartható turizmus elérésében és ezért a szállodáknak is így egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a működésükből fakadó károsító hatások csökkentésére. Az ez irányú tevékenységük nem csupán a fenntarthatóságot segíti elő, hanem közvetlen anyagi, pénzügyi megtakarítást is eredményez. A magyar szállodaipari piacra a globálisnak tekinthető vállalatok elsősorban privatizációs folyamatok során léptek be, majd az azt követő közel 10 éves periódusban indultak terjeszkedésnek. A fő globális trendek ma még döntően a felsőkategóriás szállodákat érintik közvetlenül. Bizonyítást nyert, hogy a fenntarthatóság a turizmus fejlődésének alapfeltétele és a turizmusban érdekelt felek felelőssége a környezetvédelem, továbbá a szállodaiparnak is egyre nagyobb figyelmet kellene fordítania a működéséből fakadó károsító hatások csökkentésére. A magyar turizmus és a szállodaipar teljesítménye kritikai elemzése alapján és a Porter féle versenyelemzés a szállodaiparra történő alkalmazásával elősegíteni a magyar szállodaipar versenyképességének javítását.

Az ACCOR szállodalánc példáján elemeztem egy Magyarországon is jelenlévő globális szállodalánc stratégiáját, működését a tanulságok levonása céljából.

A turizmus - beleértve a szállodaipart - a globalizáció egymásra gyakorolt hatásainak vizsgálata alapján megállapításra került, hogy a turizmus szektor egyes ágazatai elősegítették a globalizáció felgyorsulását és a turizmus érzékeli annak előnyeit illetve esetleges hátrányait. Magyarország a gazdasági és politikai rendszerváltás óta, az elmúlt húsz évben nagymértékben alkalmazkodott a globalizáció által támasztott kihívásokhoz. Az ország gazdasága a privatizáció következtében tovább nemzetköziesedett, és az eddigieknél is nyitottabbá vált. Ezt a tényt a magyar turizmus vezetésének fokozottabban kellene tekintetbe vennie a turizmus stratégia, valamint az akció tervek kidolgozásánál. Magyarország települései sajnos méretüknél fogva sem tartozhatnak a valami hiányzik.

Az értekezésben tárgyalásra került a piac szerepe és az állam valamint a kormányok felelőssége és részvétele a turizmus sikeressé tételében a piacgazdálkodásban. E téma a piac neoliberais felfogása miatt korábban is a viták tárgyát képezte, de a globális szférában súlyos veszteségeket okozó pénzügyi és gazdasági válság a kérdést még inkább a viták középpontjába helyezte. A válság egyik tanulsága, hogy a teljesen szabad piac nem mindenható és nem képes egyedül biztosítani a problémák megoldását valamint a gazdaság fejlődését. A válság bebizonyította, hogy szükség van a nagy nemzetközi szervezetek, mint az IMF, a Világkereskedelmi Szervezet, a Nemzetközi Elszámolások Bankja szerepének ártérkelésére. A válság azt is megmutatta, hogy szükség van az állami intervenciók és az állami támogatások valamilyen formájára.

Úgy vélem, hogy a magyar turizmusnak is szüksége van az állami beavatkozásra és az eddiginél nagyobb támogatást kellene nyújtania a turisztikai régiók, desztinációk vonzerejének fejlesztésére valamint a nemzetközi marketing terén.

Megállapítható, hogy pozitív változás következett be a társadalom hozzáállásában a fenntartható fejlődés és a környezetvédelmet illetően. Ugyanez tapasztalható a turizmus szektorban, különösen a légit közlekedésben és a szállodaiparban működő vállalatoknál. Különösen a nagy nemzetközi szállodaláncok, de a kisebbek vezetése is felismerte, hogy a nyereségesség növelését, a hatékonyság javítását, a költségek csökkentését elősegítheti a környezetvédelmi szabályok betartásán kívül a saját kezdeményezésükből a fenntarthatóság érdekében tett intézkedések és cselekedetek.

A környezetvédelemhez való hozzáállás változását mutatja az is, hogy míg korábban a hatóságok által kiadott szabályok és azok betartásának ellenőrzése kapott prioritást, napjainkban az állam részéről a piaci orientáció elve érvényesül. Ez azt jelenti, hogy a

természeti erőforrások fogyasztásáért, a környezet károsításáért bizonyos árat kell fizetni. A tendencia azt mutatja, hogy az állam mellett a magán szektor fogja a környezetvédelem iránti felelősséget felvállalni. Miután a környezeti károkozásért bizonyos árat kell fizetni, feltételezhető, hogy a fenntarthatósághoz való hozzáállás változni fog. A környezetvédelmet globális összefüggésben és a versenyképesség vonatkozásában szükséges vizsgálni és ez további kutatás tárgya lehet.

A szállodaiparban tanácsos lenne követni a Danubius Hotels Nyrt. példáját, amely a környezetvédelmet a szállodacsoport stratégiai tervének részévé tette. Bizonyítást nyert, hogy a fenntartható fejlődés érdekében tett intézkedések lehetővé teszik a szállodák brandjének népszerűsítését, a környezeti károk enyhítését, a költségek csökkentését és a nagyobb bevétel elérését. A helyes környezetvédelmi politika és stratégia mindenképpen versenyelőnyt biztosít.

A globalizáció hatásainak egyike a szövetségek létrejötte és a vállalati egyesülések számának emelkedése. A jelenlegi globalizációs szakaszban nem az egyes államok, hanem a vállalatok kötnek hosszú távú stratégiai szövetséget annak érdekében, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. A szövetségek számos jellemzőjén kívül érdekes jelenség, hogy a szövetségbe tömörülő vállalatok is versenyeznek egymással, de ugyanakkor partnerek a piaci lehetőségek jobb kihasználásában, egymás erősségeinek fokozásában a másik versenytárs szövetséggel szemben. Egy másik megfigyelhető jelenség, hogy a vállalkozások megszüntetik a tagságukat az egyik szövetségben és másikkal csatlakoznak. A sikeres együttműködés alapvető feltétele, hogy a partnerek üzleti felfogása a piaci tevékenységről, a versenyről, az üzleti etikáról, a vállalati kultúráról azonos, vagy nagyon hasonló legyen.

A kultúra és a turizmus összefüggésének kapcsán külön szükséges foglalkozni az interkulturális kérdésekkel. Miután a turizmus globális, nemzetközi környezetben, kultúra szempontjából multikulturális desztinációkban zajlik, különösen fontos a kulturális különbségek megértése, amely három aspektusból vizsgálendő. A turisták, azaz a vendégek, a turizmusban dolgozók és a helyi lakosok szempontjából. E kérdés valamint a vállalatok társadalmi felelőssége, az értekezés terjedelme miatt nem került megfelelően tárgyalásra, de kíváncsok lennének e témát is behatóan kutatni.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

1. Jeffrey G. Williamson (2002)
2. Práger László: A globális gazdaságon innen és túl, AULA Bp. 2008
3. J. Naisbitt (1982): Megatrends Warner books inc., New York
4. Práger László: A globális gazdaságon innen és túl, AULA Bp. 2008
5. T. Rifai: New Challenges in the Tourism and Hospitality Industry –International Conference – 2008.p.8
6. UNWTO World Tourism Barometer Jan.2010
7. T. Rifai: New Challenges in the Tourism and Hospitality Industry –International Conference – 2008.p.8
8. UNWTO World Tourism Barometer Jan.2010
9. J. Naisbitt (1982): Megatrends Warner books inc., New York
10. Zikmund (1991) M. Finn , M. Elliott-White, M. Walton: Tourism & Leisure Research Methods Pearson Education Ltd. Harlow(2000)
11. Sekaran (1992) M. Finn , M. Elliott-White, M. Walton: Tourism & Leisure Research Methods Pearson Education Ltd. Harlow(2000)
12. J. Naisbitt (1982): Megatrends Warner books inc., New York
13. Francesco di Castri: Turismo e globalizzazione, Centro V.I.A. Italia, 1997, p. 3
14. F.di Castri: id.mű, p.5
15. Ezek ismertetése Yeoman, Munro, McMahon-Beattie: Tomorrow World – Consumer and Tourists tanulmánya (2004) alapján történik.
16. (J. Hawsworts): The world in 2050 Pricewaterhousecoopers, Bp. 2006. márciusában
17. Papp Ilona: Szolgáltatások a 3. évezredben BKAÉ, Bp. 2002
18. Theodore Levitt: The Globalization of Markets going global Harald Business Review, Boston 1991
19. A. Oberascher: Four thesis for Tourism Today konferenciakötet: új kihívások a turizmusban és szállodaiparban, Bp. 2008. p.9
20. Például: Farrell és Runyan, 1991; Pigram, 1990)
21. World Commission on Environment and Development, 1987

22. Tourism Canada (1990) An action strategy for Sustainable Tourism Development: Globe '90 Tourism Canada, Ottawa, p. 3
23. Porter, M.E. (1991) Essay-America's green strategy, Scientific American, 264(4), April, p. 168 és Howatson, A.C. (1990) Toward Proactive Environmental Management, Conference Board of Canada, Ottawa
24. Krippendorf, J. (1987) The Holiday Makers, Heinemann, London, p. 37
25. Butler, R. Alternative tourism: pious hope or Trojan Horse? Journal of Travel Research, Winter, 1990. pp. 40-45
26. Jones, A. (1992) Is there a real alternative tourism? Tourism Management, 13(1), 102-103
27. Wheeler, B. Tourism's troubled times. Tourism Management, 1991. 12(2) 91-96 és Is progressive tourism appropriate? Tourism Management, 1992. 13(1), 104-105
28. Poon (1993) alapján, in: Tourismus journal (Lucius & Lucius, Stuttgart) 3.
29. Jg. (1999) Heft 3, S. 357-378
30. Moore, K. (1992) Greeting corporate strategy - extending the firm's value chain, Quebec City
31. The Earth Council
32. Agenda 21 for the travel & Tourism Industry
33. In: Travel & Tourism Analyst No. 6 2001, p. 98
34. http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/tourism_sustainability_group.htm
35. HL C 110., 1. o.
36. A.T. Kearney: Foreign Policy Magazine (Okt. 16, 2006)
37. Columbiai Egyetem kutatás
38. Világbank. Die Welt. Megjelent: Világgazdaság, Bp. 2009 szeptember 1:4p.
39. Karl Socher: what are the tasks of the state in providing the framework for tourism, Tourism Review 2001, vol. 56 no.1-2
40. Magas István: Globalizáció és nemzeti piacok. Napvilág kiadó, Bp. 2007: p. 9
41. Magas István: Globalizáció és nemzeti piacok. Napvilág kiadó, Bp. 2007: p. 129
42. Kozma Ferenc: Külgazdasági stratégia, Aula Kiadó, 1995
43. Európai Parlament, Európa Tanács a gazdasági, szociális bizottság kiadványai alapján, Travel and Tourism analyst 2000 No.5

44. Tourism 2020 Vision UNWTO Madrid, 2001.
45. Világgazdaság 2009. január
46. A HOTREC az európai szállodák, éttermek és kávézók szövetsége. 24 európai ország 40 nemzeti szövetségét foglalja magában. A szakma az EU-ban 9 millió munkahelyet teremt.
47. Executive Summary Travel&Tourism (2007) The 2007 Travel & Tourism Economic Research
48. UNWTO Tourism Barometer 2001.
49. UNWTO Barometer World Tourism Barometer 2009.
50. Ziff-Levine, W.: The Cultural Logic Gap: A Japanese Tourism Research Experience; Tourism Management, June, 1990
51. MNC/TNC gyakorlatilag szinonim fogalomként használjuk
52. S. Meddlie (1995) Business in Hotel
53. Dunning, J.H. and McQueen, M.: The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry; in: A.M. Rugman: New Theories of the Multinational Enterprise, London, Croom Helm, 1982
54. Franck, C. (1990) Tourism investment in Central and Eastern Europe – preconditions and opportunities; Tourism Management, 11 (4): 333-338
55. Go, Frank M. and Welch, P.: (1991) Competitive Strategies for the International Hotel Industry; London: The Economist Intelligence Unit (Special Report No. 1180, March)
56. Go, Frank M. and Welch, P.: idem
57. Arbel, A. and Woods, R. M. (1990) Debt Hitch-Hiking: How Hotels Found Low Cost Capital; The Cornell HRA Quarterly 31(3)
58. Calantone, R. and Johas, J.: Seasonal Segmentation of the Tourism Market Using a Benefit Segmentation Framework; Journal of Travel Research, 23(2) (Fall): 14-24; Etzel, M. and Woodside, A.: Segmenting Vacation markets: The Case of the Distant and Near-Home Traveller; Journal of Travel Research, 20(4) (Spring): 10-14; Snepenger, D.: Segmenting the Vacation Market by Novelty-Seeking Role; Journal of Travel Research, XXVI (2): 8-14
59. Horsburgh, S. (1990) Resources in the International Hotel industry: A Framework for Analysis, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 3(4): 30-36
60. Porter, M.E. (1990) Competitive Advantage of Nations; New York, Free Press
61. IHA, Paris: International Hotel Association (2002)

62. Hotel Franchise Fees Analysis Guide (2009)
63. Forrás: Zhao, J.L. and M.D. Olsen: The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms. *International Journal of Hospitality Management* 16(1): 79-98; 1997
64. Turnbull, D. 1996. The influence of political risks events on the investments decisions of multinational hotel companies in Caribbean Hotel Projects PhD diss. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Va.
65. Poon, A. (1989) Competitive strategies for a „new tourism” in C.P. Cooper (ed.) *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, Vol. 1, London and New York: Belhaven Press
66. Teichova, A. *Multinationals in Perspective*, Cambridge University Press, 1986, pp. 362-375
67. Piskóti István: A marketing tevékenység a piac, a verseny elvárásainak fejlődésével együtt haladóan folyamatosan megújuló, korszerűsödő gyakorlatot kíván.
68. Rapp, S. and Collins, T. (1992) *The Great Marketing Turnaround: The Age of the Individual and How to profit From It*, New York: Plume/Penguin
69. Pfau, B., Detrel, D., Geller, A. Satisfy Your Internal Customers, in: *The Journal of Business Strategy*, 1991, 12(6)
70. Schonberger, R. J.: *Building a Chain of Customers Linking Business Functions to create the World Class Company*, New York, The Free Press
71. Sampson, A. *The Politics, Contents and Cartels of World Airlines*; London, Hodder & Stoughton, 1984
72. Tideman, M.C. *25 Jaar Hotellerie in Nederland*, Hague, 1987
73. Miller, D. and Friesen, P.H.: *Organizations: A Quantum Wiew*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1984
74. quantum theory of strategic change
75. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S.: *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press
76. Porter id. mű 1990.
77. Ziff-Levine, W. *The Cultural Logic Gap: A japanese Tourism Research Experience*; *Tourism Management*, 1990 (June)
78. Shames, G.W. and Glover, W.G. *World Class Service*; Yarmouth, Maine: Intercultural Press; és *Training for the Multicultural Workplace*, *The Cornell HRA Quarterly*, 26(4)

79. Sigiura, H.: How Honda Localizes Its Global Strategy; Sloan Management Review (Fall)
80. Az adatok egy 1996-ban végzett kutatás eredményeit tükrözik. Az adatok forrása: M.D. Olsen et al. 1996. Into the New Millennium, A White Paper on the Hospitality Industry, International Hotel and Restaurant Association, pp. 27-50 és M.D. Olsen and J.L. Zhao: New management practice in the international hotel industry, Travel and Tourism Analyst, 1997, 1: 53-73
81. <http://www.hospitalitynet.org/news/4031780.search?query=hotel+statistics+mkg+consulting>
82. Grimes R. és Rambler, M., Lodging, February, 2001
83. J.Indrova-Z. Petrú: Developing Sustainable Tourism. Published : Current issues in international tourism development Sunderland (2005)
84. Mathias A.: Hulladékos kisokos (Követ-Inem Hungária (2001)
85. Az Agenda, a Green Globe EMS 2001-es adatai alapján.
86. KPMG (2008) A szállodaipart érintő áfakulcs csökkentésének várható gazdasági hatásai Magyarországon.
87. Az Agenda, a Green Globe EMS 2001-es adatai alapján.
88. Forrás az Európai Parlament és a Turisztikai Bizottság jelentései 2008.
89. Package Travel Directive
90. Az adatok forrása: Horwath Consulting Magyarország
91. Michalkó – Vizi. A turizmus mint globalizációs jelenség Magyarországon, Iskolakultúra, 2001. november, pp. 10-19
92. Marriott évkönyv (2006)
93. KSH (2000)
94. Wolff Péter- NTB elnöke (2008) in: www.cegnet.hu/cv/0011/cv155_157.htm
95. KSH (2007) jelentés a turizmus 2007. évi teljesítményéről
96. A legfontosabb brandek: Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Coralia Club, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Libertel, Parthénon, All Seasons, Orbis
97. Ausztrália, Új-Zéland, Új-Kaledónia, Kambodzsa, Kína, India, Indonézia, Japán, Dél-Korea, Laosz, Malajzia, Myanmar, Szingapúr, Thatiföld és Vietnam
98. EVA Economic VAlue Added

ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat A nemzetközi érkezések alakulása	6
2. táblázat Különbségek a hagyományos és az új típusú turizmus között	24
1. ábra A fenntarthatóság egyensúlyi helyzete	25
3. táblázat A világ növekedésének alakulása a GDP %-ában	32
2. ábra A világ növekedésének alakulása GDP %-ban	38
3. ábra A nemzetközi érkezések és nemzetközi turizmus bevételeinek alakulása 1990 – 2008 között	38
4. ábra Világ turizmus Európa részesedése, 2008.	39
5. ábra Az utazási motivációk. (2008.)	40
4. táblázat TOP 10 Turisztikai desztináció a nemzetközi turistaérkezések alapján	41
5. táblázat TOP 10 Turisztikai desztináció a turisztikai bevételek alapján	41
6. ábra Szálláshelyek csoportosítása	48
7. ábra Termék/piac szegmentáció	51
8. ábra A szállodaipar szegmentációja (T: beutazó tranzit, D: desztináció)	52
6. táblázat Piaci szegmentáció a szállodaiparban	52
7. táblázat Vállalati típusok szerinti funkciók	54
9. ábra Újabb szegmensek meghódítása („A” = szállodavállalat, „B” = versenytárs)	54
10. ábra Politikai és befektetési kockázat	61
11. ábra A környezet és elemeinek rendszere	62
8. táblázat Kompetitív területek a szolgáltatási szektorban	64
12. ábra Globalizáció a szállodaiparban	66
13. ábra A globális nyomás hatása a piacra	67
14. ábra A szállodavállalatok közötti verseny meghatározói	68
15. ábra Az iparág globalizációs potenciálját alakító tényezők	70
16. ábra A szállodai piac életciklusa	74
17. ábra A belföldi és nemzetközi szállodák aránya (2004)	77
18. ábra Globalizációs stratégiai lánc	79
9. táblázat Top 10 szállodacsoport a világon	79
10. táblázat Top 20 szállodai brand a világon	80
19. ábra A szállodaláncok szobaszám növekedés 2001-06 között	80
20. ábra A szállodaláncok RevPAR értékének változása 2001-2006	81
11. táblázat A turizmus gazdasági jelentősége	88
21. ábra A szálláshely szolgáltatás és vendéglátás ágazatban foglalkoztatottak száma 2003-2007	88
22. ábra A turizmus ráfordításai és bevételei	89
12. táblázat A turizmus bevételeinek és kiadásainak egyenlege	89
23. ábra A külföldi érdekeltségű vállalatok jegyzett tőkéje az idegenforgalomban, 1998(milliárd FT)	90
13. táblázat Az EU csatlakozás hatása a gazdaságra	91
24. ábra A kapacitás, vendégéjszakák és a szállásdíj bevételek megoszlása a szállodákban és egyéb kereskedelmi szálláshelyeken, 2007	94
25. ábra Külföldi és belföldi vendégéjszakák számának alakulása a szállodákban 2000-2007 között	94
26. ábra Az átlagos tartózkodási idő alakulása a kereskedelmi szálláshelyeken 2000-2007	95
27. ábra A szállodák bruttó árbevételeinek átlagos megoszlása, 2007	95
14. táblázat Kockázati prémium tényezői (*purchasing power parity)	97
28. ábra A szállodai vendégforgalom fő küldő országok szerint 2006 (%)	98

29. ábra A felső kategóriás szállodák vendégforgalma főbb küldő országok szerint(%) (2006)	99
30. ábra A középkategóriás szállodák vendégforgalma főbb küldő országok szerint (2006)	100
15. táblázat A szállodai szolgáltatást nyújtó vállalkozások száma létszám kategóriák szerint	102
16. táblázat A szállodai szolgáltatást nyújtó társas vállalkozások összetétele	102
17. táblázat Szállodák száma Magyarországon szállodalánconként	104
31. ábra A szállodai kapacitás megoszlása (2007)	105
32. ábra A négycsillagos szállodai kapacitás megoszlása (2007)	106
33. ábra A legfontosabb brandek szállodáinak száma	112
34. ábra Tulajdonosi és üzemeltetési struktúra változása	114
35. ábra Az ACCOR tulajdonosi szerkezete	116
36. ábra Bevételek megoszlása régiók és a francia piac között	117
37. ábra Hotel portfólió brandek és kategóriák szerint	117
38. ábra Az ACCOR csoport növekvő eredményei	118
39. ábra Az ACCOR jelenléte régiók szerint 2008.	119
40. ábra Tulajdonosi és szervezeti struktúra	121
41. ábra Pannónia-csoport bevételeinek megoszlása 3 piaca között	121
42. ábra A vendégkör összetétele	122

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

A Turisztikai ipar fő cselekvési területei

Forrás: WTTC, Agenda 21 for Travel & Tourism

KÖZSZFÉRA	MAGÁNSZEKTOR
A létező szabályozás, a gazdasági és civil szféra szerkezete kapacitásának felmérése a fenntartható turizmus szempontjából	A hulladék kibocsátás minimalizálása, újrafelhasználás, reciklálás
A tevékenység gazdasági, szociális-kulturális és környezeti hatásainak felmérése	Hatékony energiafelhasználás, -takarékoság és -kezelés
Tréningek, oktatás és tudatosítás a közvéleményben	A tiszta víz és a szennyvíz kezelése
A fenntartható turizmus fejlesztésének tervezése	A területek és termőföldek felhasználásának tervezése
A fenntartható turizmusra vonatkozó információk, tapasztalatok és technológiák cseréje a fejlett és a fejlődő országok között	Szállítás, közlekedés
Gondoskodás a társadalmi közösség minden csoportjának részvételéről a környezetvédelmi programokban	A fogyasztók és az alkalmazottak, munkatársak bevonása
Új turisztikai termékek tervezése a fenntarthatóságra tekintettel	Fenntarthatósági tervek
A fenntartható fejlesztés és fejlődés folyamatának mérése	Veszélyes anyagok kezelése
Partnerség és dialógus a magánszektorral a fenntartható fejlődés érdekében	Partnerség és dialógus a közzsférával a fenntartható fejlődés érdekében

2. sz. melléklet

A leggyakoribb franchise láncok a világban

Forrás: Hotel Franchise Fees Analysis Guide (2006)

FIRST - CLASS BRANDS

**Financing – Territory Protection – Terms of the Franchise- Renewal Options –
Liquidated Damages – Occupancy – ADR – RevPAR – Total Properties**

First Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
AmeriSuites	Yes	Yes	10 and 20 year terms for company owned AmeriSuites sold to franchisees	One renewal term of 10 years	During the first three years in operation, 8.5% times the monthly average gross revenues for the 12 months prior to termination. The amount equal to the sum of (i) the average of the monthly contribution amount of 2% of GRR over the immediately preceding two years, plus (2) the average of the monthly royalty amount of 5.5% of GRR over the immediately preceding two years, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which remain in the term of the agreement.	69.5%	\$79.01	\$54.97	31
Courtyard	Yes	No	A 20 year term	One renewal term of 10 years	The amount equal to the sum of (i) the average of the monthly contribution amount of 2% of GRR over the immediately preceding two years, plus (2) the average of the monthly royalty amount of 5.5% of GRR over the immediately preceding two years, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which remain in the term of the agreement.	76.10%	\$80.15	\$67.81	438
Crowne Plaza	No	No	A 10 year term	Non-renewable	A lump sum equal to (i) a royalty of 5% of the GRR; (2) a "Service Contribution"; (3) a monthly Tech Fee; (4) Travel Agent Commissions; (5) additional royalties that may be charged on revenues from any activity if it was added at the hotel by mutual agreement; and (6) any additional charges made for optional products or services accepted by Licensee from Licensor, either in accordance with current practice or as developed in the future, during the 36 calendar months of operation preceding the termination.	n/a	n/a	n/a	n/a

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Doubletree	No	No	A 22-year term	Non-renewable	(1) All amounts owed to franchisor for periods prior to the date of termination, plus (2) all other damages suffered by franchisor from franchisee breach or default, plus (3) "Termination Fee" calculated as follows: 36 times the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination.	65.1%	\$85.00 (	\$55.34	98
Doubletree Club	No	No	A 22-year term	Non-renewable	(1) All amounts owed to franchisor for periods prior to the date of termination, plus (2) all other damages suffered by franchisor from franchisee breach or default, plus (3) "Termination Fee" calculated as follows: 36 times the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination.	45.1%	\$73.00	\$52.92	25
Doubletree Guest Suites	No	No	A 22-year term	Non-renewable	(1) All amounts owed to franchisor for periods prior to the date of termination, plus (2) all other damages suffered by franchisor from franchisee breach or default, plus (3) "Termination Fee" calculated as follows: 36 times the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination.	70.7%	\$110.10	\$77.84	38

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Embassy Suites	Yes	No	A 22-year term	Non-renewable	A payment equal to the sum of (1) all amounts owed for periods prior to the date of termination, plus (2) all other damages arising from breach or default, plus (3) future monthly royalty fees and monthly program fees, plus (4) a termination fee determined by multiplying the average of the monthly royalty fees and monthly program fees for the 24-month period immediately preceding the month of termination times 36.	72.7%	\$121.89	\$88.61	149
Hawthorn Suites	No	Yes	A 20-year term	One renewal term of 10 years	A payment in a lump sum within 30 days following the date of termination based on the average occupancy rate at the hotel for the 12 months preceding the termination ("occupancy rate") as follows: (1) if the occupancy rate was below 50%, no liquidated damages; (2) if the occupancy rate was 50.0% to 59.9%, an amount equal to 12 months of a royalty fee that is equal to 5% of GRR; (3) if the occupancy rate was 60.0% to 69.9%, an amount equal to 24 months of a royalty fee that is equal to 5% of GRR; and (4) if the occupancy rate was 70% or greater, an amount equal to 36 months of a royalty fee that is equal to 5% of GRR.	63.3%	\$94.97	\$60.12	100
Hilton	No	No	A 22-year term	Non-renewable	The termination fee will be determined by multiplying (1) the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination times (2) 36.	70.7%	\$130.66	\$92.38	n/a

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Hilton Garden Inn	Yes	No	A 22-year term	Non-renewable	The termination fee will be determined by multiplying (1) the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination times (2) 36.	64.2%	\$96.56	\$61.99	57
Hilton Suites	No	No	A 22-year term	Non-renewable	The termination fee will be determined by multiplying (1) the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination times (2) 36.	74.4%	\$117.91	\$87.73	n/a
Homewood Suites	Yes	No	A 22-year term	Non-renewable	The termination fee will be determined by multiplying (1) the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed for the 24-month period immediately preceding the month of termination ("average monthly fees") by (2) 36. If the property has been open for less than 24 months, then in calculating the termination fee, the franchisor will multiply 36 by the greater of (1) the average monthly fees, and (2) the average monthly royalty fees and monthly program fees per guestroom owed to the franchisor by all licensed brand hotels in operation throughout the same 24-month period, multiplied by the number of guestrooms in the hotel.	73.5%	\$95.48	\$70.18	86

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Marriott	No	No	A 20-year term	Non-renewable	Liquated damages in an amount equal to the sum of (1) the average of the monthly chainwide APS fee for the immediately preceding two-year period, plus (2) the average of the monthly franchise fees for the immediately preceding the two-year period, times (3) the lesser of 60 months or one-half the number of months which would then otherwise remain in the term of the agreement.	71.4%	\$114.63	\$81.85	251
Omni	No	No	A 15-year term	One renewal term of 10 years	n/a	n/a	n/a	n/a	8
Park Plaza	No	Yes	A 15-year term	Non-renewable	The greater of two times the total Royalty, Marketing, and Reservation Fees for the 12 months prior to termination of the License Agreement, or \$1,500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	28
Radisson Renaissance	No	No	A 20-year term	Non-renewable	n/a	n/a	n/a	n/a	227
	No	No	A 20-year term	Non-renewable	Liquated damages in an amount equal to the sum of (1) the average of the monthly chainwide APS fee for the immediately preceding two-year period, plus (2) the average of the monthly franchise fees for the immediately preceding the two-year period, times (3) the lesser of 60 months or one-half the number of months which would then otherwise remain in the term of the agreement.	73.8%	\$134.90	\$99.56	41

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Marriott	No	No	A 20-year term	Non-renewable	Liquated damages in an amount equal to the sum of (1) the average of the monthly chainwide APS fee for the immediately preceding two-year period, plus (2) the average of the monthly franchise fees for the immediately preceding the two-year period, times (3) the lesser of 60 months or one-half the number of months which would then otherwise remain in the term of the agreement.	71.4%	\$114.63	\$81.85	251
Omni	No	No	A 15-year term	One renewal term of 10 years	n/a	n/a	n/a	n/a	8
Park Plaza	No	Yes	A 15-year term	Non-renewable	The greater of two times the total Royalty, Marketing, and Reservation Fees for the 12 months prior to termination of the License Agreement, or \$1,500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	28
Radisson Renaissance	No	No	A 20-year term	Non-renewable	n/a	n/a	n/a	n/a	227
	No	No	A 20-year term	Non-renewable	Liquated damages in an amount equal to the sum of (1) the average of the monthly chainwide APS fee for the immediately preceding two-year period, plus (2) the average of the monthly franchise fees for the immediately preceding the two-year period, times (3) the lesser of 60 months or one-half the number of months which would then otherwise remain in the term of the agreement.	73.8%	\$134.90	\$99.56	41

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Residence Inn	Yes	No	A 20-year term	One renewal term of 10 years	Liquidated damages in an amount equal to the sum of (1) the average of the monthly contribution to the marketing fund over the immediately preceding two years, plus (2) the average of the monthly royalty fee for the immediately preceding two years, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which would then otherwise remain in the term of the agreement.	80.7%	\$96.21	\$77.64	323
Sheraton	No	Yes	A 10-year term	Non-renewable	Liquidated damages include an amount equal to (1) the monthly average of royalty and marketing fees for the immediately preceding 12 months of the hotel's operation, times (2) 36, or the actual number of months left in the term, if less than 36.	67.0%	\$101.43	\$67.96	177
Staybridge Suites	Yes	No	Negotiable	Non-renewable	Liquidated damages in a lump sum equal to the total amounts of (1) a royalty of 5% of the GRR, plus (2) a support fund contribution equal to 2.5% of GRR, plus (3) all fees due for travel agent commission programs and field marketing co-op programs attributable to the hotel and during the 36 calendar months of operation preceding the termination; or if the hotel has not been in operation in the system for 36 months, the greater of (1) 36 times the monthly average of such amounts for the period during which the hotel has been in operation in the system, or (2) 36 times such amounts as are due for the one month preceding such termination.	69.1%	\$83.63	\$57.79	2

First-Class Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Summerfield Suites	Yes	No	A 20-year term	One renewal term of 10 years	Total royalties and marketing fees for the 36 months immediately preceding termination, or if the hotel has not been open for 36 months, 36 times the greater of an average month or last full month before termination. If the remaining term of the franchise agreement is less than 36 months, the lesser time period is used to calculate liquidated damages.	n/a	n/a	n/a	36
Westin	No	Yes	A 10-year term	Non-renewable	Liquidated damages include an amount equal to (1) the monthly average of marketing fees and franchise or royalty fees for the immediately preceding 12 months of the hotel's operation; times (2) 36, or the actual number of months left in the term, if less than 36.	70.3%	\$126.30	\$88.79	59
Wyndham	Yes	No	A 20-year term	Non-renewable	Liquidated damages include an amount equal to the total of royalties and marketing fees for the 36 months preceding termination or if the hotel has not been open for 36 months, 36 times the greater of an average month or last full month preceding termination. If the remaining term of the Franchise Agreement at the time of default is less than 36 months, the lesser time period is used to calculate liquidated damages.	n/a	n/a	n/a	50 ¹

MID - RATE BRANDS

**Financing – Territory Protection – Terms of the Franchise- Renewal Options –
Liquidated Damages – Occupancy – ADR – RevPAR – Total Properties**

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation (1999)
Best Western	n/a	n/a	A 1-year contract	One year	n/a	n/a	n/a	n/a	2,351 hotel-affiliated
Candlewood	No	No	A 20-year term	One renewal of 10 years	Amount due equal to the sum of all royalty fees and marketing and advertising fees for the 36 calendar months of operation at the hotel	70.2%	\$51.14	\$12.92	76
Clarion Hotel	Yes	Specific Site Only	A 20-year term, option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	Proceeding default, plus GRTs for the 12 months immediately preceding termination, times (2) the royalty fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next possible date on which the hotel could terminate without penalty.	n/a	n/a	\$40.74	n/a
Club Hotel by Doubletree	No	No	A 22-year term	Non-renewable	(1) All amounts owed to franchisor for periods prior to the date of termination, plus (2) all other damages suffered by franchisor from franchisee breach or default, plus (3) "Termination Fee" calculated as follows: 36 times the average of monthly royalty fees paid in the 12 months immediately preceding the month of termination	45.1%	\$73.00	\$32.92	n/a
Comfort Inn/Hotel	Yes	Specific Site Only	A 20-year term, option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	(1) Average monthly GRTs for the 12 months immediately preceding termination, times (2) the royalty fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next possible date on which the hotel could terminate without penalty.	n/a	n/a	\$38.54	n/a

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Comfort Inn & Suites	Yes	Specific Site Only	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice.	Non-renewable	(1) Average monthly GRRs for the 12 months immediately preceding termination, times (2) the royalty fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next possible date on which the hotel could terminate without penalty.	n/a	n/a	\$38.54	n/a
Comfort Suites	Yes	Specific Site Only	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice.	Non-renewable	(1) Average monthly GRRs for the 12 months immediately preceding termination, times (2) the royalty fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next possible date on which the hotel could terminate without penalty.	n/a	n/a	48.81	n/a
Country Inn & Suites	Yes	No	A 15-year term	Non-renewable	At any time after the 5th anniversary of the opening date, and provided licensee is not in default of its obligations, licensee has the option to terminate this agreement without cause upon 60 days notice, and paying an option fee.	65.8%	\$68.90	\$45.34	192
Fairfield Inn	Yes	No	A 20-year term	Non-renewable	Sum of (1) the average of the monthly contribution to the marketing fund for the immediately preceding two years, plus (2) the average of the monthly royalty for the immediately preceding two years, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which remain in the term of this agreement.	70.0%	\$60.45	\$42.56	414

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Four Points	No	Yes	A 10-year term	Non-renewable	Amount equal to the monthly average of marketing fees and franchise or royalty fees due for the immediately preceding 12 months of the hotel's operation due and payable 5% of GRR and a marketing fee equal to 1% of the GRR until such time Licensor deems per contract the marketing program fee equal to 2% of GRR, multiplied by 36.	60.7%	\$77.16	\$46.84	81
Hampton Inn/Suites	No	No	A 22-year term	Non-renewable	Multiply (1) the average of monthly royalty fees and monthly program fees owed to the franchisor for the 24-month period immediately preceding the month of termination times (2) 36, or the lesser multiple that would represent the remaining full or partial months between the termination date and the expiration of the license term.	67.7%	\$88.48	\$59.90	980
Holiday Inn	No	No	A 10-year term	Non-renewable	A lump sum equal to: (1) a royalty of 5% of the GRR; (2) a "Service Contribution"; (3) a monthly Tech Fee; (4) Travel Agent Commissions; (5) additional royalties that may be charged on revenues from any activity if it was added at the hotel by mutual agreement; and (6) any additional charges made for optional products or services accepted by Licensee from Licensor, either in accordance with current practice or as developed in the future, during the 36 calendar months of operation preceding the termination.	65.9%	\$75.01	\$49.13	2,053

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Holiday Inn Select	No	No	A 10-year term	Non-renewable	A lump sum equal to: (1) a royalty of 5% of the GRR; (2) a "Service Contribution"; (3) a monthly Tech Fee; (4) Travel Agent Commissions; (5) additional royalties that may be charged on revenues from any activity if it was added at the hotel by mutual agreement; and (6) any additional charges made for optional products or services accepted by Licensee from Licensor, either in accordance with current practice or as developed in the future, during the 36 calendar months of operation preceding the termination	65.5%	\$75.01	\$49.13	2,053
Holiday Inn Sunspree	No	No	A 10-year term	Non-renewable	A lump sum equal to: (1) a royalty of 5% of the GRR; (2) a "Service Contribution"; (3) a monthly Tech Fee; (4) Travel Agent Commissions; (5) additional royalties that may be charged on revenues from any activity if it was added at the hotel by mutual agreement; and (6) any additional charges made for optional products or services accepted by Licensee from Licensor, either in accordance with current practice or as developed in the future, during the 36 calendar months of operation preceding the termination.	65.5%	\$75.01	\$49.13	2,053

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Holiday Inn Express	No	No	A 10-year term	Non-renewable	A lump sum equal to: (1) a royalty of 5% of the GRR; (2) a "Service Contribution"; (3) a monthly Tech Fee; (4) Travel Agent Commissions; (5) additional royalties that may be charged on revenues from any activity if it was added at the hotel by mutual agreement; and (6) any additional charges made for optional products or services accepted by Licensee from Licensor, either in accordance with current practice or as developed in the future, during the 36 calendar months of operation preceding the termination.	65.5%	\$75.01	\$49.13	2,052
Howard Johnson Hotel	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	The lesser of \$1,500 per guestroom or Total Royalties, Marketing Contributions, and Room Sales Charges for the 24 months immediately preceding license termination.	56.6%	\$56.84	\$32.17	424
Master Host Inns/Resort	No	No	A 5-year term	A 5-year term	The lesser of (1) an amount determined by multiplying (a) the number of months remaining in the term of the agreement (pro-rated for any period of less than one month) by (b) an amount equal to 65% of the arithmetical monthly average of the franchise fees, or (2) \$500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	228

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Park Inn	No	Yes	A 15-year term	Non-renewable	The greater of two times the total Royalty, Marketing, and Reservation Fees for the 12 months immediately preceding termination of the License Agreement, or \$1,500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	28
Quality Hotel	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months, times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$35.17	n/a
Quality Inn	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months, times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$35.17	n/a

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Quality Inn & Suites	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months; times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months; times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$35.17	n/a
Quality Resort	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months; times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months; times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$35.17	n/a
Quality Suites	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months; times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months; times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$60.04	n/a
Ramada	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	The greater of \$2,000 per guestroom or total Royalties and RINA Services Assessment Fees for 24 months immediately preceding License termination.	60.7%	\$76.48	\$46.49	42

Mid-Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
TownePlace Suites	Yes	No	A 20-year term	Non-renewable	Sum of (1) the average of the monthly contribution to the marketing fund, plus (2) the average of the monthly royalty fee for the immediately preceding two-year period, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which remain in the term of the license agreement.	70.7%	\$60.18	\$42.55	62
Wellesley Inn	Yes	Yes	A 10-year term	One renewal of 10-years	The product of 36 times the monthly average of the monthly fees and other fees under the agreement.	70.8%	\$61.13	\$43.30	66
Wellesley Inn & Suites	Yes	Yes	A 10-year term	One renewal of 10-years	36 times the monthly average of the monthly fees and other fees under the agreement.	70.8%	\$61.13	\$43.28	67
Wingate Inns	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	The greater of (1) \$2,000 per guestroom or (2) total Royalties and RINA Services Assessment Fees for the 24 months immediately preceding License termination.	72.5%	\$68.90	\$49.95	77

Mid Rate Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Sleep Inn	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months, times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$32.70	n/a
Sleep Inn & Suites	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice	Non-renewable	The product of (1) the average monthly GRRs for the immediately preceding 12 months, times (2) the Royalty Fee payable in the remaining months, times (3) the number of months until the next date on which the hotel could terminate the franchise agreement without penalty.	n/a	n/a	\$32.70	n/a
SpringHill Suites	Yes	No	A 20-year term	Non-renewable	Sum of (1) the average of the monthly contribution to the marketing fund, plus (2) the average of the monthly royalty fee for the immediately preceding two-year period, times (3) the lesser of 36 months or one-half the number of months which remain in the term of the license agreement.	68.8%	\$78.50	\$54.01	34

ECONOMY BRANDS

**Financing – Territory Protection – Terms of the Franchise- Renewal Options –
Liquidated Damages – Occupancy – ADR – RevPAR – Total Properties**

Economy Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	Rev-PAR	Total Properties in Operation
AmeriHost Inn	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	\$2,000 per guestroom for first 3 license years, then the greater of royalties and system amortization fees for 24 months before termination or \$2,000 per guestroom; none if audited occupancy rate below 55% for 4th and later license years	60.8% ^a	\$37.23 ^a	\$11.84 ^a	96
AmericInn	No	No	A 20-year term	Non-renewable	n/a	60.0%	\$51.67	\$37.00	122
Baymont	No	No	A 20-year term	Non-renewable	An amount equal to 100% of the aggregate recurring fee which licensee must pay to Host operations during the immediately preceding 12 full calendar months multiplied by five	n/a	n/a	n/a	171 (2000)
Best Inns/Suites of America	No	Yes	A 20-year term	A 10-year term	Within the first 2 years, the greater of \$2,000 multiplied by the number of approved guestrooms or 36 multiplied by the average monthly fees such as royalty fee equal to a percentage of CRR and marketing/reservation fee equal to a percentage of CRR.	66.5% ^a	\$46.63 ^a	\$31.01 ^a	119
Budget Host Days Inn	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	Greater of \$2,000 per guestrooms or total royalties and basic reservation charges for 24 months before license termination.	53.9% ^a	\$51.44 ^a	\$27.73 ^a	1,744
Downtowner Inns	No	No	A 5-year term	A 2-year term	The lower of (i) an amount determined by (a) five multiplied by the number of months remaining in the term of the agreement (prior to any period of less than a month) by (ii) an amount equal to 60% of the arithmetic monthly average of the franchise fees or \$500 per guestroom	n/a	n/a	n/a	228

Economy Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
AmeriHost Inn	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	\$2,000 per guestroom for first 3 license years, then the greater of royalties and system assessment fees for 24 months before termination or \$2,000 per guestroom; none if audited occupancy rate below 50% for 4th and later license years.	60.8%	\$57.23	\$34.84	96
AmericInn	No	No	A 20-year term	Non-renewable	n/a	60.0%	\$61.67	\$37.00	122
Baymont	No	No	A 20-year term	Non-renewable	An amount equal to 100% of the aggregate recurring fees which accrued with respect to Hotel operations during the immediately preceding 12 full calendar months multiplied by five.	n/a	n/a	n/a	171
Best Inns/Suites of America	No	Yes	A 20-year term	A 10-year term	Within the first 2 years, the greater of \$2,000 multiplied by the number of approved guestrooms or 36 multiplied by the average monthly fees such as: royalty fee equal to a percentage of GRR and marketing/reservation fee equal to a percentage of GRR.	66.5%	\$46.63	\$31.01	119
Budget Host Days Inn	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	Greater of \$2,000 per guestroom or total royalties and basic reservation charges for 24 months before license termination.	53.9%	\$51.44	\$27.73	1,784
Downtowner Inns	No	No	A 5-year term	A 5-year term	The lower of (i) an amount determined by (a) first multiplying (b) the number of months remaining in the term of the agreement (prorated for any period of less than a month) by (ii) an amount equal to 65% of the arithmetical monthly average of the franchise fees or \$500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	228

Economy Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Red Carpet Inn/Suites	No	No	A 5-year term	A 5-year term	The lower of (i) an amount determined by (a) first multiplying (i) the number of months remaining in the term of the agreement (prorated for any period of less than a month) by (ii) an amount equal to 65% of the arithmetical monthly average of the franchise fees or \$500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	228
Red Roof Inns	No	Yes	A 20-year term	A 10-year term	Average monthly royalty fees for the 36 months preceding termination, multiplied by the lesser of: (1) 36 or (2) the number of months remaining in the term of the franchise agreement.	73.5%	\$47.91	\$35.26	329
Rodeway Inn	Yes	No	A 20-year term; option to terminate on the 5th, 10th, or 15th anniversary of the opening date by giving no less than 6 months prior written notice.	Non-renewable	Average monthly GRRs for the last 12 months times the royalty fee payable in the remaining months times the number of months until the next date on which you could terminate without penalty.	n/a	n/a	\$22.72	151
Scottish Inns/ Suites/ Lodge	No	No	A 5-year term	A 5-year term	The lower of (i) an amount determined by (a) first multiplying (i) the number of months remaining in the term of the agreement (prorated for any period of less than a month) by (ii) an amount equal to 65% of the arithmetical monthly average of the franchise fees or \$500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	228
Shoney's Inn	No	Yes	A 20-year term	Renewable	\$1k per guestroom.	n/a	n/a	n/a	86
Shoney's Inn & Suites	No	Yes	A 20-year term	Renewable	\$1k per guestroom.	n/a	n/a	n/a	27

Economy Brand	Financing	Territory Protection	Terms of the Franchise on New Development	Renewal Option	Liquidated Damages	Occupancy	ADR	RevPAR	Total Properties in Operation
Studio 6	No	Yes	A 10- to 15-year term	Renewable	The average monthly royalty fees for the 36 months preceding termination multiplied by the lesser of: (1) 36, (2) the number of months remaining in the term of the franchise agreement.	n/a	n/a	n/a	7
Sundowner Inns	No	No	A 10-year term	A 10-year term	The lower of (1) an amount determined by (a) first multiplying (i) the number of months remaining in the term of the agreement (prorated for any period of less than a month) by (ii) an amount equal to 65% of the arithmetical monthly average of the franchise fees or \$500 per guestroom.	n/a	n/a	n/a	228
Super 8	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	Greater of \$2,000 per guestroom or total royalties and system assessment fees for 36 months before franchise termination.	59.3%	\$45.43	\$26.94	1,738
Travelodge	Yes	Yes	A 20-year term	Non-renewable	Greater of \$2,000 per guestroom or total royalties and system assessment fees for 24 months before franchise termination.	53.7%	\$51.21	\$27.50	464
Villager Lodge	Yes	Yes	A 15-year term	Non-renewable	Greater of \$1,200 per guestroom or total recurring fees for 24 months before license termination.	49.7%	\$28.60	\$14.21 (1999)	105

3. sz. melléklet

Ranking of Hotel Companies (2007)

Forrás: http://www.ahla.com/products_info_center_top50.asp

		ROOMS	HOTELS	MANAGED	FRANCHISE
1	InterContinental Hotels	619.094	4.186	585	-
2	Wyndham Hotel Group	592.880	7.043	0	7.016
3	Marriott International	560.681	3.178	968	2.079
4	Hilton Hotels Corp.	545.725	3.265	440	2.774
5	ACCOR	478.975	3.982	567	1.129
6	Choise Hotels Intl.	472.526	5.827	0	5.827
7	Best Western Intl.	305.000	4.000	-	-
8	Starwood	284.800	942	436	437
9	Carlson Hotels Worldwide	151.077	1.013	-	840
10	Global Hyatt Corp.	114.332	375	-	-

4.sz melléklet

Top Hotel Brands

Forrás: Hotel Franchise Fees Analysis Guide (2006)

ROOMS		
1	Best Western	305.000
2	Holiday Inn & Resorts	249.691
3	Marriott Hotels & Resorts	193.230
4	Hilton	185.540
5	Holiday Inn Express	173.794
6	Hampton Inn	159.689
7	Comfort Inn	153.019
8	Days Inn	152.971
9	Sheraton Hotels	143.278
10	Super 8	130.920
11	Quality	123.042
12	CourtyardMarr	117.258
13	Ramada	114.986
14	Motel 6	95.753
15	Ibis	94.742
16	Crowne Plaza	93.382
17	Radisson Hotels	89.314
18	Mercure	85.969
19	Novotel	71.456
20	RTesidence Marr	68.917

5. sz. melléklet

A magyar piacon működő szállodalánckok Forrás: Hungarian Hotelguide, Magyar Szállodaszövetség

SZÁLLODA	SZÁLLODALÁNC	SZOBASZÁM	KATEGÓRIA
Novotel (3+2)	ACCOR	96-319	****
Mercure (7)	ACCOR	76-421	***_****
Ibis (5)	ACCOR	84-322	***
Sofitel Budapest	ACCOR	351	*****
Corinthia Grand Hotel Royal	Corinthia Hotels International	414	*****
Four Seasons	Four Seasons Regent Hotels&Resorts	204	*****
Hilton Budapest	Hilton International	322	*****
Hilton Budapest Westend	Hilton International	230	*****
Kempinski Hotel Corvinus	Kempinski Hotels&Resorts	340	*****
Le Meridien Hotel Budapest	Le Meridien	218	*****
Marriott Budapest Hotel	Marriott International	362	*****
Adina Apartment Hotel	Medina	96	*****
Buddha-bar Hotel - várható nyitás 2010-ben	Mellow Mood Luxury Hotels	142	*****
Alta Moda, Avenue 83, Atrium, La Prima, Buda Castle Fashion Hotel (5)	Mellow Mood Fashion Hotels	70-112	****
Atlas, Fortuna, Baross, Promenade, Star City Hotel(5)	Mellow Mood City Hotels	48-136	***
Europa Hotels Congress center, Expo Congress Hotel (2)	Mellow Mood Congress Hotels	160-260	****
Art'otel Park Plaza	Park Plaza Worldwide	165	****
Ramada (3+1)	Ramada Hotel and Resorts	182-310	***_****
Hotel Intercontinental Budapest	Intercontinental Hotel Group	398	****
Holiday Inn	Intercontinental Hotel Group	164	****
Starlight Suiten	Starlight Suiten	54	****
Tulip Inn Budapest Millennium	Golden Tulip	121	***

6. sz. melléklet

A budapesti és vidéki szállodaláncok megoszlása

Forrás: Saját gyűjtés

BRANDED SZÁLLODÁK	DANUBIUS ÉS HUNGUEST SZÁLLODÁKKAL		DANUBIUS ÉS HUNGUEST SZÁLLODÁK NÉLKÜL	
	EGYSÉGEK SZÁMA	SZOBÁK SZÁMA	EGYSÉGEK SZÁMA	SZOBÁK SZÁMA
Összes szálloda Budapesten	134	15.105	134	15.105
Branded szállodák Budapesten	42	9.757	28	6.545
		64,59%		43,33%
Összes szálloda Vidéken	561	25.587	561	25.587
Branded szállodák vidéken	35	6.710	4	870
		26,22%		3,40%
Összes szálloda Magyarországon	695	40.692	695	40.692
Összes branded szálloda Magyarországon	77	16.467	32	7.415
		40,47%		18,22%

7. sz. melléklet

Branded szállodák Budapesten (2007.)

Forrás: Saját gyűjtés

SZÁLLODA NEVE	SZOBÁK SZÁMA	ÖSSZESEN		EGYSÉGEK SZÁMA	SZOBÁK SZÁMA
***** BUDAPEST					
Budapest Hilton	322	3.080	5*-os szállodák Budapesten összesen	12	3.190
Budapest Marriott	362				
Corinthia Aquincum	310				
Corinthia Grand Hotel Royal	414				
Inter Continental	398				
Kempinski	367		5*-os branded szállodák Budapesten összesen	10	3.080
Le Meridien	218				
Sofitel Attrium	351				
Mariott Millenium Court	108				
Westend Hilton	230				
**** BUDAPEST					
Art'Otel	164		4*-os szállodák Budapesten összesen	33	5.608
K+K Opera	205				
NH Hotel	160				
Holiday Inn	164				
ACCOR PANNONIA		1.630			
Buda Mercure	400				
Mercure Korona	424				
Mercure Metropol	130				
Mercure Museum	54				
Mercure Nemzeti	76				
Novotel Congress	319				
Novotel Budapest Centrum	227				
DANUBIUS		2.451	4*-os branded szállodák Budapesten összesen	21	4.865
Congress Park Hotel Flamenco	358				
Hotel Astroria	131				
Hotel Budapest	289				
Grand Hotel Margitsziget	164				
Hotel Gellért	234				
Hotel Helia	262				
Thermal Hotel Margitsziget	267				
Béke Radisson	247				
Grand Hotel Hungaria	499				
HUNGUEST		91			
Aparthotel Europa	91				
*** BUDAPEST					
ACCOR PANNONIA		782	3*-os szállodák Budapesten összesen	72	5.624
Centrum Ibis	126				
Duna Mercure	130				
Ibis Aero	139				
Ibis Emke	74				
Váci úti Ibis	313				
DANUBIUS		501	3*-os branded szállodák Budapesten összesen	11	1.812
Hotel Erzsébet	123				
Hotel Stadion	378				
HUNGUEST					
Tulip Inn	121				
Hotel Griff	108				

Hotel Platánus	128	529			
Hotel Rege	172				
BEST WESTERN					
Best Western Htoel Art ***	32	718	Összes 3-4-5 *-os szállodák Budapesten összesen	117	14.422
Grand Hotel Hungária ****	499				
Best Western Lido ****	57				
Best Western Orion ***	30				
Hotel Wien ***	100				
FUTURE SUPPLY			Branded szállodák Budapesten	42	9.757
Four Seasons *****	179	567			
Boscolo New York Palace 4*	110				
Ramada Páva ****	182				
Só utca Ibis ***	76				
SPECULATIVE FUTURE SUPPLY			Összes szálloda Budapesten	134	15.105
Balettintézet	200	600			
Millenium Novotel to ACCOR Hotels	200				
Millenium Sofitel	200				

8. sz. melléklet

Branded szállodák vidéken (2007)

Forrás: Saját gyűjtés

SZÁLLODA NEVE	SZOBÁK SZÁMA			EGYSÉGEK SZÁMA	SZOBÁK SZÁMA
4 *-OS SZÁLLODÁK					
Rogner Hévíz	230		4 *-os szállodák vidék összesen	56	5.026
ACCOR PANNONIA					
Siófok Club Coralía	408	640			
Novotel Szeged	136				
Novotel Székesfehérvár	96				
DANUBIUS			4 *-os branded szállodák vidék összesen	11	2.127
Thermal Hotel Bük	200	770			
Thermal Hotel Aqua	224				
Thermal Hotel Hévíz	210				
Thermal Hotel Sárvár	136				
HUNGUEST			4 *-os branded szállodák aránya vidék		42,32 %
Grandhotel Galya	117	487			
Hotel Pellion	228				
Aqua Sol	142				
4 *-OS ÖSSZESEN:		2.127			
3 *-OS SZÁLLODÁK					
ACCOR PANNONIA			3 *-os szállodák vidék összesen	301	14.050
Hotel Neptun	200	200			
DANUBIUS			3 *-os branded szállodák vidék összesen	24	4.583
Bio Sport Lővér	185	1.519			
Hotel Rába	155				
Hotel Palatinus	94				
Hotel Pátia	116				
Hotel Helikon	232				
Hotel Annabella	388				
Hotel Marina	349				
HUNGUEST	2. 864		2.864	3 *-os branded szállodák aránya vidék	
3 *-OS ÖSSZESEN:		4.583			

9. sz. melléklet

Nagyobb magyarországi szállodaláncok (2007)

Forrás: Saját gyűjtés

HOTEL NEVE	EGYSÉGEK SZÁMA	SZOBÁK SZÁMA	BRANDED	SZOBÁK SZÁMA
BUDAPEST ***** hotelek				
Danubius	1	322	1	322
Hunguest	-	-	-	-
Pannonia	1	351	1	351
ÖSSZESEN	2	673	2	673
BUDAPEST **** hotelek				
Danubius	9	2.451	1	239
Hunguest	1	91	-	-
Pannonia	7	1.630	7	1.630
ÖSSZESEN	17	4.172	8	1.869
BUDAPEST *** hotelek				
Danubius	2	501	-	-
Hunguest	4	529	1	121
Pannonia	5	782	5	782
ÖSSZESEN	11	1.812	6	903
BUDAPEST ÖSSZES HOTEL				
Danubius	12	3.274	2	561
Hunguest	5	620	1	121
Pannonia	13	2.763	13	2.763
ÖSSZESEN	30	6.657	16	3.445
VIDÉK ***** hotelek				
Danubius	-	-	-	-
Hunguest	-	-	-	-
Pannonia	-	-	-	-
ÖSSZESEN	-	-	-	-
VIDÉK **** hotelek				
Danubius	4	770	-	-
Hunguest	3	487	-	-
Pannonia	3	640	3	640
ÖSSZESEN	10	1.897	3	640
VIDÉK *** hotelek				
Danubius	7	1.519	-	-
Hunguest	16	2.864	-	-
Pannonia	1	200	-	-
ÖSSZESEN	24	4.583	-	-
VIDÉK ÖSSZES HOTEL				
Danubius	11	2.289	-	-
Hunguest	19	3.351	-	-
Pannonia	4	840	3	640
ÖSSZESEN	34	6.480	3	640
MAGYARORSZÁG ÖSSZES HOTEL				
Danubius	23	5.563	2	561
Hunguest	24	3.971	1	121
Pannonia	17	3.603	16	3.403
ÖSSZESEN	64	13.137	19	4.085

10.sz. melléklet
Az ACCOR vállalat növekedése (2000-2012)
Forrás: Travel Industry Monitor(2007)

Strong growth potential offered by selected new prepaid products				
2000		2008		2012
BENEFITS	80% of revenue	BENEFITS – Prepaid Meals – Prepaid Food – Prepaid Transit Passes – Prepaid Childcare – Prepaid Eyecare – Public Benefits (Ticket Service)	70% of revenue	BENEFITS – Prepaid Meals – Prepaid Food – Prepaid Transit Passes – Prepaid Childcare – Prepaid Eyecare – Public Benefits – New products – UUB/Payroll / Unbanked individuals
	15% of revenue	REWARDS & MOTIVATION Prepaid Gifts	20% of revenue	REWARDS & MOTIVATION Prepaid Gifts Prepaid Incentive New products
	5% of revenue	EXPENSE MANAGEMENT Prepaid: – Fleet Management – Fuel	5% of revenue	EXPENSE MANAGEMENT Prepaid: – Fleet Management – Fuel – Travel Expense – Insurance

A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI

Jegyzetek, tankönyvek:

2007. Fehér Tamásné – dr. Szalók Csilla: Szálláshelymenedzsment
BGF KVIFK Budapest, FI32 – 01/2007
2005. dr. Szalók Csilla - Széles Péter: Turizmus kisvállalkozás speciális modul
BGF KVIFK Budapest, HF82 – 04/2005
2005. Fehér Tamásné – dr. Szalók csilla: Szállodai ügyvitel
BGF KVIFK Budapest, HF52 – 26/2005
2005. Fehér Tamásné – dr. Szalók Csilla: Controlling a szállodaiparban
BGF KVIFK Budapest, HF82 – 16/2005
- 2005.dr. Szalók Csilla- Széles Péter: Turizmus kisvállalkozás speciális modul
Jegyzet BGF KVIFK Budapest
- 2003.dr. Horváth Ákos-Fehér Tamásné-Dr. Szalók Csilla:
Szállodai gazdálkodás és vezetés I. BGF – KVIFK
2000. dr. Szalók Csilla - Széles Péter: Idegenforgalmi kisvállalkozás vezetés
BGF KVIFK Budapest
1997. dr. Szalók Csilla: Kisvállalkozói ismeretek jegyzet
KVIF Budapest
- 1997.dr. Szalók Csilla: Kisvállalkozás a falusi turizmusban
KVIF Budapest
1995. Ritter József – dr. Szalók Csilla: Tanszállodai esettanulmány jegyzet
KVIF Budapest
1993. Néhány mikroökonómiai és makroökonómiai alapösszefüggés jegyzet,
KVIF Idegenforgalmi szakmenedzser képzés
1993. dr. Szalók Csilla: Néhány mikroökonómiai és makroökonómiai Alapösszefüggés
Jegyzet, KVIF Idegenforgalmi szakmenedzser képzés. Budapest
1992. dr. Szalók Csilla: Gazdasági alapfogalmak kisszótára, Segédlet
KVIF Idegenforgalmi és Szállodaipari Szaküzemgazdász képzés. Budapest
1991. Vállalat gazdaságtan a vendéglátásban, KVIF Budapest
1991. dr. Szalók Csilla: Vállalat gazdaságtan a vendéglátásban, jegyzet,
KVIF Budapest,

Tanulmányok

2009. Optimalizálási modell kialakítása az éttermi textíliaköltség-, és gazdálkodási problémák megoldására a Gundel Étteremben, Kutató csoport: dr. Szalók Csilla Fehér Tamásné – Dr. Juhász L. – Bártfai Endre
BGF-KVIK Budapest, tanulmány
2009. A Gundel étterem marketing kommunikációjának vizsgálata a szállodák információs rendszerében. Kutató csoport: Dr. Szalók Cs. – László József – Sipos Erika BGF-KVIK Budapest, tanulmány
2009. A kulturális turizmus, mint lehetőség a szállodai értékesítésben- a kijelölt szállodák vizsgálata. Kutató csoport: Dr. Szalók Csilla – Fehér Tamásné – dr. Juszti Márta – Nagy Adrienne BGF-KVIK Budapest, tanulmány
2008. Szállodai elektronikus kereskedelem fejlesztési lehetőségei a globalizációs hatások tükrében a Danubius Hotelsnél. Kutató csoport: Dr. Szalók Csilla – Fehér Tamásné – Dr. Zimányi Krisztina – Dr. Nagy Éva - Petyko Csilla
BGF-KVIK Budapest, tanulmány
2007. A vendégelégedettség mérésének tapasztalatai, új irányzata, a monitoring rendszer működtetése, működése a Danubius Hotels Group gyakorlatában. Kutató csoport: Dr. Szalók Csilla – Fehér Tamásné – Bártfai Endre – Dr. Juszti Márta – Karakasné Morvay Klára – László József – Rudolfné dr. Katona Mária
BGF-KVIK Budapest, tanulmány
2002. Budapest Főváros XIII. kerület turisztikai koncepciója és fejlesztési programja Dr. Csizmadia L.- Talabos I.- Kozma B.-Petykó Cs.- dr. Cservák Gy.- Dr. Tóth Z.- dr. Szalók Cs. Kutató csoport.
2001. dr. Szalók Csilla: Egy utazási iroda létesítése, működése és jövedelmezősége szintetizáló esettanulmány BGF – KVIF Budapest
2001. dr. Szalók Csilla: Egy panzió létesítése, működése és jövedelmezősége szintetizáló esettanulmány BGF – KVIF Budapest
2000. Thaiföld turizmusának jellemzői tanulmány BGF – Alma Mater 200. 4. száma
1999. Dél – kelet Ázsia turizmusa tanulmány MT. Rt. megrendelésére
1995. Dr. Csizmadia L.- Dr. Menyhárt Á.-dr. Juszti M.-Tóth Z.-dr. Szalók Cs.: Zsámbéki-medence turisztikai fejlesztési koncepciója. KVIF Budapest 1995.
1994. Dr. Csizmadia L., dr. Juszti M.- Hegedűs e.-dr. Szalók Cs.: Pest megye idegenforgalmi koncepciója Kutató csoport

1993. Dr. Keresztúri Ferenc-dr. Szalók Csilla: Javaslat a Dunatours Pest Megyei idegenforgalmi Hivatal átalakítására Dunatours megbízása alapján .
1993. Dr. Csizmadia L.- dr. Fekete M.-Hegedűs E-dr. Horváth Á.-dr. Juszti M.-Tóth Z.-dr. Szalók Cs.: Tápió-völgyi önkormányzatok turisztikai koncepciója. KVIF Budapest
1993. Dr. Horváth Ákos-dr. Szalók Csilla: Marison Szálloda Szentendre Megvalósíthatósági tanulmány megbízás alapján.
1992. Dr. Horváth Ákos- dr. Szalók Csilla: Középkategóriájú szálloda létesítésének szakmai tanulmányterve Diósd Községi Tanács VB megbízása alapján.

Publikációk

2009. dr. Szalók Csilla: Gondolkodjunk közösen és a jó ügyekért cselekedjünk együtt. Turizmus Trend 2009. nov. 3-i szám
2009. dr. Szalók Csilla: A Magyar Turizmus Minőségi Díj elemzése a turizmus piacára gyakorolt hatások szempontjából. 2009.Nyíregyháza – Konferencia
2008. dr. Csilla Szalók: Examining the question of higher education of tourism and hospitality from the perspective of the needs of knowledge based society. New challenges in the tourism and hospitality industry- International Conference (2008. 23-25th Nov.2008) ISBN: 978-963-7159-27-5
2008. dr. Csilla Szalók: The Role and Significance of Health Tourism in the Tourism of Hungary International Conference (2008. 23-25th Nov.2008) ISBN: 978-963-7159-27-5
- 2008.dr. Szalók Csilla: Születésnap visszatekintés. Vendég & Hotel 2008/6. szám,
2007. dr. Szalók Csilla: Gyakorlat teszi a mestert. Az eukonform szakemberképzésről. Modern Hotel 2007/3. szám
2007. dr. Szalók Csilla: Tegnap a diploma, ma a szakmai tudás számít. Modern Hotel 2007/3. szám
2007. dr. Szalók Csilla: Tényleg nem szeretjük a turistákat? Modern Hotel 2007/2. szám
2003. dr. Szalók Csilla: Globalizáció, mint stratégiai lehetőség a turizmusban előadás Magyarország a gazdasági fejlődés keresztútján tudományos konferencia BGF – KVIFK tudományos évkönyv 2003.

2002. dr. Szalók Csilla: A turisztikai piac globalizációinak kihívásai előadás Híd kelet és nyugat között tudományos konferenciasorozat BGF – KVIF tudományos évkönyv 2002.
2001. dr. Szalók Csilla: Az idegenforgalmi kisvállalkozás oktatásának integrálódása a gazdasági felsőoktatásba előadás. Globalitás és vállalkozás tudományos konferenciasorozat BGF – KVIF tudományos Évkönyv 2001.
2001. dr. Szalók Csilla: Az idegenforgalmi kisvállalkozások oktatásának integrálódása a gazdasági felsőoktatásban. Tudományos Évkönyv, (ISBN 963394 466x)
2000. dr. Szalók Csilla: Humán resources challenge in the tourism industry.
The Union of Arab Universities and the Egyptian Society of Scientific Experts on Tourism Souty Sinai 2000.
1993. Medvéne dr. Szabad Katalin - dr. Szalók Csilla: Környezetvédelmi oktatás című cikk folyóirat, Anyaggazdálkodás – raktárgazdálkodás 1993. XXXI. Évf. 7-8.
1993. Medvéne dr. Szabad Katalin - dr. Szalók Csilla: Környezetgazdaságtan oktatás a KVIF-en című cikk folyóirat Környezet és fejlődés 1993./III/10-12.

Nem publikált tanulmányok

1999. dr. Szalók Csilla: Dél – kelet Ázsia turizmusa tanulmány Mt. Rt. megrendelésére 1999.

Nem publikált konferencia előadások

1996. The change and development of the education in tourism Konferencia: Sharm el-Sheikh 1996.
1996. Dr. Baráth Etele-dr. Szalók Csilla: Az idegenforgalomról (turizmusról) szóló törvény – javaslat 1996.
1995. dr. Szalók Csilla: A szakmai menedzsment korszerűsítése. Előadás Kereskedelmi akadémia Anno KVIF 110 éves 1995.