



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

Doktori (PhD) értekezés

**A SZÁLLODAIPAR FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI AZ  
ÉSZAK-MAGYARORSZÁG RÉGIÓBAN**

DOI: 10.54598/002280

**Készítette**

**Benkő Béla**

**Gödöllő**

**2022**

**A doktori iskola**

**Megnevezése:** **Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola**  
**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Tudományága:** **Regionális tudományok**

**Vezetője:** **Dr. Lakner Zoltán DSc**  
tanszékvezető egyetemi tanár  
a Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola vezetője  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
  
Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet  
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalatgazdaságtan Tanszék

**Témavezető:** **Dr. habil. Farkas Tibor PhD**  
egyetemi docens  
Fenntartható Fejlesztés és Gazdálkodás Intézet  
Vidék- és Területfejlesztési Tanszék

**Dr. habil. Dávid Lóránt Dénes PhD**  
egyetemi tanár  
Fenntartható Fejlesztés és Gazdálkodás Intézet  
Fenntartható Turizmus Tanszék

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezetők jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS .....	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	4
2.1. Szálláshelyek szerepe a turizmusban .....	4
2.1.1. Szálláshelyek és a turizmus kapcsolata.....	4
2.1.2. A szálláshely és a szálloda definíciója, típusai.....	5
2.1.3. A szállodák üzemeltetésének sajátos jellemzői.....	6
2.1.4. A szállodák helye, színvonala és értéke.....	7
2.2. A magyar szállodaipar fejlődése .....	8
2.2.1. 1848-1914 és a két világháború közötti időszak .....	8
2.2.2. A II. világháborútól a rendszerváltásig .....	9
2.2.3. A rendszerváltástól a 2000-es évekig .....	10
2.2.4. 2000-2010 .....	11
2.2.5. 2010-2020 .....	14
2.3. Régiók és turisztikai régiók kialakulása Magyarországon .....	15
2.3.1. Régiók szerepe és kialakulása Magyarországon .....	17
2.3.2. Turisztikai régiók.....	19
2.3.3. Szálláshelykapacitás és vendégforgalom Észak-Magyarországon.....	24
2.4. Észak-Magyarország régió társadalmi-kulturális, természeti erőforrásainak bemutatása .....	33
2.4.1. Az Észak-Magyarország régió bemutatása .....	33
2.4.2. Borsod-Abaúj-Zemplén megye .....	35
2.4.3. Heves megye bemutatása .....	37
2.4.4. Nógrád megye bemutatása .....	39
3. A KUTATÁSBAN FELHASZNÁLT ADATBÁZISOK ÉS MÓDSZEREK .....	41
3.1. A kutatásom menete .....	41
3.2. A szekunder- és primerkutatások adatbázisa és módszertana .....	42
3.3. A kutatás során felhasznált statisztikai módszerek .....	42
3.4. Mélyinterjú (kvalitatív módszer) .....	46
3.5. SWOT-analízis.....	46
4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	47
4.1. A kérdőíves vizsgálatban részt vevők bemutatása .....	47
4.1.1. A munkaerővel kapcsolatos kérdések.....	520
4.1.2. Beszállítók és termékek .....	52
4.1.3. Az észak-magyarországi szállodakapacitás mennyisége és minősége .....	54
4.1.4. Környezethez való alkalmazkodás és finanszírozás .....	55
4.1.5. A különböző környezeti feltételek vizsgálata .....	59
4.1.6. A vállalkozásnál tervezett beruházások körülményei.....	61
4.1.7. A vállalkozások jellemzői és a problémás területek értékelése .....	63
4.1.8. A gazdálkodás részterületeinek értékelése.....	66
4.1.9. Innovációs tevékenységek, formák és hátráltató tényezők .....	69
4.1.10. A szállodafejlesztések hatásai az Észak-Magyarország régióban .....	73
4.1.11. A szervezet innovációs lehetőségeinek változása és az innovációs tevékenység vizsgálata Kruskal–Wallis teszt segítségével.....	74
4.2. Főkomponens-analízis.....	85
4.2.1. Innovációval kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 1) .....	85
4.2.2. Szállodakapacitással kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 2).....	89
4.2.3. Beruházással és finanszírozással kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 3) .....	90
4.3. Mélyinterjúk bemutatása, az értékelés ismertetése .....	93
4.3.1. Az interjúk felvétele, elemzési módszer .....	93

4.3.2. A válaszadók bemutatása.....	94
4.3.3. A mélyinterjú alapján levonható következtetések.....	95
4.4. Az Észak-Magyarország régió szállodaiiparának SWOT analízise .....	96
4.5. Hipotézisek igazolása .....	99
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	100
6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	103
7. ÖSSZEFOGLALÁS.....	104
7. SUMMARY.....	106
MELLÉKLETEK.....	108
M1. IRODALOMJEGYZÉK.....	109
M2. Kérdőív.....	115
M3. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2004-2006 között .....	138
M4. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2007-2013 között .....	139
M5. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2014-2020 között .....	140
M6. Az innováció helyezésének trendje Magyarországon.....	142
M7. Innovációs ismérvek vizsgálata: CATPCA.....	143
M8. SPSS ábrához adatok .....	144
M9. A négy főkomponens összes és magyarózott varianciája .....	145
M10. A főkomponens elemzéssel nyert hat főkomponens változó paraméterei a beruházási és finanszírozási csoportban .....	146
M11. Mélyinterjú kérdések .....	147
M12. Ábrák jegyzéke .....	148
M13. Táblázatok jegyzéke .....	150

## 1. BEVEZETÉS

Doktori disszertációm témája az Észak-Magyarország régióban – Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megyékben – felmerülő területfejlesztési lehetőségek kapcsolata a régió szállodaiparával. A térség turisztikai adottságai lehetővé teszik, hogy a szállodaipar, illetve azon keresztül a turizmusfejlesztés segítségével a régió a jelenleginél magasabb gazdasági növekedést érhessen el.

A kutatási terület jelentős turisztikai potenciállal rendelkezik, Magyarország többi turisztikai régiójával összehasonlítva kiemelkedő fejlődést mutatott az elmúlt években. A kereskedelmi szálláshelyek vendégszámát elemezve a vizsgált időszakban 2015-höz képest a turisztikai régiók között a 3. (Budapesti és Balatoni mögött) helyen állt 2020-ban, az eltöltött vendégéjszakák tekintetében pedig az első helyen. (KSH, 2021) A terület kiválasztása során fő motiváló tényező volt a személyes indíttatás is, hiszen Gyöngyös és a Mátra turisztikai menedzsereként szoros kapcsolatban voltam a Magyar Turizmus Zrt. Észak-magyarországi Regionális Marketing Irodájával több régiós marketing kampány kidolgozásában és lebonyolításában. A kapcsolatom a részvénytársaság átalakulása után is fennmaradt a térség fejlesztési terveinek kidolgozása során. A kutatási témát és célkitűzéseket azok a szakmai tapasztalatok és összefüggések inspirálták, amelyeket ezen a területen szereztem.

Adott terület turisztikai vonzerejét az adottságai határozzák meg. A természeti és a kulturális-társadalmi értékeken túl a minőségi szálláshelyek léte is motiváló tényező lehet a desztináció választási folyamatban, mellyel meghatározzák a turisztikai kínálatot. „A szállodák létesítése minden esetben nagy beruházásnak számít, hosszú távra szól, tehát egy szállodai projekt felelősségteljes döntést igényel, kockázattal jár, és sok esetben csak hosszú idő alatt térül meg, még eredményes működtetés és gazdálkodás mellett is” (ALBERT, 2018. 20. p.). Fontos szerep jut tehát a helyszín kiválasztásának is. Korábban említett természeti értékeken túl döntő tényező a fogadóterület infrastrukturális adottsága, és minden olyan tényező, mely befolyásolja a gazdaságos üzemeltetést. Szálláshelyek a szállásadáson minden esetben túl kiegészülnek egyéb szolgáltatásokkal, hiszen cél, hogy a vendégek távol otthonuktól semmiben ne szenvedjenek hiányt, melyhez megfelelő vezetői réteg, kiszolgáló személyzet és beszállítók is hozzá tartoznak.

Szállodai fejlesztés nem képzelhető el területfejlesztés nélkül, melyhez kapcsolódik a turizmus, a turisztikai termékfejlesztés is. MAGDA (2001) szerint elsődleges a természeti feltétel, melynek fejlesztése elengedhetetlen a turizmusra gyakorolt pozitív hatások kiaknázása során. (in ALBERT, 2018, 62. p.) Fontos azonban, hogy ez ne az adott környezeti értékek háttérbeszorításával történjen, hiszen Észak-Magyarország régióban a természeti vonzerő az arra alapuló aktív turizmus a fő motiváció az utazási döntési folyamatban. „A turizmus ma már elismert területfejlesztési tényező, az európai kontinens fenntartható területfejlesztési irányelvei szerint lehetőségei és kockázatai révén a nemzetközi turizmus az európai területfejlesztés stratégiai eleme.” (LENGYEL, 2004. 330. p.) A területfejlesztés tevékenységeinek köre elsődlegesen olyan területi – a közösségi szféra által preferált – célkitűzésekre koncentrálnak, melyekkel az adott régió, megye vagy kistérség több szakterületét átfogó, integrált fejlesztése kerülnek megvalósításra. (OGY határozat, 2005) A turisztikai termék maga a turisztikai desztináció GONDA (2016) megfogalmazásában, mely változatos, a területre jellemző kínálati elemet és vonzerőt foglal magában. Olyan komplex szolgáltatáscsomagot jelöl, melyet az igénybe vevő turista az általa kiválasztott területen az ott tartózkodása alatt választ ki és vesz igénybe.

A COVID-19 és a kapcsolódó korlátozó intézkedések nagymértékű visszaesést okoztak a turizmus és vendéglátás minden területén. A KSH 2020. évi adatai szerint a szálláshelyszolgáltatás, valamint a vendéglátás bruttó hozzáadott értéke 32%-kal esett vissza az előző évhez képest Magyarországon. A kereskedelmi szálláshelyeken igénybe vett vendégéjszakák száma a 2019-ben eltöltöttekhez képest 57%-kal mérséklődött. A külföldi vendégek itt tartózkodása 2020-ban 48%-kal csökkent, s 54%-kal költöttek kevesebbet az előző évhez viszonyítva. Ez a hatás az

Észak-Magyarország régióban is érezhető volt. A régióba érkezett vendégek száma 43,5%-kal csökkent, az itt töltött vendégéjszakák száma pedig 41%-kal mérséklődött 2020-ra az előző évhez képest. Ezért is nagy eredmény, hogy a régiók között az első három között szerepelt mindkét mutatót illetően. A COVID-19 hatása óvatosabb fejlesztésre ösztönözheti a befektetői réteget, vagy a kisebb szálláshelyek fejlesztésére.

Fontos terület a régiók és a turisztikai régiók elemzése, melynek során bemutatom az Észak-Magyarország régiót és ismertetem a térség idegenforgalmi vonz erejét. A régiót alkotó megyéket külön-külön részletesen ismertetem. A szakirodalmi feldolgozás során a szekunder kutatási eredmények részben segítették hipotéziseim bizonyítását. A dolgozat címének megfelelően a főbb elemzett témák a következők:

- szálláshelyek és a turizmus kapcsolata,
- a szálloda definíciója, típusai,
- a szállodák üzemeltetésének jellemzői,
- a szállodák színvonala, értéke, helye,
- szálláshely kapacitás és vendégforgalom Észak-Magyarországon.

A kutatásom során az alábbi célokat tűztem ki:

- C<sub>1</sub>:** Az Észak-Magyarország régió belüli területfejlesztési tevékenységek és azok szállodaiipari fejlesztésekre való hatásának a vizsgálata, figyelembe véve az egyes kategóriánkénti fejlesztéseket, bővítéseket, kapacitás-kihasználtsági elemzéseket.
- C<sub>2</sub>:** A szállodaiipari fejlesztések hatásának vizsgálata az Észak-Magyarország régió gazdasági-társadalmi folyamataira.

Az általam választott téma elemzésekor, a különféle adatbázisok vizsgálata során a felhasznált tapasztalatok jól mutatják a téma aktualitását. Turizmusban, és azon belül a szállodaiiparban, mint ágazatban is tapasztalható a fokozódó versenyhelyzet. A fogyasztói igények folyamatosan változnak, új divatok, irányzatok és nem utolsósorban lehetőségek is megjelennek. A szállodáknak funkciójukat tekintve két fő feladatot kell ellátniuk, az alaptevékenységet és a kiegészítő tevékenységet. Nem mindegy azonban, hogy ezt milyen minőségi szinten teszik. A fő cél az, hogy a vendég elégedetten távozzon, így az adott régió vonzó desztinációvá váljon.

A szállodaiipar közvetve vagy közvetlenül kapcsolatban áll más ágazatokkal is. Húzóágazatnak is tekinthető, hiszen ahhoz, hogy egy kereskedelmi szálláshelyen minőségi szolgáltatást tudjanak nyújtani, a hozzá (is) kapcsolódó megfelelő infrastruktúra kiépítése elengedhetetlen. Úthálózat, közművesítés, telekommunikáció stb. mind-mind hozzájárul a régió fejlesztéséhez.

Az elmúlt években a szállodaiipar növekedésnek indult. Jelentős mértékben emelkedett a vendégéjszakák száma. Megfigyelhető, hogy sorra nyitnak a hazai, de főleg a nemzetközi szállodaláncok egyes tagszállodái, illetve az egyéb igényeket kielégítő wellness, gyógy-, sport stb. szállodák is. A szolgáltatások piacán a minőség, az innováció, a helyi kultúra, a vevőközpontúság és a régió lokális fejlettsége jelenthet versenyelőnyt. A szállodaiiparnak figyelmet kell szentelni a gazdasági és politikai adottságokra is. Az ágazatban bekövetkező változások hatást gyakorolnak a gazdasági, társadalmi környezetre, befolyásolják a szállodaiipar és a turizmus működését és jövedelmezőségét is.

A turizmus és szállodaiipar piaci megnyilvánulásai mind hazai, mind nemzetközi vonatkozásban is biztatók. Az emberek egyre tudatosabb vásárlók, több időt és pénzt fordítanak a kikapcsolódásra és pihenésre, igénybe véve a helyben elérhető szolgáltatások zömét. A turizmus fejlődése szinte minden területre kifejti hatását, úgymint növekvő foglalkoztatás, devizabevételek, regionális- és infrastrukturális fejlődés. A turizmusból származó jövedelmek multiplikálódnak, további jövedelmet generálnak. Elmaradásuk visszavetheti a gazdaság és természetesen a régió fejlődését is. Mérséklődik a szolgáltató szektor bevétele, csökkennek az adóbevételek, így elmaradnak a beruházások is.

A turizmus egy fontos társadalmi környezetbe ágyazott ágazat, hiszen intenzív hatással van a környezetre. A szolgáltatás igénybe vevői az őket kiszolgáló embereken túl, napi kapcsolatban vannak a helyi társadalmi csoportokkal, így a hétköznapi életet is magába foglalja. A turizmus társadalmi és környezeti következményeket is magában hordoz. Meg kell azonban állapítani, hogy a fejlesztések egy-egy innovatív személy, vagy tőkeerős vállalkozás segítségével is megtörténnek. Ez lehetővé teszi, hogy az adott terület vagy desztináció is fejlődésnek induljon, melyhez összefogás szükséges. Területfejlesztés és turizmus kapcsolatában elengedhetetlen a nemzeti és régiós stratégiák összehangolása. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon nem csak országos irányítás alatt lévő koncepcióra, de a programhoz biztosított forrásoknak is rendelkezésre kell állni azért, hogy a térségfejlesztés hosszútávon fenntartható legyen. A turisztikai termék jellemzői között felismerhető, hogy a termelés és a fogyasztás egy időben történik. Ezáltal fontos szerepet kap az adott földrajzi térség sajátossága.

A területfejlesztés és a turizmus szoros kapcsolatban áll egymással. A területfejlesztési program része a turizmus, mely megfogalmaz átfogó, és konkrét fejlesztési célokat. Ezek együttesen beépülnek a Nemzeti Fejlesztési Tervbe segítve és kiegészítve egymást. Az Észak-Magyarország régió turisztikai adottságait elemezve nyilvánvalóvá válik, hogy ezek az adottságok sokrétűek, és pontosan ez az, ami ennek a régióknak a meghatározó erősségét adja, mely alapját képezi a turisztikai termékek még szélesebb körű fejlesztésének.

A szakirodalmi feldolgozás és a saját szakmai tapasztalataim alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

- H<sub>1</sub>:** Az Észak-Magyarország régió szállodaipara diverzifikált, ugyanakkor a turisztikai magterületre koncentrálódik.
- H<sub>2</sub>:** Az elmúlt évtizedek jelentős szállodafejlesztéseinek társadalmi, gazdasági hatásai elsősorban csak a fejlesztési helyszíneken érvényesültek.
- H<sub>3</sub>:** Az Észak-Magyarország régióban a szállodafejlesztéseket nem előzte meg és nem is követte az infrastruktúra hasonló volumenű fejlesztése, fejlődése.
- H<sub>4</sub>:** A szállodafejlesztések jelentős volumene ellenére a régió nem tudja biztosítani a kvalifikált szakembereket.
- H<sub>5</sub>:** Az innovációban rejlő lehetőségeket a régió szállodaipara kevésbé tudja kihasználni.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. Szálláshelyek szerepe a turizmusban

#### 2.1.1. Szálláshelyek és a turizmus kapcsolata

A turizmus rendszerszemlélete alapján egy célterület turizmusban való érintettségét és annak volumenét alapvetően a fogadóképesség határozza meg. A fogadóképesség a fogadókészség mentális, helyi társadalmi értékrendszerével ellentétben tárgyiasult, fizikai elemekként definiálható. A turizmus fogadóképessége alapvetően a tárgyi, a szervezeti és a személyi feltételekre épül (MICHALKÓ, 2016).

A szállásadók a fogadóképesség elemei közül a tárgyi feltételekhez kapcsolódik, melybe ezen felül az alap-infrastruktúra, a vonzerő, illetve a turizmus infra- és szuprastruktúrája tartozik bele. Utóbbi tényező a turisztikai vonzerők eredményes értékesítését, a vendégek igényeit kielégítő szolgáltatásokat takarja, melybe a szálláshely-szolgáltatók is beletartoznak. A tárgyi feltételek biztosítás minden esetben jelentős költségekkel is jár, így azok biztosítása részben állami, önkormányzati, részben pedig a magántőke feladata (MICHALKÓ, 2016).

A szálláshelyek elválaszthatatlanok a turizmustól. Ahhoz, hogy ezt megértsük, elég tisztáznunk, hogy mit nevezünk turizmusnak. Általános definíció ugyan nem létezik rá, de legtöbbször, így Lengyel is az 1989-ben készült Hágai Nyilatkozatban szereplő megállapítást tekinti irányadónak, melynek lényege, hogy turizmusnak tekinthető minden olyan szabad helyváltoztatás, amely az illető megszokott hétköznapi életétől eltér, ez tulajdonképpen a munkahelye és a lakóhelye közötti közlekedésen kívül mindent magába foglal, továbbá az ezen utazásból keletkezett szükségleteinek kiszolgálására létrejött szolgáltatások nevezhetők turizmusnak (LENGYEL, 2004).

MICHALKÓ (2004) a fenti meghatározást kiegészíti azzal, hogy csak abban az esetben jön létre turizmus, ha a mindennapi rutin megváltoztatása különféle élmények megszerzése céljából történik. Fontos, hogy ez utóbbi állítást is figyelembe vegyünk, mert ezzel kizárunk olyan esetleges utazásokat, mint például egy bevásárlás vagy okmányok intézése, továbbá egy fontos kérdésre választ kapunk a turizmussal kapcsolatban: mi a motivációja? Ez pedig nem más, mint az élményszerzés. PUCZKÓ ÉS RÁTZ (2002) szerint az élmény nem is hozzáadott érték egyes termékekhez, hanem önálló termék, azaz a fogyasztók fogyasztás közbeni élményre vágnak, nem pedig termékek birtoklására.

Az általános életszínvonal javulása lehetőséget nyit az embereknek arra, hogy szabadidejükben különféle élményekhez jussanak. Ennek kiváló helyszíne lehet a turizmus, hiszen megszámlálhatatlan új ismeretre tehetünk szert általa. Természetesen ez nem mindig volt így, a modernkori turizmus időszámítása a 19. századtól kezdve tart, mégpedig – ahogy arra MICHALKÓ (2016) is rávilágít – a közlekedési eszközök ugrásszerű fejlődésének és az emberek megnövekedett szabadidejének, valamint anyagi biztonságának köszönhetően. Ez a fejlődés azóta is folyamatos és töretlen, a turizmus önálló ágazattá nőtte ki magát, ahol az élőmunka szerepe fontos, így számos munkahelyet teremt. Elmondható, hogy az utazások a luxuskategóriából mára már mindenki számára elérhetővé váltak, ezáltal teret adva az élményszerzés ezen formájának.

A diszkrécionális jövedelem egyértelműen meghatározza a keresletet. Az alapvető létfenntartáshoz szükséges javak kielégítése után fennmaradó jövedelem használható fel a turisztikai szükségletre. A turisztikai kereslet és a jövedelemváltozás szorosan összefügg, a lakosság jövedelemszínvonala hat a belföldi és a passzív turizmusra. Ha a turizmus iránti kereslet kielégítése sokáig nem történik meg, a kereslet a lehetőségek pozitívvá válásakor megnő, nagyobb lesz, mint ahogy azt a rendelkezésre álló jövedelem lehetővé tenné. (FENYŐ-IMRE, 1977)

PUCZKÓ és RÁTZ (2001) szerint egy adott utazási döntés meghozatalában legnagyobb szerepet a meglátogatni kívánt területen található vonzerő jelenti. Az utazás megvalósulásakor a vonzerő által nyújtott élmény „igénybevételéhez” idő szükséges. Amennyiben ez az időmennyiség



és az adott helyszín felkereséséhez szükséges oda- és visszautazási idő együttesen meghaladja az egy napot, azonnal felmerül a szálláshely utáni igény (KÁTAY, 2016).

Ahhoz azonban, hogy egy terület kívánatos legyen a potenciális látogatók számára, nem elég a különféle vonzerők pusztá jelenléte, rendelkeznie kell olyan infrastruktúrával, mely a mindennapi életükhöz kapcsolódó igények kielégítésére alkalmas, különös tekintettel az alap higiénés lehetőségekre és a biztonságra. Ezek együttesen teremtik meg azt a nyugodt hátteret, mely lehetővé teszi az élményszerzést (MICHALKÓ, 1999). A fentiekből megállapítható, hogy ahhoz, hogy egy terület potenciális célterületté válhasson szükséges a turisztikai infrastruktúra (KASPAR, 1992). A turisztikai infrastruktúra Tasnádi szerint pedig nem más, mint egy meglévő alapra épülő szuprastruktúra, amely megteremti az ideiglenes tartózkodás feltételeit (TASNÁDI, 2002). Ehhez a turisztikai szuprastruktúrához kapcsolódnak a különféle szálláshely-szolgáltatást nyújtó szolgáltatók.

Fontos azonban leszögezni, hogy a turisztikai infrastruktúra megléte önmagában nem elég, szükség van a vonzerőkre, sőt időrendi sorrendben - néhány kivételes esettől eltekintve - először a meglátogató célterületet kell meghatározni, s csak utána lehet kiválasztani az ehhez kapcsolódó szálláshelyet. Ki kell emelni azt is, hogy a szálláshely és a meglátogatni kívánt vonzerő nem feltétlenül kell, hogy egy helyen legyen (KÁTAY, 2016).

### **2.1.2. A szálláshely és a szálloda definíciója, típusai**

VADAS (1999) szerint szálláshelynek nevezhető minden olyan, legalább huszonnégy óra időtartamra igénybe vehető létesítmény – mely lehet állandó és ideiglenes is – ahol az alapvető komfortszükségletek kielégíthetők. E fenti meghatározásba belefér valamennyi szálláshely-szolgáltatást nyújtó létesítmény. Azonban azok színvonala, mérete, szolgáltatásköre és egyéb jellemzői erőteljesen különböznek egymástól, így további szeparációjuk szükséges. A kezdeti időszakban – pontos meghatározás nem lévén – a nyújtott főtevékenységet tekintették meghatározónak, például a fogadók elsősorban étel és ital felszolgálásával foglalkoztak és emellett csak másodlagosan nyújtottak szállást, míg a panziók esetében ez pont fordítva történt, ott a szálláshely-szolgáltatás egészült ki étkezési- és italfogyasztási lehetőséggel (KÁTAY, 2000).

Az első szabályozás Magyarországon a szállodákra vonatkozóan csak 1972-ben történt meg, mely meghatározta a szállodák minőségi kategóriáit és az ahhoz kapcsolódó elvárásokat. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez még nem a ma is használatban lévő csillagrendszer volt (VADAS, 2006). A 1972-ben megfogalmazott rendelet értelmében azok a szálláshelyek tekinthetők szállodának, melyek 10 kereskedelmi célú szobával rendelkeznek, átmeneti szállást, s ehhez kapcsolódó ellátást és egyéb szolgáltatásokat nyújtanak, valamint a férőhelyek legalább egyötöde egy- és kétágyas szobában található, illetve az egység maradéktalanul teljesíti legalább a legalacsonyabb szállodai szint kritériumrendszerét (RUBOVSKY et al., 2009). A fenti meghatározás lehetővé tette, hogy a szállodák jól elkülöníthetők legyenek más típusú szálláshelyektől, mint amilyen például – a korábban tárgyaltakon túl – a kemping, üdülőház és turista- vagy ifjúsági szálló.

Annak ellenére, hogy az 1972-es definíció viszonylag réginek mondható, jelentős változások nem történtek azóta sem a szállodák meghatározásában, többször finomítottak ugyan a kritériumokon, de számottevő különbség nem tapasztalható az eredeti meghatározáshoz képest. A piaci igények színesedésével viszont szükségessé vált, hogy a szállodákat meg lehessen különböztetni egymástól.

Elsőként a gyógyszálloda fogalmát határozta meg a 74/1999 (XII.25.) EüM rendelet, mely szerint gyógyszállodának nevezhető az a kereskedelmi szálláshely, mely saját gyógyászati részlegén, elsősorban természetes gyógytényezők alkalmazása mellett, orvosok bevonásával terápiás lehetőségeket nyújt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 74/1999 (XII.25.) EüM rendelet: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99900074.eum>, letöltve: 2020.04.03.

Néhány évvel később, 2003-ban újabb típus vezettek be, pontosabban élesztettek fel. A garnizzállók kezdetben (19. század vége) leginkább titkos – és sok esetben illegális (prostitúció) – szerelmi légyottok helyszíne volt, azonban az új jogszabály értelmében csak minimálisan tértek el a szálloda meghatározásától, mégpedig abban, hogy a főétkezések közül csak és kizárólag a reggelit voltak kötelesek biztosítani, így működésükhöz külön konyha és konyhai személyzet nem volt szükséges.

Ugyanebben az évben bevezetődött az apartman-hotel fogalma is (54/2003 GKM rendelet). Ezt elsősorban üzleti célú, hosszabb távú utazások során veszik igénybe, elsősorban helyiségkiosztásában különbözik a hagyományos szállodáktól, így lehetőségek szerint igyekeznek megtartani egy otthonra hasonlító lakóegység kialakítását (nagyobb alapterület, külön háló, nappali, fürdő, konyharész) és felszereltségét (bővebb eszközkinálat).<sup>2</sup>

Ezen rendelet határozta meg a wellness szálloda fogalmát is, mely kimondta, hogy wellness szállodának nevezhető az a kereskedelmi szálláshely, mely teljesíti minimum a három csillagos szálloda kritériumait, ezen felül közösségi programlehetőségeket, és az egészséges életmódhoz hozzájáruló szolgáltatásokat biztosít (wellness, sport, relaxáció, gasztronómia) – mindezeket képzett szakemberek vezetésével.<sup>3</sup>

Ezek azok a szállodatípusok, amelyekre külön jogszabályi rendelkezések vonatkoznak. Lengyel szerint azonban létezik számos olyan szállodatípus is, amely a vendégek valamennyi igényét kielégítő szolgáltatáshalmazzal rendelkezik (LENGYEL, 2004). Ezek a szálláshelyek statisztikai szempontból ugyanúgy a szállodák közé sorolandók, a valóságban mégis meg tudjuk őket különböztetni egymástól. Ezekben az esetekben a vonzerő és a szálláshely egy és ugyanaz, a szálláshely maga lesz a turisztikai termék. Ilyenek lehetnek a kaszinószállodák, a golfszállodák, luxus óceánjárók, a kiemelt üdülőhelyen található resortok, a síterepen található szállodák vagy a különféle tematikus szállodák (pl. jégszállodák, filmekben alapuló tematikus szállodák stb.).

Működésük alapján is megkülönböztethetünk többféle kategóriát, az alaptevékenység ugyanaz, mégis az elnevezésből már lehet következtetni az elérhető szolgáltatások színvonalára és sokrétűségére. Ennek köszönhetően is szerepelnek ezek a jelzők a legtöbb szálloda nevében, például a butik hotelekről tudjuk, hogy minden szoba más tematikájú, az airport hotel közel helyezkedik el a reptérhez, a konferencia szállodák rendezvénytermében rendelkezésre állnak a szükséges technikai eszközök egy továbbképzéshez és még hosszasan lehetne folytatni a sort. Általános színvonalukat tekintve is lehet különbséget tenni a különböző szállodák között, elég, ha csak a manapság divatos „economy” vagy „budget” elnevezésű helyekre gondolunk, a skála túlsó végén pedig a „luxury” színvonalú szálláshelyek találhatóak (KÁTAY, 2016).

Jól látható tehát, hogy egy-egy szálloda elnevezése nemcsak egy nevet jelent, hanem rögtön információt közöl a szálláshely típusáról, elhelyezkedéséről, színvonaláról és stílusáról. Fontos azonban azt is megjegyezni, hogy az egyes szálláshelyek által használt fogalmak eltérhetnek egymástól. Szende szerint ahhoz, hogy egy szálloda turisztikai terméké váljon szükséges, hogy egyedi tulajdonságokkal rendelkezzen. Ez három szintből tevődik össze (helyszín, színvonal, érték), melyet együttesen egyedi értékesítési ajánlatnak, röviden USP-nek (unique selling proposition) nevezünk (SZENDE, 1994).

### 2.1.3. A szállodák üzemeltetésének sajátos jellemzői

Mielőtt az imént felsorolt három jellemzőt külön-külön megvizsgálánk, röviden ki kell térnünk a szállodák sajátos jellemzőire. Egy szállodát üzemeltetni ingatlanbefektetésként lényegesen különbözik más ingatlanos tevékenységektől. Amellett, hogy egy szállodai beruházás igen költséges, később is jelentős terhet ró az üzemeltetőre. Nagyon magas az élőmunkaerő alkalmazása, amire a vendégekkel való személyes kontakt miatt van szükség. További nehezítés,

<sup>2</sup> 54/2003 GKM rendelet: <https://docplayer.hu/12118071-54-2003-viii-29-gkm-rendelete.html>, letöltve: 2020.04.03.

<sup>3</sup> 54/2003 GKM rendelet: <https://docplayer.hu/12118071-54-2003-viii-29-gkm-rendelete.html>, letöltve: 2020.04.03.

hogy egy szálloda egész nap, 0-tól 24 óráig biztosítja szolgáltatásait, így nagyobb létszám szükséges az üzemeltetéshez, mint pl. egy étterem vagy üzlet esetében. Tekintettel kell lenni arra a tényre is, hogy különféle szolgáltatások speciális szakképzettséget igényelnek (ALBERT TÓTH, 2014).

RUSHMORE (1992) arra is felhívja a figyelmet, hogy az épület berendezési tárgyai és egyéb felszereléseai nagyon értékesek, akár az ingatlan értékének 25%-át is kitehetik, sőt, luxusszállodák esetében ez az arány még magasabb lehet. További nehezítést jelent az üzemeltetésben, hogy az értékesíteni kívánt termék „romlandó”, azaz, ha egy szobát egy adott napon nem sikerült értékesíteni, akkor az kiesett bevétel, később nem pótolható (FATTORINI, 1999).

Mind ezekre tekintettel elmondható, hogy csak nagy körültekintés mellett szabad belefogni egy szálloda üzemeltetésébe, ráadásul a befektetés volumene miatt csak hosszabb idő után térül meg, így elengedhetetlen a hatékony és eredményes működés. Ennek alapja a megfelelő helyválasztás. Itt számos külső tényezőt kell figyelembe venni kezdve a turisztikai vonzerőkkel, de fontos a megközelíthetőség, a gazdasági környezet, a földrajzi adottságok és a desztináció egyéb jellemzői is, mint például a gazdasági színvonal, a biztonság szintje, politikai és/vagy vallási feszültségek esetleges jelenléte stb. (BÁRTFAI, 2006).

A gazdaságos működést elősegíti a megfelelő méretű szálloda kialakítása, hiszen a kiadható szobák növekedésével nem nő arányosan sem az üzemeltetéshez szükséges személyzet létszáma, sem pedig egyéb működési költségek (például rezsidíjak), valamint az elérhető szolgáltatások sokszínűsége, mely egyrészt a szobakiadáson túli bevételeket generál, másrészt megnövelheti az átlagos tartózkodási időt, ami szintén plusz bevételt jelent (BÁRTFAI, 2006).

ERDEI (1983) megemlíti a biztonságos üzemeltetésnél a szállodaláncok jelentőségét, mert amellet, hogy az ilyen társulások tőkeerősek, így kevésbé kitéttek a különböző váratlan események negatív hatásainak, közel azonos színvonalat képesek nyújtani a világ különböző pontjain. Ez a szállodaláncok gazdaságosabb és biztonságosabb üzemeltetését teszi lehetővé, egyúttal hozzájárulva a globalizációhoz.

#### **2.1.4. A szállodák helye, színvonala és értéke**

HILTON – a világhírű Hilton szállodalánc alapítója – már 1984-ben megfogalmazta, hogy mi a három legfontosabb tényező egy szálloda esetében: elhelyezkedés, elhelyezkedés, elhelyezkedés, melyet több szerző is megerősített (location, location, location) (PAP, 2017; SÜLYÖK – LŐRINCZ, 2017). Korábban BÁRTFAI (2006) alapján már felsoroltam azokat a jellemzőket, melyeket figyelembe kell venni egy szálloda telepítésekor: turisztikai vonzerők jelenléte, megközelíthetőség, földrajzi adottságok, gazdasági környezet, helyszín sajátosságai. Természetesen ezeken túl törvény által előírt alapvető infrastrukturális feltételeknek is meg kell felelniük, melyeket Kátay a következőképpen foglalt össze:

- megközelíthetőség – gépjárművel közterületről vagy magánútról,
- parkoló – szobánként egy,
- ivóvíz és villamos energia biztosítása,
- csapadék- és szennyvíz elvezetése,
- hulladék elszállítása (KÁTAY, 2011).

Tovább növelheti a szálloda sikerességét, ha a helyszín különleges valamiben vagy valamilyen egyedi szolgáltatáscsomagot nyújt. A szállodák színvonala több összetevőből integrálható. Ide sorolható az igénybe vehető szolgáltatások köre (pl. masszázs), ezeknek a szolgáltatásoknak a minőségi szintje (speciális masször), valamint ezeknek a szolgáltatásoknak az elérhetősége (minden nap/egész nap elérhető-e?) (KÁTAY, 2012; PAP, 2017; CSERDI–HAJNALKA–KENESEI, 2018).

Egy szálloda értékét nehéz meghatározni. Nagyon leegyszerűsítve úgy fejezhető ki, hogy az igénybe vett szolgáltatások mennyire elégitették ki az adott vendég szükségleteit (KÁTAY, 2016). Értelemszerűen más motivációhoz, más érték társul, hiszen egy gyógyulni vágyó vendégnek nem ugyanaz lesz fontos, mint egy konferenciára érkezőnek. Ezért is kell nagyon körültekintően kialakítani a szolgáltatáskínálatot és ennek megfelelően pozicionálni a szállodát.

A fenti három jellemző jelenti tehát egy szálloda USP-ét. Figyelembe véve, hogy – ahogy azt már korábban tárgyaltuk – egy utazási döntés első lépése (általában) egy vonzerő azonosítása, s csak ezt követően történik a szállás kiválasztása, maga a szálláshely sok esetben másodlagos, előre nem eldöntött, ezért több versenytárs közül történik meg a kiválasztása. E tény ismeretében kijelenthető, hogy a szálloda telepítési helyszínének meghatározása mellett a piaci igények feltérképezése és a szolgáltatáskínálat, valamint az árszínvonal ehhez történő hozzáigazítása jelentősen predesztinálja az egység sikerességét.

## **2.2. A magyar szállodaipar fejlődése**

Az emberek a kezdetektől fogva utaztak. Hol jobb lakóhely keresése miatt, hol kedvezőbb életfeltételek után kutatva, később vallási (zarándokok) vagy üzleti (kereskedők, zsoldosok) megfontolásból. Az utazások száma és távolsága mindig függött az adott történelmi kor technológiai fejlettségétől és politikai, gazdasági viszonyaitól (MICHALKÓ, 2004). A szálláshelyek száma és minősége párhuzamban áll az utazás fejlődésével. Kezdetekben a szállásnyújtás szolgáltatás kiegészítő tevékenységként jelent meg, elsősorban étel- és italmérések mellett, de jelentős szerep jutott a sátraknak és a szabad ég alatt történő alvásnak is. A szálláshelyek száma a 19. század második felétől kezdett rohamosan növekedni, amikor az anyagi biztonság, a rendelkezésre álló szabadidő, s a közlekedési eszközök fejlődése elérhetővé tette az emberek számára az utazást. Ezzel egy időben jelent meg az igény az egyre magasabb színvonalú és szélesebb körű szolgáltatásokat nyújtó szálláshelyekre (BÁRTFAI, 2009).

### **2.2.1. 1848-1914 és a két világháború közötti időszak**

Magyarország szállodatörténete jól elkülöníthető szakaszokra bontható. Az első időszak az 1848-49-es szabadságharc végétől kezdődik és az I. világháborúig tart. Az Osztrák-Magyar Monarchia alatti időszakot a sajátos politikai rendszer, s az ebből fakadó rejtett feszültség ellenére gazdasági fejlődés jellemezte: számos ma is álló épület született ekkor, továbbá az országot behálózó vasútvonalak létrehozása is megkezdődött. Megalakult a MÁV jogelődje is, a Magyar Királyi Államvasutak (KOVÁCS, 2000).

A viszonylagos békés időszaknak, a nemzetközileg tapasztalható jelenségnek (utazás népszerűsödése), valamint új vonzerők megjelenésének köszönhetően hazánkban is megkezdődött a modernkori turizmus fejlődése. Ezzel párhuzamosan sorban épültek a szállodák – elsősorban a fővárosban –, melyek közül ma is több eredeti funkciója szerint üzemel. A szállodai fejlesztésekben nagy szerepe volt az Első Magyar Szállodaépítő Rt.-nek, ami 1871-ben kezdte meg működését. 1871-től 1914-ig megépült a Grand Hotel Hungária, a margitszigeti Nagyszálló, a Royal szálló, a Hungária, a Carlton, a Dunapalota-Ritz, az Astoria és a Gellért szálló is (ALBERT TÓTH, 2014). A vidéki szállodák közül ebben az időszakban hozták létre a Magyar Királyt Székesfehérváron, a Tisza Hotelt Szegeden, a Korona Hotelt Nyíregyházán és a Grand Hotel Aranybikát Debrecenben.<sup>4</sup>

Az első világháború és az azt követő újjáépülés időszaka nem kedvezett a turizmusnak, ez Magyarországot különösképpen érintette a trianoni békeszerződés értelmében elcsatolt területek

---

<sup>4</sup> Magyarország legrégebbi szállodái: <http://szoba.hu/blog/magyarorszag-legregebbi-szallodai>, letöltve: 2020.04.06.

miatt. Ennek ellenére a turizmus fejlődése nem állt meg, csak valamennyire lelassult és felismerve az új iparág jelentőségét, 1926-ban megalakult az Országos Idegenforgalmi Tanács, melynek feladata a turizmus központi irányítása volt. Ráadásul Magyarország felkerült a nemzetközi turisztikai térképre is, amikor 1923-ban a Thomas Cook utazási iroda, mely a legismertebbnek számított akkor az utazási irodák között, felvette hazánkat az utazási javaslatái közé (BÁRTFAI, 2009).

Az 1924-ben felvett népszövetségi kölcsön az elhatalmasodó infláció megfékezését, a gazdasági élet stabilizálását szolgálta. A valutareform újabb cégalapítási hullámot indított el.<sup>5</sup> A Lillafüredi Szálló 1929-ben készült el, de csak 1930-ban avatták fel. A II. világháborúban hadikórházként működött.<sup>6</sup>

### 2.2.2. A II. világháborútól a rendszerváltásig

A II. világháború óriási károkat okozott Magyarországnak, a Budapesten zajló harcok az épületek jelentős részét elpusztították – beleértve a szállodákat is. A viláégés utáni első években a gazdaság újraindítása és a talpra állás volt a fő prioritás, a turizmus háttérbe szorult, emiatt az elpusztult szállodákat nem építették újjá, a még üzemképesek közül pedig sok új funkciót kapott: hivatalként működtek tovább (JÁVOR, 2009).

Az '50-es évektől kezdve megindult az államosítás, a megmaradt budapesti és vidéki szállodák állami irányítás alá tartoztak. Ezek kezelésére jött létre a Szállodaipari Nemzeti Vállalat, s megkezdődött a szállodák osztályba sorolása ár és terület alapján (RUBOVSKY et al., 2009). Új szállodák kizárólag azokban a fejlődő szocialista városokban épültek, amelyek ipari központokká váltak (pl. Kazincbarcika, Dunaújváros, Salgótarján, Komló) nem törődve a turisztikai attrakciók hiányával. A nehézipar és/vagy bányászat szerepének csökkenésével, ezek a szállodák sem tudták biztosítani működésüket (KUDAR, 2003). Újfént bebizonyosodott tehát a korábban már megállapított tény, mely szerint turisztikai vonzerő nélkül a szálláshely-szolgáltatás csak kivételes esetekben működőképes. A Balaton kiemelt üdülőterületként való kezelése az 1958-as, brüsszeli Világkiállítás után kezdődött meg, ahonnan pavilonként használt moteleket szállítottak hazánkba és hasznosították őket több balatoni településen motelként (HANH, 1983).

A '60-as évekig csak minimális számú új szálloda létesült (6), azt követően viszont új egységek nyíltak a Balaton parton több helyszínen, a gyógyfürdővel rendelkező településeken (Gyula, Hajdúszoboszló), valamint néhány megyeszékhelyen is (Debrecen, Eger, Kecskemét). Célkitűzés volt a belföldi turizmus élénkítése is, majd ehhez társítva a kínálat bővítése (KÁTAY, 2016). Az irányítás szakértői szinten történő megszervezése érdekében megalakult a Hungária Szálloda és Étterem Vállalat (HungarHotels), a Pannónia Szálloda és Vendéglátóipari Vállalat (Pannónia) (JÁVOR, 1999). A szállodák állami tulajdonba kerülésével megváltozott a működésük is.

A '70-es évektől már törvényben szabályozva jelent meg, hogy a turizmust fejleszteni kell, elsősorban Budapestet, a Balatont és a gyógyfürdővel rendelkező helyszíneket. 1972-ben pontosan megfogalmazódott a szálloda definíciója, így már el lehetett különíteni a különböző szálláshely szolgáltatókat (VADAS, 2006). 1972-ben megjelent a szállodai osztályba sorolási (7/1972. (III.28.) BkM-ÁH) rendelet, mely egyértelműen meghatározta a szállodai és szálláskategóriákat: luxus, A/I. - minden szoba fürdőszobás; A/II. - a szobák 75 %-a fürdőszobás; B, C/I., C/II. - a szobák legalább egyharmada fürdőszobás. A rendelkezésnek köszönhetően mintegy 3000-rel csökkent a szállodai férőhelyek száma az országban, mivel több szálláshely nem tudta teljesíteni a feltételeket. (RUBOVSKY-SZIGETI-WALKÓ, 2009)

1972-ben alakult meg a Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Vállalat, valamint ugyanebben az évben rögzítették az Alkotmányban a pihenéshez való jogot, az állam pedig garantálta ezt

---

<sup>5</sup> Magyarország felveszi a népszövetségi kölcsönt. <https://mult-kor.hu/cikk.php?id=9633> letöltve: 2022.03.14.

<sup>6</sup> A Lillafüredi Palotaszálló története. <https://hotelpalota.hu/szallodank/kastely-tortenete> Letöltve: 2022.03.14.



megvalósítandó a munkaidő törvényes megállapítását, a fizetett szabadság biztosítását, valamint az üdülések megszervezését. Ennek következtében az emberek szabadideje jelentősen megnőtt (GERGELYNÉ, 1981). Az időszakra jellemző még a szocialista országok közötti tömegturizmus, melyek működése nem piaci alapon történt. A szálláshelyek kihasználtsága magas volt, ellenben ehhez nem párosult megfelelő bevétel, az igénybe vett szolgáltatások színvonala alacsony volt, s a meglátogatott helyszínek elsősorban a korábban már említett ipari központok voltak.

Az állam viszont továbbra is a turizmusban látta a devizához való hozzájutás legkönnyebb módját, ehhez viszont meg kellett nyernie a nyugati vendégeket, akik a Magyarországinál magasabb minőségű szolgáltatásokat igényeltek. Ennek érdekében törvényben rögzítette a szolgáltatások színvonalának emelését, valamint kiemelt idegenforgalmi körzeteket jelölt ki (AUBERT, 2011). A kitűzött célok megvalósulása érdekében 1978-85 között átfogó fejlesztési program indult, melyet osztrák hitelekkel finanszíroztak. Ekkor jelent meg először külföldi tőke a szállodaiiparban. A fejlesztéseknek köszönhetően 14 szálloda épült meg vagy újult meg teljesen, ezek közé tartozik többek között a Novotel, Expo, Rege, Stadion, Taverna, Béke, Flamenco, Erzsébet Budapesten, Sárváron a Thermal, Hévízen az Aqua-thermal és Sopronban a Lóvér (KÓRÓDI, 2011). Fontos megjegyezni, hogy nemcsak szállodák épültek meg ekkor, hanem olyan infrastrukturális fejlődések is megvalósultak, mint Ferihegy II. terminál, a Budapesti Kongresszusi Központ, valamint a hegyeshalmi és kópházi határátkelők. Előbbi két fejlesztés új turisztikai szegmens kiszolgálását is lehetővé tette: a hivatásturizmusét (BÁRTFAI, 2009).

A sikeres osztrák hitelkonstrukcióra alapozva további külföldi tőke bevonásával történt fejlesztés valósult meg 1986-89 között. Ezek között találhatjuk Budapesten a Korona és Liget szállodákat, Tihanyban a Club Tihanyt és Bükfürdőn a Thermal Hotelt (KÓRÓDI, 2011). A korábban tapasztalt szocialista tömegturizmus csökkenőben volt, helyét a nyugati, „tőkés országokból” érkező vendégek vették át, akiknek a legkedveltebb célpontja Budapest volt (KÁTAY, 2016).

### 2.2.3. A rendszerváltástól a 2000-es évekig

A rendszerváltás első hozadéka a turizmus területén az volt, hogy a szálláshelyek kikerültek az állami tulajdonból, helyét befektetők vették át. Ez pedig magával hozta azt a változást is, hogy az egyes döntések mögött kizárólag gazdasági érdekek húzódtak. Így leginkább azok a szálláshelyek maradtak fent, amelyek rendelkeztek a közelükben valamilyen attrakcióval és infrastruktúrával. Ennek megfelelően elsősorban azok a helyszínek fejlődtek, melyek hegyvidéken, vízparton vagy gyógyhelyek közelében feküdtek (továbbá érdemes még idesorolni a fővárosi szállodákat). Ez előrevetítette a területi megkülönböztetések igényét – habár ez nem újkeletű dolog az 1979-es kiemelt üdülőkörzetek megállapítása óta – amely be is következett 1998-ban, amikor megalakultak az idegenforgalmi régiók (KÁTAY, 2016). Megjelentek a nemzetközi szállodaláncok (pl. Accor Hotels Group) és több olyan szálláshelyet is elkezdtek szállodaként üzemeltetni, ami korábban nem tartozott ebbe a kategóriába (üdülők, munkásszállók), hiszen a szociálturizmus a rendszerváltással együtt megszűnt (MICHALKÓ, 2008). RUBOVSKY et al., 2009) csoportosítása szerint ekkor 3 típusba lehetett sorolni a magyarországi szállodákat:

- nemzetközi turizmusban aktív, magas minőségi szintet (főként 4 és 5 csillagos) képviselő szállodák magas arányú külföldi vendégkörrel. Főként a fővárosban találkozhattunk ilyenekkel, illetve helyenként a Balatonnál. Szerepük még mindig fontos volt devizaszerzés szempontjából is;
- belföldi és keleti országokból érkező vendégkörrel rendelkező, minőségben közepes szintet hozó egységek. Ide sorolhatók a budapesti három csillagos szállodák, valamint a magasabb színvonalú vidéki szállodák, melyek egy-egy város közösségi életének fontos színterei is voltak egyben, s a későbbi turizmus-vendéglátás alapjait itt sajátíthatták el, akik ezt a pályát választották. Olyan legendás egységeket sorolhatunk ide, mint a debreceni Arany Bika, a miskolctapolcai Juno, a kecskeméti Aranyhomok vagy a győri Rába;

- a szerényebb minőségi szállodákat, illetve a „szállodaszerű” egységeket sorolhatjuk ide, melyeket szállodaként üzemeltettek (üdülők, munkásszállók) (RUBOVSKY et al., 2009).

Az érkező vendégek köre is megváltozott: elmaradtak a korábbi szocialista országok látogatói, mert már nem volt kijelölve részükre, hogy hová utazzanak. Így aki tehette olyan nyugati országokba ment, ahová éveken át nem volt lehetősége. Sőt a német vendégek száma is visszaesett, mert a berlini fal lebontásával nem volt szükség „találkozóhelyre”. Ezt a mértékű csökkenést nem tudta ellensúlyozni a nyugati országokból érkező vendégek száma, így az összes külföldről érkező vendégek száma csökkent, ez ugyanakkor lehetőséget nyitott a hazai kereslet megélénkülésének (KÁTAY, 2016). Mivel a rendszerváltás után a hazai vendégkör is eljuthatott már nyugatra, nagyobb összehasonlítási alappal rendelkezett az egyes szolgáltatások színvonaláról, s az elvárásai megnöttek, így a hazai szolgáltatóknak mindenképpen a minőségi fejlődésre kellett helyezniük a fókuszot.

#### 2.2.4. 2000-2010

A megváltozott keresletre reagálva a Gazdasági Minisztérium 1/2001. (I.5.)<sup>7</sup> rendelettel meghatározta a belföldi turizmus fejlesztésének fontosságát. A turizmus fejlesztésében elsősorban a bevétel és a hatékonyság növelése volt a cél, mégpedig nemzetközileg is versenyképes turisztikai termékekkel, melyhez jó színvonalú szolgáltatások társulnak, a magyar kulturális és természeti örökségek megóvása mellett.

Ez a törekvés összhangban állt a szintén ekkor induló Széchenyi Tervvel, melynek keretein belül négy pályázat is elérhető volt a turisztikai befektetők részére. Ezek mindegyikénél előírás volt a szezon meghosszabbítására, a vendégek tartózkodási idejének növelésére és költségére hozott törekvések, a vidéki helyszíneket pedig előnyben részesítették. Ezek a kritériumok nagyszerűen illeszkedtek a hivatás- és gyógyturizmus jellemzőihez. A fejlesztés hosszú távra szólt, hiszen vállalni kellett a fenntartást 10 éven keresztül. Előírás volt az is, hogy az adott helyszín rendelkezzen valamilyen vonzerővel, ezeket nevesítették is: termálfürdők, kastélyok, várak.

A termálfürdők esetében mind a szálláskapacitás, mind a turisztikai infrastruktúra fejlesztésére lehetőség nyílt, míg a kastélyok és várak nem elsősorban szálláshelyként, hanem inkább turisztikai attrakcióként történő fejlesztése volt megvalósítható, azok kialakítása és ilyen formában történő gazdaságosabb üzemeltetése okán (KÁTAY, 2016).

A 2001-ben meghirdetett Széchenyi Terv turizmusfejlesztés programjának nyertes pályázatairól csekély információk állnak rendelkezésre, az érintett beruházások jellemzőiről, hatásairól pedig gyakorlatilag semmilyen adat nem áll rendelkezésre. A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium korábbi adatszolgáltatásai alapján több mint 100 egészségturisztikai fejlesztés valósult meg a program során 70 településen. A program egyértelműen megváltoztatta hazánk turisztikai kínálatának színvonalát, területi szerkezetét. Az állami támogatások olyan településeket, térségeket is érintettek, ahol korábban turisztikai attrakciók és infrastruktúra hiányában nem volt mérhető a turizmus (MUDRUCZÓ – SZENNYESSY, 2005).

Az I. Széchenyi Terv turisztikai értelemben vett legnagyobb eredménye, hogy a hazai idegenforgalmi szezon 221 napról 316 napra gyarapodott. Ezzel újra növekedési pályára állt a már hosszú évtizede hanyatló szektor. A bővülés elsősorban az egészségturisztikai fejlesztéseknek volt köszönhető, melyet az 1. ábra is jelöl. Az egészségturizmus ezzel a hazai idegenforgalom meghatározó turisztikai termékévé nőtte ki magát, mely kiemelt státusz napjainkban is jellemző.

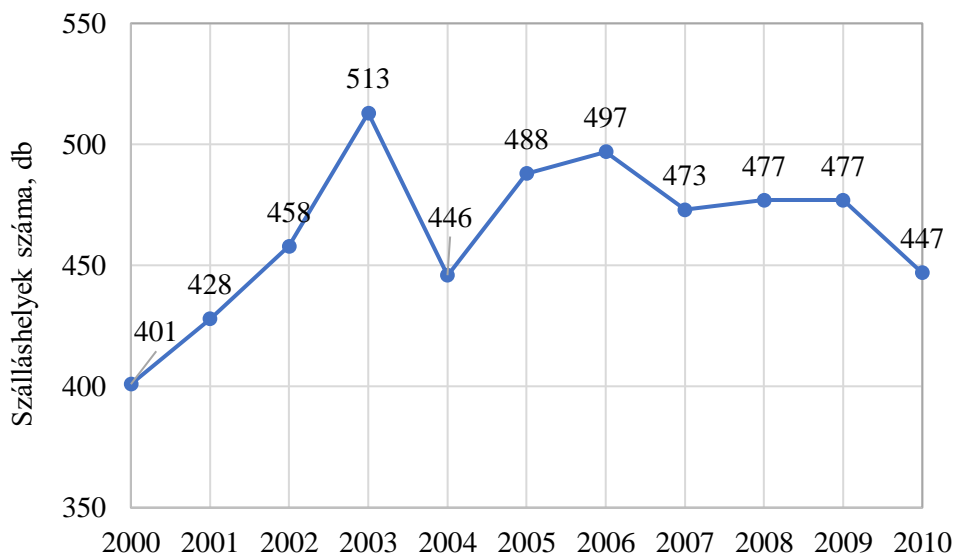
<sup>7</sup> 1/2001. (I. 5.) GM rendelet:

<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A0100001.GM&targetdate=&printTitle=1/2001.+%28I.+5.%29+GM+rendelet, letöltve: 2020. 04. 06.>



1. ábra: A Széchenyi Terv keretében támogatást nyert egészségturisztikai pályázatok  
 Forrás: Gyurkó, 2020

A 2. ábrán látható az Észak-Magyarország statisztikai régió kereskedelmi szálláshelyeinek kapacitásváltozása 2000 és 2010 között. A 2000-es évek elején jelentősebb felfutás figyelhető meg, mely 2003-ban tetőzött, a célterületen több mint 100 egységgel növekedett a szálláshelyek kapacitása. Ennek háttérében igen nagymértékben az I. Széchenyi Terv közvetett és közvetlen hatásai húzódnak. Az ezt követő években a kapacitás egy jelentősebb csökkenése után hullámzó eredmények figyelhetők meg. Ezen változások háttérében elsősorban a szállások minőségi fejlesztése, átalakítás húzódtott.



2. ábra: Észak-Magyarország régió kereskedelmi szálláshelyeinek kapacitásváltozása  
 2000-2010 között

Forrás: KSH adatbázis alapján saját szerkesztés, 2020

A 2. ábrán látható az Észak-Magyarország statisztikai régió kereskedelmi szálláshelyeinek kapacitásváltozása 2000 és 2010 között. A 2000-es évek elején jelentősebb felfutás figyelhető meg, mely 2003-ban tetőzött, a célterületen több mint 100 egységgel növekedett a szálláshelyek kapacitása. Ennek háttérében igen nagymértékben az I. Széchenyi Terv közvetett és közvetlen hatásai húzódnak. Az ezt követő években a kapacitás egy jelentősebb csökkenése után hullámzó



eredmények figyelhetők meg. Ezen változások háttérében elsősorban a szállások minőségi fejlesztése, átalakítás húzódott.

A területi különbségeket a Nemzeti Fejlesztési Tervben szereplő Regionális Fejlesztési Operatív Program (ROP) 2004-2006 között uniós forrásból igyekezett csökkenteni, mely elsősorban a térségekben rejlő kiaknázatlan turisztikai lehetőségek fejlesztését szorgalmazta. A törekvések csak részben jártak sikerrel, mert a megvalósult projektek majdnem fele fejlett térségben volt megtalálható (AUBERT, 2007).

Fontos változás a wellness szállodák megnőtt népszerűsége, a keresleti változásra a reakcióként az évezred első néhány évében ezeknek az egységeknek a száma megháromszorozódott. Élményekben gazdag szolgáltatáskínálatot nyújtottak, akár már 2-3 napos tartózkodás esetében is, ami meglehetősen vonzó volt a vendégek számára (BOROS et al. 2012).

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS) külön kitért az adott turisztikai desztinációk jobb megközelíthetőségére is, szem előtt tartva az utazás gyorsaságát, költségeit és biztonságosságát. Figyelembe vette azt is, hogy a turisztikai infrastruktúra fejlesztése területfejlesztő hatással is bír, segítheti az elmaradottabb régiók felzárkóztatását, mely 2005-2013-ra vonatkozott. (KÁTAY, 2016).

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) 2007-ben indult a 2007-2013 Európai Uniók költségvetési ciklus részeként és a célja átfogó gazdasági fejlesztés volt, melyhez 6 prioritást rendelt:<sup>8</sup>

- gazdaságfejlesztés,
- közlekedésfejlesztés,
- társadalmi megújulás,
- környezeti és energetikai fejlesztés,
- területfejlesztés,
- államreform.

A ciklus alatt az agrár-és vidékfejlesztés külön programban működött. Kis léptékben, de tartalmazott turisztikai fejlesztéseket. A LEADER program keretén belül 2013-ban megjelentek a turisztikai tevékenységek ösztönzésére kiírt pályázatok. Ezek elsősorban a vidéki települések életminőségének javítását szolgálták, illetőleg a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokra, a szálláshelyek bővítésére és korszerűsítésére, akadálymentesítésére koncentráltak. Pályázni lehetett a szálláshelyhez nem kötődő agroturisztikai szolgáltatások kialakítására, melyek a vadász-, a lovas-, a horgász-, a vízi- és a borturizmus fejlesztését tűzték ki célul. A már működő szállodaiparban azonban nem töltött be túlzottan nagy jelentőséget.

RUSZKAI (2014) kutatásai szerint a rurális térségek fejlesztésében a LEADER jelentősége nagy, azonban alkalmazhatóságának területeit fel kell kutatni. A régiók társadalmi-gazdasági fenntarthatósága nagyrészt a támogatásoktól függ.

Az egyes prioritások közül valamennyi érinti közvetetten a turizmust, de leginkább a területfejlesztésen belül találkozhatunk turisztikai fejlesztésekkel. A program céljai között szerepelt a kis- és közepes vállalkozások támogatása is, amely szintén kedvezett a turizmusnak.

Turisztikai szempontból kiemelendő törekvés a településhálózat túlsúlyos Budapest-központúságának csökkentése, vidéki városok (főként a városközpontok) fejlesztése, a vidéki helyszínek fejlesztése, felhasználva a természet közelségére való vágyódást, ehhez színes programkínálatot társítva (gasztronómia, egészségtudatos programok, aktív sportok). Megjelenik a fenntarthatóság a turisztikailag frekventált vízpartok (Balaton, Duna, Tisza egyes szakaszai) használatában.

Az ÚMFT-ben külön nem jelentek meg szállodai fejlesztésekre vonatkozó előírások, csupán az egyes vonzerőfejlesztésekhez kapcsolódva részcélként és ezekben az esetekben is a minőség javítása jelent meg a programban: az elérhető szolgáltatások számának és színvonalának emelése,

---

<sup>8</sup> Új Magyarország Fejlesztési Terv: <https://docplayer.hu/76389-Uj-magyarorszag-fejlesztési-terv.html>, letöltve: 2020. 04. 06.

valamint szakképzett munkaerő és emelt minőségű eszközök használata szerepelt az elvárások között. Előbbi a hosszabb tartózkodási idő elérése szempontjából volt fontos, míg utóbbi a magasabb költségű vendégkör miatt. A fentiekből arra következtethetünk, hogy ezekre az évekre a magyarországi szálláshely kapacitás elérte a szükséges szintet, további bővítése nem volt indokolt, de a minőségi fejlesztésre szükség volt, így célként fogalmazódott meg a három csillagos szállodák négy csillagosá történő fejlesztése.

### 2.2.5. 2010-2020

2010-től az Új Széchenyi Terv (ÚSZT)<sup>9</sup> keretében pályáztak Európai Unió fejlesztési forrásokra, mely 2007-13 időszakhoz köthető uniós forrásokat foglalta magában. A turizmus azonban egy olyan területnek tűnt, amely kiutat jelenthet ebből a helyzetből, hiszen amellett, hogy magas az élőmunkaerő igénye, közvetlen hatással van a turisztikai szektoron kívül helyezkedő partnereire is (helyi szolgáltatók, beszállítók stb.). Külön szerep jutott az ÚSZT-ben az egészségturizmusnak, amelyről elmondható, hogy olyan turisztikai szolgáltatás, amelyet a vendég gyógyulás vagy megelőzés motivációjával vesz igénybe (MICHALKÓ–RÁTZ, 2011). Magyarország természeti adottságai kiválóan alkalmasak a gyógyturizmus kiszolgálására, elsősorban különféle termál- és gyógyvizeivel, de nem szabad elfeledkezni a klimatikus gyógyhelyekről, gyógyiszappal vagy gyógygázokkal rendelkező helyszínekről és a gyógyító hatású barlangokról sem. Fontos kiemelni azt is, hogy maga a gyógyturizmus nem feltétlenül kell, hogy valamilyen gyógyító attrakcióhoz kötődjön, megfelelő eszközök és szakemberek segítségével bárhol létrehozható gyógyító központ. Tovább erősödött a wellness szállodák szerepe az országban, sok esetben szintén a vizekre ráépülve, az egységek korábbi száma megduplázódott (KÁTAY, 2016).

2017-ben indult a Kisfaludy Program szálláshelyeket érintő szakasza, mely szintén egy nagyobb, átfogó program része. A Kisfaludy Program keretein belül számos strand és kalandpark megújult – tehát turisztikai attrakciófejlesztés valósult meg –, ezt követően pedig a szálláshelyek minőségi javítását és szolgáltatáskínálatának bővítését célozta meg a program. Kiemelendő, hogy a kapacitásnövelés ismételtelen csak nagyon indokolt esetekben valósulhatott meg. A Kisfaludy Program megkülönböztette a szálláshelyeket méret és üzemeltetés, valamint turisztikai régióhoz tartozás szerint is. A fejlesztések egy része a 2004-2020-s ciklusban lezárult, de a 2021-2027. évi EU támogatási ciklusban is lehetőség van pályázatok benyújtására. A támogatások egyrészt a COVID-19 világjárványból való kilábalást célozzák, másrészt különböző szakmapolitikai területek kiemelt hosszú távú uniós célkitűzéseinek megvalósítását segítik, így a turizmusét is.

Összefoglalva a magyarországi szállodák történetét elmondható, hogy viszonylag rövid idő alatt nagyon sok változás történt. Az első szállodák körülbelül 150 évvel ezelőtt jelentek meg, azokon a helyszíneken, amelyek valamilyen oknál fogva turisztikailag frekváltak voltak. Tehát már a kezdeti időszakban is bebizonyosodott az a tény, hogy a szálláshelyek inkább következményei az utazásoknak, mint okai, ettől függetlenül mégis sok esetben elengedhetetlenek. A kezdeti fejlődést a két világháború visszavetette, különösen a második okozott nagy károkat. Az újjáépítés állami segítséggel valósult meg, ahol az állam a tulajdonos szerepét vállalta magára. Ez üzemeltetési szempontból biztonságot adott az egységeknek, ugyanakkor a működés sokszor nem piaci alapon történt, s nem mindig turisztikai szempontok alapján valósult meg egy-egy beruházás. Az 1960-1989 közötti időszakról elmondható, hogy a turizmus fontos része volt az ország működésének, magas kihasználtság jellemezte a szálláshelyeket, ugyanakkor a nem piaci berendezkedés miatt a hatékonyság elmaradt az ideálistól – ennek megfelelően pedig a szolgáltatások színvonala is alacsony volt.

---

<sup>9</sup> Új Széchenyi Terv: [https://polgariszemle.hu/images/content/pkm/Uj\\_Szechenyi\\_Terv.pdf](https://polgariszemle.hu/images/content/pkm/Uj_Szechenyi_Terv.pdf), letöltve: 2020. 04. 06.

A rendszerváltás után a szállodák magánkézbe kerültek. Azok az egységek, amelyek korábban nem megfelelően átgondolt stratégia mentén létesültek, előbb-utóbb kiestek a versenyből, s befejezték működésüket. Ugyanakkor megjelentek olyan új szállodák a piacon, melyek korábban más funkciót töltöttek be (üdülők, munkásszállók). Az időszak elejét a rohamos kínálatnövekedés és a minőségi szálláshelyek hiánya jellemezte. A 2000-es évektől azonban ez a tendencia megváltozott, s a súlypont a mennyiségről áthelyeződött a minőségre. A szálláshelyek szolgáltatásainak bővítése és azok minősége egyre fontosabbá vált, hogy minél hatékonyabban tudjanak működni az egységek, ezért az átlagos tartózkodási időt próbálták megnövelni, valamint a nagyobb fizetőképességű vendégkört célozták meg. Ennek következtében megkezdődött a szálláshelyek specializálódása és létrejöttek olyan különleges szolgáltatásokat nyújtó szálláshelyek is, ahol a szállás vagy a nyújtott szolgáltatásai már önmagában attrakciót jelentett (gyógy- és wellness szállodák, borhotelek, golfszállodák stb.), de ide sorolhatók az üzleti turizmusra szakosodott egységek is.

A második világháború óta a turizmus töretlen fejlődése csupán háromszor torpant meg, először 2001-ben az USA-ban történt World Trade Center elleni terrortámadás után, majd 2009-ben a gazdasági világválságkor és napjainkban a koronavírus idején, amikor a kialakult járványügyi helyzetben a legjobb védekező módszer, ha nem utazunk sehova és nem találkozunk senkivel. Ez nagyon negatívan érinti valamennyi gazdasági ágazatot világszerte, de talán nem túlzás kijelenteni, hogy a turizmust érinti leginkább. Egyelőre még nehéz megmondani, hogy mikor és hogyan fog ebből a válsághelyzetből kilábalni, de az mindenképpen bizakodásra ad okot, hogy a korábbi két megtorpanás is rövidebb ideig tartott, s viszonylag hamar visszatért korábbi medrébe. A járvány miatti szigorú megkötések 2022 márciusától való felfüggesztése után ismét megteltek a szállodák, a belföldi turizmus magára talált. Azonban alig lábalt ki a magyar turizmus a COVID-19 okozta válságból, az újabb problémát az orosz-ukrán konfliktus okozza. az új stratégiai irány kidolgozása még várat magára.

### **2.3. Régiók és turisztikai régiók kialakulása Magyarországon**

Jelen értekezés témája a turizmusfejlesztés regionális szintű megjelenése, ennek nyomán szükségeszerű ennek a tércategória sajátosságait értelmezni. A globalizáció hatásaképpen megfigyelhető a nemzetállami szerepkörök szűkülése, azonban jelenleg még nem jelenthető ki, hogy a regionális szint előtérbe kerülne. Európában például gazdasági értelemben a helyi termelési rendszerek mutatnak növekedő potenciált. (DANSON–HALKIER–DAMBORG, 2019). A turizmus szektor nemcsak helyi, hanem regionális vagy akár nemzetgazdasági szempontból is jelentős gazdaságnövekedési potenciállal bír. Az ágazat gazdasági jelentősége nagymértékben függ a tágabb környezeti és a helyi tényezőktől is, ez arra vezethető vissza, hogy az idegenforgalom szorosan kapcsolódik a kifejtett hatás természetéhez és mértékéhez (VIEIRA-SANTOS, 2017; ROMÃO, 2018).

Az Észak-Magyarország régióban jelenleg tizenhárom regisztrált TDM-szervezet működik.<sup>10</sup> A pályázati forrásokból létrejött TDM szervezetek legtöbbje a 2009-10. évben kezdte meg munkáját. Az Országos Területrendezési Tervről szóló 2003. évi XXVI. Törvény szerint a térség különböző területi egységek (a régió, a megye, a kiemelt térség és a kistérség) összefoglaló elnevezése. A regionális szint több középszintű TDM szervezet, állam, és kiemelt regionális szolgáltatók együttműködésének eredménye a regionális szervezet. A különböző szinteknek különböző feladataik vannak, de vannak általános feladatok, amit minden szint számára kötelező, így például a partnerség kialakítása és fenntartása, koordináció, a turisztikai termékfejlesztés, pályázatokon részvétel, pályáztatás, az emberi erőforrás menedzsment, a szakmai segítségnyújtás, tanácsadás.

---

<sup>10</sup><https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/5/7f/41000/Regisztr%C3%A1lt%20TDM%20szervezetek%20ist%C3%A1ja0302.pdf> letöltve 2022. 04.10.

Az átfogó desztinációs marketing fő színtere a régiós szint. Ide tartozik a kutatás, tervezés, termékfejlesztés, kommunikáció, promóció. Az alulról építkező TDM régiós szinten találkozunk a nemzeti szintű marketingtevékenységgel, melynél fontos az összehangolás.<sup>11</sup>

A turizmus intézményrendszerének fejlesztésére 2008-ban jelennek meg először pályázatok, melyek lehetőséget jelentenek azon önkormányzatok számára, hogy desztináció menedzsment szervezetet hozzon létre, így lehetősége nyílt a fogadóterület turizmusának fejlesztését és menedzsmentjét, szakismerettel és megfelelő finanszírozással ellátni.

A turisztikai desztináció-menedzsment rendszer kiépítése a hazai turizmus versenyképességének növelése szempontjából fontos feladat. A helyi TDM szervezet kialakításának alapvető célja a kutatás, piacelemzés, felmérés, tervezés, a turisztikai fejlesztés, termékfejlesztés, a pályázatokon való részvétel, a minőségirányítás és minőségbiztosítás és a monitoring és értékelés.

A kisebb településeken nem működik a bizottsági szint, itt a teljes képviselőtestület foglalkozik a fejlesztési tervekkel és megvalósításokkal, így itt csak az idegenforgalmi, turisztikai tervekkel kéri ki a TDM szervezet véleményét. Előfordulnak olyan szerencsés esetek, mint például Sárospatak térségében, hogy a szervezet elnöke a képviselőtestület tagja, így közvetlenül képviseli a szervezet érdekeit, így közvetlenül véleményezi a fejlesztési terveket, mind területfejlesztés, mind pedig idegenforgalmi témában. Működését és annak feladatait a képviselőtestület határozza meg. Nincsen egységes elnevezés, esetleg feladat hasonló lehet. Létezik kulturális, sport és idegenforgalmi bizottság vagy városfejlesztési bizottság stb. Az egri, gyöngyösi, az egerszalóki, és mezőkövesdi szervezet esetében az elnök mindig meghívott a bizottsági ülésekre, abban az esetben, ha turisztikailag releváns kérdések merülnek fel. Vizsgálataim szerint mindegyik térségi szervezet középtávú együttműködést írt alá a megyei önkormányzattal, ahol a közös marketing, fejlesztési irányok egyeztetése a közös feladatok között található. Szolgáltatók részéről a TDM szervezettel történő együttműködés, illetve megkeresés általában azért történik, mert feltétele a pályázatnak. Leggyakrabban igazolásra van szükségük, de van olyan is, aki egyeztet a marketing terveit, és informálódik az együttműködés és a tagság lehetőségeiről. (BENKŐ, 2014) A TDM Szövetség közreműködésével a TDM szervezetek be tudnak kapcsolódni a fejlesztési programok kidolgozásába, lehetőségük van a különböző operatív programokat véleményezni.

A TDM szervezetek a desztinációs szinten működnek, de ahhoz, hogy megértsük mit jelent a régió fogalma, meg kell ismerkednünk két különböző folyamattal, amelyek hallásra hasonlóak, de két eltérő fogalom. Ezek a folyamatok a regionalizmus és a regionalizáció. Ezek közül regionalizáció folyamata lesz a meghatározó a régiók kiépülésében. PAASI (1986) szerint a régiók történelmi kreatúrák, időben változó formációk, melyeket a kommunikáció és a társadalmi létezés hoznak létre. GILBERT (1988) a régiókat, mint a helyi térszervező erőket a fejlődésére való reagálását tartja szem előtt, azaz a gazdasági szférát tekinti elődlegesnek. Lényeges szerepet tulajdonít a különböző földrajzi helyek közötti kulturális kapcsolatok csoportját. Végül kialakít egy komplex szemléletet, mely a társadalmi élet minden területén létrejövő interakciókat tartalmazza. (In PATKÓS, 2002)

Ahogy BENKŐ (2002) bevezetőjében megfogalmazza – pusztán a régió szót figyelembe véve – valamilyen szinten mindenki számára ismerős kifejezés, de kérdés, hogy azt milyen összefüggésben használjuk. A mindennapi életünket tekintetbe véve, megnézve meghatározhatunk teljesség igénye nélkül kulturális, gazdasági, történelmi, idegenforgalmi régiót. Tehát a regionális egység valamely tudományág figyelmének a középpontjában áll.

TÓTH (1988) kiemeli, hogy regionális egység alakulhat ki a jellegzetes természetföldrajzi adottságok, a közös történelmi múlt, vagy a gazdálkodási mód és annak szerkezete, valamint az ezekre épülő erős összetartozás alapján.

---

<sup>11</sup> A helyi TDM feladatai, működése. <https://docplayer.hu/23423199-A-helyi-tdm-feladatai-mukodese.html> letöltve 2022.04.20.

A megfogalmazásból látható, hogy bár nem feltétlenül tudatos a régióalkotás, mégis az egység létrejön valamilyen szempont alapján, mely már valamilyen oknál fogva beépült a tudatba. „A régió olyan társadalmi-gazdasági területegységet jelent, amely az őt alkotó „részek” szoros együttműködésére és érdekezésszerűségére épül, de határozott földrajzi határokkal nem minden esetben definiálható” (SÜLI-ZAKAR 2003. 127. p.).

SÜLI-ZAKAR (2003) összehasonlítását tekintetbe véve megállítható, hogy a regionalizmus a gazdasági, a kulturális és társadalmi tényezők által kiépülő természetes kapcsolat. A közös érdekek erősítése révén jön létre, ezért nincs alá-fölé rendeltség. Földrajzilag nem egyértelműen lehatárolható, mert folyamatosan változik.

Míg a regionalizáció politikai folyamat során alakul ki, ami intézményi szinten irányított és szabályozott. A kiépítés során hierarchikus rendszert alkalmaznak, politikailag irányított. A közigazgatási határai jól elkülöníthetők és felépíthetők. A régiók település, járás, egy megye egységéből épülnek fel.

Megállapítható, hogy a régiók létrejöhetnek politikai okok következtében, vagy gazdasági okok gazdasági szerkezet alapján is. Létrejöttére különböző okok vezetnek, de nem fogalmazhatjuk meg a régiót, mint állandó egységet. Állandó változásban, átalakulásban van határai is változhatnak.

A régiók kialakulásának tehát megvannak a különböző okai, de a megalkotásukkor, lehatárolásuknál volt céljuk. Ahogy BEREY (1997) fogalmaz a regionális politika általános célja a társadalom és gazdaság térbeli viszonyainak befolyásolásával a társadalmi újratermelés, hatékonyságának, az életszínvonalnak és az életminőségnek javítása (In TÓTH, 2009).

PERCZE (1996) álláspontja szerint a regionális tervezés: több települést magába foglaló területi egységre kiterjedő tervezési művelet, amely a társadalmi-gazdasági funkciók – a termelés, az ellátás, a szolgáltatások, az igazgatás stb. térbeli rendszerének a kialakítására, illetve fejlesztésére irányul – a népesség kedvező települési, ellátottsági, foglalkoztatottsági és üdülési feltételeinek, a területek és természeti kincsek célszerű felhasználásának, a termelőerők hatékony működésének biztosítása érdekében – a területrészek felhasználási módjának, a létesítmények helyének és kapcsolatainak, a települések szerepkörének és fejlesztési irányának meghatározása útján. A regionális tervezés alapvető célkitűzése a terület egészének olyan fejlesztése, amely biztosítja a termelőerők legjobban és leggazdaságosabban működő területi munkamegosztását és a lakosság emelkedő színvonalú és minden területen egyenletes ellátását munkahelyekkel, kommunális intézményekkel, árukkal, pihenési és kulturális lehetőségekkel stb. (In MIKLÓSSY, 2000).

FARAGÓ (2005) a jövőalkotás társadalomtechnikájával foglalkozott. A hazai tértudományok pluralizálódásának tárgyaláskor hozta létre elméletét a regionális tervezésről. A hangsúlyt a személyes értékválasztásra helyezi. A modellben a kisléptékű terek a személyes kapcsolatok, a kulturális identitáson alapuló lokális szerveződés okán jönnek létre. A nagyléptékű terei pedig a hálózatszerűen elnyúló expanzió által, a gazdasági racionalitásnak megfelelően alakulnak ki.

### **2.3.1 Régiók szerepe és kialakulása Magyarországon**

Magyarországon évszázadok óta a megyerendszer volt meghatározó. A statisztikai régiók kialakítását elsősorban az Európai Unió követelte meg a leendő tagországoktól, ezért Magyarország létrehozta a NUTS II. alapján a régiókat. A NUTS magyarul a Területi statisztikai rendszer némenklatúrája, amit az EUROSTAT azért hozott létre, hogy létrehozza a regionális statisztikák számára területi szintek egyes rendszerét.

A NUTS-nak három típusa különböztethető meg. Az első a NUTS I az országos szint, ahol Magyarországot három országrészre osztják. A jelenleg használatos NUTS II, ahol



Magyarországot hét régióra bontották. Az ország méretéből maximum hét tervezési-statisztikai régiót tudtak kialakítani. Ezek az alábbiak:

- Nyugat-Dunántúl,
- Közép-Dunántúl,
- Dél-Dunántúl,
- Közép-Magyarország. 2021-től Budapest és Pest megye külön NUTS II. régiót alkot.
- Észak-Magyarország,
- Észak-Alföld,
- Dél-Alföld.

Kialakításuknál két fontos szempontot vettek figyelembe. Az első a régióhatárok megegyezzenek a megyehatárokkal. A második, hogy a régiók népessége azonos nagyságrendű legyen (3. ábra). A NUTS III szint a legalacsonyabb, ami a megyéknek és Budapestnek felel meg.



3. ábra: Magyarország statisztikai régiói

Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/eszak-magyarorszagi-regio> letöltés 2019. aug 1.

A régiók a regionalizáció folyamán létrejövő, felülről, intézményi szinten irányított közigazgatási és politikai térségek. A régiókat megyék építik fel, ezért földrajzilag jól körbe határolhatók, ahol földrajzilag egymáshoz közel elterülő önkormányzatok és politikusok irányításai egyesülnek. A folyamat eredményeként létrejövő régiók politikai és gazdasági okok miatt alakult ki, ahol az alá- fölérendeltség a meghatározó. A régiók kialakulásának fontossága, hogy leegyszerűsítse a politikai és gazdasági folyamatokat, könnyebben átláthatóvá teszi ezeket és a területfejlesztési stratégiák egyszerűbb megvalósítása. A régiók között létrejött egyfajta versengés is a támogatásokért, ezért régiókon és megyéken belül fejlődésösztönzőként hat (SÜLI-ZAKAR, 2003).

Magyarországon a turisztikai térségek, adminisztratív térségek, illetve a statisztikai térségek határai legtöbb esetben nem fedik egymást. A térség fogalmát számos tudományterület értelmezi. A területfejlesztésben az Országos Területfejlesztési Koncepcióról szóló 97/2005. (XII. 25.) OGY határozat szerint a térség fogalom egyaránt jelenti az ország 7 régióját, kistérségeit, vagy bármely más funkcionálisan létező területegységet, pl. kiemelt térségeket, adott esetben földrajzi tájakat, agglomerációt vagy akár csak kisebb számú térben funkcionálisan összekapcsolt és kooperáló település mikrokörzetét.

### 2.3.2. Turisztikai régiók

Az Országos Területfejlesztési Kon koncepció, azaz az OFTK korábbi OTK határozza meg az ország hosszú távú fejlesztési céljait, magába foglalva a turizmus fő fejlesztési fontosságát. Az OTK továbbá a fejlesztési programok kidolgozásához útmutatást, információkat biztosít a tervezés és területfejlesztés számára. Az OTK kétpólusú fejlesztéspolitikát tart fontosnak. Az első az idegenforgalmilag frekventált területek, azaz a kiemelt üdülőkörzetekben biztosít az állam szerepvállalást ezzel fent tartva a minőségi turizmust. A második a kiváló adottságokkal, de elmaradott térségek, azaz a perifériák felzárkóztatása állami támogatással és az infrastruktúra fejlesztésével. Az EU egyik csatlakozási feltétele a statisztikai régiók kialakítása volt, ami 3-3 megye összevonásával alakult meg, kivéve a Közép-Magyarországi Régiót.

A turizmusban azonban ez gondot jelentett, ugyanis három kiemelt üdülőterület a Tisza-tó, a Dunakanyar és a Balaton területe egyszerre több régióhoz tartozik. A kiemelt üdülőterületek egységes vonzóerőt biztosítanak, így szétdarabolásukkal fejlesztési problémákba ütköznek. Ennek megoldásaként kilenc tervezési-turisztikai régiót alakítottak ki a turizmusban. A régiókat 1998-ban alakították ki, ezek az alábbiak:

- Budapest-Közép-Dunavidék,
- Észak-Magyarország,
- Észak-Alföld,
- Tisza-tó,
- Dél-Alföld,
- Közép-Dunántúl,
- Balaton,
- Dél-Dunántúl,
- Nyugat-Dunántúl.

Végeredményben elmondható, hogy a létrehozott turisztikai régiók kijelölésével sikerült a problémák részét megoldani, de a turizmus intézményrendszerét még nehéz áttekinteni (LENGYEL, 2004). Bár megtörtént a régiók meghatározása, ahogy már azt Lengyel is említette, voltak olyan területek, melyek több megyéhez is tartoztak, mely első olvasatra gondolhatnák, hogy csak közigazgatásilag jelenthet problémát, de ez nem teljesen így tapasztalható. Területi tervezés tekintetében mindenképpen hosszú távú célok fogalmazódnak meg, melyek egymásra épülnek. Ezen területi kijelöléseknél viszont a célok, tervek, operatív programok és természetesen a finanszírozás tekintetében is elengedhetetlen volt a több megyével történő egyeztetés, mely nem igazán gyorsította fel a végrehajtási folyamatokat.

Szintén problémaként jelentkezik, hogy a tervezési és statisztikai, illetve a turisztikai régiók mellett kialakultak az alábbi kategóriák:

- Kiemelt üdülőkörzet: Balaton, Velencei-tó, Dunakanyar, Mátra-Bükk, Sopron-Kőszeghegyalja, Tisza-tó
- Kiemelt „idegenforgalmi körzet”: Budapest és környéke
- Országos, illetve kiemelt gyógyhelyek: Balatonfüred, Balf, Bükfürdő, Debrecen-Nagyerdő, Eger, Kékestető-Gyöngyös, Gyula, Hajdúszoboszló, Hévíz, Harkány, Mezőköved Zsóri-fürdő, Miskolctapolca, Lillafüred, Parádsárvár, Zalakaros.

A fejlesztési célok, illetve a területirányítás érdekében viszont szükséges volt intézőbizottságok létrehozására, melyek megfelelő területen voltak illetékesek. A megfelelő lehatárolás miatt a tervek kidolgozása és megvalósítása kapcsán sikerült elkerülni a párhuzamokat (LENGYEL, 2004).

Napjainkban viszont a turisztikai régiók és a rendszer teljes átalakulása tapasztalható. A Magyar Turisztikai Ügynökség, mely a Magyar Turizmus Zrt. jogutódja egy teljesen más

szemlélet és rendszer megvalósításán dolgozik. Ennek érdekében dolgozta ki a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát, amely 2030-ig terjedő időszakra irányul.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 az állami turizmusirányítás célrendszerét és eszközrendszerét határozza meg 2030-ig. Feladata szerint a turisztikai szemléletváltás megalapozásával, a jelentősebb beavatkozási pontok azonosításával, stratégiai célok meghatározásával, rövid, közép- és hosszú távon definiálja az állami feladatokat, a célok eléréséhez megfelelő eszközöket, forrást és intézményrendszert rendeljen. (NTS, 2030 p. 6.)

A turisztikai termékek túl összetettek, ahhoz, hogy egy stratégia egyedülként képes legyen lefedni a rendszer egészét, de mint ahogy az NTS 2030 fogalmaz a desztinációs beavatkozási pontoknak, termékstratégiáknak, ágazati programoknak és a konkrét egyedi projekteknek illeszkedni kell az NTS céljaihoz. Ez a stratégia szakpolitikai dokumentum, mely illeszkedik a hazai és Uniós fejlesztéspolitikai rendszerébe és támogatja a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióban foglalt célokat.

A jelen stratégiai megfogalmazásban megjelenik a desztinációs beavatkozási pont kifejezés is. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2013 vizsgálata során, láthatjuk, hogy a társadalmi egyeztetés után a következő témacsoportok jöttek létre:

1. az irányítás önállósága és a turizmus törvény szükségessége;
2. a regionalitás kérdései;
3. az önkormányzatok szerepe és feladatai a turizmusban;
4. vonzerőfejlesztés;
5. az emberi erőforrás fejlesztése;
6. finanszírozási lehetőségek és intézkedések.

Természetesen ezekre a területekre megoldások is születtek, melyek a következő:

1. hatékony központi turisztikai intézményrendszer kialakítása, Nemzeti Desztináció Menedzsment Szervezet létrehozása;
2. regionális intézményrendszer átalakítása;
3. desztináció menedzsment feltételeinek kialakítása;
4. termékfejlesztés, desztináció-fejlesztés, kiemelt desztinációk fejlesztése;
5. oktatási rendszer munkaerő-piaci igényeknek megfelelő átalakítása, stabil foglalkoztatási környezet kialakítása, szemléletformálás;
6. a stratégia megvalósításához szükséges intézkedések rendszerét a célok szerinti bontásban (eszköz, érintett, határidő) (NTS, 2013).

NTS 2013 fontosnak tartja a turizmustörvény megalkotását. Az akkor meglévő turisztikai régiókra épít, és azokat mutatja be, de már megjelenik a desztináció kifejezés is.

„A turizmus területi-, regionális, illetve hálózati alakulását a vonzerők területi elhelyezkedése, a közlekedési és domborzati viszonyok, az infrastruktúra és fogadóképesség stb. alapvetően befolyásolják, és ez többnyire teljesen független a közigazgatási és régiós határoktól. A turisztikailag frekventált területek jelentős része a megyei közigazgatási, illetve régiós határokon túlnyúló, a megyék, illetve régiók pere-mén elhelyezkedő térségekben van.

A turizmus állami területi irányításának hatékonyabbá tétele érdekében az egész országot lefedő területi intézményrendszer kialakítására volt szükség: a 7 tervezési-statisztikai régió mellett a turizmus sajátosságait figyelembe véve turisztikai régiók alakultak ki.” (NTS, 2014. p.60)

A Turisztikai régiók határait a 28/1998. (V.13.) IKIM rendelet, illetve a 4/2000. (II. 2.) GM rendeletek határozzák meg.

NTS 2014 megfogalmazza, hogy komoly problémát okoz, hogy a statisztikai régiók és a turisztikai régiók nem fedik egymást, mely mind szervezeti mind stratégiai kérdésekben problémákat okoz. Régiók egymást versenytársnak tekintik, mindegyik egyszerre akar fejleszteni, ami azért is gondot okoz, mert az Európai Unió források kedvezményezettje kizárólag statisztikai régió lehet.



A fejlesztési tervekre, a forráselosztásra, valamint a marketingre a regionális szemlélet az irányadó. Marketing munkában is a turisztikai régiókhoz kapcsolódó Regionális Marketing Igazgatóságok kapnak fontosabb szerepet, ahol is elindult a tematikus utak kidolgozása és a saját arculat mentén történő keresletélénkítés, mely elsősorban a belföldi turistákat célozza meg. NTS 2014 kitér arra, hogy a régiók arculata Magyarországon még nem ismert és a külföldi turisták számára a magyarországi turisztikai régiók nem megkülönböztethetők. Vannak bizonyos régiók, melyek kommunikációban a belföldihez képest más területi hívó szóval kommunikálnak, ilyen például Észak-Magyarország a belföldi turisták számára, míg ugyanez a régió Eger-Tokaj hegyvidék néven jelenik meg a külföldi marketing kommunikációban. Természetesen ennek az ellenkezője is igaz, hiszen a Balaton megfelelő figyelemfelkeltő régió, mind a belföldi, mind pedig a külföldi turisták számára.

Emellett persze az NTS 2014 megfogalmazza a Regionális Marketing Igazgatóságok egyéb feladatát is, melyek között szerepel az „információáramlás érdekében szoros kapcsolattartás a Tourinform irodákkal és a szolgáltatókkal, promóciós eszközként kiadványokat készítenek, kiállításokon vesznek részt, saját honlapot tartanak fenn, PR tevékenységet folytatnak, újságírói tanulmányutakat szerveznek.

Az NTS 2014-ben már látható, hogy a termékfejlesztés és attrakciófejlesztés mellett a desztináció fejlesztés fogalma is kialakul, mely sokkal hangsúlyosabban jelenik meg az NTS 2030-ban. NTS 2014 meg is fogalmazza a desztinációk fontosságát: „a desztináció-fejlesztés komplex szemlélettel, integrált megoldásokkal szolgálja a magyar turisztikai szektor fejlődését. Az egymáshoz kapcsolódó, együttesen megjelenített kínálatokkal rendelkező – földrajzi alapon meghatározott – turisztikai célterületek, desztinációk lehatárolására azért van szükség, hogy az adott terület turizmussal összefüggő fejlesztési és marketing feladatai egységesen kezelhetővé váljanak. Ez a szemlélet a magyar turizmus eddigi gyakorlatában még nem alakult ki, ezért az a cél, hogy a szétagolt szervezeti rendszer egységessé válva járuljon hozzá a szektor működésének alapját jelentő kínálat fejlesztéséhez. A kiemelt desztinációk fejlesztése kulcskérdés a kínálat legfontosabb részét jelentő, illetve az eddig kiugrási lehetőséget nem kapott területek számára, hogy azok is lehetőséget kapjanak a nemzetközi turizmusba való bekapcsolódásra és ezen keresztül a helyi közösségek életminőségének a turizmus általi javítására.”<sup>12</sup>

Ezen stratégia mentén megfogalmazásra kerül a helyi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek létjogosultsága, melyek adott településen vagy kistérségben összefogják a turisztikai szolgáltatókat, önkormányzatot stb. és helyi turisztikai termékek és szolgáltatások mellett ezek promócióját is elvégzik. Ezáltal növelik a turisztikai vállalkozások versenyképességét.

Tourinform iroda működtetésén keresztül pedig közvetlenebb kapcsolatot tudnak fenntartani a turistákkal. Ez az azonnali kommunikáció és visszacsatolás, valamint a közvetlen kapcsolat által feltárt igények lehetőséget adnak arra, hogy gyorsabb reagálás történjen a szolgáltatások színvonalának emelése érdekében.

Helyi szinten túl az NTS 2014 megfogalmazza a regionális szintű desztináció-fejlesztést is, melyhez természetesen intézményrendszert is társít a regionális desztinációs menedzsment szervezetet, melynek a feladata az NTS-hez igazodva kialakítani a stratégiát, arculatot, és elérni, a turisztikai márkává válást. Régiós szervezetek feladatákként, már megfogalmazza a termékfejlesztésen túl a kutatás-elemzés, regionális szintű promóció, és információs rendszer használatát és működtetését, oktatást, minőségbiztosítást, monitoringot, és hálózatépítést is.

Stratégiából látható, hogy ez az alulról építkező rendszer, gondolva itt a desztinációs szervezetre, nem állhat meg a középső szinten, ezért megfogalmazásra kerül egy nemzeti desztinációs menedzsment szervezet létrejötte is, mely a korábban felsorolt feladatokat nemzeti szinten látja el. Kutatás-elemzés tekintetében pl. országos vonzerőleltár készítése, termékfejlesztés a stratégia prioritásai mentén, nemzeti turisztikai promóció, pályázatokban való közreműködés,

---

<sup>12</sup> Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Magyar Turisztikai Ügynökség. Budapest, 2017 október. [https://mtu.gov.hu/documents/prod/mtu\\_strategia\\_2030.pdf](https://mtu.gov.hu/documents/prod/mtu_strategia_2030.pdf) letöltve: 2022.04.20.

minőségbiztosítási rendszer üzemeltetése, minőségi standardok felállítása, „best practice” díjak kialakítása és természetesen kapcsolattartás és együttműködés a regionális szervezetekkel.

Az NTS 2014 a feladatok megfogalmazása mellett meghatározza a helyi és regionális desztinációs szervezetek kialakításának és finanszírozásának feltételeit és lehetőségét is. Az NTS 2030 viszont már szakított a korábban kialakított régiós szemlélettel. „A turisztikai térségek állami feladatairól szóló 2016. évi CLVI. törvény a turisztikai fejlesztések fókuszát az egyedi attrakciókról a turisztikai térségekre helyezi át, kimondva, hogy Magyarország turisztikai potenciájának növelése a turisztikai desztinációkban rejlik.” (NTS 2030., 6. p.).

Ennek értelmében fontos az élményszerű turisztikai csomagok biztosítása és menedzselése. A régiók helyett tehát kisebb egységekben, desztinációkra bontva történik, a koncentrált a különböző turisztikai fejlesztésekre. Ezek elkülöníthető területek, a régióknál kisebb egységek, melyekben benne van azon potenciál, hogy önálló márkaként épüljenek fel. A stratégia szerint a desztinációs megközelítést egy új szemléletű, attrakciófejlesztés és alap infrastruktúra egészíti ki, mely biztosítja ezek gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságát. (NTS 2030., 6. p.) Elmondható, hogy a tervezésnél és a fenntartható irányításnál is desztinációs szemlélet váltotta fel a régiós megközelítést, mely szerint a tervezés, végrehajtás, koordinációs- és marketing-kommunikáció a Magyar Turisztikai Ügynökség feladataihoz tartozik.

A desztinációk jól körül határolt területeinél különböző beavatkozási programok kerültek kialakításra. A desztinációk kijelölése, vagy meghatározása az NTS 2030-ban meghatározott kritériumok szerint történik, melyek figyelembe veszik a keresleti, kínálati tényezőket, a térségben rejlő potenciált, továbbá a térség arculatát.

Ezeket a szempontokat 3 csoportba lehet osztani:

I. Vonzerőalapú Mutatók

- a. vonzerő száma, nagysága
- b. látogatószám
- c. turisztikai szolgáltatások száma
- d. vendéglátóhelyek száma, látogatottsága
- e. védett természeti terület jelenléte, nagysága
- f. világörökség

II. Turisztikai Mutatók

- a. vendégéjszaka szám
- b. vendégek száma
- c. árbevétel
- d. szálláskapacitás (szoba, férőhely, típus)
- e. lakosságra jutó vendégéjszakák szám
- f. külföldi vendégek aránya
- g. tartózkodási idő
- h. IFA-bevétel

III. Földrajzi és Infrastrukturális mutatók

- a. Tourinform iroda működik, látogatószám
- b. TDM működik
- c. közlekedési kapcsolatok
- d. összefüggő földrajzi terület, települések száma

Az említett szempont rendszer azon túl, hogy eszköze a desztinációk lehatárolásának, 2016-tól e kritériumrendszer alapján nem csupán a desztinációk, hanem a turisztikai fejlesztési térségek is lehatárolódtak, melyek egy vagy több desztinációból állnak.

Az NTS 2030 megalkotásáig a következő turisztikai térségek kerültek meghatározásra, úgy, mint kiemelt turisztikai térségek:

- Balaton

- Sopron-Fertő
- Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség
- Dunakanyar
- Debrecen, Hajdúszoboszló, Hortobágy, Tisza-tó.

Megvizsgálva a kiemelt turisztikai térségeket látható, hogy ez a lehatárolás, mely a kritériumrendszer alapján készült, nem fedí le az egész országot összehasonlítva a korábbi turisztikai régiókkal. Ez nem azt jelenti, hogy a többi terület, térség, desztináció nem rendelkezik turisztikai potenciállal, csupán annyit tesz, hogy az újonnan alkotott kritériumrendszer alapján nem tartoznak a „kiemelt” státuszba, és az is lehet, hogy nem is fognak.

Ezek az attrakciók pontszerűen helyezkednek, de hozzájárulnak az ország élménykínálatához. Bár a turisztikai térséghez vagy desztinációhoz nem tartoznak, mégis turisztikai potenciállal rendelkeznek. Stratégia alapján ezek az attrakciók termékalapú megközelítés alapján tematikusan értelmezhető hálózathoz sorolhatók a területi egységek helyett, úgy, mint várak, gyógyfürdők stb.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 kihangsúlyozza, hogy a megfogalmazott térségi lehatárolás, azaz a kiemelt turisztikai térségek nem fedik le az ország egészét. Ez a 2017 évi állapotot mutatja. Országos szinten természetesen léteztek olyan területek, melyek a korábban említett feltételrendszernek megfelelnek, csak nem kerültek nevesítésre. A turizmusfejlesztés viszont továbbra is kormányzati cél. hivatkozva a 2016. évi CLVI. törvényi megfogalmazására, mely értelmében a turizmusfejlesztés alapja a turisztikai térség, azaz a desztináció fontos volt a kiemelt térségeken túl további területek lehatárolására is. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programon belül a Turisztikai fejlesztési térségek pozicionálása (későbbiekben GINOP - 1.3.4-17), célja nem más, mint „olyan turisztikai fogadóterületek lehatárolása, melyek jelenleg is jelentős turisztikai teljesítménnyel rendelkeznek, vagy beruházásokkal turisztikai potenciáljuk növelhető, oly mértékben, hogy azok alkalmasak hazai és nemzetközi vendégforgalom generálására, magasabb fajlagos költséssel rendelkező vendégek megszólítására, az utazóközönség tartózkodási idejének növelésére.” (GINOP-1.3.4-17). Ezen felhívás kapcsán a korábbi turisztikai régiók és a kiemelt turisztikai térségek mellett meghatározásra kerültek a jelentős turisztikai térségek is. A pályázati felhívás alapján ezek pedig a következők: Gyula-Békéscsaba, Mátra-Bükk, Pécs-Villány, Szeged-Hódmezővásárhely, Szigetköz-Pannonhalma-Győr.

A program célja, hogy a jelentős turisztikai térségen a fogadóterület versenyképességének javítása, térségi együttműködéssel szolgáltatói csomagok létrehozása, a desztináció arculatának kialakítása és a fenntarthatóság érdekében térségi desztináció fejlesztése, márkázás. Ezek segítségével a térség könnyebben nevesíthető, keresletösztönző hatással bír, így a desztinációt könnyebb kommunikálni. Tény, az, hogy a kijelölés, de inkább a megfogalmazás rosszul érintette azokat a térségeket, amelyek nem kerültek kiemelt kategóriába, főleg úgy, hogy az országos kommunikációban alapvető cél volt, hogy előbb utóbb minden térség kiemelt kategóriaként fog szerepelni.

429/2020. (IX. 14.) Kormányrendelet a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatokról szóló végrehajtásáról szóló 235/2019. (X. 15.) Kormányrendelet a következő turisztikai térségeket jelölte ki, formabontó módon az angol elnevezéseket is tartalmazva, így az egyes desztinációk a külföldiek számára is pontosan beazonosíthatóak<sup>13</sup>:

1. Balaton turisztikai térség (angolul: Balaton)
2. Sopron–Fertő turisztikai térség (angolul: Sopron region)
3. Bük–Sárvár turisztikai térség (angolul: Bük and Sárvár)
4. Tokaj és Nyíregyháza turisztikai térség (angolul: Tokaj and Nyíregyháza)
5. Mátra–Bükk turisztikai térség (angolul: Eger region)

<sup>13</sup> <https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/magyarorszagon-11-turisztikai-terseget-nevesített-a-kormany-1171666>

6. Gyula és térsége turisztikai térség (angolul: Gyula region)
7. Győr–Pannonhalma turisztikai térség (angolul: Győr and Pannonhalma)
8. Szeged és térsége turisztikai térség (angolul: Szeged region)
9. Pécs–Villány turisztikai térség (angolul: Pécs region)
10. Debrecen és térsége turisztikai térség (angolul: Debrecen and surroundings)
11. Budapest környéke turisztikai térség (angolul: Greater Budapest)

A rendelet a korábbi fejlesztésközpontú szemlélet helyett a marketing és az értékesítésre helyezi hangsúlyt. Elkerülve a kiemelt illetve a jelentős térség szó használatát, egységesen 11 turisztikai térség került meghatározásra. A térségek kijelölésével a cél a turisztikai feladatok ellátásnak hatékonyabbá tétele, jól kommunikálható és körül határolható fogadóterületek létrehozása, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (NTS 2030) céljaival összhangban.

### 2.3.3. Szálláshelykapacitás és vendégforgalom Észak-Magyarországon

A történelmi áttekintés után érdemes megvizsgálni az észak-magyarországi szálláshelykapacitás alakulását. A kutatás szempontjából leginkább a közelmúlt adatai relevánsak, így most csak az elmúlt nagyjából tíz évre helyeztem a hangsúlyt. Az adatokat a KSH oldaláról gyűjtöttem össze<sup>14</sup> (1. táblázat).

#### 1. táblázat Férőhelyek számának alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019), ezer db

Év	Nógrád megye		Borsod-Abaúj-Zemplén megye		Heves megye		Régió	
	Férőhelyek száma	Szobák száma	Férőhelyek száma	Szobák száma	Férőhelyek száma	Szobák száma	Összes férőhely	Szobák száma összesen
2008	26241	7857	149688	43619	112761	36078	288690	87554
2009	24233	8058	144193	44671	112925	35434	281351	88163
2010	24622	7583	154954	47690	123721	39516	303297	94789
2011	33884	9642	197163	59812	132499	43108	363546	112562
2012	34381	9678	180803	54029	153797	46042	368981	109749
2013	31130	8786	182820	56551	155333	51461	369283	116798
2014	29121	9167	187311	56949	153234	49509	369666	115625
2015	30045	9417	186111	57681	163959	55988	380115	123086
2016	31026	9835	174861	52417	164367	53082	370254	115334
2017	36524	11536	172345	54614	148105	50151	356974	116301
2018	38221	12202	172850	50047	147650	49805	358721	112054
2019	34565	11364	161006	46936	144870	49733	340441	108033

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/> alapján saját szerkesztés

Az 1. táblázatból leolvasható, hogy Nógrád megye esetében a kisebb kilengésektől eltekintve folyamatos növekedés figyelhető meg mind a férőhelyek számában, mind pedig a szobák számában. Ez 12 év alatt a férőhelyszám kb. 30%-os bővüléséhez vezetett, ami önmagában biztató eredmény, ellenben azt is figyelembe kell venni, hogy a bázisszám nagyon alacsony volt. Biztató, az a szobák számának alakulása, mert itt majdnem 45%-os növekedés figyelhető meg, ami arra enged következtetni, hogy több alacsonyabb minőségű szállásegységet (pl. turistaszállók sok ágyas szobákkal) alakítottak át magasabb színvonalú két- vagy háromágyas szobákká.

<sup>14</sup> KSH statinfo honlapja: <http://statinfo.ksh.hu/>, letöltve: 2020. 04. 23.

Heves megye számai szintén pozitívan alakultak, 2016-ig folyamatos növekedés figyelhető meg, utána viszont 12-13%-os csökkenés következett be, mind a férőhelyek száma, mind a szobák számát tekintve. Így a vizsgált időszak alatt előbbi 28%-kal, míg utóbbi 35%-kal nőtt. Itt érdemes azt is figyelembe venni, hogy a kezdeti érték is viszonylag magas volt, tehát a növekedés egyértelműen előrelépést jelent.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében érdekes tendenciát figyelhetünk meg: 2011-ben bekövetkezett egy nagyobb ugrás a férőhelyek száma 2008-hoz képest 31%-kal, míg a szobák száma 37%-kal nőtt meg, ami három év alatt komoly változásnak számít. Ezt a pozitív irányvonalat azonban nem sikerült megtartani, így 2019-re mind a férőhelyek, mind a szobák száma csökkent a 2011-es állapothoz képest, ugyanakkor a kiindulási számokhoz viszonyítva mindkettő nőtt kb. 7,5%-kal. A növekedés önmagában mindenképpen pozitívnak értékelendő, ugyanakkor, ha megnézzük a másik két megye növekedési arányát (Nógrád: 30% és 45%, illetve Heves: 28% és 35%), akkor ez a szám máris nem mutat olyan jó. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a másik két megyében a szobák számának aránya nagyobb ütemben nőtt, mint a férőhelyek számáé, ebből egyértelműen az átlagos szállásszínvonal emelkedésére következtethetünk, míg Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében a két szám nagyjából azonos.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye a legnagyobb, közel kétszer akkora, mint Heves megye és háromszor akkora, mint Nógrád megye. Ennek tükrében a férőhelyek száma és a szobák száma a bázis évben (2008) Borsod-Abaúj-Zemplén megyében csupán 1,33x-osa, illetve 1,18x-osa volt a Heves megyei kapacitásnak, ez azt mutatja, hogy Heves megye kínálata jóval nagyobb, mint Borsod-Abaúj-Zemplén megyéé. Ugyanakkor 2008-ban Borsod-Abaúj-Zemplén megye férőhely kapacitása és az elérhető szobáinak a száma 5,7x-ese, illetve 5,5x-öse volt a Nógrád megyei számoknak, amiből azt szűrhetjük le, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye kínálata Nógrád megyéének majdnem a kétszerese. A 2019-es évre viszont több változás is bekövetkezett. A leginkább szembetűnő, hogy Heves megye kiadható szobáinak száma 6%-kal nagyobb, mint Borsod-Abaúj-Zemplén megyéé. Ez nagyon nagy eredmény annak ismeretében, hogy a területi lehatárolások nem változtak, s utóbbi még mindig kétszer nagyobb méretű. Férőhely kapacitásban Borsod-Abaúj-Zemplén megye még mindig jobban áll (11%), de ez a területi nagyságot is figyelembe véve egyáltalán nem jó eredmény, sőt, azt a következtetést is levonhatjuk belőle, hogy a szálláshelyek átlagos minősége is jóval alacsonyabb, mint Heves megyében.

Nógrád megyét Borsod-Abaúj-Zemplén megyével összehasonlítva azt állapíthatjuk meg, hogy a férőhely kapacitás Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 4,66x-osa, míg az elérhető szobák száma 4,15x-öse a Nógrád megyeieknek. A 2008-as évhez képest van ugyan fejlődés (5,7 és 5,5), elsősorban a szobák számában (ami az átlagos szállások színvonalának növekedésére enged következtetni), azonban ezek a számok még mindig alacsonyak a területi eltéréshez viszonyítva (Borsod-Abaúj-Zemplén megye háromszor akkora, mint Nógrád).

Összefoglalva a szálláshely kapacitást elmondható, hogy Heves megye a legfejlettebb, mind elérhető mennyiségben, mind a szolgáltatások színvonalában, jóval a másik két megye előtt jár, míg Nógrád megye nagyon le van maradva mindkét tényezőben, de arányaiban vizsgálva Borsod-Abaúj-Zemplén megyének is bőven van felzárkózni valója – elsősorban a szállások minőségének a területén. A kép további árnyalásához fontos megvizsgálni az egyes szálláshelyek időbeli elérhetőségét is, azaz, hogy ezek a számok hogyan oszlanak meg év közben, mennyi a csak szezonálisan nyitva tartó egység. Ehhez nem nézem meg külön minden megye minden évének minden hónapját, csak kiválasztottam néhány sarokpontot, amiből egy tendencia már leolvasható lesz. Az eredményeket a 2. táblázatban rögzítettem.

## 2. táblázat A szezonális férőhely kapacitás alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)

	Nógrád megye		Borsod-Abaúj-Zemplén megye		Heves megye		Régió	
	Férőhelyek száma (db)	Szobák száma (db)	Férőhelyek száma (db)	Szobák száma (db)	Férőhelyek száma (db)	Szobák száma (db)	Férőhely Összesen (db)	Szobaszám Összesen (db)
<b>2008. júl.</b>	3335	820	19465	4716	14271	3714	37071	9250
<b>2008. dec.</b>	1638	599	9297	3297	7527	2793	18462	6689
<b>2011. júl.</b>	3477	836	20528	5551	13674	4050	37679	10437
<b>2011. dec.</b>	2154	745	12145	4454	9694	3455	23993	8654
<b>2015. júl.</b>	3058	863	19732	5522	16161	4676	38951	11061
<b>2015. dec.</b>	2193	742	11573	4221	11955	4180	25721	9143
<b>2019. júl.</b>	3159	990	17366	4716	14048	4687	34573	10393
<b>2019. dec.</b>	2711	916	10268	3399	11244	4001	24223	8316

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/> alapján saját szerkesztés

Mielőtt a 2. táblázat eredményeit elemezném, megjegyzem, hogy az adatok nem reprezentatívak, hiszen csak egy-egy véletlenszerűen kiválasztott, adott állapotot tükröznek. A pontos adatok begyűjtéséhez ennél jóval nagyobb minta szükséges, azonban a céltrendenciák megállapítása volt, melyek a táblázat adataiból leolvashatók.

Nógrád megyét megfigyelve a következők állapíthatók meg:

- 2008-ban az egész éves férőhelyek száma a szezonális férőhelyszám csupán fele volt, ugyanakkor a szobák esetében ez a szám majdnem 75%;
- annak ellenére, hogy 2011 és 2015 között a férőhely kapacitásban csökkenés tapasztalható (13%), az egész évben elérhető férőhelyek száma minimálisan nőtt (2%) és a szobák száma is nőtt;
- 2019-re az összes férőhelykapacitás csupán 16,5%-a, míg a szobakapacitás 8%-a szezonális, tehát 33,5%, illetve 17%-os növekedés történt 12 év alatt.

A fenti három megállapítást összekapcsolva kijelenthető, hogy Nógrád megyében a szállás minőségi javítására irányuló fejlesztések elkezdődtek, segítségükkel a szezonális nagymértékben felszámolásra került. Továbbra sem szabad elfelejteni azonban, hogy a kapacitás mérete a többi megyéhez képest alacsony.

Heves megye adataiból a következők olvashatók ki:

- 2008-ban a szálláshelyek 48%-a működött szezonálisan, az elérhető szobáknál pedig ugyanez a szám 25% volt (ez nagyjából megegyezik Nógrád megye adataival);
- 2015-ig folyamatos növekedés tapasztalható mind az egész éves, mint a szezonális férőhely kapacitás, mind pedig az elérhető szobák számában, 2019-re azonban kisebb visszaesés tapasztalható. Az viszont örömteli, hogy ez a szezonális és kevésbé minőségi szálláshelyeket érinti (pl. turistaszállások), tehát a csökkenés ellenére feltételezhető, hogy minőségileg viszont növekedés következett be;
- 2019-ben a férőhely kapacitás 80%-a egész évben elérhető, míg a szobák esetében ez a szám még nagyobb, 85%. A bázis évet nézve megállapítható, hogy 28%, illetve 10%-os növekedés következett be.

Heves megye helyzetét összefoglalva az állapítható meg, hogy egyenletes növekedés a jellemző rá, s a fejlesztések – ugyanúgy, mint Nógrád megye esetében – a minőség javítását és a szezonális csökkentését célozták meg, ami hosszú távon és a gazdasági fenntarthatóság szempontjából mindenképpen jó stratégia. A 2019-ben tapasztalható csökkenés okára kíváncsi voltam, így külön megvizsgáltam a 2015 és 2019 közötti ide vonatkozó adatokat, de nem kaptam

világos válaszokat, így ennek egyértelmű eldöntéséhez további információkra lenne szükség. Ami kiolvasható az adatokból, hogy az összes férőhely száma 2017-ig folyamatosan nőtt, utána tapasztalható csökkenés, az egész éves összférőhely-számban viszont 2017-ben van egy visszaesés, addig és utána viszont növekedés tapasztalható. A szobák számával kapcsolatosan is hasonló a helyzet, 2017-ig növekedtek, majd kb. 10%-os csökkenés következett be, az egész évben elérhető szobák esetében is hasonló a helyzet, mint a férőhelyeknél: 2017-ben van egy töréspont, előtte és utána növekedés látható. Pusztán a számokból következtetve ilyen akkor történhet meg, ha 2017-ben egy nagyobb felújítás vette kezdetét, amelynek időtartama alatt a megye, jelentős kapacitásvesztéssel volt kénytelen elkönyvelni (például épület vagy épületrészek ideiglenes bezárása átépítés/hozzaépítés miatt), a munkálatok végeztével pedig ez a kapacitás visszakерült a kínálatba. Ezek alapján azt gondolom, hogy Heves megye szálláshely kínálata valószínűleg elérte a kereslet által támasztott volument, így annak átalakulása, minőségileg magasabb szintre történő felhozatala zajlik.

Végezetül Borsod-Abaúj-Zemplén megyéről is érdekes információkat tudhatunk meg:

- 2008-ban a férőhelyek csupán 48%-a volt egész évben elérhető, míg a szobáknál ez az arány alig érte el a 70%-ot. Mindkét mutató alacsonyabb, mint a régió másik két megyéjének esetében
- ha a kiválasztott adatokat együttesen nézzük, akkor az látható, hogy 2011-ig növekedés történt minden téren, 2011-2015 között nagyjából stagnálást figyelhetünk meg, majd 2015 és 2019 között visszaesés tapasztalható, de nemcsak férőhely kapacitás terén, hanem az elérhető szobák számának alakulásában és az egész évben elérhető helyszínek volumenében is. Tehát nem arról van szó, mint Heves megye esetében, hogy átalakulna a kínálat, hanem tényleges csökkenésről beszélhetünk.

Ahogy Heves megyénél, úgy itt is megvizsgáltam külön a 2015-2019 közötti adatokat és azt tapasztaltam, hogy évről évre folyamatos csökkenés figyelhető meg, mind a férőhely kapacitás, mind az elérhető szobák számában, akár az egész évben nyitva tartó helyeket nézzük, akár a szezonálisakat. Ez komoly problémát jelent, melynek okait kinyomozni valószínűleg egy külön dolgozat témája lehetne, az azonban bizonyos, hogy amennyiben a turizmussal, mint gazdasági tényezővel szeretne számolni a megye, akkor ezt a folyamatot vissza kell fordítania. Ellentmondásnak tűnhet, hogy míg az első táblázatban minimális növekedés figyelhető meg a szobák számában és a férőhelyek alakulásában, addig ebben a táblázatban csökkenés látszik, de ennek oka az, hogy a második táblázatnál pontszerű mintavételt használtam, s egy-egy adott állapotot tükröznek az eredmények. Ha ez a tendencia tovább fog folytatódni a következő években is, akkor valószínűsíthető, hogy az első táblázat további rubrikáiban is kisebb számok fognak szerepelni, mint a mostaniak.

Hogy még pontosabb adatokhoz jussunk és hogy következtetéseim alátámasztást nyerjenek, külön megvizsgáltam az egyes megyékben a szállodai férőhelyek kapacitását, valamint – hasonlóan a többi szálláshely kapacitáshoz – a férőhelyek elérhetőségének eloszlását (szezonálisitását). Először vizsgáljuk meg a szállodai kapacitásokat a 3. táblázat segítségével. Nógrád megye adatait megvizsgálva megállapítható, hogy a szállodai férőhely-kapacitás ingadozó, időnként nem jelentős csökkenés is megfigyelhető, de összességében pozitív. A vizsgált időszak alatt az összes szállodai kapacitás kb. 15%-kal, míg a szállodai szobák száma 13%-kal nőtt. Ez önmagában pozitív eredmény lenne, azonban, ha visszagondolunk a teljes megyei szállás kapacitás alakulására, ott azt állapítottam meg, hogy a férőhelyek száma kb. 30%-kal, a szobák száma pedig 45%-kal nőtt. Ebből az következik, hogy a megyében az új szálláshelyek jelentős része nem szállodai, tehát feltehetően kevésbé magas színvonalú. Ez hosszútávon nincsen jó hatással a megye turisztikai kínálatára, rövidtávon – amennyiben csak kapacitásbővítés volt a cél (láttuk az alacsony 2008-as kapacitásokat) – még megmagyarázható. 2008-ban a teljes kapacitás 61%-a volt szállodához köthető, míg a szobaszám esetében 82% volt ugyanez az adat, azonban 2019-re ezek a számok 54% és 65%-ra csökkentek. A minőségi szálláshelykínálat érdekében jó lenne ezt az arányt minél magasabban tartani.

### 3. táblázat Szállodai férőhelyek kapacitásának alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)

Év	Nógrád megye		Borsod-Abaúj-Zemplén megye		Heves megye		Régió	
	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai szoba összesen (db)	Szállodai férőhely összesen (db)
2008	6516	16116	31834	78089	26233	62721	64583	156926
2009	6449	16398	32873	80461	26109	63028	65431	159887
2010	6121	15703	34970	83228	26341	64735	67432	163666
2011	6629	17081	33323	83073	29360	75218	69312	175372
2012	6652	17770	33693	83748	32244	82316	72589	183834
2013	6021	16268	33598	85250	33054	83829	72673	185347
2014	6166	15797	34407	87925	34355	89214	74928	192936
2015	6306	15821	35171	89661	36248	96193	77725	201675
2016	6464	16295	36116	92367	36461	97369	79041	206031
2017	7564	19463	34325	87568	36843	97150	78732	204181
2018	8146	21099	34563	88479	37946	100237	80655	209815
2019	7453	18925	32297	82331	38373	101597	78123	202853

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/> alapján saját szerkesztés

Ez Heves megyében szépen meg is valósul. Mind a szállodai férőhelyek, mind a szállodai szobák számában folyamatos és egyenletes növekedés tapasztalható 12 év alatt, 2008-ról 2019-re a szállodai kapacitás majdnem 40%-kal, míg a szállodai szobák száma kb. 32%-kal nőtt. Ha ezt összevetjük az egész megye szálláshelykínálatának alakulásával (férőhely kapacitás 28%-os növekedés, szoba kapacitás 35%-os növekedés), akkor megállapíthatjuk, hogy Heves megyében egyértelműen minőségjavulás következett be a szálláshelykínálat terén. Ezt igazolja az is, hogy míg 2008-ban az összes férőhely 55%-a, míg az összes szobaszám 72%-a volt megtalálható szállodákban, addig 2019-re ez a két szám 70%-ra és 77%-ra módosult, ez mindenképpen jó irányvonalnak mondható.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében már nem ennyire jó a helyzet. A szállodai férőhelyek száma 12 év alatt alig 5%-kal bővül, míg a szobák száma még ennél is alacsonyabb, 1,5%-os bővülést mutat. Mindét szám elmarad a teljes kapacitás- és szobaszám növekedés arányától (7,5%), amit már a korábban is megjegyeztem, hogy a másik két megyéhez viszonyítva alacsonyabb. Ez az adat tovább rontja az összképet. Szintén negatív eredmény, hogy a szállodai szobák aránya a teljes szobaszámhoz viszonyítva 4%-kal csökkent, a férőhelyváltozásnál ugyanez a szám szintén csökkenést mutat (1%). Ahogy Nógrád esetében megállapítható, úgy itt is elmondhatjuk, hogy az új szálláshelyek kisebb része szálloda, a kapacitásbővülés elsősorban egyéb szálláshelyeken következett be, ami hosszú távon nem jó irányvonal.

Ha egymáshoz szeretném viszonyítani az egyes megyék szállodai kapacitását, akkor az állapítható meg, hogy 2008-ban Nógrád megye szállodai kapacitása valamivel 20%-a alatt van Borsod-Abaúj-Zemplén megyéének, míg a szobaszám tekintetében is hasonló az arány. Ez hasonló a teljes szálláskapacitásnál tapasztalt arányhoz. Ellenben 2019-re a szállodai szobaszám és férőhelyszám is 23% fölé kúszott.

Heves megye és Borsod-Abaúj-Zemplén megye viszonylatában úgy alakultak a számok az elmúlt 12 évben, hogy kezdetben a szállodai kapacitás 20%-kal, míg a szállodai szobaszám 18%-kal volt több Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Ezek a számok 2019-re a következőképpen módosultak: a szállodai férőhelyszám Heves megyében 23%-kal, míg a szállodai szobák száma 19%-kal lett több. Ez nagyon jelentős fejlődést mutat Heves megyében.



A szálláshely kapacitás vizsgálatának utolsó momentumaként nézzük meg azt is, hogy milyen a szállodai kapacitások időbeli elérhetősége az egyes megyékben. Ugyanazt a módszert alkalmazva, mint a teljes szálláshely kapacitás vizsgálatokor ugyanazokat a sarokpontokat állapítottam meg a könnyebb összehasonlíthatóság érdekében. Az eredményeket a 4. táblázatba gyűjtöttem.

**4. táblázat A szezonális férőhely kapacitás alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)**

	Nógrád megye		Borsod-Abaúj-Zemplén megye		Heves megye		Régió	
	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai szobák száma (db)	Szállodai férőhelyek száma (db)	Szállodai férőhely összesen (db)	Szállodai szoba összesen (db)
<b>2008. júl.</b>	637	1598	3174	7708	2313	5509	14815	6124
<b>2008. dec.</b>	507	1291	2561	6367	2149	5173	12831	5217
<b>2011. júl.</b>	540	1409	3160	7838	2514	6442	15689	6214
<b>2011. dec.</b>	543	1426	2680	6680	2536	6494	14600	5759
<b>2015. júl.</b>	532	1376	3050	7764	3024	8084	17224	6606
<b>2015. dec.</b>	530	1274	2828	7177	3018	7982	16433	6376
<b>2019. júl.</b>	611	1560	2810	7189	3254	8712	17461	6675
<b>2019. dec.</b>	618	1564	2512	6422	3328	8874	16860	6458

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/> alapján saját szerkesztés

A 4. táblázat adatai alapján leszögezhető, hogy 2011-re Nógrád és Heves megye teljes szállodai kínálata gyakorlatilag „szezonálitásmentes”, egész évben elérhető. Ez több szempontból is pozitív: növeli a terület turisztikai értékét, segíti a munkaerő megtartását, valamint összességében nézve gazdasági szempontból is hatékonyabb, mint egy szezonális szálloda, mindenképpen ezt tartom jó irányvonalnak. 2019 év végére mindkét megyében minimális bővülés is megfigyelhető, ez valószínűleg új szállodai egység nyitását jelenti. Borsod-Abaúj-Zemplén megye ebben a mutatóban kicsit le van maradva, a 2008-as szállodai kínálat kb. 80%-a érhető el egész évben, ami kiindulásnak elfogadható arány, 2019-re pedig szinte eléri a 90%-ot mindkét szám, így az irányvonal itt is jónak tekinthető.

A szállodai kapacitásra vonatkozó külön kutatásom alátámasztotta a korábbi feltevéseimet. Kijelenthető, hogy Heves megye szálláskínálata jelenleg a legjobb, mind mennyiségben, mind minőségben, Nógrád megyében leginkább a kapacitáshiány szembetűnő, míg Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében csak minimális fejlődésről beszélhetünk az elmúlt 12 évben. Hogy ne csak a kínálati oldal alapján állapítsunk meg tényeket, érdemes megvizsgálni a keresletet is az egyes megyék iránt.

A kínálat után megvizsgáltam a kereslet és a vendégforgalom alakulását a régióban. Ehhez szintén a KSH adatait használtam fel. Kigyűjtöttem 2008 és 2019 között Észak-Magyarországon eltöltött vendégéjszakákat, valamint ezek közül külön leszűrtem a szállodában eltöltött éjszakákat, s az 5. táblázatban rögzítettem az eredményeket.

A KSH adatai alapján megállapítható, hogy 12 év alatt Borsod-Abaúj-Zemplén megye vendégéjszakáinak száma 35%-kal, Nógrádé 43%-kal, míg Heves megyéé több mint 50%-kal nőtt. Ennek tudatában érthető a szálláshely kapacitás növekedése valamennyi megyében. Érdekesség, hogy már 2008-ban is Heves megyében regisztrálták a legtöbb vendégéjszakát, ellenben a kapacitás Borsod-Abaúj-Zemplén megyében volt a legmagasabb, ebből arra következtethetünk, hogy Heves megyében nagyobb arányú a kapacitáskihasználtság. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében szignifikánsan magasabb a kiadható férőhelyek száma. A Heves megyei kapacitás a Borsod-Abaúj-Zemplén megyeinek csupán a 73%-a volt 2008-ban. A hatékonyabb teljesítmény a szálláshelyek jobb minőségére, illetve a desztinációk teljesítőképeségére vezethető vissza. Utóbbi esetben óriási idegenforgalmi potenciált jelent Heves megye számára Eger és térsége, mely nemcsak országos, de határon átívelő turizmust is generál.

## 5. táblázat Vendégéjszakák száma Észak-Magyarországon

Vendégéjszakák száma					Vendégéjszakák száma szállodákban			
Borsod-Abaúj-Zemplén	Heves	Nógrád	Összesen		Borsod-Abaúj-Zemplén	Heves	Nógrád	Összesen
717947	719114	103937	1540998	<b>2008</b>	452319	564341	76843	1093503
694902	649761	96045	1440708	<b>2009</b>	432995	509466	73909	1016370
667606	670331	107081	1445018	<b>2010</b>	439541	535904	86141	1061586
695297	790468	107097	1592862	<b>2011</b>	468073	648659	74808	1191540
710369	897948	95934	1704251	<b>2012</b>	462883	769161	61439	1293483
760263	1038124	116571	1914958	<b>2013</b>	508517	865918	74692	1449127
892127	1148368	122033	2162528	<b>2014</b>	591526	956126	77326	1624978
879853	1285801	130852	2296506	<b>2015</b>	612853	1095014	76988	1784855
981261	1310595	133122	2424978	<b>2016</b>	699601	1137732	81142	1918475
1045820	1432262	162938	2641020	<b>2017</b>	728980	1217956	104286	2051222
1136857	1389499	187501	2713857	<b>2018</b>	787927	1213600	127469	2128996
1098125	1450784	179812	2728721	<b>2019</b>	763625	1277625	127747	2168997

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/> alapján saját szerkesztés

Fenti oknál fogva a célterületen egyértelműen Heves megye generálja a leghatékonyabb idegenforgalmat. Egymáshoz viszonyítva Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megye közel azonos számokkal rendelkezik, ez a hétszerese a Nógrád megyei számoknak. Ha visszaemlékszünk, akkor Nógrád megye szállás kapacitása 2008-ban kb. 1/6-a volt Borsod-Abaúj-Zemplén megyének. Ott kiemeltém, hogy nagyon alacsony a szálláskínálat mennyisége Nógrád megyében, de ezekből a számokból az derül ki, hogy a kereslet még alacsonyabb ennél. Nógrád megye gazdasági erejét, potenciálját tekintve az ország egyik leghátrányosabb térsége, melynek jelei a turisztikai alpinfrastruktúra ellátottságában is megfigyelhető. Ugyanakkor előre jelezhető a rekreációs vidéki térségek iránti igény erősödése, melynek külsőterülete elsősorban a főváros és agglomerációs környezete. Ezen oknál fogva Nógrád megyének a főváros közelségét turisztikai értelemben is lehetősége nyílt kihasználni, például a javuló közlekedés-földrajzi adottságokkal. Az utóbbi időben a 21-es számú főút gyorsforgalmúvá válása egyértelműen javítja ezen feltételeket és jó eséllyel jelentős szerepet játszhat a térség turisztikai felfuttatásában.

2019. évi adatokat vizsgálva látható, hogy Heves megyében 25%-kal töltöttek több vendégéjszakát, mint Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, mely hatalmas változás a korábbi, közel azonos számhoz képest. Nógrád megyei vendégéjszakák száma közel 1/6-a a Borsod-Abaúj-Zemplén megye vendégéjszakáihoz viszonyítva. A korábbi 1/7-hez képest ez előrelépés, de a volumen még mindig nagyon alacsony.

Külön figyelembe véve a szállodákban eltöltött vendégéjszakákat a következő tanulságok vonhatók le: Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 41%-os, Heves megyében 56%-os, míg Nógrád megyében 40%-os növekedés tapasztalható 2008 és 2019 között. Ezek a számok előbbi kettőnél magasabbak, mint az összes vendégéjszaka növekedési üteme, ami azt jelenti, hogy a vendégigények emelkedtek, már többen akarták szállodában eltölteni a szabadidejüket, Nógrád megye esetében viszont érdekes módon fordított a helyzet, amit meglehetősen furcsának tartok, de ennyi információból az okát nem lehet megállapítani – főleg annak tükrében, hogy a szállodai szobák száma – illetve a kapacitás egyaránt növekedett itt is.

Ha egymáshoz viszonyítom a számokat, akkor megállapítható, hogy 2008-ban Heves megye szállodai forgalma majdnem 25%-kal volt nagyobb, mint Borsod-Abaúj-Zemplén megyéé, míg Nógrád megye számai körülbelül 1/6-a a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei számoknak – ez szinte tökéletesen megegyezik az összes eltöltött vendégéjszaka arányával, így elmondható, hogy a

kereslet eloszlása nagyjából hasonló ebben a két megyében. Számszerűsítve a keresletet ez azt jelenti, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2008-ban az összes vendégéjszaka 63%-a, Nógrád megyében 74%-a, míg Heves megyében 78%-a csapódott szállodában. Megvizsgálva 2019-et, ugyanezek a számok a következőképpen alakultak: Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 69%, Nógrádban 70%, míg Heves megyében 88% a szállodában eltöltött vendégéjszakák aránya az összes vendégéjszaka számból. Itt is tapasztalható a csökkenés Nógrád megye esetében, arányaiban 4%-kal kevesebben mentek tavaly szállodába, mint 2008-ban, ami borzasztó eredmény. Heves megye 88%-a ellenben kiemelkedő, valószínűleg ezzel nemcsak a régióban, hanem országos szinten is kiemelkedő helyen áll. Az utazási trendeket vizsgálva előre jelezhető, hogy tovább nő a luxus iránti igény, egyre többen szeretnének magasabb minőségű szolgáltatásokat igénybe venni utazásaik során. Így a térségben a magasabb minőségű szállásadóhelyek, a 3-5 csillagos szállodák várhatóan hosszú távon is keresettek lesznek. További globálisnak mondható tendencia, hogy a turisták egyre többet utaznak, viszont az átlagos tartózkodási idő csökken, szokássá válnak a rövidebb kiruccanások. Ennek nyomán, a hosszú távon a szállodaiipar szereplőinek továbbra is a 2-3 éjszakás csomagajánlatokat szükségszerű összeállítani.

Összefoglalva megállapítható, hogy a kínálat mindhárom megyében folyamatosan nő, s többségében az igények is emelkedtek. Heves megye követendő példaként áll a másik két megye előtt a régióban, az elmúlt 12 évben látványos fejlődésen ment keresztül, melyet lemásolva Borsod-Abaúj-Zemplén megye és Nógrád megye is felzárkózhat. Ehhez azonban nem elég csak a szálláshelykínálatot bővíteni, a kereslet érdeklődését is fel kell kelteni, amihez elengedhetetlen a hagyományos és a turisztikai infrastruktúra fejlesztése egyaránt. Adottságaikat tekintve sem Nógrád, sem Borsod-Abaúj-Zemplén megye nincsen ennyivel elmaradva – ha el van maradva egyáltalán – Heves megye mögött, mint amit a turisztikai számaik mutatnak. A potenciál ott rejtőzik mindkét megyében, csak felszínre kell hozni azokat.

Az észak-magyarországi szálláshely kínálat vizsgálata után, érdemes elemezni, hogy az utóbbi években milyen fejlesztések történtek ezen a területen a régióban. Ebben segítségemre volt az országos pályázati portál, ahol valamennyi támogatást kapó projekt megtalálható.<sup>15</sup> A különféle fejlesztések megmagyarázzák a korábbi fejezetben látott növekedést mind a férőhelyek, mind a szobák számának tekintetében. Tekintettel az ilyen jellegű beruházások költségeire, feltételezhető, hogy csak és kizárólag magántőkéből nem, vagy csak nagyon elhanyagolható számban valósultak meg nagyobb volumenű fejlesztések – így ezekkel most nem foglalkoznánk. Mivel leginkább az utolsó időszak fejlesztései relevánsak a kutatás témakörében, így elsősorban ezekre fókuszálunk. 2004 és 2006 között a következő fejlesztések indultak el (4. ábra, 3. melléklet).<sup>16</sup>

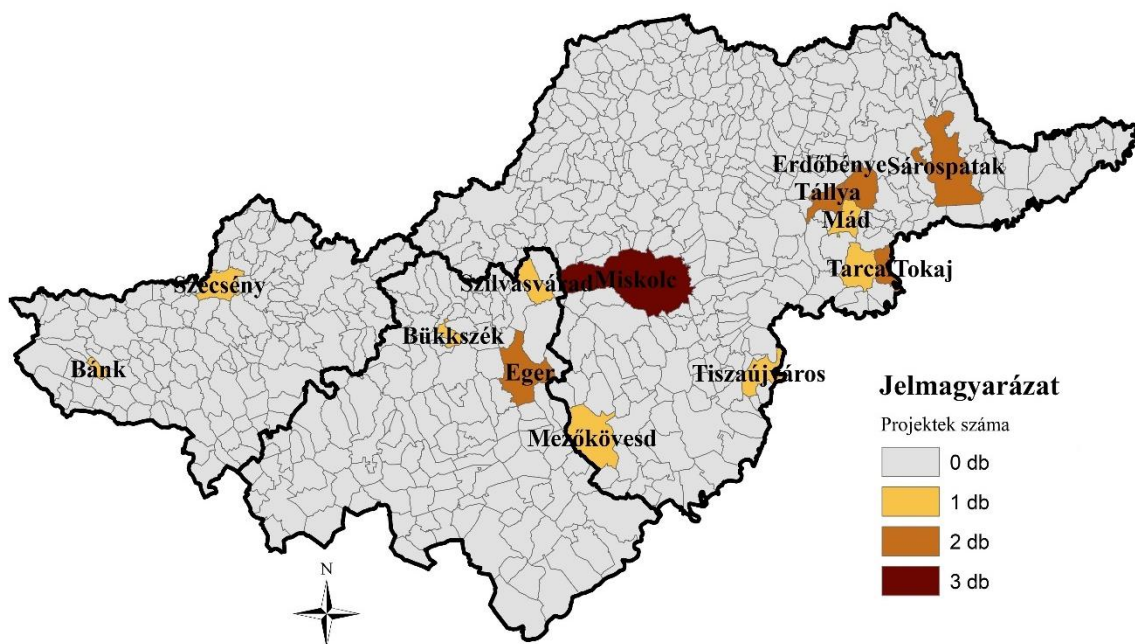
A 3. melléklet adataiból látható, hogy összesen huszonegy projekt kapott zöld utat ebben az időszakban, ennek a 71%-a található Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, 19%-a Heves megyében és csak 10%-a Nógrád megyében. Megjegyzendő az is, hogy a szálláshelyfejlesztéseknek csak a fele irányul szállodai fejlesztésre és ebből csupán 4 esetben beszélhetünk új szálloda építéséről (5. ábra, 4. melléklet)

A 2007-2013-as időszokról elmondható, hogy összesen 38 projekt kapott támogatást, ebből 45% található Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, 50% Heves megyében és 5% Nógrád megyében. A korábbi időszakkal összehasonlítva megfigyelhető, hogy Nógrád megye egyébként is alacsony részvétele tovább csökkent, illetve Borsod-Abaúj-Zemplén megye nagy dominanciáját visszább szorította Heves megye, s nagyjából azonos mennyiségű projekt indult meg ezen a két helyszínen.

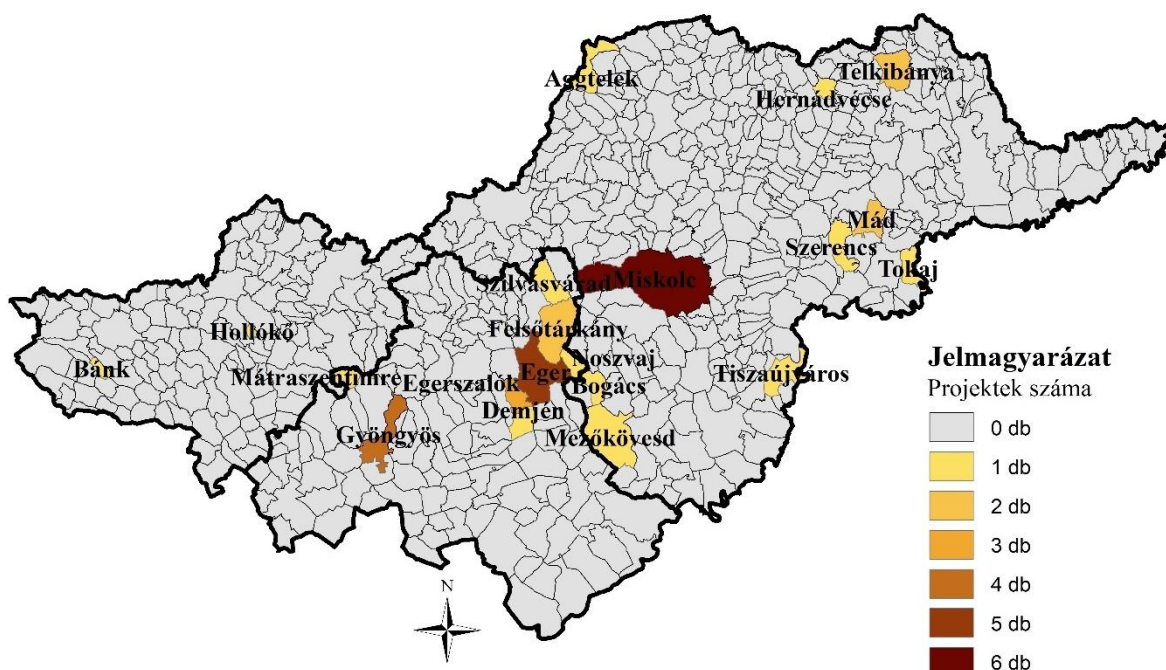
---

<sup>15</sup> Pályázati figyelő portál: <https://www.palyazat.gov.hu/>, letöltve: 2020. 04. 23.

<sup>16</sup> Észak-Magyarországi Régió Fejlesztési Stratégiája 2007-2013. <http://www.terport.hu/node/834> letöltve: 2022. 04. 20.



4. ábra: Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2004-2006 között  
 Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/>



5. ábra: Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2007-2013 között  
 Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/>

Az mindenképpen pozitívként értékelendő, hogy a 38 projektből 26 szállodafejlesztés (68% a korábbi 52%-hoz képest), de ebből csak 9 projekt célja új szálloda létesítése, ami 34%-ot jelent. Ez minimálisan kisebb arányú, mint a korábbi időszak esetében (36%).

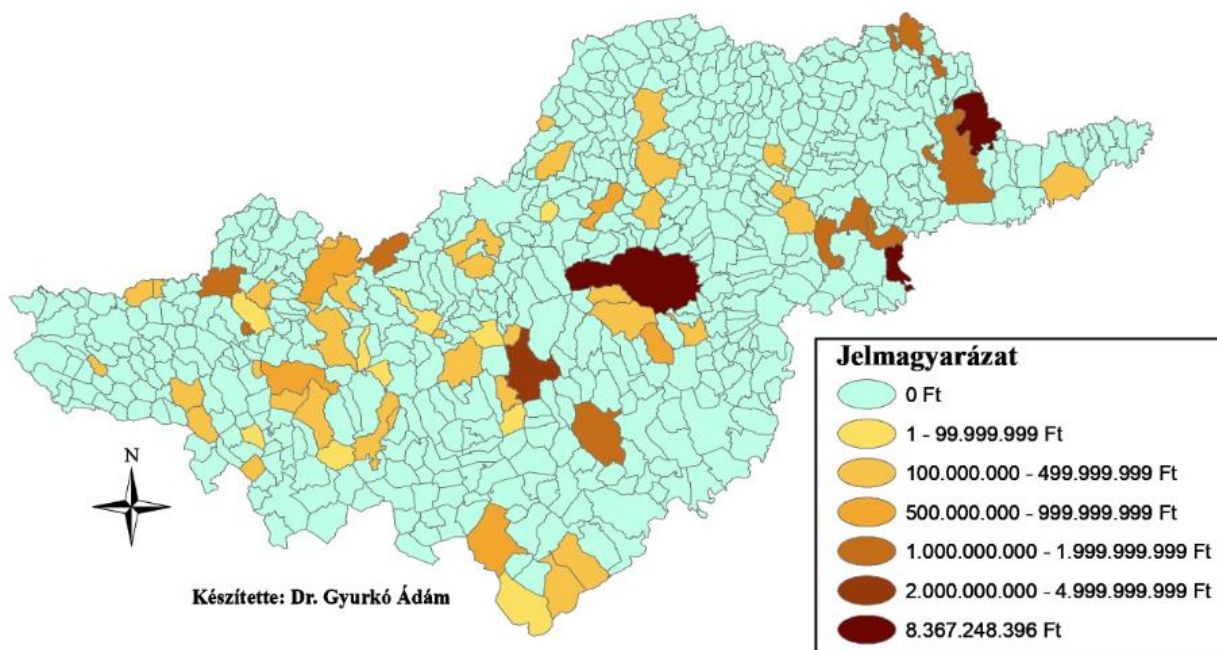
2013 után nem indultak kifejezetten szálláshelyfejlesztésre irányuló pályázatok, helyette inkább az infrastruktúra fejlesztése és turisztikai attrakciók létrehozása volt a fő irányvonal.



Számos látogatóközpont, tanösvény, kulturális- és történelmi attrakció, valamint egyéb látnivalók újult meg vagy épült fel, ezekhez kapcsolódóan minimális mennyiségű szálláshelyfejlesztés történhetett ugyan, de nem ezeken volt a fő hangsúly.

Ezen változtatott a 2017-ben, a Magyar Turisztikai Ügynökség által meghirdetett Kisfaludy szálláshely fejlesztési program, mely az utóbbi időszak legnagyobb volumenű szálláshely fejlesztési projektje volt, az egész országra kiterjedően segítette a szálláshelyek fejlődését. Célja a szálláshelyek színvonalának emelése volt, felújítások, eszközbeszerzések és a szállás mellé plusz szolgáltatások bevezetésének segítségével, ezáltal az átlagos tartózkodási időt meghosszabbítva, a szezonalitást csökkentve és az átlagos költséget emelve. A Kisfaludy pályázat csupán nyertes nevét, esetleg cégnevét, a nyert összeget és a felhasználás jellegét tartalmazza. Földrajzi helyszínre semmiféle utalást nem jelöl. Az eredményeket csak 2018-ban tették közzé, s egyes projektek megvalósítása még folyamatban van. Az azonban megjegyzendő, hogy a pályázat célja elsősorban nem a kapacitásbővítés és új helyszínek létrehozása volt, hanem a meglévő szálláshelyek fejlesztése, így kiugróan magas volumenváltozást valószínűleg nem eredményezett a régióban kapacitás terén.

A felsorolt pályázatok GINOP és TOP forrásból valósultak meg, azonban a kiírás szerint ezek turisztikai pályázatok voltak, melyben nem különül el, hogy a támogatás attrakciófejlesztésre, vagy szálláshelyfejlesztésre lett fordítva. Csupán sejteni lehet a projekt címéből (6. ábra, 5. melléklet). Látható a 6. ábrán, hogy a szállodai szálláshelyek főképpen a megyeszékhelyekhez, a nagyobb városokhoz és az üdülőkörzetekhez kapcsolódnak.



6. ábra: A megítélt turisztikai célú támogatások (ERFA) az Észak-Magyarország régió településein 2013-2020-ig (Ft)

Forrás: Gyurkó, 2020

## 2.4. Észak-Magyarország régió társadalmi-kulturális, természeti erőforrásainak bemutatása

### 2.4.1. Az Észak-Magyarország régió bemutatása

Az Észak-Magyarország régió Magyarország észak-keleti részén található, Nógrád megyét, Heves megyét, valamint Borsod-Abaúj-Zemplén megyét foglalja magába, és a Közép-Magyarországi, illetve az Észak-alföldi régióval határos. A régió területe 13 429 km<sup>2</sup>, ez

Magyarország területének 14,4%-a. Itt fekszik az ország második legnagyobb (Borsod-Abaúj-Zemplén) és második legkisebb (Nógrád) megyéje. A régió központja Miskolc (7. ábra).



7. ábra Az Észak-Magyarország régió

Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/eszak-magyarorszag-regio>  
(letöltve: 2020.04.01.)

Ásványkincsekben gazdag, elsősorban építőanyagokkal találkozhatunk, de fontos megemlítenünk a számottevő lignitlepeket is. Ezen felül széles természeti kincseinek kínálata is, egyaránt találkozhatunk gyógyvíz-, hévíz- és ásványvízforrásokkal. Ennek köszönhetően teljes területének, több mint egy hetede országos és helyi jelentőségű védett természeti terület, ami az ország védett területeinek 22%-át jelenti. Ezek felügyeletét a Duna-Ipoly, Bükk és Aggteleki Nemzeti Park biztosítja. A régiót Szlovákiához sajátos biogeográfiai, történeti és kulturális szálak kötik (MOHOLY, 1991).

Mindenképpen érdemes megvizsgálni a régió természetföldrajzi környezetét, mert ez turisztikai szempontból igencsak hangsúlyos jelentőséggel bír, Bujdosó egyenesen Magyarország egyik legváltozatosabb régiójának tartja (BUJDOSÓ, 2011). A régiót a Mátra, Bükk, Aggteleki-hegység, Zempléni-hegység, Cserhát, és Karancs-Medves alkotják többek között. A hegyvidékeket különféle völgyek és medencék színesítik, ezek közül a legfontosabbak: az Ipoly-medence, Tarna-völgy, Nógrádi-medence, Sajó-völgy, Zagyva-völgy, Bódva-völgy, Hernád-völgy. Színes természeti környezete okán – ahogy Bujdosó fogalmaz – a „legek régiója” elnevezést is birtokolhatná, hiszen itt található Magyarország legmagasabb hegycsúcsa (1014 méter – Kékestető), valamint legmagasabban fekvő települése (Mátraszentimre), de ez a régió az ország „leggazdagabb barlanglelő vidéke”, amellet, hogy a Mátrában található országosan a legnagyobb összefüggő erdőterület és a borvidékek közül a legnagyobb a Mátraaljai (BUJDOSÓ, 2011).

A fekvése és a nagyarányú hegyvidék miatt éghajlata eltérő az országos átlagtól. A Kékestető mellett megtalálhatók 800-900 méter magas hegycsúcsok, a legismertebbek ezek közül a Galya-tető, Istállóskő, Tar-kő, Csóványos, Nagy-Milic, de még hosszasan lehetne folytatni a felsorolást, mert Magyarország legmagasabb, nem ebben a régióban található pontja csak a 44. a magassági listán (Írott-kő, 882 méter). A régió földrajzi környezetének köszönhetően létrejöttek a magashegyihez hasonló, úgynevezett szubalpin klíma kialakulásának feltételei, melynek főbb jellemzői a következők: tiszta levegő, mérsékelt hőingadozás, változó nedvesség, napsugárzás és légmozgás. Ezek összességében kiváló légkört biztosítanak pihenéshez, gyógyuláshoz és edzéshez is (MEZŐSI, 2011).

A régió természeti adottságainak turisztikai szempontú hasznosításához szükséges a terület jó megközelíthetősége. Ez jelenleg csak részben biztosított az M3-M30 autópálya megépülésével,

mert csak a délre fekvő főbb közlekedési gócpontok elérhetők (Gyöngyös, Eger, Miskolc), de az északi területek kevésbé. A salgótarjáni, sátoraljaújhelyi és ózdi térségek a kétszámjegyű főutak (21, 24, 25, 26, 27, 37) segítségével történik, ezek állapota azonban változó: egy részükön történtek már felújítások (elsősorban 21-es út), de a hegyvidéki településeket érintő útvonalak erőteljesen fejlesztéseket igényelnek. Meg kell még említeni a Tiszához közeli települések esetében a hidak állapotát, esetleges hiányát, mely szintén problémákat okozhat a közlekedésben (ERDŐSI, 2005).

A „legek régiójának” színes természetföldrajza mellett fontos megemlítenünk a rátelepedett ipart is. A természeti adottságok és a történelmi hagyományok következményeképpen a nehézipar és a bányászat játszotta a legjelentősebb szerepet, de mára ezek az ágazatok gazdasági szerkezetváltás miatt leépültek. Örömteli hír viszont, hogy hazai és külföldi tőke miatt ismét fellendülőben vannak ezen ágazatok. Ehhez a pozitív irányú elmozduláshoz nagyban kötődik az autópálya hálózat fejlődése, hiszen a logisztika elengedhetetlen eleme ezeknek az ágazatoknak (CSATH, 2015).

Szintén meghatározó a régióban található felsőoktatási intézmények jelentősége (Miskolc, Eger, Gyöngyös, Sárospatak), mely biztosítja a minőségi munkaerő utánpótlást. Fontos még megemlítenünk azt is, hogy az elmúlt időszakban egyre jobban nő az igény a szakmunkára, valamint a betanított munkára, melyek az idegenforgalmi szektort is érintik.<sup>17</sup>

Részben a természeti adottságoknak, de főleg a domborzati viszonyoknak köszönhetően jelentős a régió szőlő- és gyümölcstermelése, melyek közül kiemelkedik a cseresznye, de legfőbb helyen természetesen a szőlőtermesztés áll, ennek is köszönhető, hogy több borvidék is megtalálható az Észak-Magyarország régióban (SURÁNYI, 2019).

A fenti erősségeket összegezve elmondhatjuk, hogy a térség idegenforgalmi vonzerejét a változatos természeti adottságok, a gyógyvizek, a kulturális kincsek, néprajzi hagyományok és a híres szőlő-, valamint borkultúra adják (MEZŐSI, 2011).

A régió erősségeit a következőkben foglalnám össze:

- jelentős termásvíz lehetőségek és folyók,
- viszonylag nagyarányú erdősítés,
- változatos és érdekes tájkép,
- védett természeti területek,
- erős kulturális örökség,
- gyorsan növekedő idegenforgalmi ipar,
- a biogazdálkodás és a fenntartható vidékfejlesztés kezdeményezései,
- világhírű bortermő vidékek,
- fejlett ipari kultúra és hagyományok, hagyományos ipari központok,
- változatos nemzetiség,
- erős helyi kultúra és közösségi szellem,
- jó oktatási rendszer.

Ahhoz, hogy igazán alapos képet kapjunk a régió természeti erőforrásairól, fontos egyenként elemeznünk a régió alkotta megyéket, melyek közül elsőként nézzük meg Borsod-Abaúj-Zemplén megyét.

#### **2.4.2. Borsod-Abaúj-Zemplén megye**

A megye az ország észak-keleti részén helyezkedik el, szomszédai északról Szlovákia, nyugatról Heves és Nógrád megye, délről és keletről pedig a Tisza (VIDA, 2018). Idegenforgalmi szempontból igen vonzó desztináció változatos látnivalói miatt. Természeti értékeinek felfedezése nagyszerű motiváció a kirándulóknak, izgalmas bejárni a sziklás erdősegeket és meghódítani

---

<sup>17</sup> A felsőoktatás rendszere Magyarországon: <https://tka.hu/nemzetkozi/9518/a-felsooktatás-rendszere-magyarországon#linkek>, letöltve: 2020. 04. 20.

várakat, váromokat. Jelentős látnivaló az Aggteleki-karszt és a Szlovák-karszt barlangjai-, mely UNESCO világörökségi helyszín. Az Aggteleki Nemzeti Park felügyeli a fennsíkon folydogáló patakokat, melyek a karsztos területen víznyelőkön és apró repedéseken át leszivárog a mélybe, létrehozva így a különleges alakú cseppköveket. Az Aggteleki-karsztvidék önálló flórával és faunával rendelkezik, több védett növény- és állatfaj él a területen, köszönhetően az egyedi mikroklímának. A nemzeti park az élőhely védelmén túl a térség tájépítését is hivatott megőrizni, melyek közül kiemelkedik Rudabánya (BUJDOSÓ, 2011).

Az Aggteleki Nemzeti Park turisztikai szempontból is fontos. Előadásokat és túraprogramokat biztosít a látogatók részére, főként a természetvédelem jeles napjain, mint pl. A Víz Világnapja, Föld Napja, Madarak és Fák Napja. A mélyebb betekintésre vágyók részt vehetnek természetismereti táborokban vagy madárvonulás-kutató foglalkozásokon. Az aktív kikapcsolás kedvelői gyalogtúrákra, kerékpártúrákra és barlangtúrákra jelentkezhettek, melyek keretein belül megismerhetők az Aggteleki Nemzeti Park páratlan barlangjai – több nehézségi szinten is (Aggteleki rövidtúra, Vörös-tói túra). A barlangok gyógyturizmusban játszott szerepéről se feledkezzünk meg, hiszen kimondottan pozitív hatással van az asztmásokra és más légúti betegségekben szenvedőkre.<sup>18</sup>

Az Aggteleki Nemzeti Park hét tanösvénnyel rendelkezik, melyek egyénileg is látogathatók, és tökéletes programot nyújtanak családi kirándulásokhoz:

- Baradla-tanösvény,
- Alsó-hegyi Zsombolyos Tanösvény,
- Tohonya-Kuriszlán Tanösvény,
- Fürkész-tanösvény,
- Bódva-völgyi tanösvény,
- Szádvár-tanösvény,
- Borz-tanösvény.

Szintén ebben a térségben található Magyarország egyik első nemzeti parkja, a Bükk Nemzeti Park is. Nagyszerű kirándulóhelyekkel rendelkezik, melyekhez társítható természeti- és épített örökség egyaránt. Ide sorolható Lillafüred, mely elsősorban híres vízeséséről és barlangjairól ismert. A Szent István-barlang kiemelkedik ezek közül mind méreteivel, mind pedig cseppkőképződményeinek gazdagságával. Az Anna-barlang egyediségét az adja, hogy mésztufában alakult ki. A barlang üregeinek feltárása a 19. században kezdődött el, majd később, 1926-ban építették ki, s nyílt meg a látogatók számára. A Lillafüredi Állami Erdei Kisvasút a második leglátogatottabb, Miskolchoz köthető turisztikai attrakció. Körülbelül 200 ezer utast szállít évente, érintve Magyarország legnagyobb viaduktját, két alagutat, a festői szépségű Hámori-tavat, Magyarország legrégebbi, ma is működő öskohóját, valamint Garadnát, amit pisztrángeltetője és halsütődéje tett ismertté.<sup>19</sup>

A diósgyőri vár a 14. században épült, néhány éve teljes egészében felújították, ezért az ország egyik legjelentősebb műemlékének számít, felfedezése unikális élményt nyújt. Látnivalói közé sorolható a Panoptikum, az éremverde, a vártörténeti- és a fegyvertörténeti kiállítás. A vár egyben fontos kulturális helyszín is. Évtizedek óta otthona többek között a Dixieland Fesztiválnak, a Kaláka Nemzetközi Folkfesztiválnak, a Várjátékoknak, a Történelmi Forgatagnak, színházi és operaelőadásoknak, valamint a Várszínházi estéknek és ezen túl már egyik játszóhelye a Miskolci Operafesztiválnak is.<sup>20</sup>

Más kulturális turisztikai vonzerővel is találkozhatunk a megyében. Mezőkövesd a „Matyóföld” központja, itt található a híres Matyó Múzeum. Egyaránt őrzi a térség tájházait és más építészeti emlékeit, valamint népszokásait, néphagyományait. Sátoraljaújhely és Sárospatak az országos túraútvonalak közül az Alföldi kéknek és a Rákóczi túrának is végállomását jelentik,

<sup>18</sup> Aggteleki Nemzeti Park honlapja: <http://www.anp.hu/hu>, letöltve: 2020. 04. 20.

<sup>19</sup> Bükk Nemzeti Park honlapja: <https://www.bnpi.hu/>, letöltve: 2020. 04. 20.

<sup>20</sup> Diósgyőri Vár honlapja: <https://diosgyorivar.hu/>, letöltve: 2020. 04. 20.



ezen kívül érdemes megemlíteni előbbinél a Kazinczy Múzeumot és a IV. Béla által alapított templom köré épülő Barátszert, míg utóbbinál az egykor II. Rákóczi Ferenc székhelyéül szolgáló várat (BUJDOSÓ, 2011).

Az Aggteleki-karszton túl egy másik világörökség is megtalálható a régióban, ez pedig a Tokaj-hegylajai borvidék, ahol számos pince várja a gasztronómia és a borok szerelmeseit. A borokhoz kötődik a megye másik borvidéke, a Bükk aljai borvidék. A bor egyre felkapottabb turisztikai vonzerő, alapját képezve a borturizmusnak, mely az agroturizmus speciális típusának tekinthető. A résztvevőket (borászok, kézművesek stb.) gyakran borutak fűzik össze, melyek nemcsak a házi finomságok és borok kóstolását, valamint vásárlását foglalják magukba, hanem célként tűzik ki a vidéki élet, a kulturális- és épített örökségek bemutatását is. Elsődleges szerep jut a helyi termékeknek, nem kizárólag a borokra szűkítve a palettát (szörpök, sajtok, hústermékek) (KÖNYVES, 2015).

Egészségturisztikai szempontból is kiemelkedő szerepe van a megyének, elég, ha csak a Zsóry-fürdőre gondolunk Mezőkövesden, vagy a Barlangfürdőre Miskolctapolcán, esetleg a tiszaujvárosi Termálfürdő Komplexumra. A felsorolt gyógyfürdők tökéletesen alkalmasak különböző ízületi gyulladásos, reumás és nőgyógyászati problémák kezelésére (BUJDOSÓ, 2011).

### **2.4.3. Heves megye bemutatása**

Heves megyét az ország kisebb megyéi között tarthatjuk számon. Körülbelül az Északi-középhegység közepénél és az azzal szomszédos alföldi peremen található. Változatos a felszíne, egyaránt rendelkezik fennsíkos hegyvidékkel, domsággal és síksággal is. Kis mérete ellenére mindenki ismeri, hiszen itt bukkanhatunk Magyarország legmagasabb hegységeire: a Mátrára (1014 méter – Kékestető) és a Bükkre (961 méter – Szilvási-kő), de természeti adottságain (a hegyek mellett kénes és szénsavas forrásvizek, gyógyvizek, karsztforrások, víznyelők) túl is komoly turisztikai vonzerőt képvisel köszönhetően műemlékeinek, történelmi nevezetességeinek, borvidékeinek és néprajzi hagyományainak (VIDA, 2018).

A felsorolást Egerrel kell kezdeni, mely amellett, hogy ismert borvidék, híres történelmi nevezetesség is. Legfontosabb látnivalója az Egeri vár, ahol Vártörténeti Kiállítás, Képtár, Börtönkiállítás és Kazamaták láthatók. A város nevezetességei közé sorolandó még a Dobó-tér, valamint a Szépasszonyok Völgy, mely a méltán kedvelt egeri borok születésének a helyszíne. Az Egeri borvidék hírnevét elsősorban a Bikavérnek és a Leánykának köszönheti. Az itt található borút 17 községet is foglal magába Egeren kívül, köztük pl. Felsőtárkányt, Egerbaktát, Egerszalókot, Verpelétet, vagy Noszvajt. Eger híres még törökfürdőjéről is, melynek vize gyógyító célokat szolgál, főként mozgásszervi betegségek kezeléséhez és radonos összetétele egyedülálló az országban (CSÖRNÖK, 2007).

Nem messze Egertől fekszik Egerszalók, melynek hőforrását gyógyhatásának minősítették, s gyógyfürdőként működik, elsősorban ízületi és reumatikus betegségek, csontsérülések kezelésére alkalmas. A gyógyvíz összetétele hidrogén-karbonátos, egyaránt magas mennyiségű magnézium, kalcium és nátrium található meg benne. Gyógyhatásán túl természeti képződményként is jelentős, hiszen a domboldalon lefolyó vízből kicsapódó ásványi anyagok különleges, ritkán látható sódombokat hoztak létre (CSÖRNÖK, 2007).

A kirándulások szerelmesei előszeretettel választják úti célul Szilvásváradot, mely a Bükki Nemzeti Park legnépszerűbb kirándulóhelye, nyáron akár kisvasúttal is bejárható. Fő attrakciója az öt kilométer hosszú Szalajka-völgy, itt található a 17 méter magas lépcső alakú Fátyol-vízesés. Kultúrtörténeti emlék a Szalajka-forrástól gyalogosan könnyedén elérhető ősemberbarlang (Istállós-kő) (CSÖRNÖK, 2007).

A térségben érdemes még kiemelni az ország egyetlen középkorból fennmaradt cisztercita apátsági templomát, mely Bélapátfalván található és Mátraderecske gyógyító gázfürdőjét (mofetta), melyre komplett gyógyközpont épült elsősorban reumatológiai- és érbetegségben szenvedők részére. Meg kell emlékezzünk még Parád gyógyvizeiről, melyek közül legismertebb

a gyomorbántalmakat enyhítő, iható, kénes savanyúvíz, közismertebb nevén „Csevice”, illetve a vasas-timsós fürdővíz (CSÖRNÖK, 2007).

Gyöngyös, a Mátra kapuja, a hegység lábánál fekszik. Egyaránt rendelkezik látóvalókkal és kulturális programokkal. A Mátra Múzeum a Mátra világába enged bepillantást, de egyúttal zenei rendezvényeknek is otthona. A Mátra erdei, keskeny-nyomtávú kisvasútja, a Mátra Vasút két vonalon közlekedik: Mátrafüred és Gyöngyös között, valamint Gyöngyös és Szalajka ház között, Gyöngyössolymost és Lajosházát is érintve. Különleges alkalmakkor elérhető a Gyöngyi nevű gőzmozdony nosztalgia kocsiával együtt.

Gyöngyös környékén terül el az ország legnagyobb területű borvidéke, a Mátraaljai, így joggal nevezhetjük a várost a szőlő és a bor városának. Ehhez kapcsolódóan a Fő téren tekinthető meg a Mátraaljai Borok Háza. A Mátra híres természeti örökségei a Csák-kő és Bába-kő Gyöngyössolymoson, a parádi Ősjuhar, ami egy igazi növénytanilag különlegesség, a Vörös-kő Mátraszentlászlón és a Nyírjes-tó Sirokon. A Mátra állat- és növényvilágának megismerésére, valamint az erdőműveléssel kapcsolatos ismeretekre bővítésére a mátraszentimrei tanösvény biztosít lehetőséget, mely színes fotókkal egészíti ki a leírásokat. A túra bárki számára könnyen teljesíthető, mert hossza mindösszesen 2,2 km, a tanösvény kb. 250 méter.

Nem szabad megfélemednünk a Mátra kapcsán a sportolási lehetőségekről sem, hiszen természeti adottságai miatt bármely évszakban találhatunk kedvünkre való elfoglaltságot. Akik túráznak a Mátrában, két nevezetes túraút közül is választhatnak: az első a Rákóczi turistaút, melyen Parásdsasvárról kell Gyöngyösre eljutni, ez jelvénytulajdonos túra is egyben. A másik a kis Rákóczi turistaút, mely ennek az útvonalnak a rövidített változata, akár egy nap alatt is teljesíthető. Kirándulás közben felkereshető a palóc néprajzi gyűjtemény, illetve a kisvasút segítségével elérhetőek a farkasmályi boros pincék. A két túraajánlat mellett fontos kiemelni a túramozgalmakat, illetve a teljesítménytúrákat, amelyekben minden eseménykor több száz túrázni vágyó vesz részt

Kellemes kirándulóhely – elsősorban a nyári időszakban – a Mátraháza és Mátrafüred között, 513 méter magasságban húzódó Sástó. Lehetőség nyílik csónakázni miközben gyönyörködünk a tó gazdag tőkés réce állományában, de körbe is lehet sétálni vagy tekerni a vizet, valamint nem szabad kihagyni a páratlan panorámával rendelkező, 50 méter magas kilátó megmászását sem. Ha már a kerékpározásnál tartunk, megjegyzendő, hogy kiépített kerékpárút csak Mátrafüred és Gyöngyös között található, azonban maga a Mátra számos egyéb lehetőséget nyújt – főként a sportág extrémebb verzióit kedvelőknek (pl. downhill). Meg kell említenünk még a horgászlehetőségeket is, mert Ecséden, Markazon, Domoszlón, illetve a Búzás-völgyi víztározó is jó helyszín lehet a sport szerelmeseinek.

Lovagolni a különböző lovas udvarokban, lovas tanyákon lehet, ilyenekkel találkozhatunk Nagyrédén, Gyöngyöshalászon, Gyöngyösön, Gyöngyössolymoson, Parádon és Sirokon. Extrém sportoknak is otthont ad a Mátra, a Pásztó mellett magasodó, a tengerszint felett 763 méterre magasodó Nyikom-hegy kedvelt siklórepülő starthely, de népszerű starthely a gyöngyösi Sárhegy is, mely önmagában is geológiai érdekesség, 12 állomásos tanösvénye mutatja be földrajzi és természeti értékeit. A Mátrakeresztes felett emelkedő Bárány-kő és Csóka-kő andezit falai tökéletesen megfelelőek sziklamászásra. Jól kiépített, helyenként akár a 20 métert is meghaladó falakon gőzhetjük le félelmünket.

Ki kell emelnünk a vadászturizmust is. A Mátrára leginkább nagyvadas területként tekintenek a vadászok. Számottevő populáció található meg itt gímszarvasból, muflonból, őzből, vaddisznóból, de előfordul fácán és mezei nyúl is. A vadászatokat az egyes területeken működő vadásztársaságok és erdőgazdálkodók felügyelik.

Sportlehetőségekben télen sincs hiány a térségben: sípályák találhatóak a Galyatetőn, Mátraszentistvánban, illetve Kékestetőn. Magyarország legjobban előkészített sífutópályája a Galyatetőn található. A Mátraszentistváni Sípark az ország legmagasabban fekvő falvainak ölelésében, jó minőségű gyepek hegyoldalon terül el, s a tervezéskor külön figyelmet szenteltek a pályák változatosságának és váltakozó nehézségi fokának, továbbá a lélegzetelállító panorámát teljessé tevő hangulati elemeknek, mint pl. rönkházak, tavak, hidak. A fenti fejlesztéseknek

köszönhetően elmondhatjuk róla, hogy az ország legkomplexebb szolgáltatást nyújtó, családi síterepe lett – mindezt akár egészen március közepéig ezzel elérve a 90 napon át tartó sielési lehetőséget. Mátraszentistván nagy előnye, hogy két sípályája (kezdő és haladó) már viszonylag kevesebb hó esetén is jól síelhető.<sup>21</sup>

Tavasztól őszig Sástón van még lehetőségünk adrenalin függőségünk csillapítására az Oxygen Adrenalin Parkban, mely Magyarország legmagasabban található kalandparkja. Az izgalmas élményelemek mellett a szemünk elé táruló környezet is lélegzetelállító: tiszta idő esetén a Kékes-tetőtől egészen az Alföldig elláthatunk. A következő attrakciókból választhatnak a kalandra vágyók:<sup>22</sup>

- téli-nyári bobpálya,
- quadpálya,
- függőhíd és canopy,
- 360°-os, átforduló hinta,
- óriás hinta (Hardinga),
- kalandpark,
- mászófal és eurobungy,
- Frédi-Béni játszótér légvárral,
- panzió, büfé, kávézó, étterem, nyársaló és bográcszóó helyek.

#### 2.4.4. Nógrád megye bemutatása

Nógrád megye Magyarország második legkisebb megyéje. Az ország északi részén fekszik, Pest, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyék és a Szlovák Köztársaság által körülvéve. Területe tagolt – köszönhetően természeti adottságainak. Itt kapcsolódik össze a Börzsöny, a Mátra és a Cserhát, illetve itt található a Karancs-Medves vidék. Számos országos és helyi jelentőségű védett természeti területtel rendelkezik. Gazdag történelmi, kulturális és építészeti értékekben, több települése kapcsolódik nagy, országos üdülő körzetekhez (VIDA, 2018).

Nógrád megyében fekszik Hollókő ófalu, mely a világörökség része. Két tanösvény mutatja be a települést és népszokásait: a Vártúra Ösvény és a Biológiai tanösvény. A Cserháttól egészen a Bükkig nyúlik „Palóc ország”, ezt legtöbbször mégis Nógrád megyéhez társítják. Több „Palóc út” nyit lehetőséget a palóc települések közös és mégis különálló értékeinek bemutatására, ide értve a palóc viseleteket, a tárgyi emlékeket és a népszokásokat is. Nógrád megye térségeiből több település is ilyen „Palóc út” része, ilyen Balassagyarmat, Órhalom, Terény, Kozárd, Salgótarján vagy Hollókő (MÉHES, 2009).

Balassagyarmattól nem messze találjuk Herencsényt, ami Arethusa-forrásáról híres és kedvelt kirándulóhely. Szandán a Vár-hegyi Geológiai tanösvény túra teljesíthető. A Központi-Cserhát – és az itt található, 529 m magas, kettős ormú Szanda hegy – jellegzetes kőzete a vulkáni eredetű piroxénandezit. A tanösvény a 20 hektáros Szanda Vár-hegyet fogja körül, melyet 1976-ban nyilvánítottak védetté (helyi jelentőségű védett természeti érték). A Szanda keleti ormáról, a Szandavár romjairól gyönyörű kilátás nyílik az egész Cserhátra, sőt, akár a Mátrára és a Börzsönyre is. A bemutatóút főként a földtani érdekességekre koncentrál, de a tölgyesek által határolt szilikát sziklagyepek is különlegesek. Az útvonal során megtekinthető kőfejtés által kibontott, oszlopos elválású andezit fal, fekvő helyzetű oszlopconk, gömbhéjas elválású, tufába ágyazódott lávabomba és jégkorszaki fagyaprózódás miatt kialakult kötenger.<sup>23</sup>

Mátranovák is természetvédelmi terület, több védett növény és állat lakhelye. Különböző túrák segítségével bejárható a hegyeskei borókás legelő, a Szilvaskő egyedülálló Borsod-Abaúj-

<sup>21</sup> Sípark Mátraszentistván honlapja: <https://www.sipark.hu/fooldal>, letöltve: 2020. 04. 30.

<sup>22</sup> Adrenalin Oxygen Kalandpark honlapja: <https://adrenalin-park.hu/>, letöltve: 2020. 04. 30.

<sup>23</sup> Nógrád Geopark honlapja: [www.nogradgeopark.eu/hu/latnivalo/szandai-var-hegy](http://www.nogradgeopark.eu/hu/latnivalo/szandai-var-hegy), letöltve: 2020. 04. 30.

Zemplén altképződményei, a Bárna-patak felső folyása, valamint a Nagy- és a Szerkő homokkő sziklái. Mátraverebély híres gyógyító hatású Szentkútjáról, illetve a Salgótarjától nem messze található, viszonylag jó állapotban fennmaradt remetebárángjairól híre (GUBOLA et al., 1996).

Bujákon ismert homokkőbarlangjáról és Egidius-forrásról, de érdemes kiemelni flóráját, a védett tölgyfákat is. Nem messze innen található Pásztó, mely a Mátra miatt gyógyklimatikus jelentőséggel bír, valamint a korábban említett gyógyvíz forrása Taron, a Csevice-forrás. Kirándulásra alkalmas helyszín még a Bánk-, a Kétdobonyi-, a Nőtincsi- és a Diósjenői-tó (GUBOLA et al., 1996).

Bárna egyedi természeti jelenségeit a vulkáni kövek jelentik, ide sorolhatjuk a Nagykőt, a Kiskőt és a Szerkőt. Világhíres őslénytani lelőhely fekszik Ipolytarnócon, ez egyben természetvédelmi terület is. A geoturizmus népszerű helyszíne, hiszen különféle ősmaradványokat mutat be több tematikus tanösvény segítségével. Ezek közé sorolható a Kőzetparki ösvény, a Kőszikla ösvény, a Geológiai ösvény és a Biológiai tanösvény. Salgótarján közelében található a somoskői Borsod-Abauj-Zemplén altömb, a Szilvás-kő és a Boszorkány-kő, tanösvénye pedig az Eresztvény és a Vaskultúra útja (GUBOLA et al., 1996).

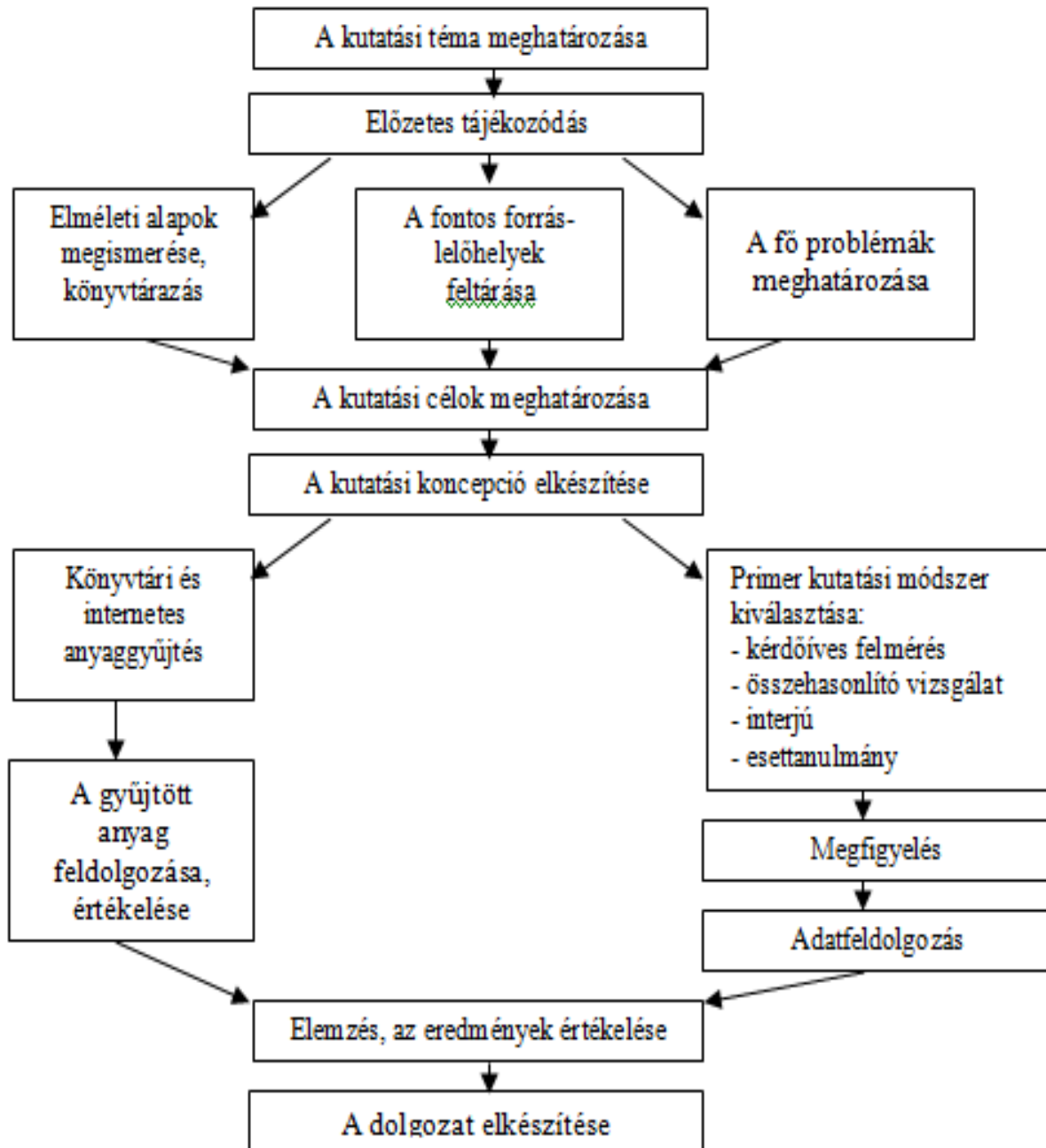
Az Észak-Magyarországi régió változatos természeti adottságaival, színes kulturális emlékeivel, magas hegyeivel, egyedülálló barlangjaival, hatalmas erdőszűlt területeivel, gyógyvizeivel és gyógyító klímájával méltán a legek régiója. A felsorolt értékek nagyszerű kiindulási helyzetet biztosítanak a régió turisztikai fejlesztéséhez. Nem szabad azonban szem elől téveszteni, hogy a turisztikai fejlődés alapját a különféle infrastrukturális fejlesztések biztosítják, ezen a téren pedig találkozhatunk lemaradt térségekkel a régióban – különösen az északi területeken. A jól kialakított infrastruktúra elengedhetetlen ahhoz, hogy a térségben található turisztikai vonzerőket alapul véve, komplex turisztikai csomagok jöhessenek létre, ezáltal kiaknázva a térség potenciálját.

A kapott adatok elemzése során fontos volt az általam kitűzött célok összhangba hozatala a szakirodalommal és a hipotézisekre megfogalmazott válaszok alátámasztásával. Véleményem szerint az Észak-Magyarország régió turisztikai adottságai lehetővé teszik a szállodaipar és a turizmusfejlesztés segítségével a kiemelkedő gazdasági növekedést. A kapott adatok elemzése során fontos volt az általam kitűzött célok összhangba hozatala a szakirodalommal és a hipotézisekre megfogalmazott válaszok alátámasztásával.

### 3. A KUTATÁSBAN FELHASZNÁLT ADATBÁZISOK ÉS MÓDSZEREK

#### 3.1. A kutatásom menete

A tudományos kutatás lényegét figyelembe véve választottam ki a kutatás során használt módszereket. A kutatás egy folyamat, mely során, a 8. ábrán található folyamat lépéseit követtem.



8. ábra: A kutatási folyamat  
Forrás: MAJOROS, 2003.

### 3.2. A szekunder- és primerkutatások adatbázisa és módszertana

Az adatgyűjtés fontos területe a szekunderkutatás. A kutatás ezen fázisában mások adatait és közzétett eredményeit használom fel. Ez a munka fontos része, melynek során a már ismert eredményeket rendszerezem és értékelem. A szakirodalom elemző feldolgozását a 2. fejezetben mutatom be, másrészt disszertációm egyéb fejezeteiben is többször támaszkodom a témát jól ismerő szakemberek szakirodalmi anyagokra.

Kutatásom első részében a magyar szállodaipar fejlődését mutatom be a kezdetektől napjainkig. A szakirodalmi feldolgozás alapján a korábbi kutatási eredményekre támaszkodva újszerű csoportosítást és következtetéseket fogalmaztam meg, mellyel bővítettem a korábbi kutatások eredményeit. A kutatás során KSH, EUROSTAT, OECD, STADAT adatbázisokat használtam, törekedve az aktuális adatok felhasználására.

#### Primerkutatás

A kutatás elengedhetetlen része a primeradatgyűjtés megvalósítása. Elsődleges forrású adatokról van szó, amit a kutató gyűjt, amelyek korábban nem publikált forrásból származnak. A primeradatok felhasználásával igazolhatom hipotéziseimet, azok igaz vagy hamis voltát. A felmérés során előtesztelt kérdőíveket alkalmaztam, melyet a 2. melléklet mutat be.

A kérdőíves vizsgálat során Észak-Magyarország régió szinte valamennyi szállodáját megkerestem, hogy megalapozott értékelést tudjak végezni. Kiindulási alapnak a *szállás.hu* adatbázisát használtam fel. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 40, Heves megyében 37 és Nógrád megyében 5 darab 3\*, 4\* és 5\* szálloda van. Telefonon előzetesen engedélyt kértem kérdőív küldésére. A kiküldött 82 kérdőívből végül 64 darab kitöltött kérdőívet kaptam vissza, mely 78%-os kitöltöttséget jelent. A telefonos egyeztetésből arra következtetek, hogy a szálloda felső vezetése töltötte ki a kérdőíveket. A főbb elemzett témák a következők voltak:

- a szálloda mérete, forgalma,
- erőforrások, környezeti tényezők vizsgálata,
- innovációs tevékenység segítő és hátráltató tényezői,
- finanszírozás lehetőségei, igénye,
- tervezett beruházások,
- szállodafejlesztések lehetősége, gazdasági hatása,
- munkaerő ellátás lehetőségei,
- munkaerő kvalifikáltsága,
- térségi infrastruktúra helyzete.

A kérdések között főleg zárt kérdések szerepeltek, ennek alkalmazását az indokolta, hogy olyan információkra volt szükségem, amelyek könnyen értékelhetők és jól általánosíthatók. A kérdőívek rögzített adatok tudományos módszereken alapuló statisztikai számítások során kerültek kiértékelésre.

### 3.3. A kutatás során felhasznált statisztikai módszerek

A kutatások módszertanában fontos szerepe van a matematikai statisztikának. A változók közti kapcsolat jellegét tekintve többféle lehet. Az általam vizsgált tényezők és az azt befolyásoló faktorok vizsgáltam a kapcsolatokat, amelyek között függvényszerű, véletlenszerű kapcsolatot vagy ennek hiányát lehetett megtalálni (SZÚCS, 2002).

A kérdőív adatait statisztikai elemzéssel értékeltem ki, a hipotézisek alátámasztását célozva. Az adatbevitel után a statisztikai feldolgozás SPSS programot használva történt. Az ábrák és diagramok Microsoft Excel programok felhasználásával készültek.

## Idősorok elemzése

A statisztika feladata a társadalmi-gazdasági jelenségek számbavételét és elemzését biztosította a kellő számú adat, az adatok időbeli ismérvek által meghatározott sorrendben és azonos időbeli távolságban kerültek elemzése, azonos tartalommal, mint ahogy ERTSEY (2008) meghatározza. A megfigyelt jelenségek tapasztalatai alapján került elemzésre az időbeli változás alapirányzatát kifejező függvény.

Az időben változó jelenségek alakulásában mindig megfigyelhetünk alapvető tendenciákat (növekedés, csökkenés stb.). A megfigyelt jelenségek tapasztalatai alapján felírhatunk egy olyan függvényt, amely az időbeli változás alapirányzatát fejezi ki. A függvény típusa szerint lehet:

- lineáris,
- exponenciális,
- parabola,
- logisztikus (S-alakú).

## Egy- és többváltozós elemzések

Az egyváltozós elemzések segítségével arra keresünk választ, hogy az általunk vizsgált esetek hogyan oszlanak meg egyetlen vizsgált változó mentén. Az egyváltozós elemzések alkalmával a következő számításokat végeztem:

A válaszadók véleményének gyakoriságát tudtam felmérni egy-egy konkrét kérdésre vonatkozóan. Ilyen esetben lehetőség nyílik a válaszadók meghatározott változók mentén történő csoportosítására. Ennek megfelelően a *megoszlási vizsgálatok* eredményeként ún. szeparáló változók is kialakíthatók. Ilyen lehet például a válaszadók neve vagy a válaszadók meghatározott változók mentén történő csoportosítása.

A *többváltozós elemzési módszerek* alkalmazását azért tartottam fontosnak, mert lehetővé teszik a változók alcsoportjai között meglévő összefüggések feltárását, magyarázatát. A kvantitatív kutatás során alkalmazott többváltozós elemzési módszerek közül elsősorban *nem paraméteres próbákat* alkalmaztam. Ilyen jellegű vizsgálatok olyan esetekben is alkalmazhatók, amikor a minta eloszlása normálistól eltérő.

A nem paraméteres próbáknak egy speciális csoportját képezik a *rangsoroláson alapuló módszerek*. Hipotéziseim vizsgálatához ezek a módszerek bizonyultak legalkalmasabbnak. Vizsgálataimban az ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatot *rangkorreláció* segítségével elemzem. Ez akkor alkalmazható, ha az adott változók konkrét értékei nem ismertek, csak valamilyen szempont szerinti sorrendjük. (FODOR, 2006) Ilyen pl. a Kruskal-Wallis próba, melynek nincs előfeltétele. „Ha a csoportképző ismérv kétváltozós Mann-Whitney, ha több változós Kruskal-Wallis próba használható, a rang-transzformáció után a rangok átlagával tájékoztat a felvetett hipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről” (BÁCSNÉ BÁBA, 2006; 2009).

A *teszt* a nem paraméteres statisztikai eljárások körébe tartozik. A próba gyakorlatilag az ordinális skálán mért adatok variancia analízise, kettőnél több független minta átlagának összehasonlítására szolgál. A teszt a vizsgálatokban szereplő három vagy több független minta tesztelésére alkalmas (KRUSKAL – WALLIS, 1952). Nem igényli a változók normális eloszlását, azonban minden egyes minta elemszáma legalább 5 kell, hogy legyen. További feltételei a véletlen mintavétel, amely biztosítja az egyes változók egyenlő eloszlását a  $H_0$  fennállása esetén, a független minták és legalább ordinális skálán mérhető változók esetében használatos.

$H_0$ : A csoportok mediánjai egyenlők.

$H_1$ : A csoportok között legalább két csoport mediánja különbözik.

*Rang-transzformációs* eljárásnak is nevezik, mivel a minták egyesítését követően a rangszámok meghatározását kell elvégezni. A próba során a független mintákat egyesítjük, így keletkezik az egyesített, közös minta, melyet sorba rendezünk (FIDY – MAKARA, 2005). A mintaelemekhez rangszámokat rendelünk, majd csoportonként (oszloponként) összeadjuk, és átlagoljuk az egyes minták rangjait. Amennyiben a minta megfelelő nagyságú, vagyis minden minta elemszáma legalább öt, kiszámíthatjuk a H-val jelölt próbastatisztika értékét.

$$H = \sum (T_x^2 \frac{12}{N(N+1)} / n_x) - 3(N+1)$$

ahol:  $n_x$  = az  $x$ -edik minta nagysága,  $N = n_1$  és  $n_2 + \dots + n_x$ , azaz az összes vizsgált csoport száma,  $T$  = a rangadatok összege.

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \left( \frac{R_1^2}{n_1} + \frac{R_2^2}{n_2} + \dots + \frac{R_k^2}{n_k} \right) - 3(N+1),$$

ahol  $n_x$  =  $x$ -edik minta elemszáma,  $R_x$  az  $x$ -edik minta rangösszege,  $N$  = minták elemszámainak összege, azaz  $N = \sum n_x$  (VINCZE – VARBANOVA, 1993).

## Feltáró faktorelemzés

A többváltozós módszerek esetén az összes megfigyelési változó közötti kölcsönhatást tesszük vizsgálat tárgyává. Feltételezzük, hogy közöttük vagy bizonyos csoportjaik között azért észlelünk szoros összefüggést, mert az azonos csoportokhoz tartozó változók egy-egy közös, a háttérben ható októl, vagy tényezőtől függenek, melyeket ok- vagy háttérváltozóknak nevezünk.

SAJTOS – MITEV (2007) szerint a feltáró faktorelemzésnek két típusát különböztethetjük meg. Az egyik a *főkomponens-elemzés*, a másik a *közös faktorelemzés*. Az elemzés során kimutatható, hogy mely eredeti változók tartoznak össze. A főkomponens-elemzés a teljes varianciát, a közös faktorelemzés csak a közös varianciát használja. Az elemzés során új változókat, faktorokat állítunk elő, amelyekről nem rendelkezünk információkkal. Amennyiben jól ismerjük a változóinkat, valamint a legmagasabb magyarázott varianciarány elérése a cél, legkevesebb faktor segítségével, akkor a főkomponens-elemzést célszerű használni.

A faktorelemzés akkor használható, ha nem ismerjük a változóinkat, nincs információnk az egyedi és a hibavariancia mértékéről. Célunk a rejtett dimenziók feltárása (SZÚCS A., 2015). A módszer lényege, hogy a kölcsönösen összefüggő eredeti változók helyett fiktív, független háttérváltozókat határozunk meg, és ezek segítségével a megfigyelési egységek eredeti jellemzőjét nála kevesebb számú mesterséges koordinátával helyettesíteni. A kevésbé lényeges információk elhagyásával a változók száma csökken, így az ok-okozati összefüggések jobban kiemelhetők.

A régi változók lineáris kombinációjával új változókat (főkomponenseket) állítunk elő. Kiszámú háttérváltozó segítségével a teljes mátrixot lehet viszonylag jól reprezentálni. A mért változók közötti korrelációs mátrixból hozza létre az SPSS program azokat a súlyokat, amelyek biztosítják a maximális információtartalom megőrzését. Ez a korreláció, azonban intervallum (illetve aránymérő) mérési szintű változók esetében használatos (SZÉKELYI – BARNA, 2005).

A faktorelemzés több egymással korreláló változó összefüggését elemzi. Főkomponens elemzés segítségével meg tudjuk állapítani, hogy a több változó közül melyik az az egy, amelyik a legerősebb magyarázó erővel bír a többi változóhoz képest. A faktorelemzés több változó viselkedését írja le mesterségesen képzett változók segítségével, így lehet, hogy tíz változóból állít elő négy képzett változót, vagyis faktort.

Az eredeti faktorstruktúrák a lehető legnagyobb részét magyarázzák a varianciának, de nem feltétlenül fedik le az adatokat a lehető legjobb módon. Ezt a problémát küszöböli ki a faktorrotáció. A rotáció előfeltétele, hogy az elforgatott tengelyeknek a forgatás során végig derékszögűeknek kell maradni. A varimax rotációt tartják a legjobb derékszögű rotációnak. A főkomponens elemzés varimax rotációja után az eredeti változók, és a hipotetikus háttérváltozók kapcsolatát kifejező korrelációs együtthatókat táblázatban mutatom be.

A főkomponensek meghatározásával lehetőségünk van a megfigyelési egységek ábrázolására, hiszen a főkomponensek a megfigyelési változók közötti összefüggés kifejezésére alkalmas háttérváltozók, melyekből kettő vagy három lesz a legtöbb esetben. Ezáltal lehetőség nyílik a két, illetve három dimenzióban történő ábrázolásra, az eredmények vizuális megjelenítésére (SZELÉNYI, 1993). A pontok elhelyezkedése alapján könnyebbé válik az összetartozónak tekinthető csoportok felismerése és elhatárolása (HARNOS, 1993).

Az eljárás szerint az adatok mögött rejlő kevesebb, eleve nem korreláló feltételezett



változók található. (PÖDÖR, 2014) A **főkomponens-analízis** egyenértékű a koordinátarendszer olyan elforgatásával, amelynek eredményeként a tengelyek rendre az adathalmaz legnagyobb szórásainak irányába állnak be. A módszernek a következőképpen foglalható össze. Tegyük fel, hogy adott a következő valószínűségi vektorváltozó:

$$(A.1.) \quad x = (\chi_1, \chi_2, \dots, \chi_n)$$

ahol:  $n$  a megfigyelt változók száma. Jelölje  $\mu_x$  az átlagot:

$$(A.2.) \quad \mu_x = E(x)$$

Az adathalmaz variancia - kovariancia mátrixa:

$$(A.3.) \quad C_x = E[(x - \mu_x)][(x - \mu_x)^T]$$

A  $C_x$  mátrix  $c_{ij}$  elemei az  $\chi_i, \chi_j$  változók közti kovarianciát jelölik. Ha  $\chi_i$  és  $\chi_j$  nem korrelálnak, akkor  $c_{ij} = 0$ , A  $C_x$  mátrix mindig szimmetrikus. Következő lépés a  $C_x$  mátrix sajátérték-egyenletének megoldása. (PALLÁS, 2016)

$$(A.4.) \quad C_x e_i = \lambda_i e_i$$

ahol:  $i = 1, 2, \dots, n$ . Feltételezzük, hogy a sajátértékek különbözőek.

$$(A.5.) \quad |C_x - \lambda I| = 0$$

A sajátvektorokat a hozzájuk tartozó saját értékek szerint csökkenő sorrendbe rendeztem, így egy ortogonális bázist kaptam, melynek az első saját vektora a legnagyobb szórás irányába mutat az  $n$ -dimenziós térben. Ez lesz a kérdéses transzformáció.

**A főkomponens analízis menete a következő:**

1. A változók definiálása, adatok rögzítése táblázatos formában (X alapadat mátrix elkészítése).
2. R kétváltozós korrelációs együttható mátrix számítása.
3. A főkomponens változók súlyát, a közös variancia részét jelző sajátértékek kiszámítása.
4. A kumulált sajátértékek számítása.
5. Saját vektorokból álló U mátrix számítása.
6. A főkomponens súlyok számítása (A mátrix).
7. A főkomponens súlyok rotációja Varimax eljárással.
8. A főkomponens változók számítása.
9. Az eredmények értelmezése.

*Kategorikus főkomponens analízis CATPCA* módszer számszerűsíti a kategorikus változókat, amelyek nominális és ordinális típushoz tartoznak, és egyúttal csökkenti az adatok dimenzióit. A főkomponens elemzés célja egy eredeti változókészlet átalakítása kisebb, korrelálatlan összetevők halmazává, amely a lehető legtöbb információt tartalmazza az eredeti változókból. ez a módszer különösen akkor hasznos, ha a változók nagy száma megakadályozza az objektumok (alanyok és egységek) közötti kapcsolatok hatékony értelmezését. A dimenzió csökkentése után nagyszámú változó helyett csak néhány komponenst értelmeznek. A főkomponens analízis standard módszere lineáris összefüggéseket feltételez a numerikusváltozók között. Az optimális skálázási módszerrel azonban a kategorikus változókat optimálisan számszerűsíteni lehet a megadott dimenzióban. A változók közötti nem lineáris összefüggések is modellezhetők.

A dolgozatban az információk elemzését elvégeztem a standard főkomponens analízis módszerével és a kategorikus főkomponens analízis módszerével is párhuzamosan. Az említett eljárásokat SPSS programcsomag segítségével végeztem el.

### 3.4. Mélyinterjú (kvalitatív módszer)

A mélyinterjú nem reprezentatív módszer és nem statisztikai jellegű eredményeket szolgáltat, célja a kérdések megértése. A kvalitatív információk lehetővé teszik a téma mélyebb összefüggéseinek megértését, a válaszadók saját szavaikkal fejezhetik ki véleményüket (GORDON – LANGMAID, 1997). Az egyéni mélyinterjú egy személyes közvetlen beszélgetés számos előnnyel. Ilyen beszélgetés során a résztvevő kevésbé feszélyezett. Az interjú során a kérdező egy vázlat alapján kérdez, de a válaszok alapján ez módosulhat. Az interjú vázlatot a kérdőív kérdései alapján állítottam össze. Az interjú alanyai a szállodavezetők közül lettek kiválasztva, véletlenszerűen.

Az interjúkat a 2020 év során végeztem el. Az interjú időtartama esetenként 1-1,5 óra volt. Az interjú használható a kutatás kezdeti fázisában, a kutatási kérdések pontosítása során. Az interjút alkalmaztam a kutatás végső szakaszában is, amikor ellenőriztem az eredmények realitását.

MAJOROS (2003) a kvalitatív interjú jellemzőit sorolja fel:

- a problémák azonosítását segíti,
- hipotézisekhez ad ötletet,
- előzetes felmérés esetén a kvantitatív kérdések kialakításánál segíthet,
- kötetlen beszélgetés jellegű,
- az interjú számszerűsítése általában nehézkes, a kapott eredmények statisztikai felhasználásra nehezen értékelhető.

### 3.5. SWOT-analízis

A **SWOT analízis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) munkamódszer a stratégiai tervezés szolgálatában. Ez az analízis, mint a probléma-meghatározás és –feltárás egyik eszköze a belső sajátosságokat és a külső környezetet vizsgálja (KEREK – MARSELEK, 2009). A SWOT elemzés két lépcsőben végezhető. A helyzetfeltárás szakaszában a következő kérdésekre kell válaszolnunk: „hol vagyunk”, „mivel rendelkezünk”, a „minek vagyunk híján” és a „milyen külső tényezők segíthetnek nekünk” és a „milyen külső tényezők árthatnak nekünk”. A SWOT analízis szituáció feltáró modellje a következő:

	Belső	Külső
Pozitív	Erősségek	Lehetőségek
Negatív	Gyengeségek	Veszélyek

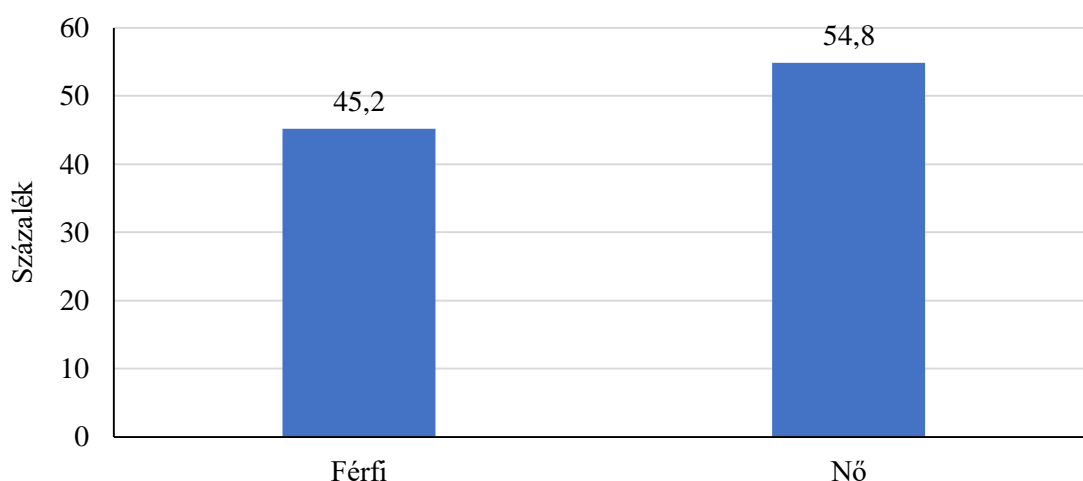
A feltárt tényezőket következtetéseim szerint a fenti modellben helyeztem el. Javaslataimat, mellyel az erősségek fenntarthatók, a gyengeségek kiküszöbölhetők, a lehetőségek kihasználhatók és a veszélyek elkerülhetők, az adott fejezetben foglaltam össze, kialakítva a követhető stratégiát.

## 4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A fejezet a primerkutatás eredményeit mutatja be a kérdőív kérdéseinek statisztikai elemzésével, majd stratégiát határoztam meg a SWOT analízis alapján. A kapott adathalmaz terjedelme meghaladja a disszertáció lehetőségeit, így csak a legfontosabb releváns táblázatokat, ábrákat ismertetem be. A számítógépes program alkalmazása lehetővé tette a részletes elemzést.

### 4.1. A kérdőíves vizsgálatban részt vevők bemutatása

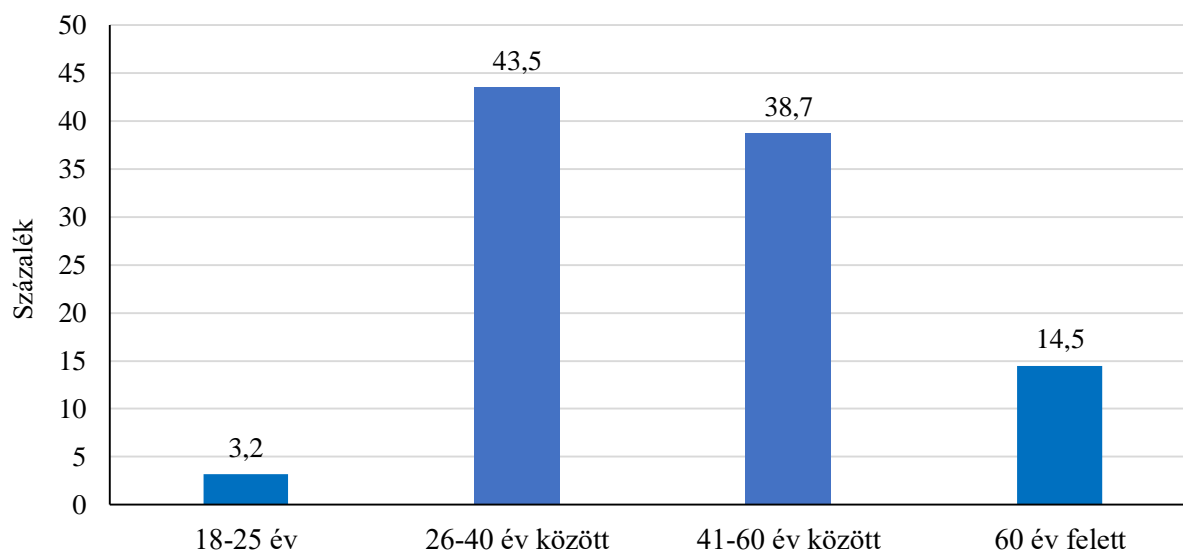
A kérdőíveket összesen 64 fő töltötte ki. A kérdőíveket értékelve a férfiak és nők arányát a 9. ábra szemlélteti. A kísérlet résztvevői között a nők aránya 54,8%, a férfiak aránya pedig 45,3% volt.



9. ábra: **Válaszadók neme**

Forrás: saját számítás, 2021.

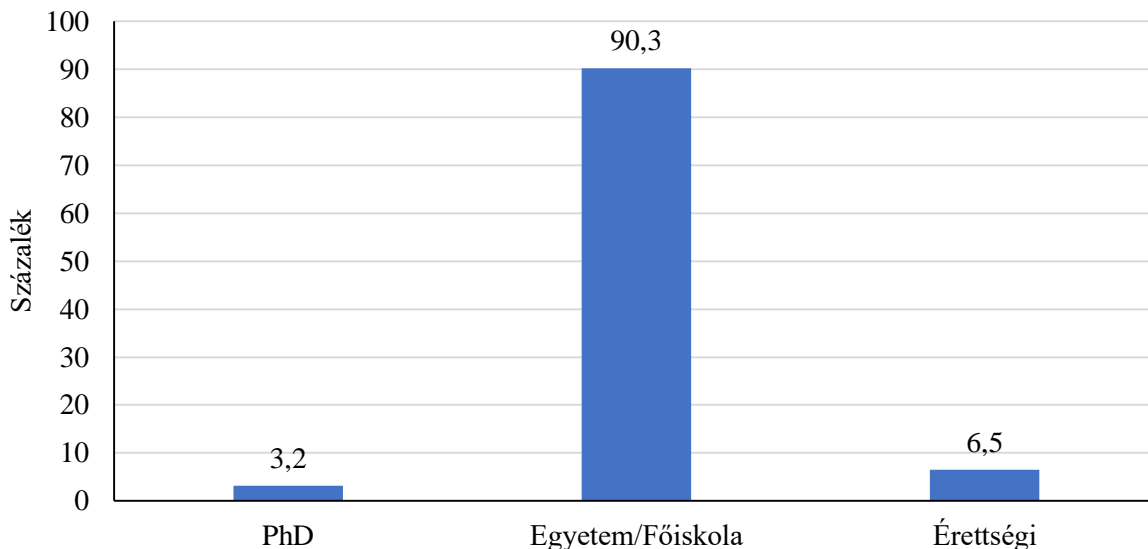
A válaszadók életkorát tekintve a legnépesebb kérdezett csoport a 26-40 év közötti volt (43,5%), míg a fiatalok aránya 3,2% volt (18-25 év közötti). A 41-60 év közöttiek száma is jelentős 38,7%. A 60 év felettek 14,5%-ot tettek ki. Az életkort tekintve a 26-60 év közöttiek megfelelő arányt képviselnek az aktív munkában (10. ábra).



10. ábra: **A válaszadók életkora**

Forrás: saját számítás, 2021.

A megkérdezettek mintegy 80%-a 26-60 év közé esik, tehát a munkavégzés és önmegvalósítás szempontjából a legjobb kategóriába. Az ábra igazolja, hogy túl fiatalon nem könnyű vezető beosztásba kerülni, az előre jutáshoz bizonyos életkor és tapasztalat is szükséges. A válaszadók vezető beosztásban vannak, így jelentős a főiskolát, egyetemet végzettek száma (11. ábra). A kapott eredmény igazolja, hogy a vezetők kvalifikált emberek, még PhD végzettek is szerepelnek közöttük.

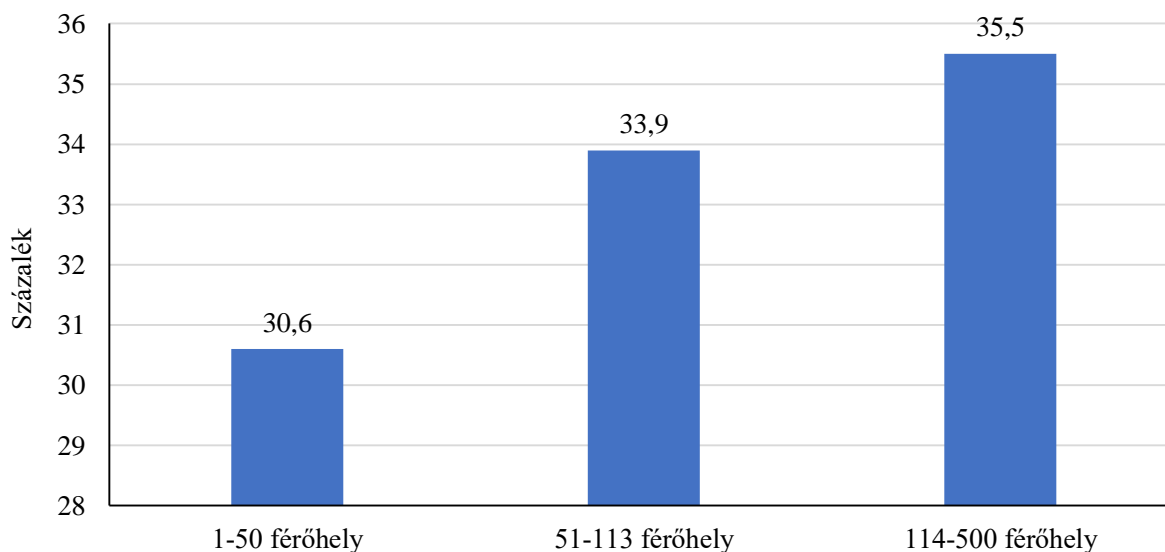


11. ábra: A válaszadók végzettsége

Forrás: saját számítás, 2021.

A szállodákat a férőhelyek száma szerint csoportosítva is ábrázolom. A vizsgálat szerint a férőhely csoportok megoszlása hasonló mintegy egyharmad. A pontos adatokat a 12. ábra szemlélteti.

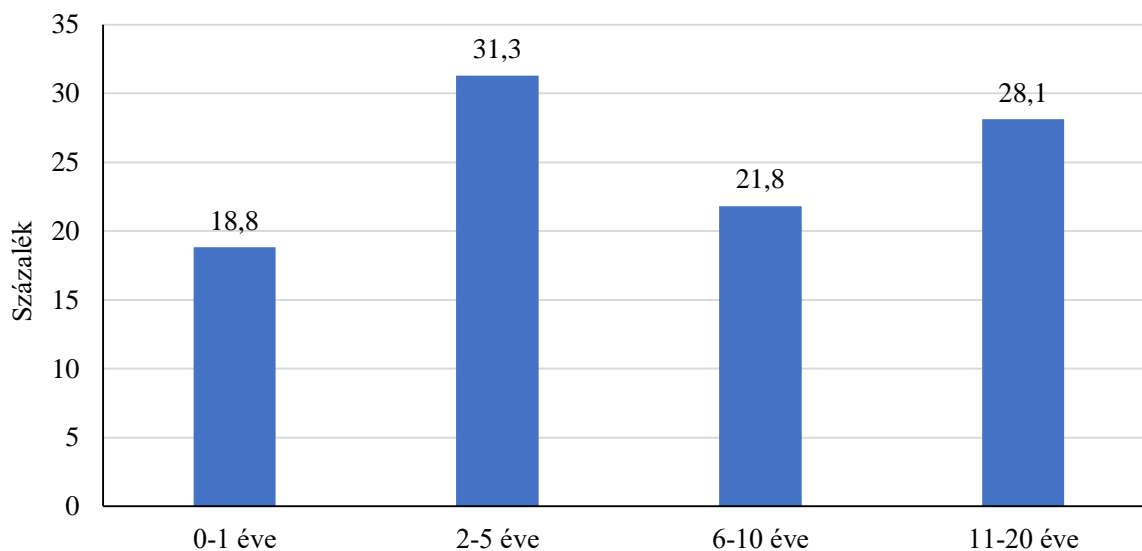
A szállodák több mint egyharmada a 114-500 férőhely kategóriába esik, ami azt jelenti, hogy Észak-Magyarország komoly szállodakapacitással rendelkezik.



12. ábra: A férőhely csoportok szerinti megoszlás

Forrás: saját számítás, 2021.

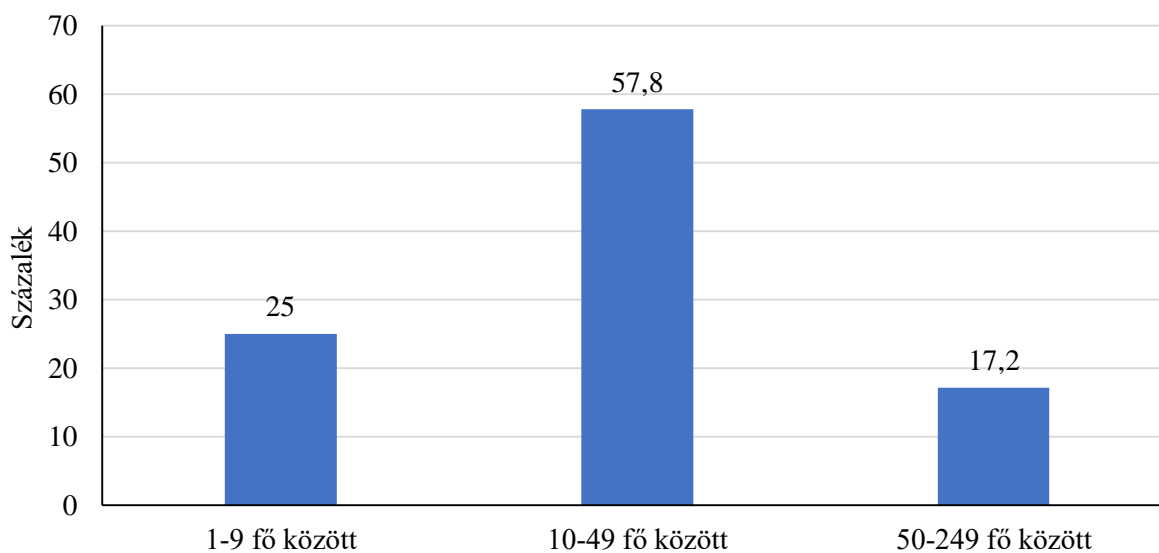
A vezetők fluktuációja nem magas. A jelenlegi vezetők zöme régóta irányítja a vállalkozást. Erre vonatkozó adatokat a 13. ábra ismerteti, mely szerint a tapasztalt és hozzáértő vezetők aránya magas. A vállalkozások között a 10-49 fő közötti alkalmazotti csoport a legnépesebb. A viszonylag kis vállalkozások aránya alacsony, de az 50 fő feletti alkalmazottat foglalkoztatottak száma sem nagyarányú.



13. ábra: **A jelenlegi vezető irányító szerepének ideje**

Forrás: saját számítás, 2021.

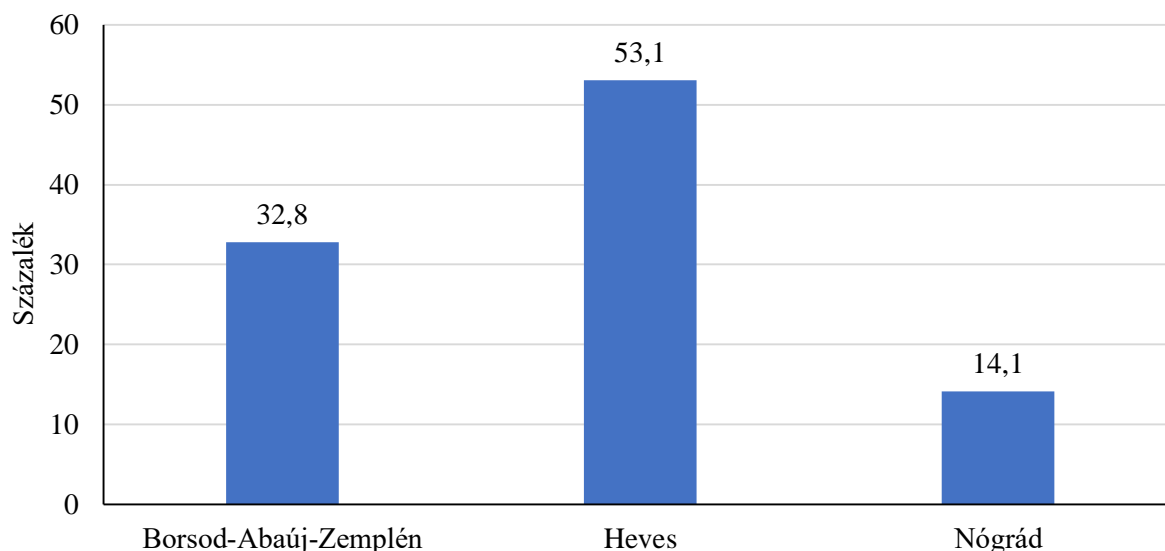
Az alkalmazotti létszám a korábban vizsgált szállodamérethez nem túlzó arra következtethetünk, hogy a szállodák racionálisan töltik be a szükséges állásokat (14. ábra).



14. ábra: **A válaszadók alkalmazotti létszám megoszlása**

Forrás: saját számítás, 2021.

A kérdőíves vizsgálat az Észak-Magyarország régióra vonatkozott. Az egyes megyék idegenforgalmi jelentőségüknek megfelelően szerepeltek a válaszok között. A 15. ábra adatai arra utalnak, hogy a legkomolyabb szállodakapacitással és idegenforgalommal Heves megye rendelkezik, más megyékben a gyengébb infrastruktúra visszafogja a lehetőségek kihasználását.



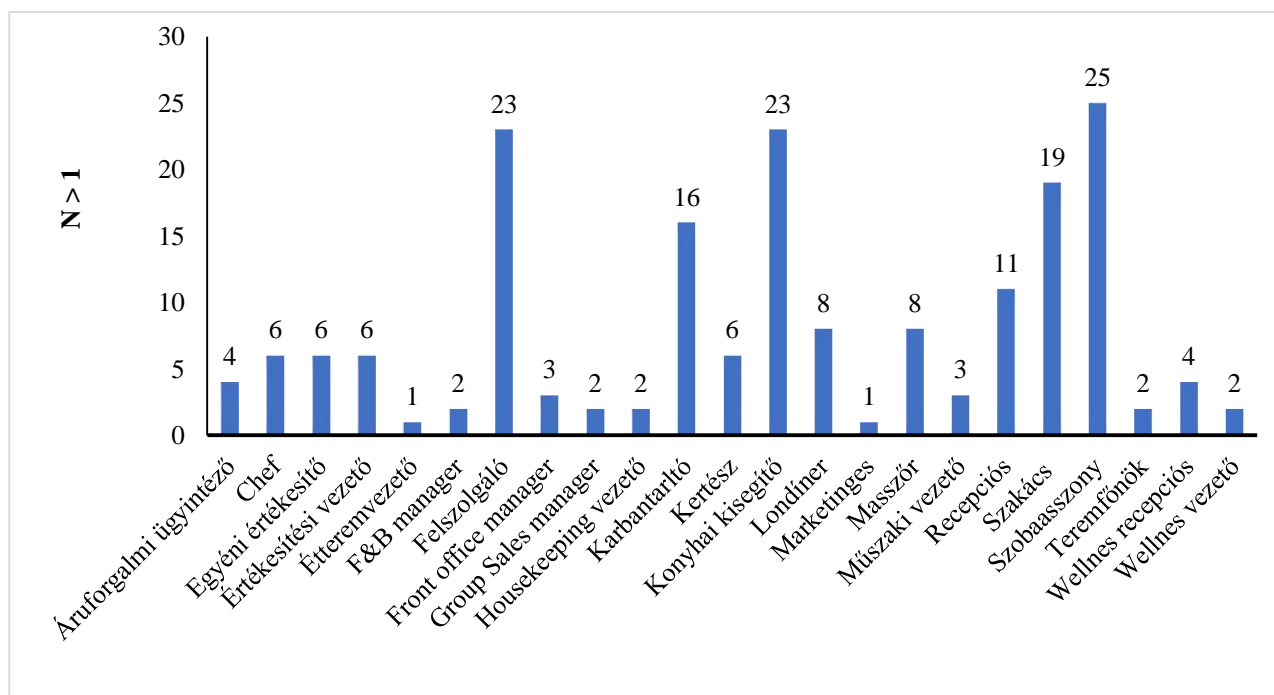
15. ábra: A válaszadók megyék szerinti eloszlása

Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.1. A munkaerővel kapcsolatos kérdések

Egy szálloda helyzetét az alkalmazott munkaerő státusza és munkára való alkalmazása jelentősen meghatározza. Észak-Magyarország szállodáira vonatkozóan sok a betöltetlen pozíció, főleg a kisebb képzettséget igénylő munkahelyeken.

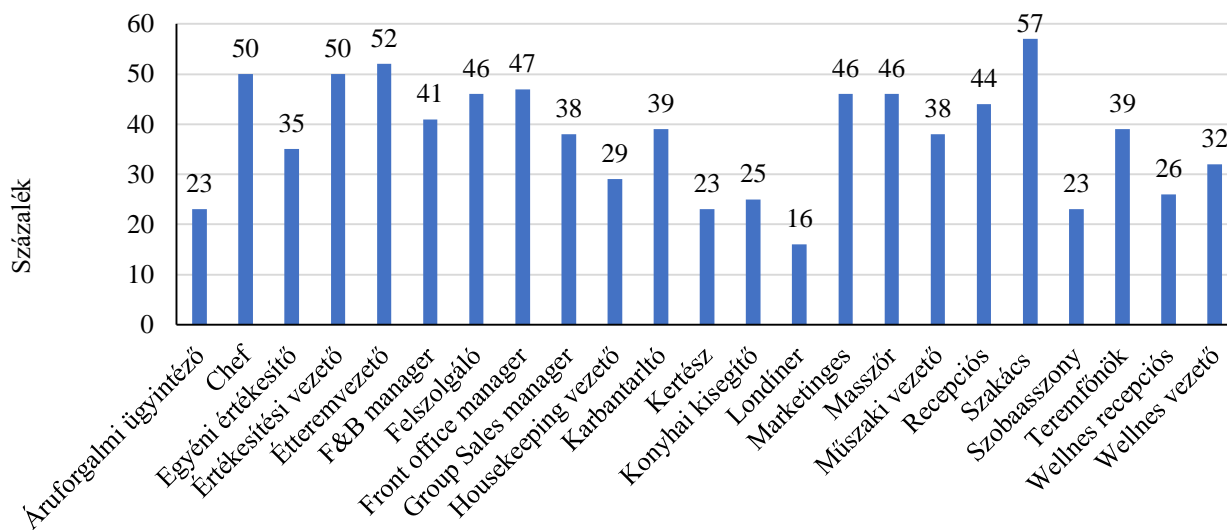
A 16. ábra a betöltetlen állásokat mutatja be. A legrosszabbul állók a következők: marketinges, áruforgalmi ügyintéző, étteremvezető, teremfőnök, műszaki vezető, kertész, wellness vezető. A mélyinterjú során kiderült, hogy főként az alacsony fizetés a gátja ezen állások betöltésének. Javasolom, hogy bizonyos nehezen betölthető állásokra tanfolyamokat lehetne szervezni a kiválóan dolgozók között, illetve béreket rendezni a szálloda optimális működésének fenntartásához. Megoldás lehetne, ha a közép- és felsőoktatásban ösztöndíjas tanulókat.



16. ábra: Betöltetlen pozíciók száma megkérdezettek szállodájában (db)

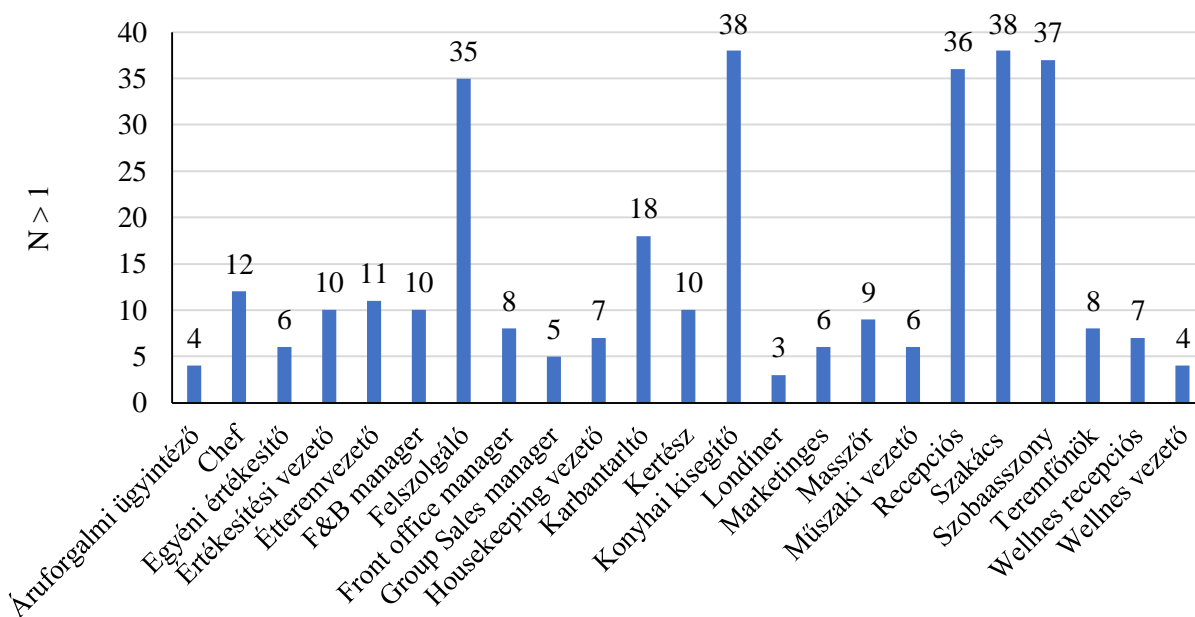
Forrás: saját számítás, 2021.

A szállodákban dolgozók zöme rendelkezik szakirányú képzettséggel (17. ábra). A fontosabb álláshelyeken szakirányú végzettséggel dolgoznak, a háttérmunkának tekinthető feladatoknál viszont nem (londiner, konyhai kisegítő, áruforgalmi ügyintéző, szobaasszony, kertész). Ezeken a területeken kevésbé fontos a végzettség.



17. ábra: Szakirányú képzettséggel rendelkezők aránya  
 Forrás: saját számítás, 2021.

A munkaerőcsere csak bizonyos munkahelyeken (szakács, konyhai kisegítő, felhasználó, szobaasszony) jelentős. Ez valószínűleg a nehéz munka és alacsony munkabér következménye. A szálloda színvonalának megőrzése érdekében át kellene gondolni a bérezést és növelni kellene a problémás területeken a gépesítést (18. ábra). A szálloda élőmunkaigénye nagy. Egy-egy munkafolyamat teljesen nem gépesíthető, csupán gépekkel, eszközökkel lehet segíteni a munka elvégzését.

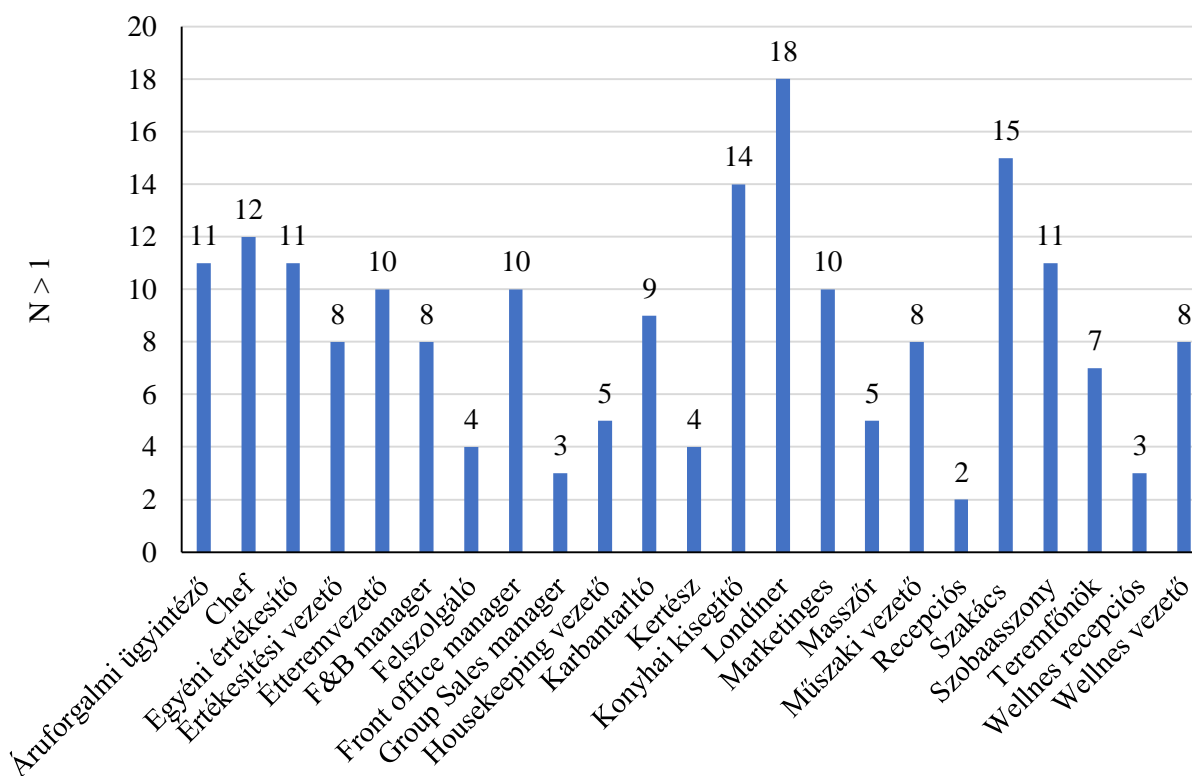


18. ábra: Jelentősebb munkaerőcsere a szállodákban, az elmúlt 3 évben  
 Forrás: saját számítás, 2021.



A digitalizáció fejlődésével számos munkafolyamat már lehetővé teszi az érintésmentes igénybevételt is. Egy szálláshely esetében az online foglaláson kívül már lehetőség van az érkezéskor vagy előzetesen online check-inre is. Ilyen esetekben fontos, hogy az ehhez kapcsolódó szolgáltatásoknak is meg legyen a digitalizációs párja. Azaz a foglaláshoz tartozó QR-kódot a vendég például megkapja a telefonjára, mellyel a vendégszoba ajtaján szkennelvel be tud jutni a szobába. Így távozáskor hitelkártyájával fizetni is tud.

Sok esetben problémás, hogy nincs lehetőség helyi/térségi munkaerőt alkalmazni. Ilyen területek pl. értékesítési vezető, szakács, felszolgáló, szobaasszony. A helyi/térségi munkaerő alkalmazása a szálloda lehetőségeinek kiszélesítését jelenti. Célszerű megkeresni azokat a munkavállalókat, akik alkalmasak az adott pozícióra és hajlandók is munkát vállalni (19. ábra).

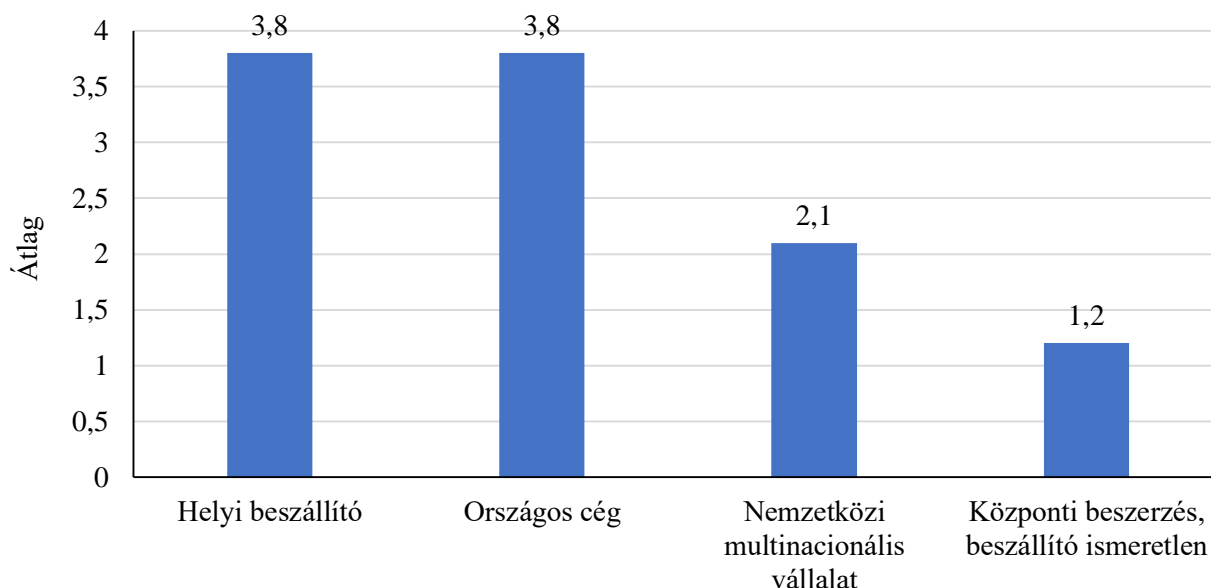


19. ábra: Mely pozícióban nem tud helyi/térségi munkaerőt alkalmazni?

Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.2. Beszállítók és termékek

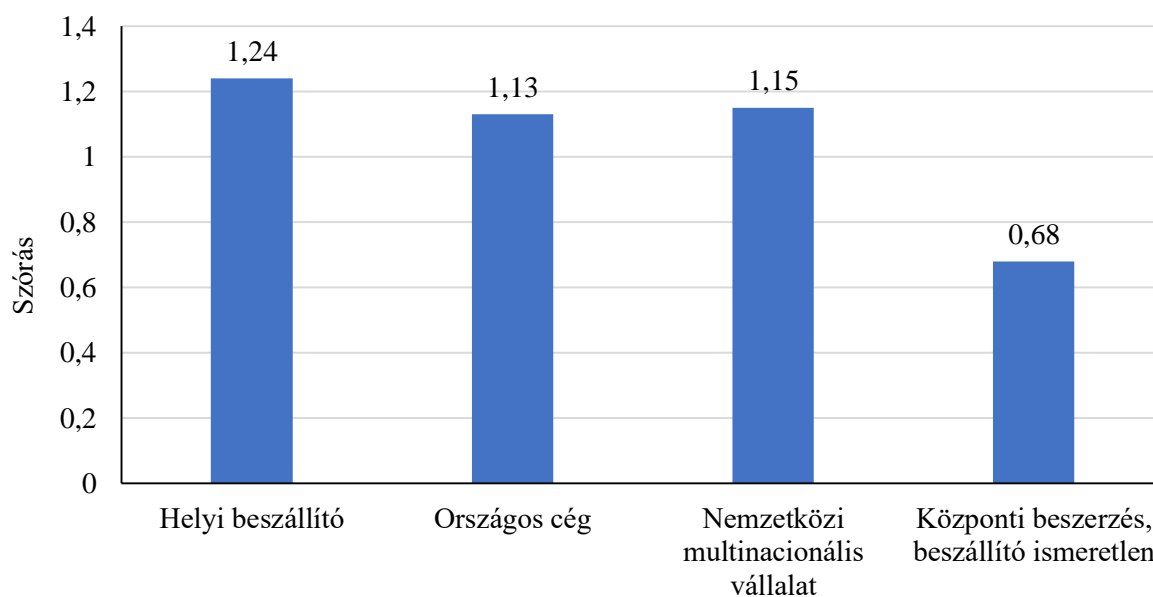
A beszállítók esetében a helyi beszállítók és országos cégek egyaránt jellemzők. Alaposan át kell gondolni a termékek csoportjait, hogy mely termékeket célszerűbb helyi beszállítótól beszerezni és melyeket országos cégektől. Itt figyelembe kell venni a cég megbízhatóságot a vásárolt termék eltarthatóságát, a termék minőségét, a szállítási költségét és sok egyéb feltételt (20. ábra).



20. ábra: **A beszállítók összetétele (átlag)**

Forrás: saját számítás, 2021.

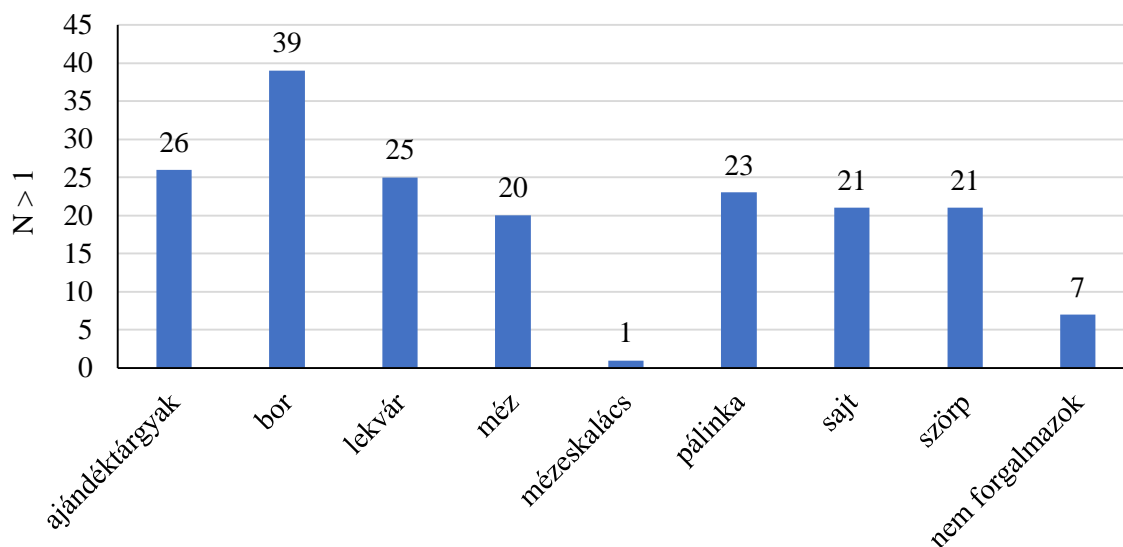
A szórás értékét tekintve a helyi beszállítók vezetnek. Az ábrán követhető a nemzetközi multinacionális vállalatok szerepének növekedése is. Ismeretlen beszállítóktól minimális a vásárlás (21. ábra).



21. ábra: **A beszállítók összetétele (szórás)**

Forrás: saját számítás, 2021.

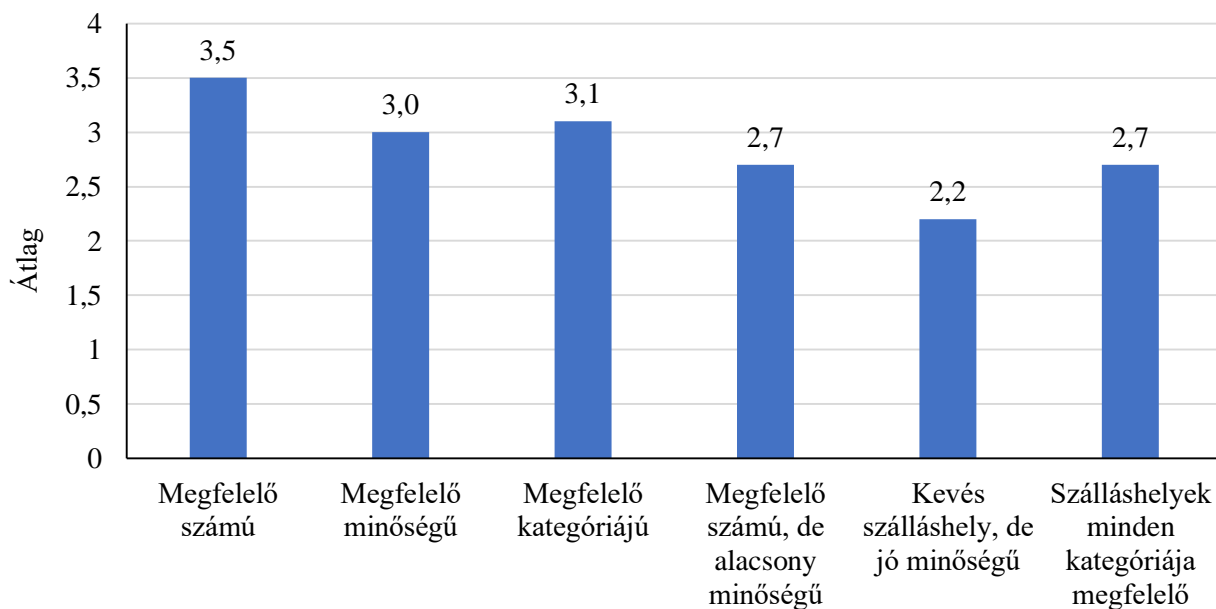
A szállodai szálláshely igénybevételekor sokan már kipróbált és kedvező szálláshelyet keresnek, ami azt is jelenti, hogy régi barátokkal találkoznak. Ez alapján várható, hogy a felkeresett barátoknak ajándékot vesznek. Érdeemes elemezni a forgalmazott termékeket. Legkelendőbbek a bor, az ajándéktárgyak, a lekvár és a szörp (22. ábra).



22. ábra: A forgalmazott termékek  
Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.3. Az észak-magyarországi szállodakapacitás mennyisége és minősége

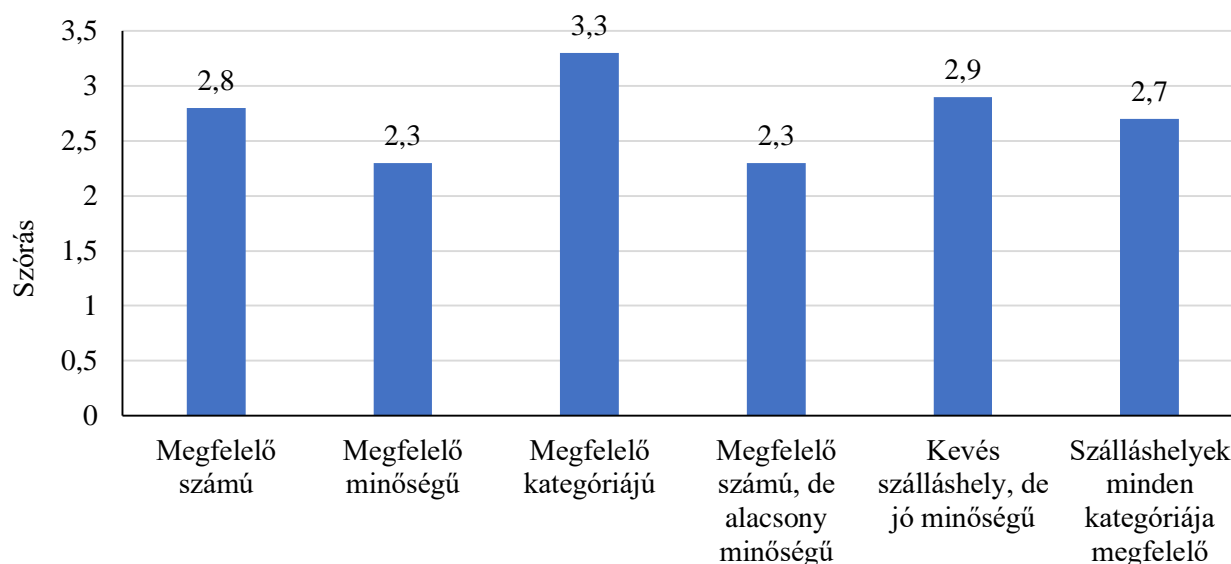
A válaszadók az észak-magyarországi szállodakapacitást értékelve zömében megfelelő mennyiségűnek és minőségűnek értékelték. Az 1-5-ös skálán a szállodák száma 3,5 átlagos pontot kapott. A válaszadók a mennyiséget és a minőséget is kedvezőnek ítélték meg. Érdekes válasz, hogy kevés szálláshely, de jó minőségű. (23. ábra). A szakma képviselői tisztában vannak a térség szállodakapacitásával és a versenytársak jellemzőivel.



23. ábra: Az Észak-Magyarország régió jelenlegi szállodakapacitásának mennyisége és minősége (átlag)

Forrás: saját számítás, 2021.

A szállodakapacitás mennyiségének és minőségének értékelésére adott válaszok szórás értékei már változó pontszámokat mutatnak. A legmagasabb értéket a „szálláshelyek minden kategóriája megfelelő” megállapítás kapta, itt volt a legnagyobb a szórás (24. ábra).



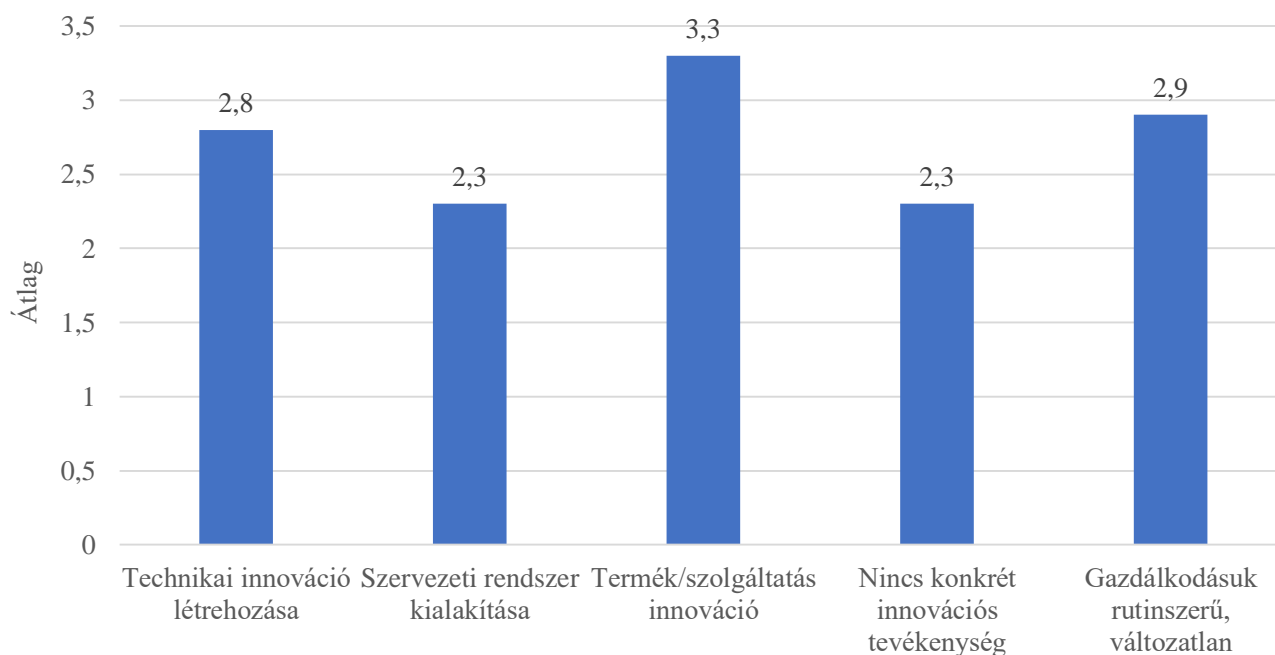
24. ábra: Az Észak-Magyarország régió jelenlegi szállodakapacitásának mennyisége és minősége (szórás)

Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.4. Környezethez való alkalmazkodás és finanszírozás

A külső környezeti tényezők befolyásolják a szállodák tevékenységét. Itt felmerül a technológiai, illetve új szervezeti rendszer létrehozása a jobb alkalmazkodás érdekében. Az 1-5-ös skálán vizsgálva „a gazdálkodás rutinszerűen folyik” válasz 2,9 pontot kapott átlagosan.

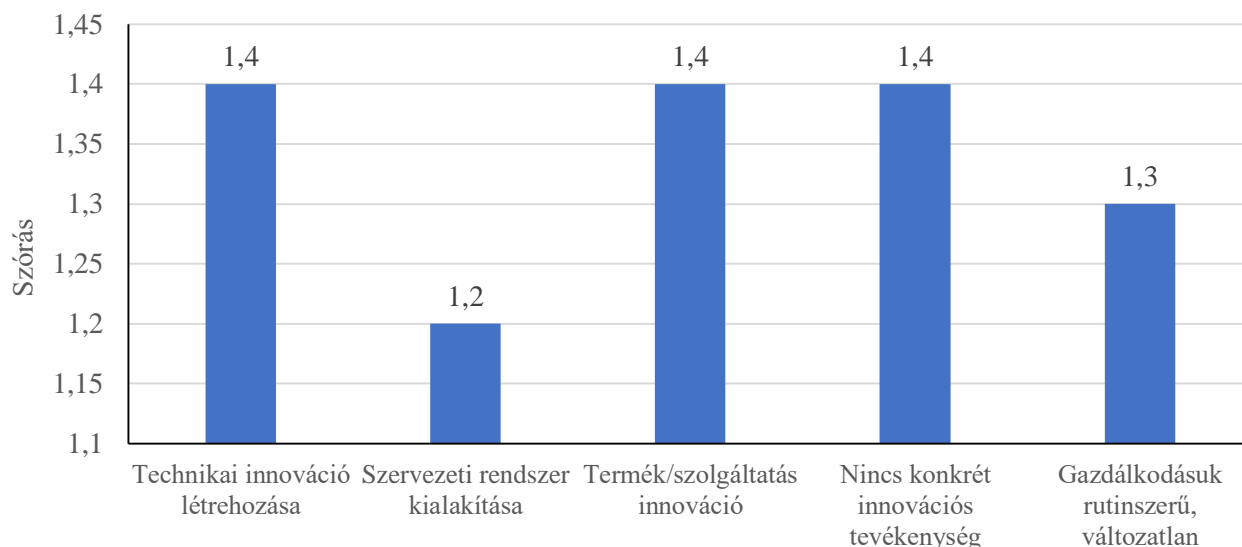
Napjainkban az innováció egyre fontosabb szerepet kap. A szállodák az innováció különböző formáit minimális mértékben használják. Szóba jöhet a technológiai innováció, a termék/szolgáltatás innováció, mely tevékenységhez megfelelő kvalifikáltságú emberek kellenek (25. ábra).



25. ábra: Külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (átlag)

Forrás: saját számítás, 2021.

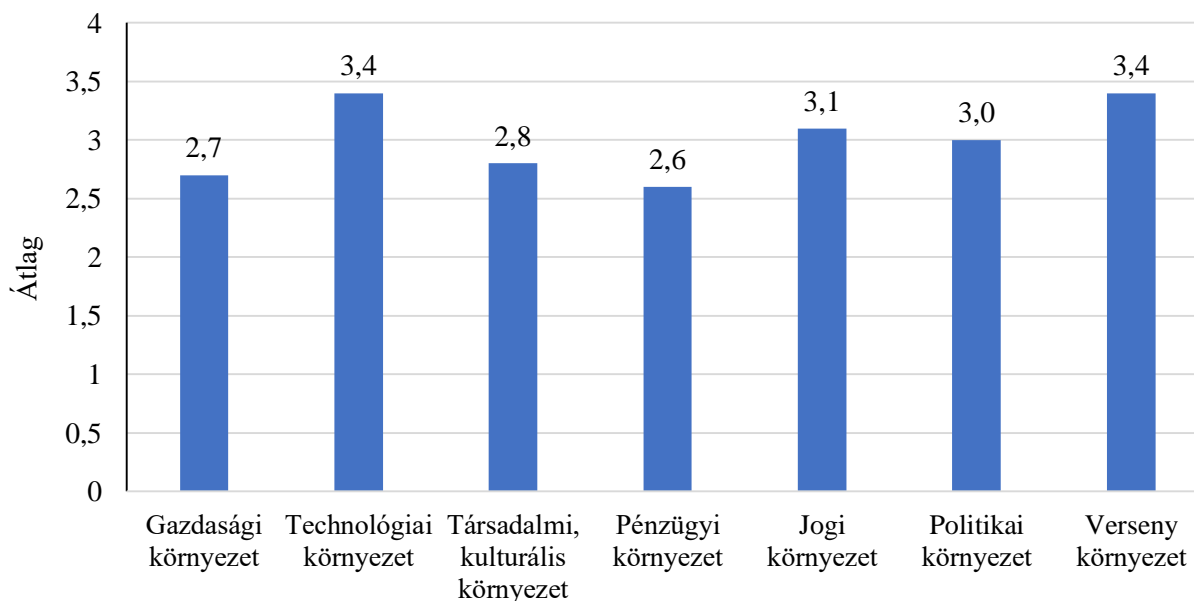
A különböző változtatások megítélésénél a szórás értékek 1,2-1,4 közöttiek, nincs jelentős különbség (26. ábra).



26. ábra: A külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (szórás)

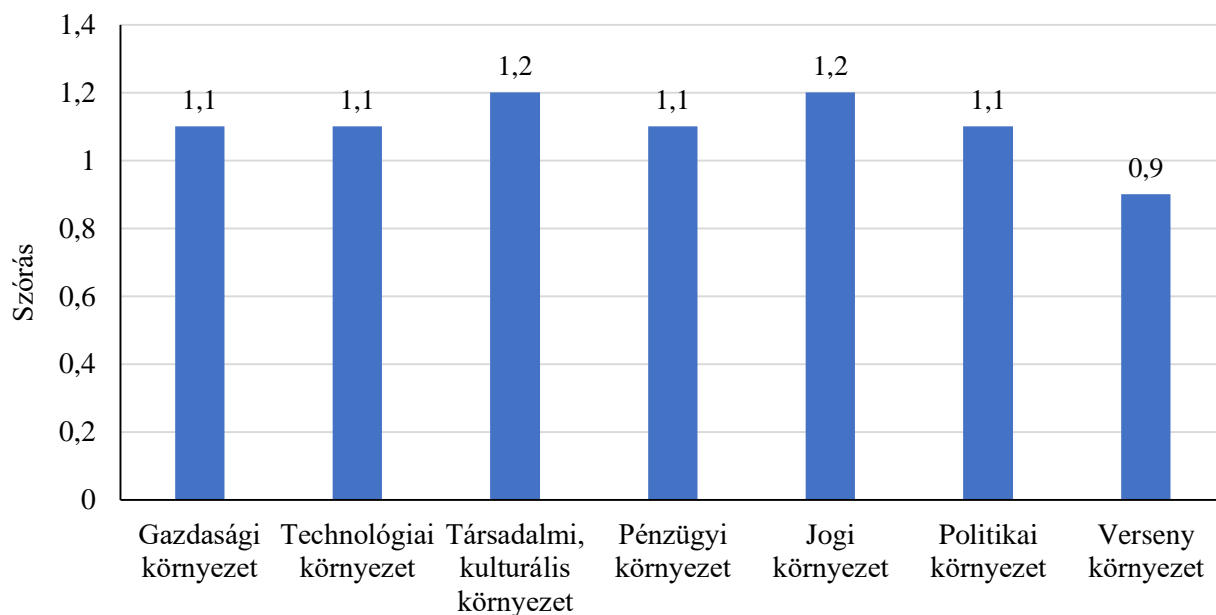
Forrás: saját számítás, 2021.

A külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás tényezőit tovább kutatva a technológiai környezet (innováció, fejlesztés) és a verseny környezet (versenytársak) jelentették a legnagyobb gondot. Problémás okoz a jogi környezet (jogszabályok, törvények, rendeletek) gyakori változása. Legkevésbé a pénzügyi környezet (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázatok) és a társadalmi, kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok) indukáltak gyors döntéseket. (27. ábra). A szórást tekintve a versenytársak meghatározása kapta a legalacsonyabb értéket (28. ábra). A társadalmi, kulturális környezet megítélése a válaszadók 23,4%-a szerint problémát jelent, de 31,3% úgy ítéli meg, hogy a probléma megoldható.



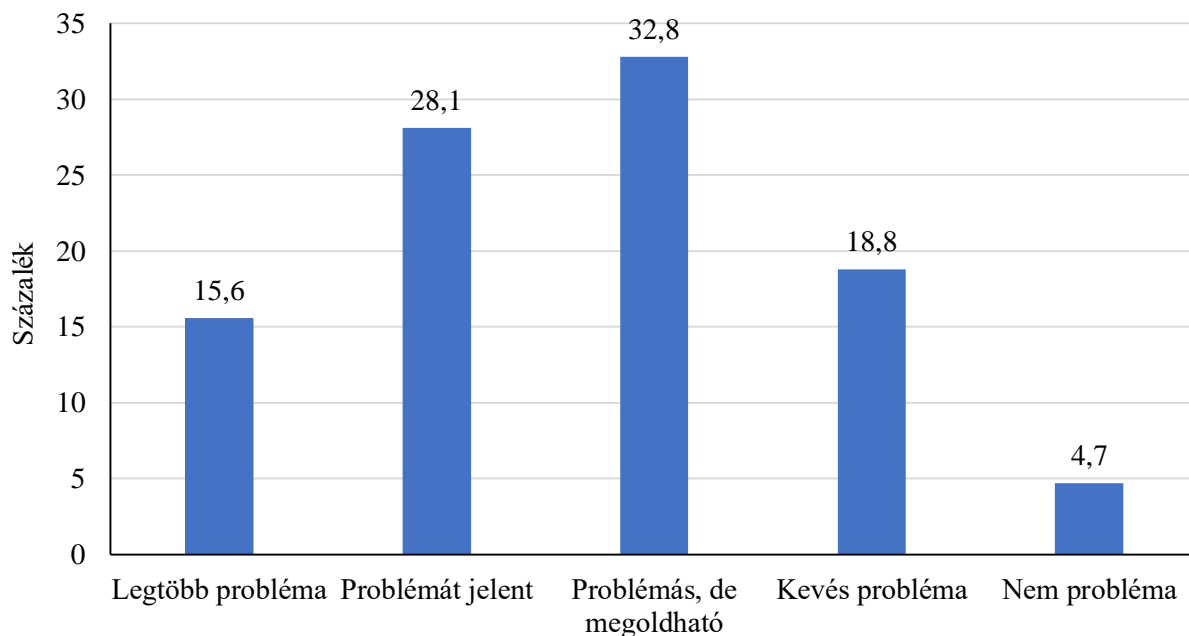
27. ábra: A külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (nevesítve)

Forrás: saját számítás, 2021.



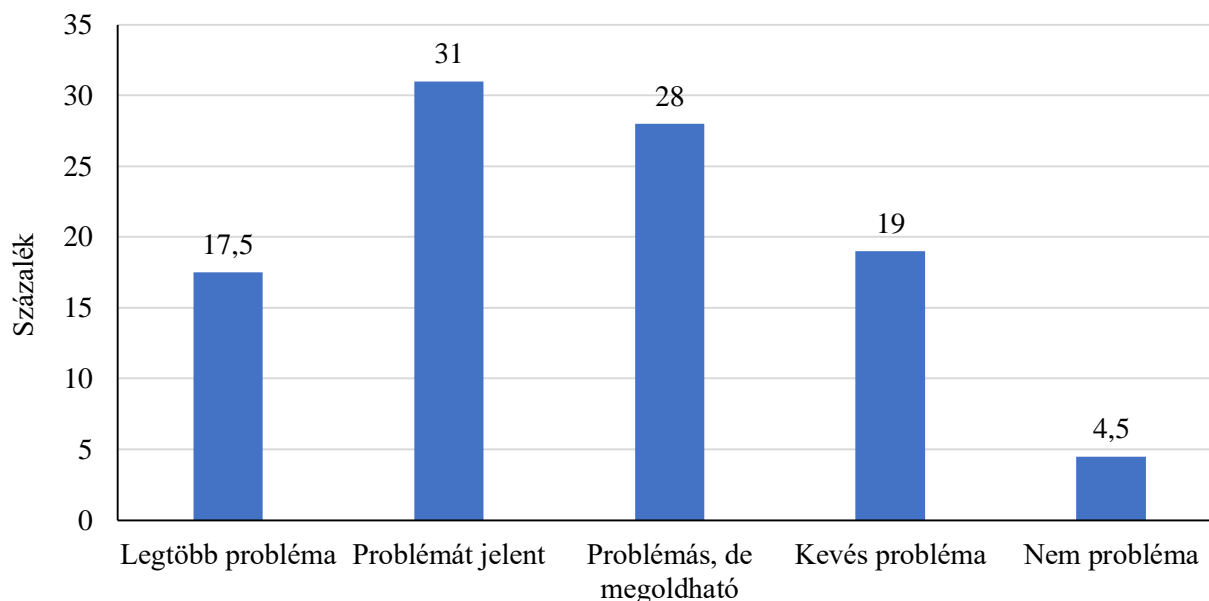
28. ábra: Külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (szórás értékek)  
 Forrás: saját számítás, 2021.

A szállodaiparban jelentősek a szokások, hagyományok és ezt figyelembe véve kell vezetni a szállodát. Sok esetben az ilyen élmények a szállást igénybe vevőknek pozitív élményt jelent (29. ábra).



29. ábra: Társadalmi, kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)  
 Forrás: saját számítás, 2021.

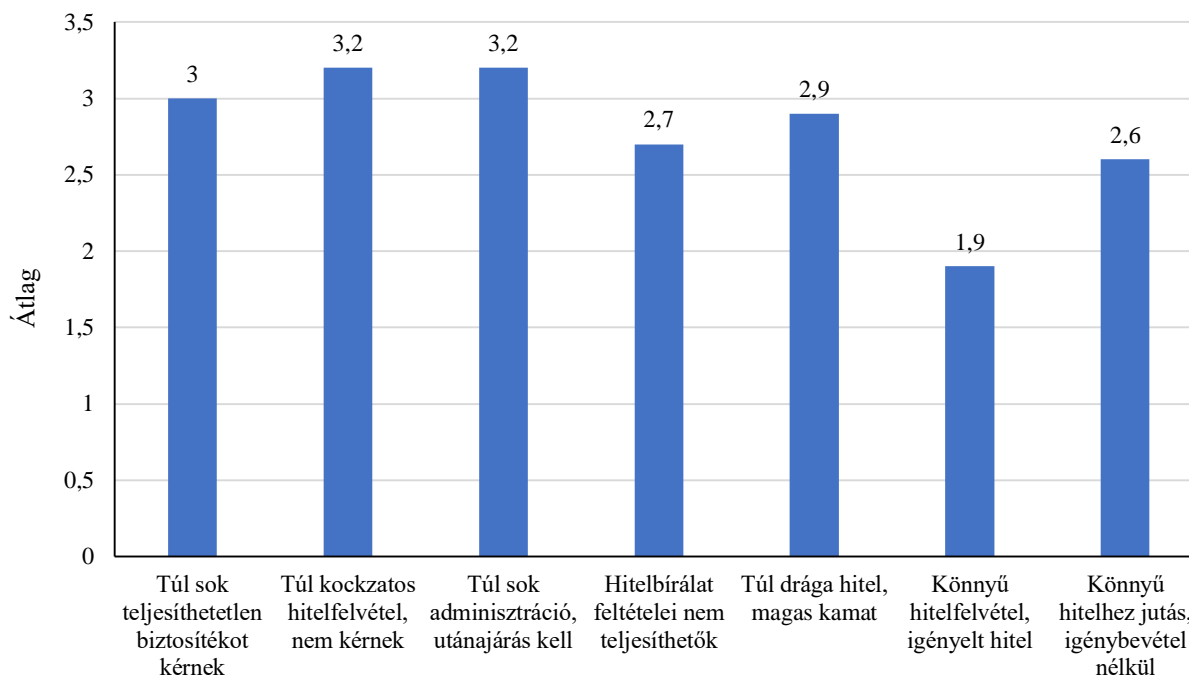
A pénzügyi környezetet is a válaszadók problémásnak tekintik több mint 30%-ban, de majdnem ilyen arányban bíznak a probléma megoldhatóságában (30. ábra).



30. ábra: **Pénzügyi környezet (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázatok)**

Forrás: saját számítás, 2021.

Mint minden vállalkozásnál itt is fontos a finanszírozás. A külső finanszírozás lehetőségeit felsorolva alacsony értéket kapott a hitelhez jutás lehetősége (átlag 1,9 „könnyen jutok hitelhez és igyekszem igénybe venni”). Kevesen vannak, akik a könnyű hitelhez jutás lehetőségét kihasználnák, a korábbi hitelfelvételi lehetőségek és kudarcok (svájci frank) elbizonytalanítják a vállalkozókat (31. ábra).

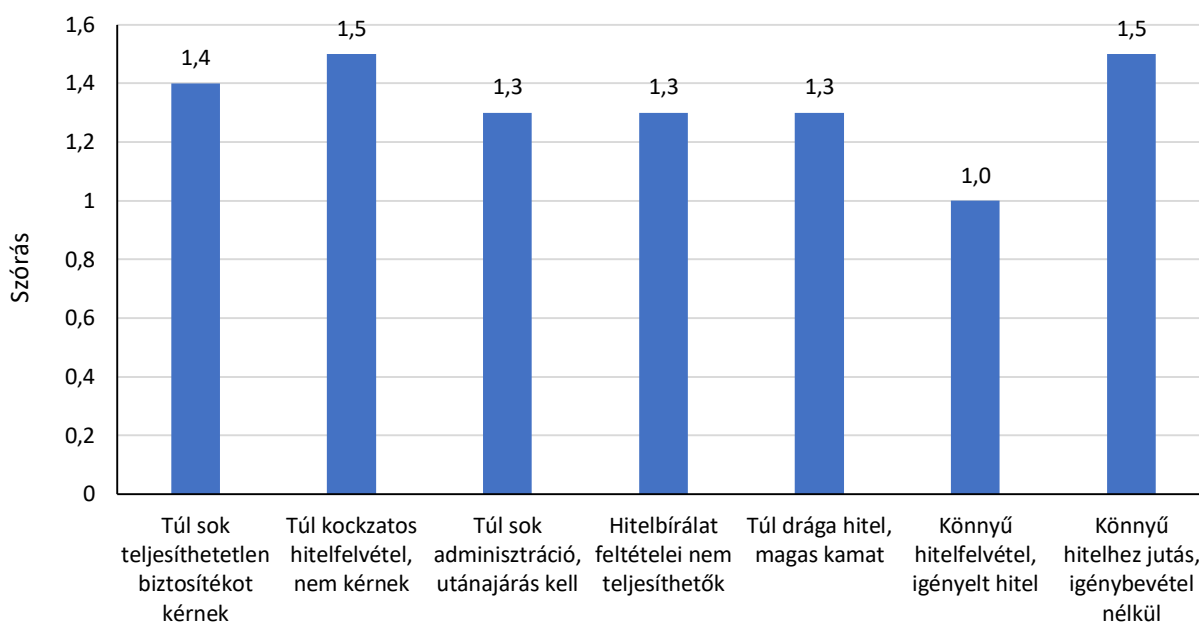


31. ábra: **A vállalkozás külső finanszírozási igényeinek lehetőségei (átlag)**

Forrás: saját számítás, 2021.

A vállalkozás külső finanszírozási igényeinek lehetőségeinek szórás értékei viszonylag egyöntetűek, 1,3 körüli értéket adnak (32. ábra). A legalacsonyabb értéket a hitelhez való hozzájutás és annak felvétele adta.





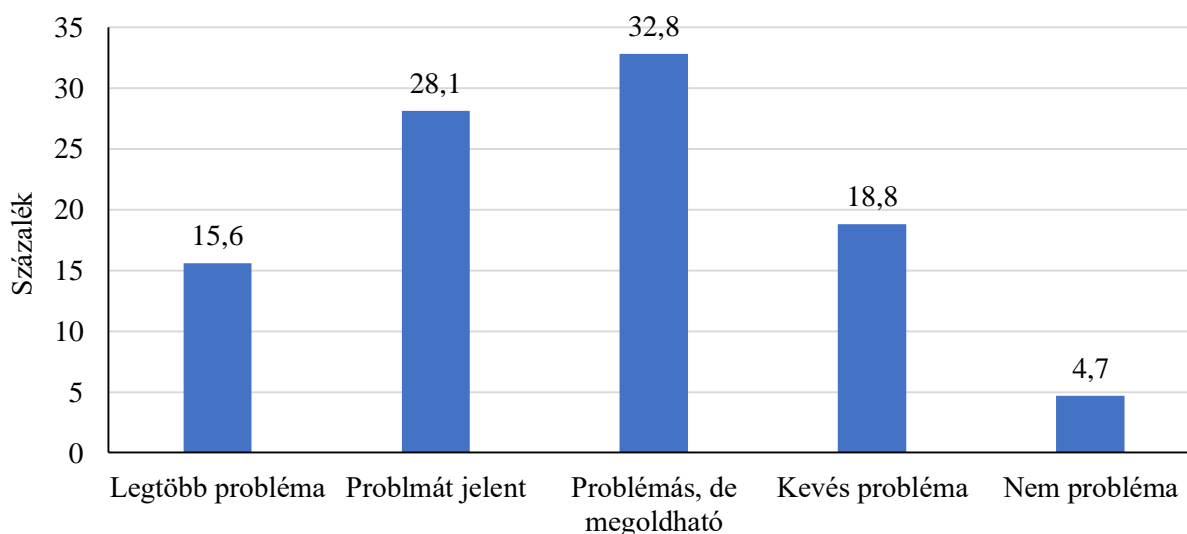
32. ábra: A vállalkozás külső finanszírozási igényeinek lehetőségei (szórás)  
 Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.5. A különböző környezeti feltételek vizsgálata

A válaszadók öt környezeti feltétel hatásaira adtak választ. Ezek a következők:

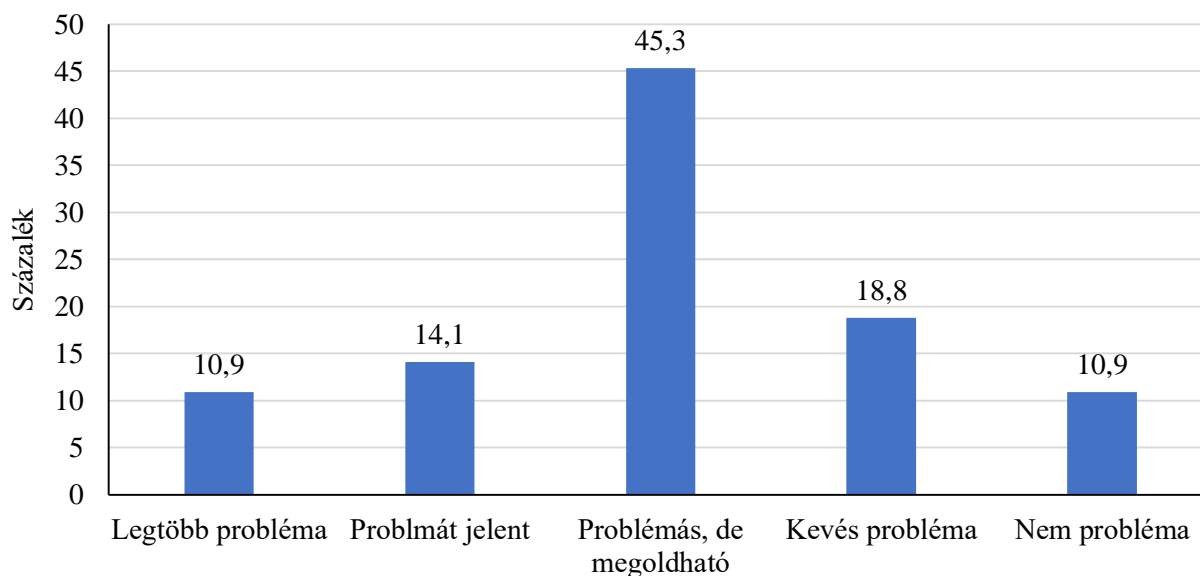
- gazdasági környezet,
- politikai környezet,
- jogi környezet,
- technológiai környezet,
- verseny környezet.

A környezeti tényezők közül a legtöbb probléma a gazdasági környezet (infláció, gazdasági teljesítmény) terén vetődik fel, de a gondokat a válaszadók egyharmada megoldhatónak tartja (33. ábra).



33. ábra: A gazdasági környezet megítélése  
 Forrás: saját számítás, 2021.

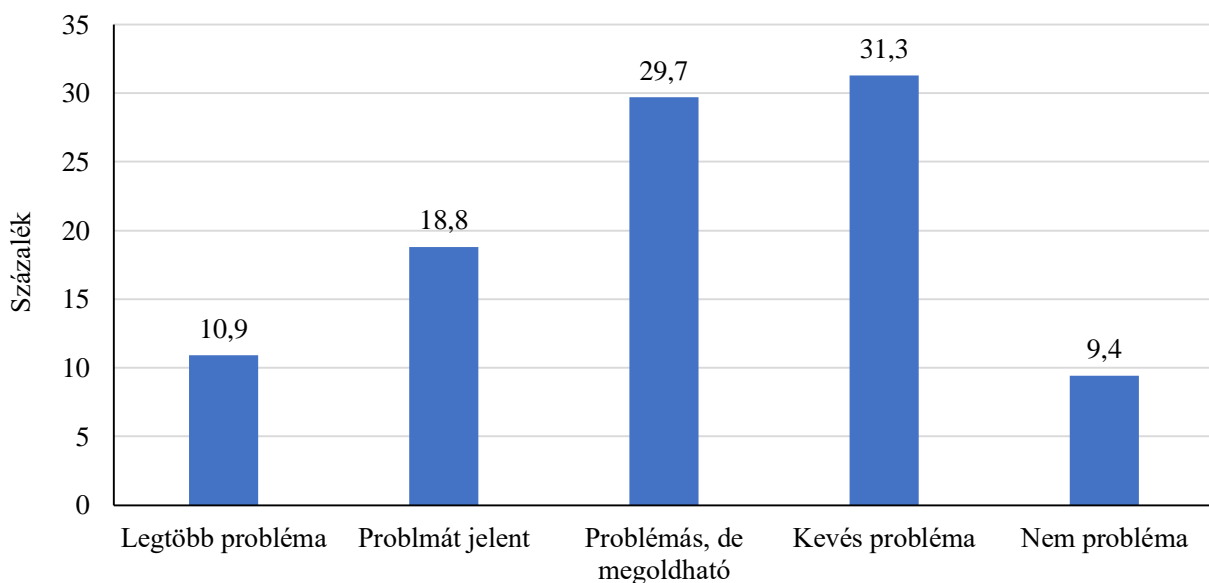
A politikai környezetet (megbízhatóság, kiszámíthatóság) is sokan problémásnak tartják, de a válaszadók 45,3%-a szerint a problémák megoldhatók (34. ábra).



34. ábra: **Politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)**

Forrás: saját számítás, 2021.

A jogi környezetet (jogsabályok, törvények, rendeletek) tekintve a jogsabályok túlburjánzása és bonyolult nyelvezete is gyakran gondot okoz (35. ábra).

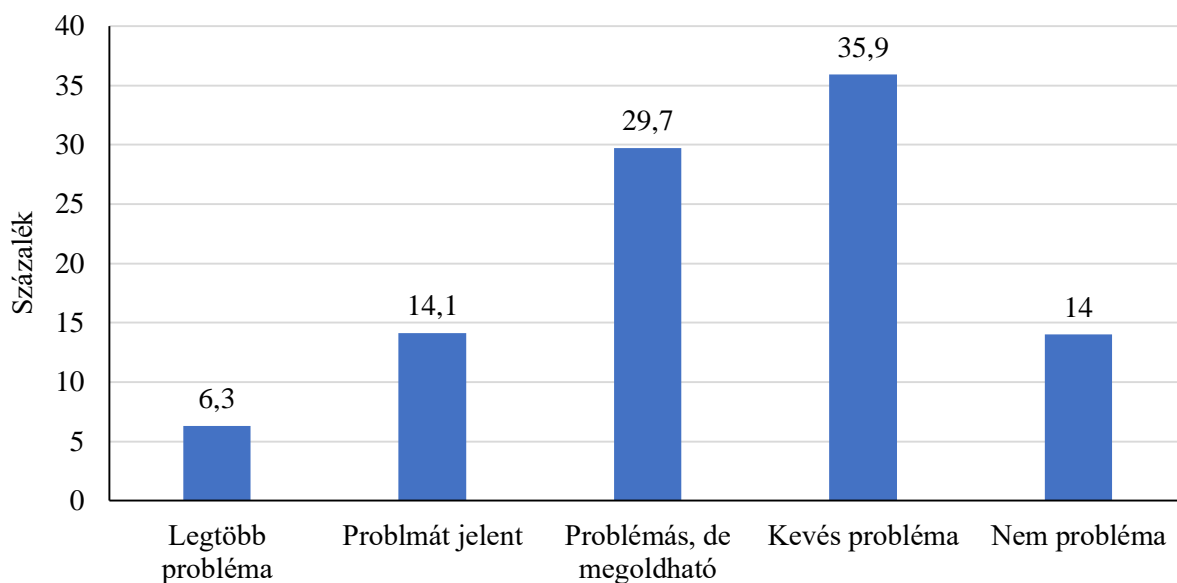


35. ábra: **Jogi környezet (jogsabályok, törvények, rendeletek)**

Forrás: saját számítás, 2021.

A technológiai környezet és az innováció fejlesztése a válaszadók szerint kevésbé problémás. Mindössze a válaszadók 6,3%-a tartja problémás területnek.

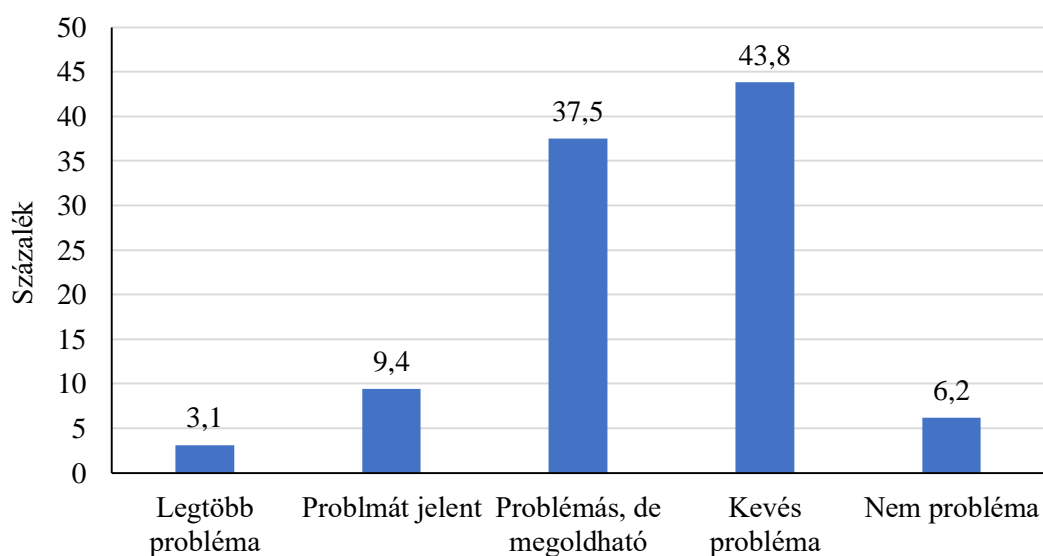
A válaszadók viszonylag egyöntetűen a technológiai környezetet nem ítélik problémás területnek, ez talán arra is visszavezethető, hogy az innováció területén a szállodák általában gyengén teljesítenek (36. ábra).



36. ábra: **Technológiai környezet (innováció, fejlesztés)**

Forrás: saját számítás, 2021.

A verseny környezet, a versenytársak meghatározása sem okoz komolyabb gondokat (37. ábra).



37. ábra: **Verseny környezet (versenytársak meghatározása)**

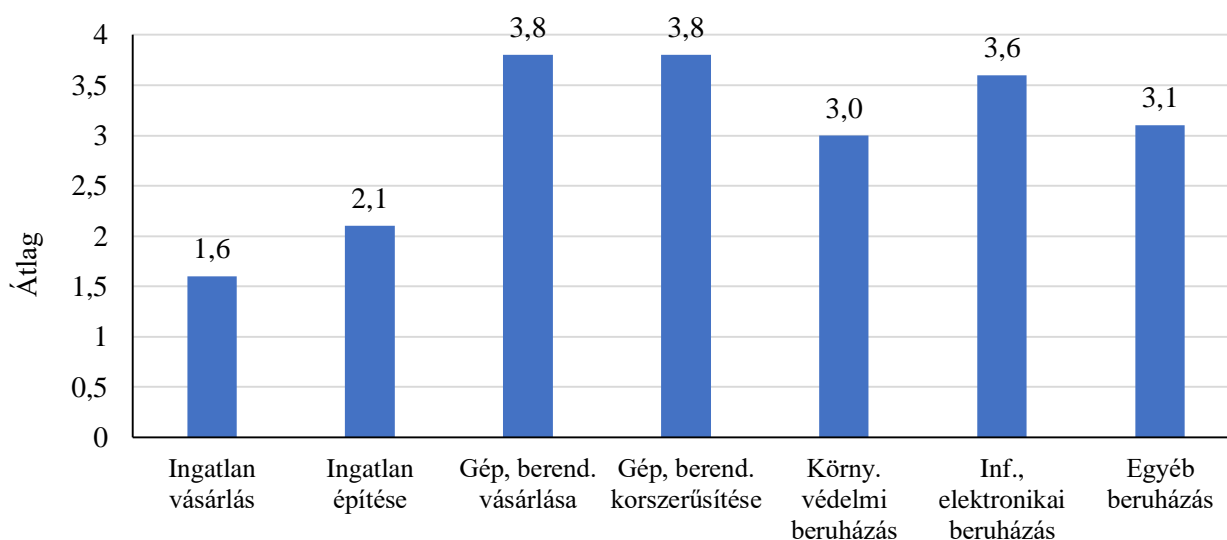
Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.6. A vállalkozásnál tervezett beruházások körülményei

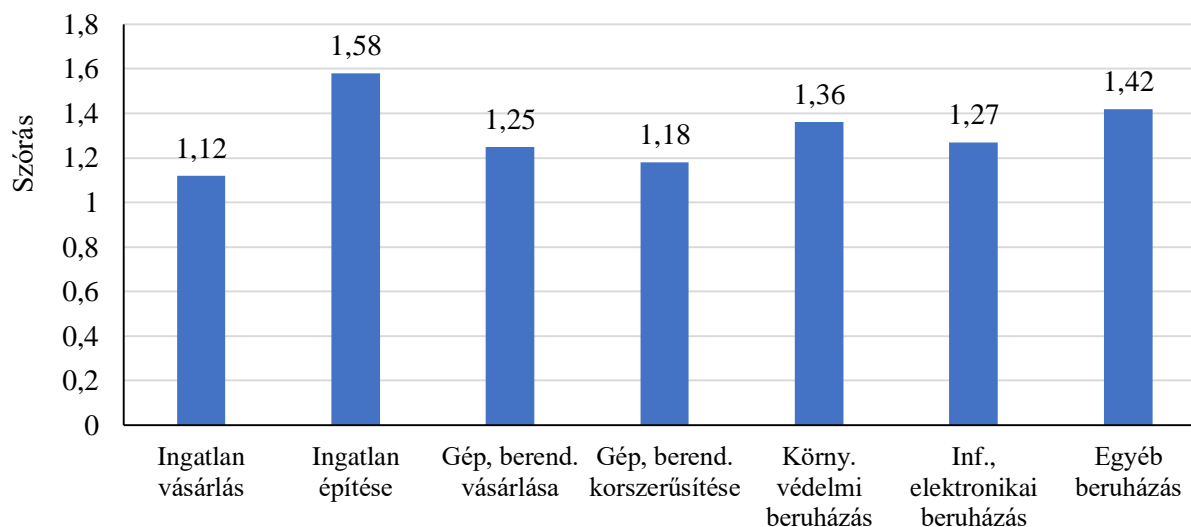
A beruházások vizsgálata szerint jellemző a gépvásárlás, a gépi berendezés korszerűsítése és az informatikai (szoftverek, szellemi termék, honlap stb.) beruházás.

A vállalkozásnál tervezett beruházások főleg a gépi berendezésekre és a mikroelektronikai fejlesztésekre vonatkoznak. A környezetvédelem viszonylag alacsony értékeket mutat (38. ábra).

A beruházások igen tökeigényesek. A már meglévő szállodák kevésbé törekszenek ingatlan vásárlására és építésére, valószínűsíthetően tőkehiány miatt. A válaszadók a környezetvédelmi beruházásokra vállalkoznának a legkevésbé annak ellenére, hogy a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége 1993-tól folyamatosan ír ki pályázatokat a környezetvédelem érdekében.<sup>24</sup> Ide tartozik az energia- és víz takarékoság, a hulladék kezelése és csökkentése. Előrelépés leginkább a vendégek tájékoztatásában érték el: online tájékoztatásra helyezték a hangsúlyt a papírhasználat helyett. A szórást tekintve jelentős szórással számolhatunk (38. ábra). A beruházásra vonatkozó kérdéseknél 5 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam, ahol 1 nem jellemző, 5 nagyon jellemző volt. A válaszok jelentős szórást mutatnak. (39. ábra)



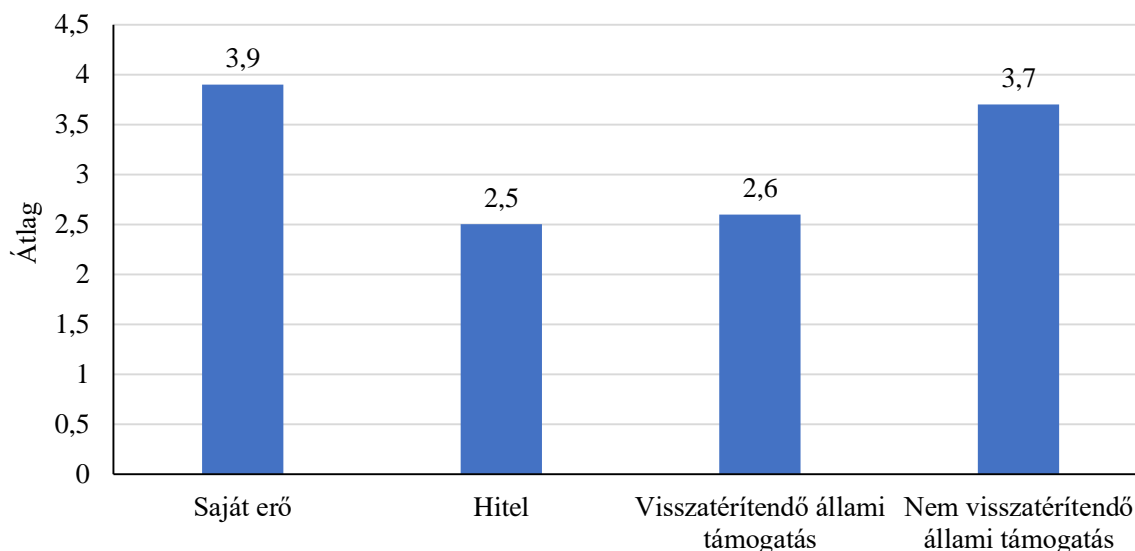
38. ábra: A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás célja a következő 3 évben (átlag)  
Forrás: saját számítás, 2021.



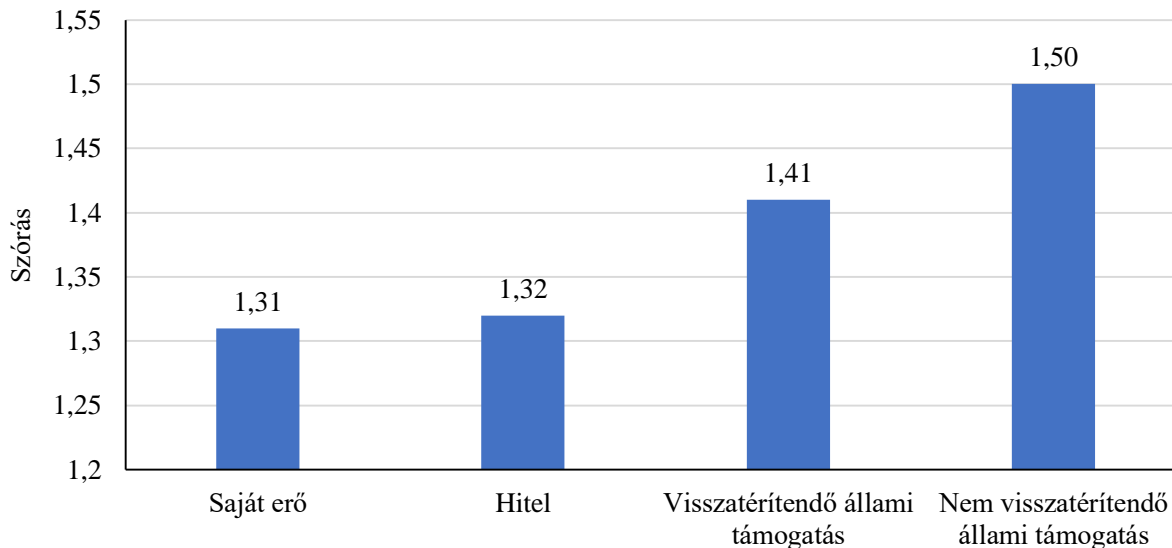
39. ábra: A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás célja a következő 3 évben (szórás)  
Forrás: saját számítás, 2021.

<sup>24</sup> <https://www.hah.hu/palyazatok/zold-szalloda> letöltve: 2022.03.10.

A beruházás forrásánál fontos az állami támogatás visszatérítendő vagy vissza nem térítendő formája. A megkérdezett szállodák a következő 3 évi beruházásait nagyrészen a saját erőből, valamint vissza nem térítendő állami támogatásból kívánják finanszírozni. A legkevésbé preferált tényező a hitel felvétele volt. (40. ábra) A szórás értékek 1,31 és 1,50 közöttiek (41. ábra). Sokan a saját erőt preferálják és arra is számítanak, hogy vissza nem térítendő állami támogatást kapnak.



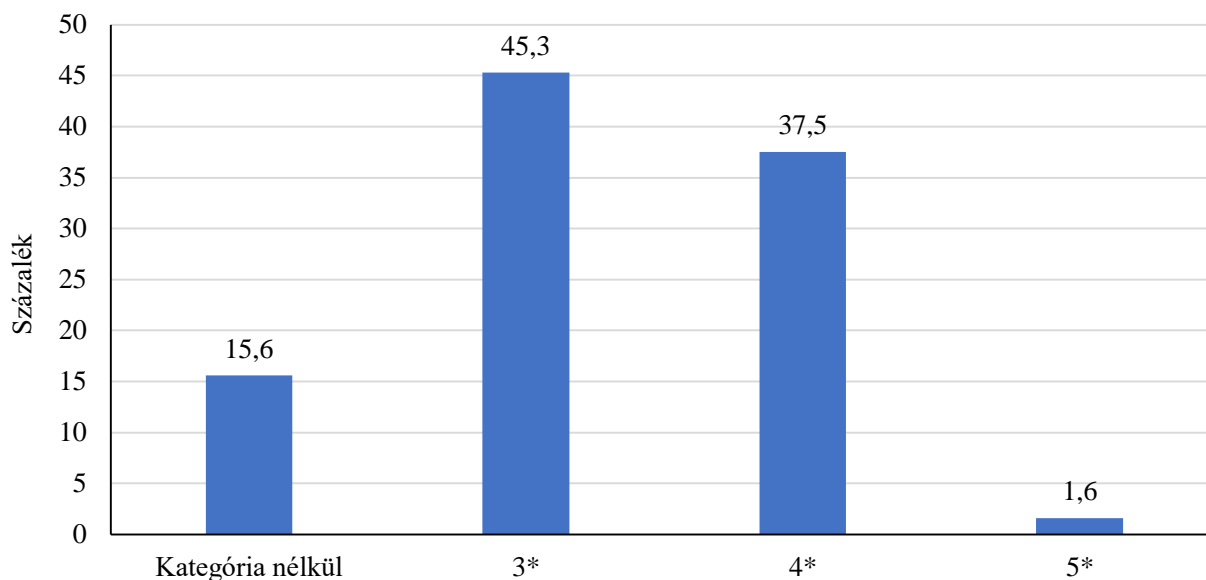
40. ábra: A vállalkozásnál tervezett beruházás forrása a következő 3 évben (átlag)  
Forrás: saját számítás, 2021.



41. ábra: A vállalkozásnál tervezett beruházás forrása a következő 3 évben (szórás)  
Forrás: saját számítás, 2021.

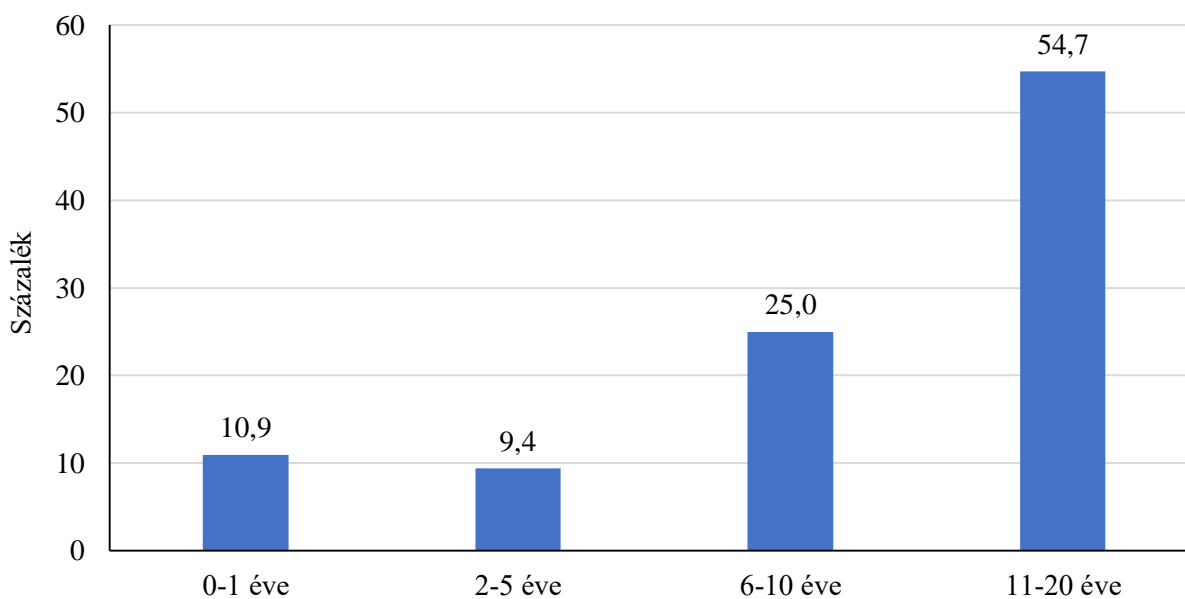
#### 4.1.7. A vállalkozások jellemzői és a problémás területek értékelése

A 43. ábra a szálláshelyek kategóriánkénti megoszlását mutatja. A vizsgált szálláshelyek zömmel a 3\* és 4\* kategóriába tartoznak. A kategória nélküli 15,6% nem okoz jelentős problémát, de a luxus szintű 5\*-os kategória sem jellemző (42. ábra).



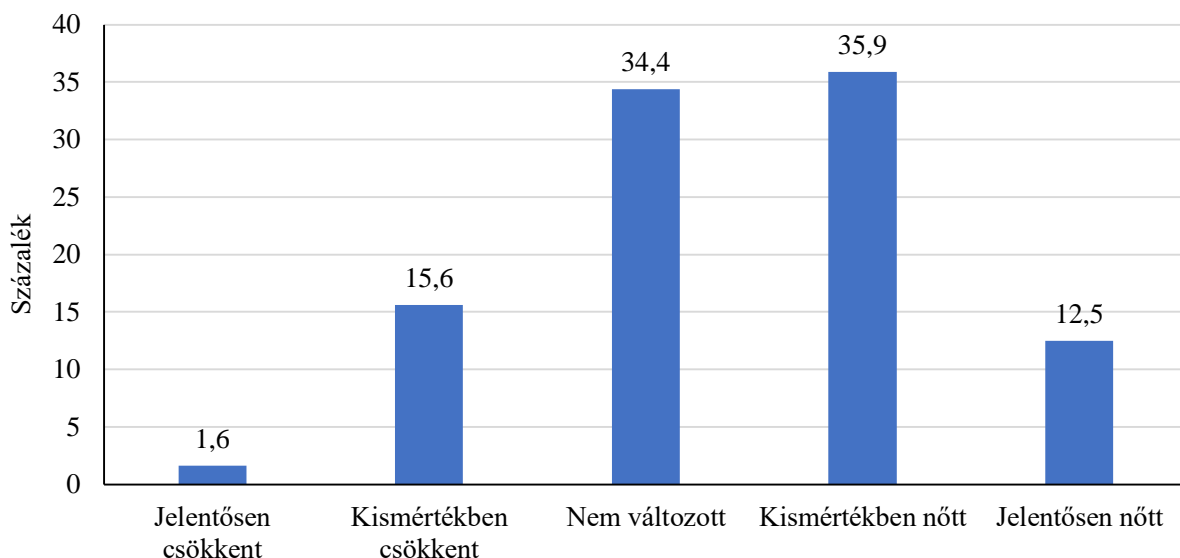
42. ábra: **Milyen kategóriájú a szálláshely?**  
 Forrás: saját számítás, 2021.

A felmérésbe bevont 64 szállodai vállalkozás 54,7%-a hosszú ideje működik (43. ábra). Bár a beruházási hajlandóság a fenti megállapítások szerint visszafogott, mégis kedvezőnek tűnik, hogy vannak egy éven belül létesített szállodák (10,9%), a 2-5 éve működő szállodák aránya közel 10%, mely valószínűleg a meghirdetett pályázatoknak köszönhető.



43. ábra: **Mióta működik a vállalkozás?**  
 Forrás: saját számítás, 2021.

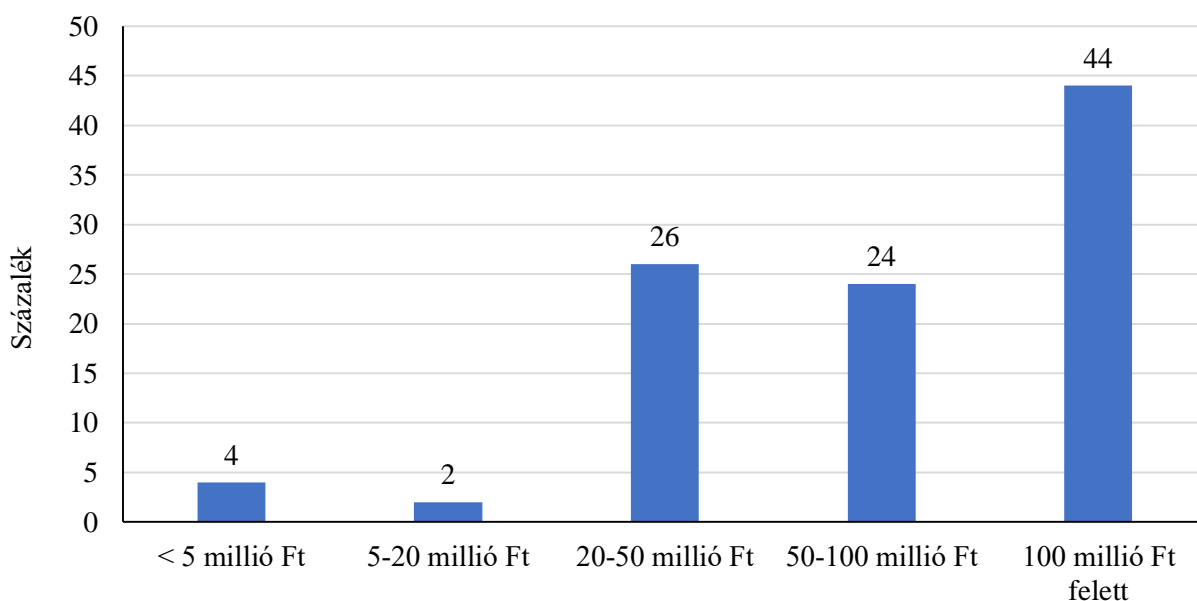
A vállalkozások az elmúlt 5 éves időszakra pozitívan tekintenek. Kedvező, hogy a COVID-19 időszakot is magában foglaló időszak alatt a szállodák forgalma – a válaszadók szerint – több mint 10%-kal jelentősen növekedett, 35,9%-kal kismértékben nőtt, illetőleg 34,4%-kal nem változott. Ezekhez viszonyítva a csökkenés mértékbe elfogadható. (44. ábra)



44. ábra: **Hogyan alakult a vállalkozás forgalma az elmúlt 5 évben?**

Forrás: saját számítás, 2021.

A kérdőívet kitöltő vállalkozások éves árbevétele komolyanak tekinthető, a „tól-ig” értékeket a 45. ábra szemlélteti. A 64 szálloda 44%-ánál haladta meg 100 millió Ft feletti értéket az éves árbevétel. Mind az 50-100 millió Ft, mind a 20-50 millió Ft közötti árbevétel kategória jelentős volt (24% és 26%) a megkérdezettek között.

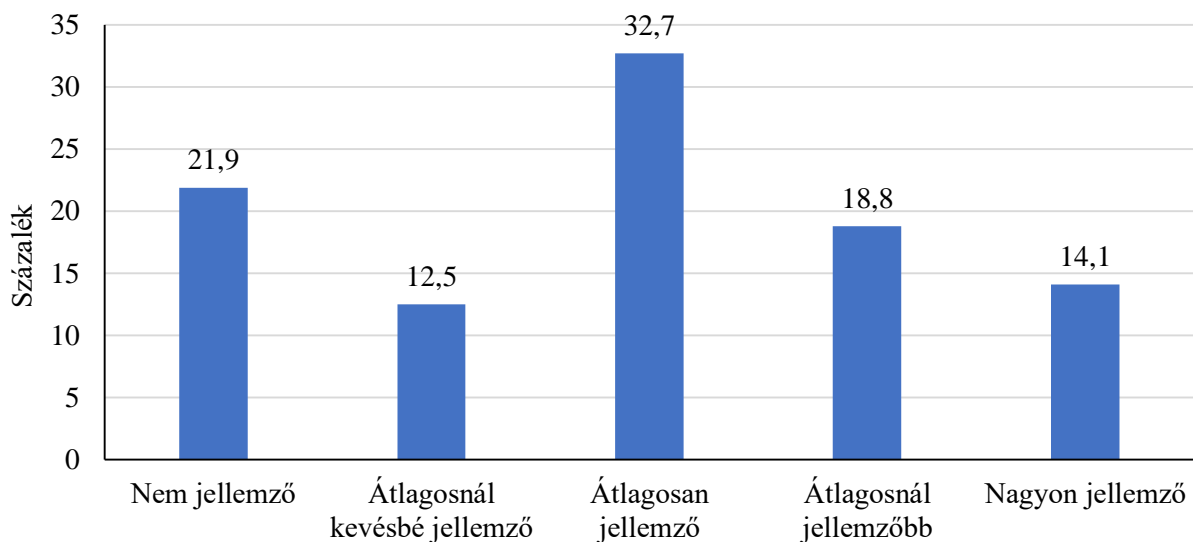


45. ábra: **Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?**

Forrás: saját számítás, 2021.

Vizsgáltam, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult a kérdőívet kitöltő vállalkozások gazdálkodása. A válaszokból kiderült, hogy gazdaságukat a rutinszerűség jellemzi. Évente alig történik változás 34,4%-nál, átlagos 32,7%-nál. Ez az jelenti, hogy évről évre figyelemmel kísérik a költségeket és bevételeket, az esetleges korszerűsítéseket. A válaszadók több mint harmada azonban gazdálkodásának változtatására kényszerül a helyzetelemzés (pl. piac, innovációs tevékenység) alapján. (46. ábra)

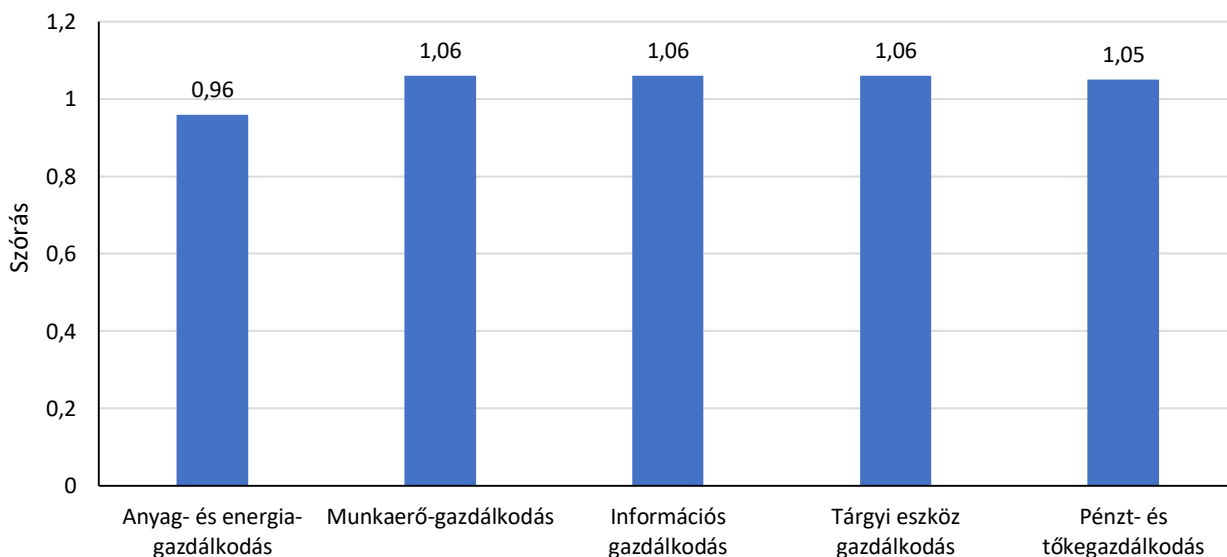




46. ábra: **A vállalkozás innovációs és gazdasági megítélésének arányai**

Forrás: saját számítás, 2021.

A szállodák két alapvető erőforrásra támaszkodnak működésük során. Egyrészt a holtmunkára, az anyagi tényezőkre, a tőkére, termelési eszközökre, másrészt fontos a szellemi tényezőkkel, az élőmunkaerővel, a személyzettel való gazdálkodás. A többi erőforrás ezekből levezethető. Kutatásom során vizsgáltam, hogy a gazdálkodás egyes tényezői közül melyek a problémás területek, amelyek nélkülözhetetlenek a kitűzött céljaik elérése érdekében. A válaszok szórása minimális. (47. ábra)



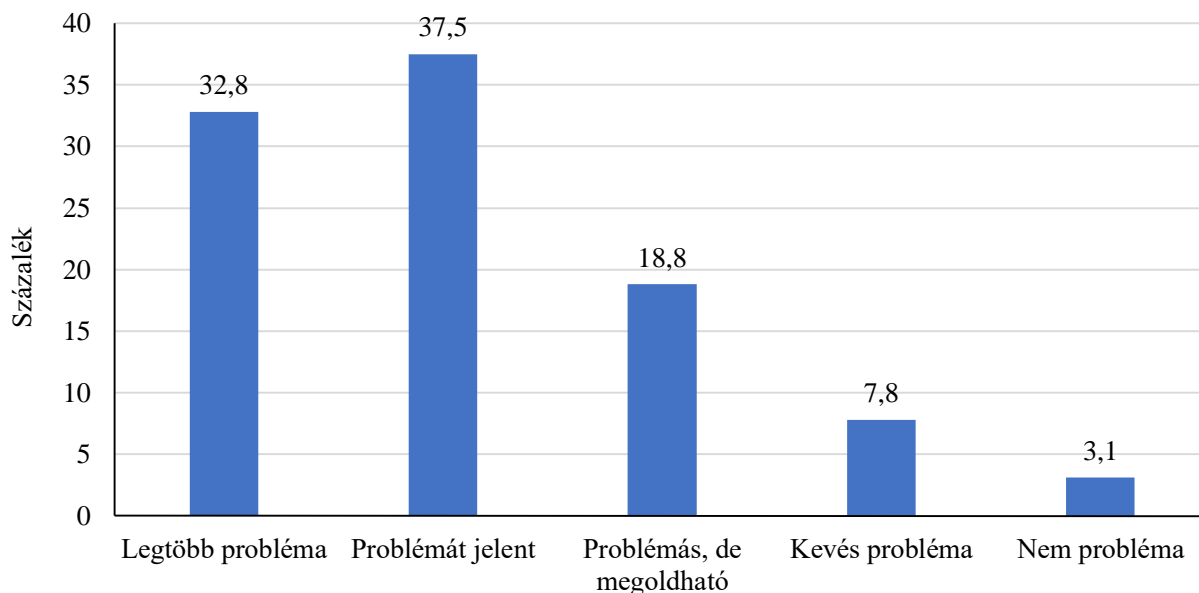
47. ábra: **Erőforrás gazdálkodás problémás területei (szórás)**

Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.8. A gazdálkodás részterületeinek értékelése

Fontosnak tartottam elemezni a szállodák gazdálkodásának tényezőit, amely az alábbi területeket ölelte fel: munkaerő-gazdálkodás, anyag- és energiagazdálkodás, tárgyi eszköz és pénz- és tőkegazdálkodás, valamint az információgazdálkodás.

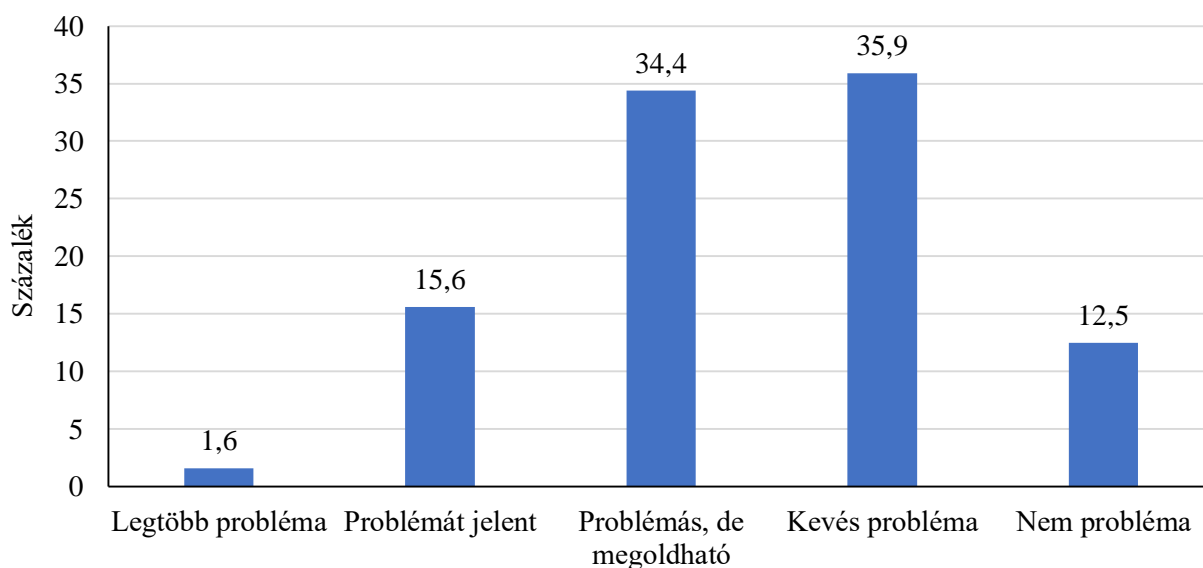
A válaszadók szerint a munkaerő-gazdálkodás okozza a legtöbb problémát számukra, melyet a munkaerőcsere, illetőleg a betöltetlen pozíciók (18-19. ábra) elemzésénél már megfogalmaztam. Az emberi erőforrás-gazdálkodás volumenének és a szolgáltatások előállításához szükséges szellemi erőforrás-igény biztosításának elengedhetetlen feltétele a javadalmazás előteremtése. (48. ábra) Javaslom a részletes létszám és javadalmazási kategóriákat tevékenységi területenként kidolgozni.



48. ábra: **Munkaerő-gazdálkodás megítélése**

Forrás: saját számítás, 2021.

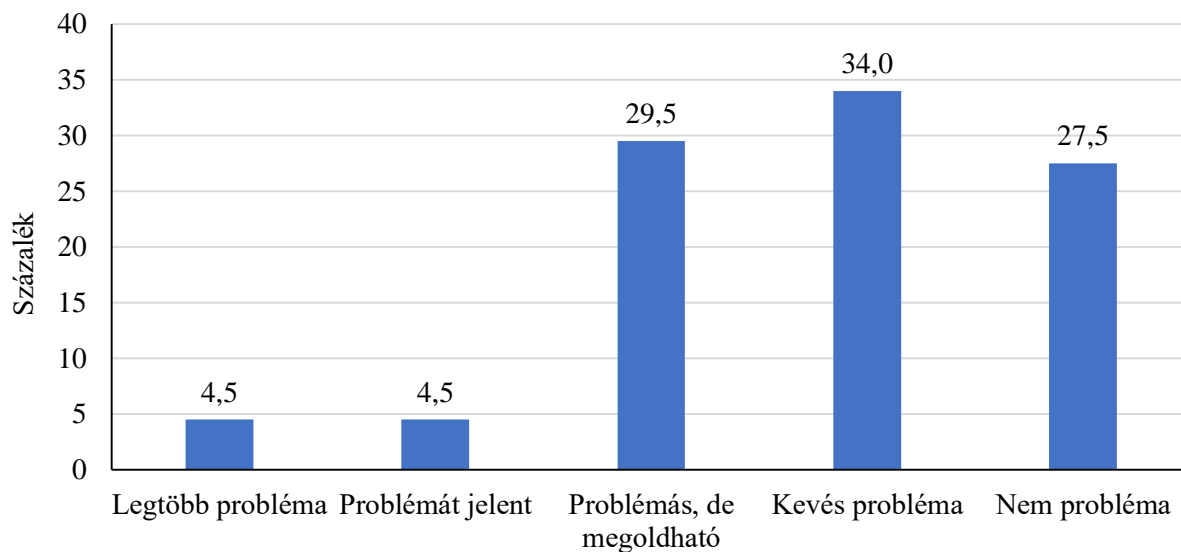
Az anyag- és energiagazdálkodás a válaszadó vállalkozások 34,4%-a szerint megoldható, több mint harmaduk szerint kevés vagy nem okoz problémát a 64 válaszadó közel 50%-ának. Kedvező, hogy mindössze 17,2% küzd az eszközök pótlásával, bővítésével, a készletgazdálkodással. (49. ábra)



49. ábra: **Anyag- és energiagazdálkodás megítélése**

Forrás: saját számítás, 2021.

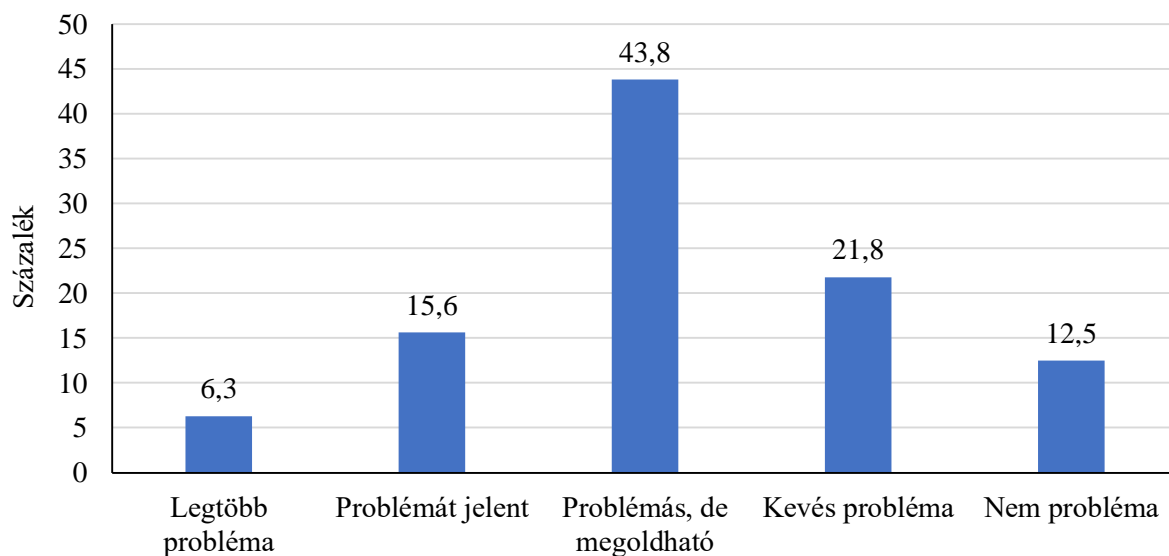
A tárgyi eszköz gazdálkodásra adott válaszok némileg kedvezőbbek. Mindössze 9%-nak vannak komoly gondjai a szálloda folyamatos működéséhez szükséges tárgyi eszközök beszerzése, karbantartása. (50. ábra)



50. ábra: **Tárgyi eszköz gazdálkodás megítélése**

Forrás: saját számítás, 2021.

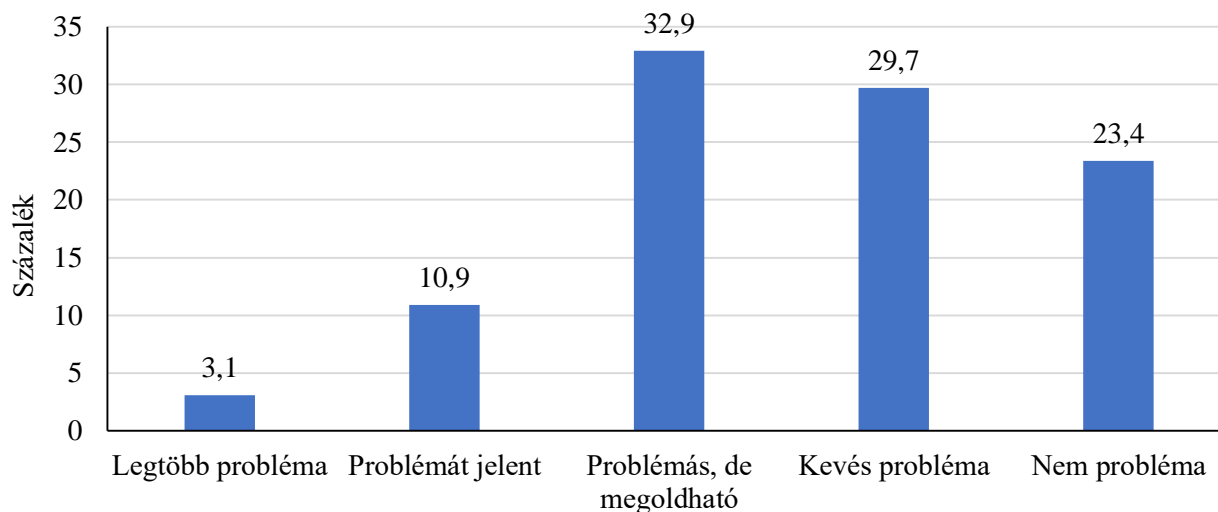
A pénz- és tőkegazdálkodás is zömében problémás terület, melynek megoldásához a vezetés pénzügyi területen való jártassága és ismerete szükséges. A válaszadók 43,8%-a előteremti a működéshez szükséges tőkét. Közel harmaduknak nem okoz problémát, feltételezhető, hogy biztosítani tudják a szolgáltatások nyújtásához szükséges anyagi erőforrásokat. A válaszadók közel 22%-a küzd az üzemeltetéshez szükséges pénzügyi eszközök biztosításával. (51. ábra)



51. ábra: **Pénz- és tőkegazdálkodás megítélése**

Forrás: saját számítás, 2021.

Az információ meghatározó erőforrássá vált a vállalkozások életében: versenyképességet biztosít versenytársakkal szemben, segít a vezetői döntések megalapozásában. A szükséges adathoz és információhoz való hozzájutás, az adatfeldolgozás a válaszadók felének nem, vagy alig okoz problémát, közel 33%-a megoldhatónak tartja. Mindössze 14% érzi úgy, hogy a műszaki-gazdasági döntések megalapozásához szükséges információk megszerzése akadályokba ütközik. (52. ábra)

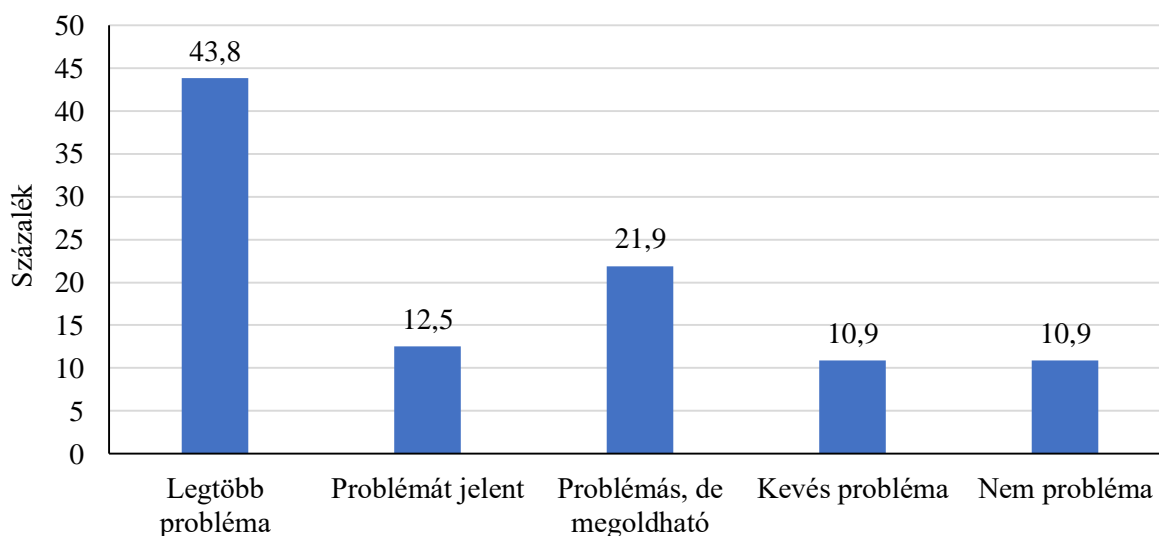


52. ábra: **Információgazdálkodás megítélése**  
Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.9. Innovációs tevékenységek, formák és hátráltató tényezők

Egy fejlett gazdaságban az innováció szükséges a versenyképességhez. Ezen a téren jelentős javításra van szükség a gazdaság érdekében. Az innovációval és az innováció-menedzsmenttel jelentős számú szerző foglalkozott, részletesen elemzik IVÁNYI – HOFFER (1999), JARJABKA – LÓRÁND (2010), HOLLÓ – MARSELEK (2017) és VAJDA (2020).

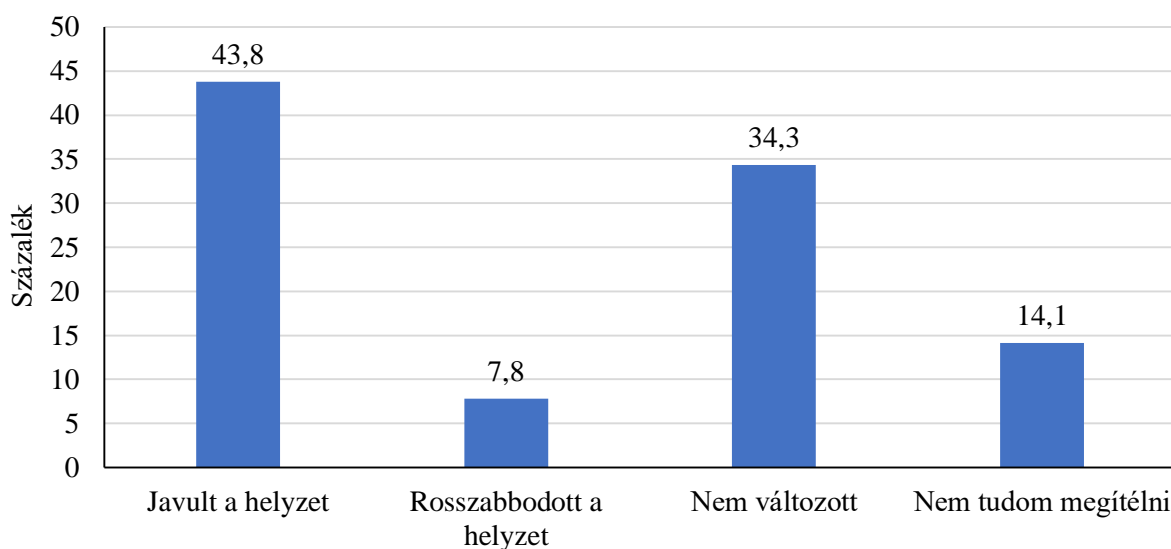
Magyarország az innováció területén rosszul teljesít, a WEF innovációs helyezési trendjében 2017-ben a vizsgált országok között a 62. helyen volt. Az innovációs helyezés trendje napjainkra javult, azonban még így is rossz a helyzet. (6. melléklet). A kérdőív válaszadóinak közel 44%-a nem, 12,5%-a pedig alig fordít figyelmet az újításokra. Csupán 21,8% tartja fontosnak a legújabb technikai, technológiai eredmények alkalmazását, a szervezet megújítását. (53. ábra)



53. ábra: **Innovációs tevékenység**  
Forrás: saját számítás, 2021.

Az innovációnak több típusa van, melyek jelentősége nagyban függ az ágazat, a piac összetételétől, annak strukturális változásától, melyek a szállodák működésében is nagy szerepet játszanak. Ezért tartottam fontosnak vizsgálni, hogy a válaszadók hogyan ítélik meg az innováció egyes területeinek lehetőségeit saját vállalkozásukban. Bár az 53. ábra adatai arra engednek következtetni, hogy nem fordítanak rá kellő figyelmet, a vállalkozás területeit érintő újításokat mégis kedvezőbben, de igen eltérően ítélték meg.

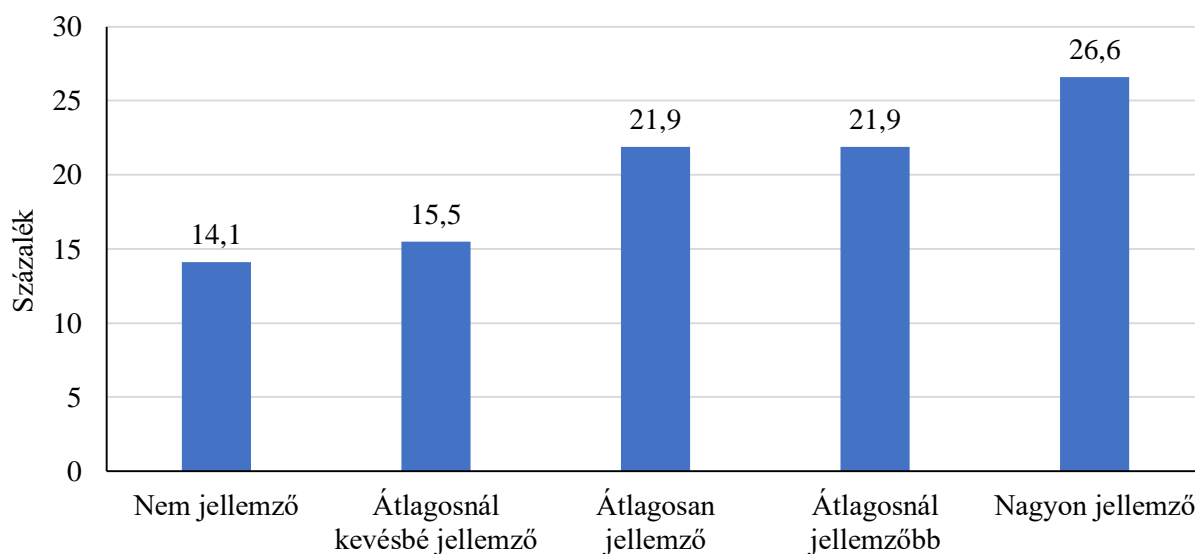
Új típusú szervezet létrehozását, azaz a szervezeti struktúra megújulását a válaszadók több, mint 40%-a kedvezőnek tartotta, azonban hasonló az aránya azoknak a válaszoknak, melyek szerint a rosszabbodott és nem változott. (54. ábra)



54. ábra: **A szervezet innovációs lehetőségeinek változása az utóbbi 5 évben**

Forrás: saját számítás, 2021.

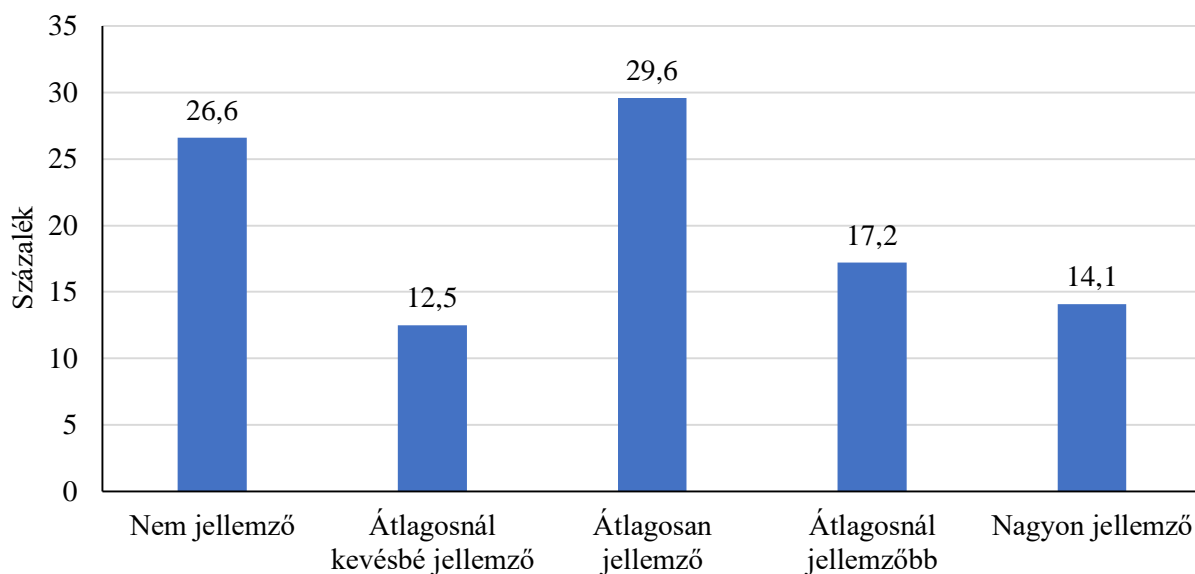
A termék/szolgáltatás innováció a szállodában is elengedhetetlen, hiszen új szolgáltatások nyújtása, vagy a régiéik minőségének javítása a versenyképességet egyértelműen befolyásolja. A termék, szolgáltatás innovációját a válaszadók 48,5%-a sikerrel kecsegtetőnek ítélte meg, 21,9%-a pedig szokásosan foglalkozik vele, csupán 29,7% ítéli kevésbé megvalósítandónak. (55. ábra).



55. ábra: **Jelenlegi termék/szolgáltatás innováció megítélése**

Forrás: saját számítás, 2021.

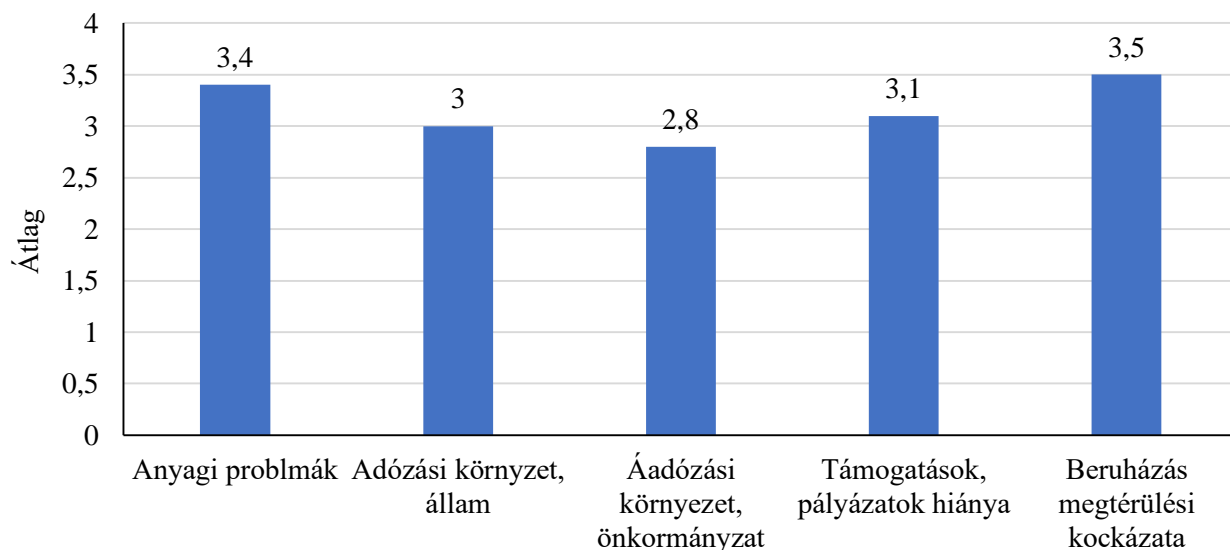
A technológiai innováció végrehajtásának megítélése már kevésbé jellemző. A válaszadóknak mindössze harmada (31,3%) hajt végre technológiai fejlesztést, közel 40%-a nem fordít rá kellő figyelmet. Pedig egy új szolgáltatáshoz, termékhez kapcsolódó folyamatinnováció erősítheti a versenyképességet. (56. ábra)



56. ábra: **Jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre**

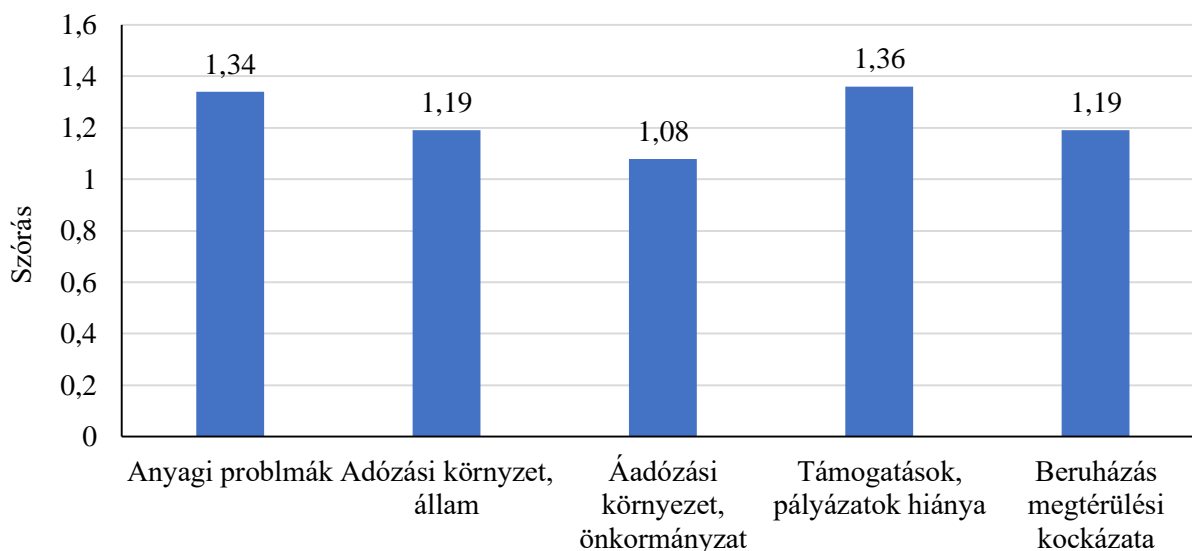
Forrás: saját számítás, 2021.

Az innovációs tevékenység végrehajtásának akadályait részben anyagi problémákra, részben a beruházás megtérülés kockázatossága vezették vissza. Azt is hozzá kell tenni, hogy innovációt csak megfelelően képzett és kvalifikált emberek tudnak végrehajtani (57. ábra). A hátráltató tevékenység esetében a szórás eléggé eltérő (58. ábra).



57. ábra: **Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői (átlag)**

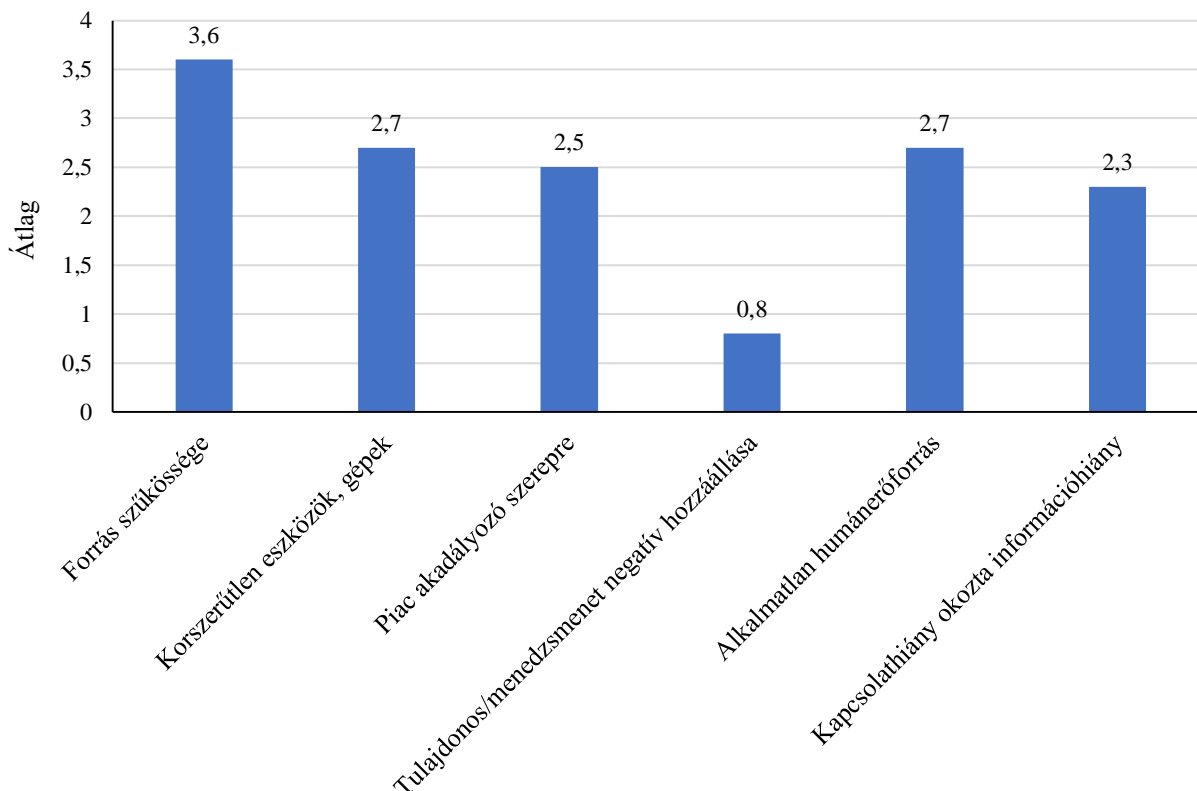
Forrás: saját számítás, 2021.



58. ábra: Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői (szórás)

Forrás: saját számítás, 2021.

A marketing innovációt akadályozó tényezők között a forrás szűkösége, az eszközök korszerűtlensége és az alkalmatlan humán erőforrás említhető (59. ábra). Amennyiben ezen a téren előbbre lehetne lépni, ez jelentős pozitívum lenne a régió szállodaiparának, mivel az értékesítési feladatokhoz kapcsolódva új piacokra való belépést tenné lehetővé. A marketing innovációt akadályozó tényezők esetében a szórás értékei megoszlanak (60. ábra).



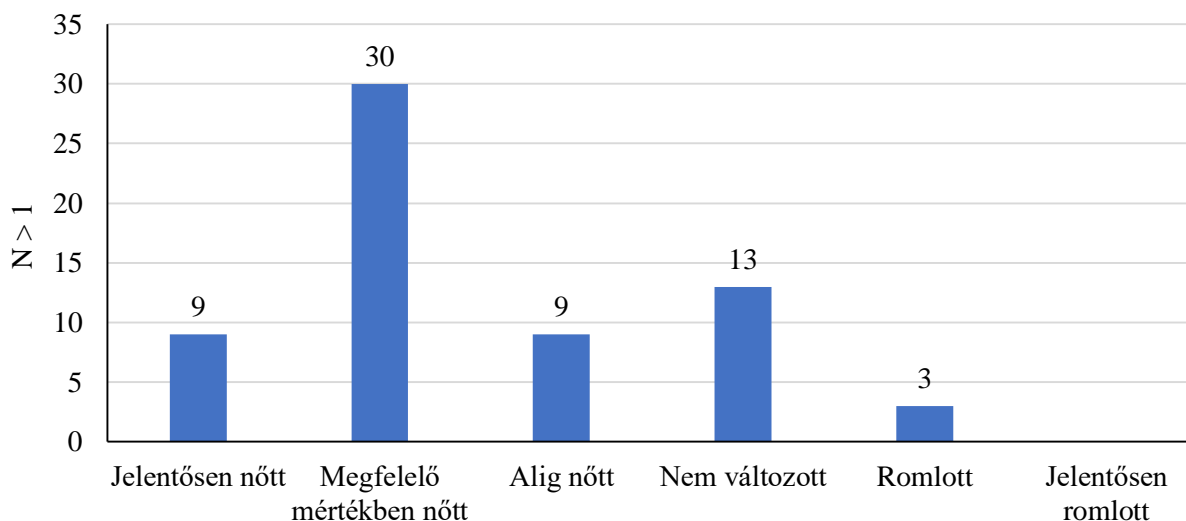
59. ábra: A marketing innovációt akadályozó tényezők a vállalkozásnál (átlag)

Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.10. A szállodafejlesztések hatásai az Észak-Magyarország régióban

A hatások vizsgálatánál három területre koncentráltam: a gazdasági hatás a saját vállalkozás teljesítményére, a szállodafejlesztések gazdasági hatásai a település gazdaságára, és a szállodafejlesztés a helyi foglalkoztatásra.

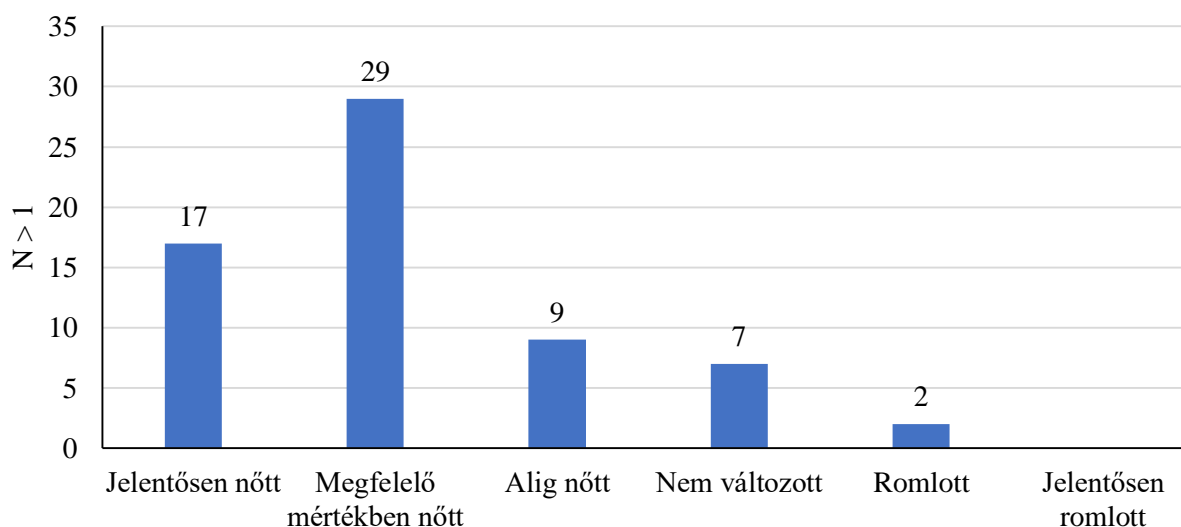
A válaszadók a szállodafejlesztés hatásait a saját vállalkozás teljesítményére pozitívan ítélték meg. 61% megítélése szerint a kedvező hatás kézzelfogható, 20% szerint nem változott. Negatív hatást minimális (5%). (60. ábra).



60. ábra: Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásai a saját vállalkozás teljesítményére

Forrás: saját számítás, 2021.

A megkérdezettek 72%-a úgy ítélte meg, hogy a szállodafejlesztések pozitív hatással voltak az elmúlt évtizedben a település gazdaságára. Ez igen kedvező eredmény, figyelemmel a vizsgált régió országos átlaghoz mért gazdasági teljesítményére. 14% nyilatkozott átlagos növekedésről, s mindössze 11% gondolja úgy, hogy nem változott. (61. ábra)

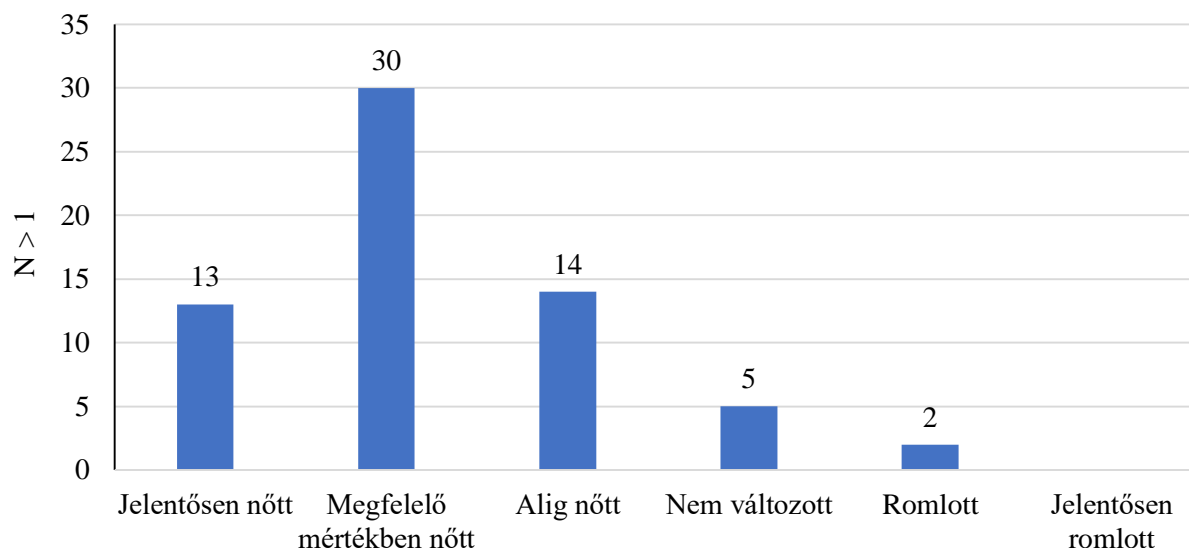


61. ábra: Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásai a település gazdaságára az elmúlt évtizedben

Forrás: saját számítás, 2021.



Az Észak-Magyarország régió elmaradottnak tekinthető a régiók között. Ezt támasztja alá az alacsony foglalkoztatás, illetőleg a lakosság, a munkaerő elvándorlása is. Bár az utóbbi években javuló tendenciát mutatnak a KSH adatai, napjainkban is megoldandó feladatot jelent a régió vezetői számára. Ebben a helyzetben a szállodafejlesztés hatása nagyon fontos szerepet játszik a foglalkoztatás növelésében, lakosság helyben tartásában. A megkérdezettek 67%-a úgy ítélte meg, hogy növekedett a foglalkoztatottság, s hozzáadva ehhez az átlagos növekedés 14%-át, a pozitív hatás egyértelműen kitűnik a kapott válaszokból. (62. ábra)



62. ábra: Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések hatása a helyi foglalkoztatásra az elmúlt évtizedben  
 Forrás: saját számítás, 2021.

#### 4.1.11. A szervezet innovációs lehetőségeinek változása és az innovációs tevékenység vizsgálata Kruskal–Wallis teszt segítségével

A Kruskal–Wallis teszt rang-adatokat vizsgál és a nem paraméteres statisztikai eljárásokhoz sorolható. Tulajdonképpen az ordinális skálán mért adatok varianciaanalízise. Az innovációs tevékenység és az innovációs tevékenység lehetőségeinek bemutatására alkalmaztam a Kruskal–Wallis tesztet.

A rangsorolás 1-től 5 felé halad, tehát a magasabb rangátlag érték nagyon jellemző tevékenységre utal a szervezet innovációs lehetőségét és tevékenységét kutató válaszoknál. Az lenne ideális, ha a „rosszabbodott” lenne alacsony rangátlagú, a „nem változott” ennél magasabb rangátlagú és a „javult helyzet” pedig a legmagasabb rangátlag értékű lenne. Megállapítható, hogy a 0,101 szignifikancia érték a legkedvezőbb a kapcsolatra nézve (mármint az innovációs lehetőségek változása és az innovációs tevékenység között).

A kapott 0,101 értéket százalékosan kifejezve arra hívja fel a figyelmet, hogy 10,1% a nullhipotézis valószínűsége, azaz nincs kapcsolat a lehetőségek változása és a folyó innovációs tevékenység között. 5 % alatt a nullhipotézist elvetve van kapcsolat, de szigorúan véve a 10% is figyelemre méltó. A többi innovációs tevékenységnél a kapcsolat igazolása még rosszabb, azaz nincs kapcsolat vagy összefüggés. A „nincs konkrét innovációs tevékenységnél” a nullhipotézis – nincs különbség – valószínűsége 37,2%, ez bőven az 5% hibahatár feletti, tehát nincs szignifikancia. A vizsgálatba bevont adatszolgáltatók válaszai alapján a 6. táblázat rangátlagait kaptam, a 7. táblázat adataiból látható, hogy nincs szignifikáns kapcsolat.

**6. táblázat A szervezet innovációs lehetőségeinek változása és az innovációs tevékenység összevetése**

Hogyan változtak a szervezet innovációs lehetőségei az utóbbi 5 évben?	N	Rangsorszám átlagok	
<b>Jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre</b>	Javult a helyzet	28	38,86
	Roszzabodott a helyzet	5	27,60
	Nem változott	22	26,95
	Nem tudom megítélni	9	29,00
	Total	64	
<b>Jelenleg új szervezeti rendszer létrehozásán dolgozunk</b>	Javult a helyzet	28	34,73
	Roszzabodott a helyzet	5	40,30
	Nem változott	22	27,68
	Nem tudom megítélni	9	33,00
	Total	64	
<b>Jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtunk végre</b>	Javult a helyzet	28	37,34
	Roszzabodott a helyzet	5	33,70
	Nem változott	22	26,05
	Nem tudom megítélni	9	32,56
	Total	64	
<b>Nincs konkrét innovációs tevékenységünk</b>	Javult a helyzet	28	30,18
	Roszzabodott a helyzet	5	23,90
	Nem változott	22	34,95
	Nem tudom megítélni	9	38,50
	Total	64	
<b>A gazdálkodás rutinszerűen, változatlanul folyik</b>	Javult a helyzet	28	31,73
	Roszzabodott a helyzet	5	23,20
	Nem változott	22	33,32
	Nem tudom megítélni	9	38,06
	Total	64	

Forrás: saját számítás

**7. táblázat Szignifikancia értékek\***

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre	Jelenleg új szervezeti rendszer létrehozásán dolgozunk	Jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtunk végre	Nincs konkrét innovációs tevékenységünk	A gazdálkodás rutinszerűen, változatlanul folyik
<b>Kruskal-Wallis H</b>	6,219	2,986	4,776	3,127	2,268
<b>df</b>	3	3	3	3	3
<b>Asymp. Sig.</b>	0,101	0,394	0,189	0,372	0,519

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: V11. Hogyan változtak a szervezet innovációs lehetőségei az utóbbi 5 évben?

df: szabadságfok; Asymp. Sig: szignifikancia szint; Grouping Variable: csoportosító változó; Mean Rank: rangszám átlagok

Forrás: saját számítás

A válaszadók Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén és Nógrád megyék szállodai élén álló szakemberek. Az innovációs tevékenység hátráltató tényezőit vizsgálva – a megyei szerepvállalás mellett – következő eredményt kaptam. Egy szignifikáns érték van „a beruházás megtérülés

kockázata” kérdésnél, mivel 6,8 százalékkal ugyan meghaladja az 5 százalékot, de így is jelentős az összefüggés. A többi hátráltató tényező jelentős értékben nem szignifikáns. (8. és 9. táblázat)

**8. táblázat Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői és a megye szerepe**

Melyik megyére vonatkozóan adja meg a válaszait?		N	Rangszám átlagok
anyagi problémák	Heves	34	32,26
	Borsod-Abaúj-Zemplén	21	32,45
	Nógrád	9	33,50
	Total	64	
adózási környezet – állam	Heves	34	31,59
	Borsod-Abaúj-Zemplén	21	31,07
	Nógrád	9	39,28
	Total	64	
adózási környezet – önkormányzat	Heves	34	32,26
	Borsod-Abaúj-Zemplén	21	34,60
	Nógrád	9	28,50
	Total	64	
támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	Heves	34	30,81
	Borsod-Abaúj-Zemplén	21	35,17
	Nógrád	9	32,67
	Total	64	
beruházás megtérülés kockázata	Heves	34	28,22
	Borsod-Abaúj-Zemplén	21	34,95
	Nógrád	9	42,94
	Total	64	

Forrás: saját számítás

**9. táblázat Szignifikancia táblázat**

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	anyagi problémák	adózási környezet – állam	adózási környezet – önkormányzat	támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	beruházás megtérülés kockázata
<b>Kruskal-Wallis H</b>	0,033	1,498	0,746	0,748	5,371
<b>df</b>	2	2	2	2	2
<b>Asymp. Sig.</b>	0,983	0,473	0,689	0,688	0,08

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: V2. Melyik megyére vonatkozóan adja meg a válaszait?

Forrás: saját számítás

Az innovációs tevékenységet hátráltató tényezőket a vállalkozás működési idejével vettem össze. A társadalomtudományi kutatásnál az 5% érték alatti nullhipotézis valószínűsége már alternatív hipotézisnek számít, azaz van különbség, van kapcsolat. Ezért a 0,05 alatti szignifikancia értékek különbséget bizonyítanak. Szignifikáns a különbség tehát az „anyagi problémák” és az „adózási környezet – állam” tekintetében. (10. és 11. táblázat)

**10. táblázat Hátráltató tényezők az innovációs tevékenység és a vállalkozás működési idejét összevetve**

Mióta működik a vállalkozás?	N	Rangszám átlagok	
anyagi problémák	0-1 éve	7	17,14
	2-5 éve	6	37,42
	6-10 éve	16	28,75
	11-20 éve	35	36,44
	Total	64	
adózási környezet – állam	0-1 éve	7	22,57
	2-5 éve	6	53,67
	6-10 éve	16	24,97
	11-20 éve	35	34,30
	Total	64	
adózási környezet – önkormányzat	0-1 éve	7	27,71
	2-5 éve	6	43,58
	6-10 éve	16	28,81
	11-20 éve	35	33,24
	Total	64	
támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	0-1 éve	7	20,29
	2-5 éve	6	37,58
	6-10 éve	16	30,63
	11-20 éve	35	34,93
	Total	64	
beruházás megtérülés kockázata	0-1 éve	7	31,29
	2-5 éve	6	35,92
	6-10 éve	16	24,59
	11-20 éve	35	35,77
	Total	64	

Forrás: saját számítás

**11. táblázat Szignifikancia értékek**

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	anyagi problémák	adózási környezet – állam	adózási környezet – önkormányzat	támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	beruházás megtérülés kockázata
<b>Kruskal-Wallis H</b>	7,822	13,601	3,553	4,431	4,515
<b>df</b>	3	3	3	3	3
<b>Asymp. Sig.</b>	0,050	0,004	0,314	0,218	0,211

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: V7. Mióta működik a vállalkozás?

Forrás: saját számítás

Vizsgáltam az innovációs lehetőségeket és azok befolyásoló tényezőinek összefüggését. A rangértékek azt mutatják, hogy javult az innovációs kilátásoknál a helyzet, a hanyatlás csak a promóciós film készítésénél regisztrálható. Az elemzés arra irányult, hogy van-e szignifikáns különbség az innovációs lehetőségek között a befolyásoló tényezők között. Három esetben: a „honlap bevezetése, újítása”, a „prospektus készítése” és a „rendezvényszervezés, kiállításon részvétel” szignifikáns a különbség. (12. és 13. táblázat)

**12. táblázat Az innovációs lehetőségek és a befolyásoló tényezők összefüggése**

Hogyan változtak a szervezet innovációs lehetőségei az utóbbi 5 évben?	N	Rangszám átlagok	
<b>honlap bevezetése, újítása</b>	Javult a helyzet	28	39,45
	Rosszabbodott a helyzet	5	21,60
	Nem változott	22	29,02
	Nem tudom megítélni	9	25,44
	Total	64	
<b>blog létrehozása</b>	Javult a helyzet	28	32,32
	Rosszabbodott a helyzet	5	38,20
	Nem változott	22	32,59
	Nem tudom megítélni	9	29,67
	Total	64	
<b>hirdetés (újság, rádió, tv)</b>	Javult a helyzet	28	32,05
	Rosszabbodott a helyzet	5	22,90
	Nem változott	22	34,41
	Nem tudom megítélni	9	34,56
	Total	64	
<b>prospektus készítése</b>	Javult a helyzet	28	36,25
	Rosszabbodott a helyzet	5	16,70
	Nem változott	22	26,73
	Nem tudom megítélni	9	43,72
	Total	64	
<b>rendezvényszervezés, kiállításon részvétel</b>	Javult a helyzet	28	35,21
	Rosszabbodott a helyzet	5	21,90
	Nem változott	22	27,02
	Nem tudom megítélni	9	43,33
	Total	64	
<b>promóciós film készítése</b>	Javult a helyzet	28	35,14
	Rosszabbodott a helyzet	5	36,20
	Nem változott	22	27,36
	Nem tudom megítélni	9	34,78
	Total	64	
<b>szakmai fórumon, konferencián megjelenés</b>	Javult a helyzet	28	34,07
	Rosszabbodott a helyzet	5	22,50
	Nem változott	22	30,39
	Nem tudom megítélni	9	38,33
	Total	64	
<b>PR cikk megjelentetése</b>	Javult a helyzet	28	36,04
	Rosszabbodott a helyzet	5	19,10
	Nem változott	22	29,66
	Nem tudom megítélni	9	35,89
	Total	64	

Forrás: saját számítás

A következő elemzésem a marketing innovációt akadályozó tényezőkre irányult, melyet összevettem a vállalkozások működési idejével. A rangértékek általában a 2-10 év közötti kategóriákban a legmagasabbak. Szignifikáns érték csak a „forrás szűkössége” esetén volt, a 0,006 százalék komoly összefüggésre utal. A többi esetben a szignifikancia szint értékek nem utalnak összefüggésre. (14. táblázat)

### 13. táblázat Szignifikancia értékek

Test Statistics <sup>a,b</sup>								
	honlap bevezetése, újítása	blog létrehozása	hirdetés (újság, rádió, tv)	prospektus készítés	rendezvény szervezés, kiállításon részvétel	promóciós film készítése	szakmai fórumon, konferencián megjelenés	PR cikk megjelenítése
Kruskal-Wallis H	11,424	0,849	1,770	10,653	7,526	2,780	2,934	4,640
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,010	0,838	0,622	0,014	0,057	0,427	0,402	0,200

a. Kruskal Wallis Test.

b. Grouping Variable: V11. Hogyan változtak a szervezet innovációs lehetőségei az utóbbi 5 évben?

Forrás: saját számítás

### 14. táblázat A marketing innovációt akadályozó tényezők és a vállalkozás működési idejének összevetése

Mióta működik a vállalkozás?		N	Rangszám átlagok
forrás szűkössége	0-1 éve	7	10,43
	2-5 éve	6	39,50
	6-10 éve	16	36,47
	11-20 éve	35	33,90
	Total	64	
eszközök, géppark korszerűtlensége	0-1 éve	7	30,93
	2-5 éve	6	31,42
	6-10 éve	16	33,66
	11-20 éve	35	32,47
	Total	64	
a piac akadályozó szerepe az újdonságok iránt	0-1 éve	7	34,79
	2-5 éve	6	32,00
	6-10 éve	16	28,66
	11-20 éve	35	33,89
	Total	64	
tulajdonos/menedzsment negatív hozzáállása	0-1 éve	7	36,79
	2-5 éve	6	24,33
	6-10 éve	16	32,06
	11-20 éve	35	33,24
	Total	64	
alkalmatlan humán erőforrás	0-1 éve	7	36,14
	2-5 éve	6	42,83
	6-10 éve	16	34,31
	11-20 éve	35	29,17
	Total	64	
kapcsolathiány okozta információhiány	0-1 éve	7	29,29
	2-5 éve	6	40,50
	6-10 éve	16	29,50
	11-20 éve	35	33,14
	Total	64	

Forrás: saját számítás

Vizgáltam, hogy az innovációs lehetőségek változása és a hátráltató tényezők megítélése mennyiben van összhangban, azaz milyen a kapcsolatuk. Itt 5 esetben nincs megbízható összefüggés az idő, változás és a hátráltató tényezők között (a negatív eredmény is eredmény) csupán a „forrás szűkössége” esetén van szignifikancia. A nullhipotézis – nincs kapcsolat – értéke a szignifikancia szint sorban. (15. táblázat)

## 15. táblázat Szignifikancia értékek

Test Statistics <sup>a,b</sup>						
	forrás szüksé- sége	eszközök, géppark korszerűt- lensége	a piac akadályozó szerepe az újdonosságok iránt	tulaj- donos/me- nedzsment negatív hozzállása	alkal- matlan humán erőforrás	kapcsolat- hiány okozta információ hiány
Kruskal-Wallis H	12,534	0,139	1,067	1,968	3,560	1,912
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,006	0,987	0,785	0,579	0,313	0,591

a. Kruskal Wallis Test. b. Grouping Variable: V7. Mióta működik a vállalkozás?

Forrás: saját számítás

Elemeztem, hogy a szállodai fejlesztés milyen hatással van a településre, a régióra, illetőleg önmagára a vállalkozásra, a szállodai férőhelyekre. A vizsgálat nem mutatott ki statisztikailag igazolt összefüggést, így gondolom a fejlesztés hatása leginkább a település helyzetére hat. (16. és 17. táblázat)

## 16. táblázat A fejlesztés hatása a vállalkozásra, a településre és a régióra a szállodaférő- helyekkel összefüggésben

3 férőhely csoport		N	Rangszám átlagok
Fejlesztés hatása vállalkozásra	1-50 férőhely	16	25,38
	51-113 férőhely	18	28,75
	114-1000 férőhely	21	29,36
	Total	55	
Fejlesztés hatása a településre	1-50 férőhely	18	26,50
	51-113 férőhely	20	34,90
	114-1000 férőhely	21	28,33
	Total	59	
Fejlesztés hatása a régióra	1-50 férőhely	19	31,42
	51-113 férőhely	21	34,76
	114-1000 férőhely	22	28,45
	Total	62	

Forrás: saját számítás

## 17. táblázat Szignifikancia értékek

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Fejlesztés hatása vállalkozásra	Fejlesztés hatása a településre	Fejlesztés hatása a régióra
Kruskal-Wallis H	0,755	2,931	1,510
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,685	0,231	0,470

a. Kruskal Wallis Test. b. Grouping Variable:

Forrás: saját számítás

Vizsgáltam, hogy a fejlesztések és a vállalkozás éves bevétele milyen összefüggést mutat. A kapott válaszok azt mutatják, hogy a fejlesztések fontossága és a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 évben minimális mértékben függ össze, nincs szignifikáns érték. A „környezeti állapot megőrzése vagy javítása” áll a szignifikáns értékhez legközelebb, de ez is 18,8%, ami nem szignifikáns. (18. és 19. táblázat)

**18. táblázat A fejlesztések fontossága és a vállalkozás éves bevétele (az elmúlt 3 évben) közötti kapcsolat**

<b>Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?</b>	<b>N</b>	<b>Rangszám átlagok</b>	
<b>gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottsági arány növelése</b>	< 5 millió Ft	2	21,00
	5-20 millió Ft között	1	13,50
	20-50 millió Ft között	12	19,88
	50-100 millió Ft között	12	27,67
	100 millió Ft felett	22	27,23
	Total	49	
<b>nők munkába állítása</b>	< 5 millió Ft	2	20,25
	5-20 millió Ft között	1	32,00
	20-50 millió Ft között	12	26,58
	50-100 millió Ft között	12	27,04
	100 millió Ft felett	22	23,14
	Total	49	
<b>innovatív elképzelésekhez képzés</b>	< 5 millió Ft	2	22,75
	5-20 millió Ft között	1	49,00
	20-50 millió Ft között	12	22,88
	50-100 millió Ft között	12	26,54
	100 millió Ft felett	22	24,43
	Total	49	
<b>megújuló energiaforrások ösztönzése</b>	< 5 millió Ft	2	15,75
	5-20 millió Ft között	1	24,50
	20-50 millió Ft között	12	29,46
	50-100 millió Ft között	12	20,50
	100 millió Ft felett	22	25,89
	Total	49	
<b>helyi infrastruktúrafejlesztés</b>	< 5 millió Ft	2	29,50
	5-20 millió Ft között	1	18,50
	20-50 millió Ft között	12	25,67
	50-100 millió Ft között	12	23,50
	100 millió Ft felett	22	25,34
	Total	49	
<b>környezeti állapot megőrzése vagy javítása</b>	< 5 millió Ft	2	42,75
	5-20 millió Ft között	1	2,50
	20-50 millió Ft között	12	25,38
	50-100 millió Ft között	12	22,46
	100 millió Ft felett	22	25,59
	Total	49	
<b>fenntartható termelés megvalósítása</b>	< 5 millió Ft	2	24,50
	5-20 millió Ft között	1	36,50
	20-50 millió Ft között	12	25,63
	50-100 millió Ft között	12	25,00
	100 millió Ft felett	22	24,18
	Total	49	

Forrás: saját számítás



## 19. táblázat Szignifikancia értékek

Test Statistics <sup>a,b</sup>							
	gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottsági arány növelése	nők munkába állítása	innovatív elképzelésekhez képzés	megújuló energiaforrások ösztönzése	helyi infrastruktúrafejlesztés	környezeti állapot megőrzése vagy javítása	fenntartható termelés megvalósítása
<b>Kruskal-Wallis H</b>	3,385	1,272	3,455	3,386	0,591	6,156	0,767
<b>df</b>	4	4	4	4	4	4	4
<b>Asymp. Sig.</b>	0,496	0,866	0,485	0,495	0,964	0,188	0,943

a. Kruskal Wallis Test. b. Grouping Variable: V6. Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?  
Forrás: saját számítás

Elemeztem, hogy a fejlesztések fontossága befolyásolja-e a foglalkoztatottak számát, körét. Az alkalmazottak száma és a fejlesztések fontossága között nincs statisztikailag igazolt összefüggés. A legjobb értéket a „fenntartható termelés megvalósítása” terület adta, de itt is csak 18,3% a kapott érték, ami messze van az értékelhető 10%-tól is. A nagyobb létszámú szállodáknál sem fontosak a fejlesztési kérdések a statisztika szerint a magas szignifikancia szint értékek ezt igazolják, például a „nők munkába állítása” esetén 79,8 százalék, az „innovatív elképzelésekhez történő képzés” 95,6%, a „helyi infrastruktúrafejlesztés” 76,7% értéket kapott. (20. és 21. táblázat)

## 20. táblázat A fejlesztések fontossága és a vállalkozás foglalkoztatása összefüggés

A vállalkozás hány főt alkalmaz?	N	Rangszám átlagok
<b>gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottsági arány növelése</b>	1-9 fő között	26,69
	10-49 fő között	33,99
	50-249 fő között	33,23
	Total	63
<b>nők munkába állítása</b>	1-9 fő között	33,24
	10-49 fő között	30,71
	50-249 fő között	34,27
	Total	63
<b>innovatív elképzelésekhez képzés</b>	1-9 fő között	33,16
	10-49 fő között	31,65
	50-249 fő között	31,45
	Total	63
<b>megújuló energiaforrások ösztönzése</b>	1-9 fő között	36,91
	10-49 fő között	28,97
	50-249 fő között	34,77
	Total	63
<b>helyi infrastruktúrafejlesztés</b>	1-9 fő között	29,31
	10-49 fő között	33,26
	50-249 fő között	31,77
	Total	63
<b>környezeti állapot megőrzése vagy javítása</b>	1-9 fő között	31,47
	10-49 fő között	30,74
	50-249 fő között	36,91
	Total	63
<b>fenntartható termelés megvalósítása</b>	1-9 fő között	35,50
	10-49 fő között	33,15
	50-249 fő között	23,14
	Total	63

Forrás: saját számítás

## 21. táblázat Szignifikancia értékek

Test Statistics <sup>a,b</sup>							
	gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottsági arány növelése	nők munkába állítása	innovatív elképzelésekhez képzés	megújuló energiaforrások ösztönzése	helyi infrastruktúra-fejlesztés	környezeti állapot megőrzése vagy javítása	fenntartható termelés megvalósítása
<b>Kruskal-Wallis H</b>	1,865	0,450	0,089	2,466	0,529	1,000	3,393
<b>df</b>	4	4	4	4	4	4	4
<b>Asymp. Sig.</b>	0,394	0,798	0,956	0,291	0,767	0,607	0,183

a. Kruskal Wallis Test. b. Grouping Variable: V4. A vállalkozás hány főt alkalmaz?

Forrás: saját számítás

A beruházás általános hatása és a vállalkozás éves bevétele között vizsgált kapcsolat két esetben is 5%-nál kisebb szignifikáns értéket mutatott a kérdőíves értékelésnél. A beruházás általános hatásánál az összefüggés a „megfelelő számú” (0,4%) és a „kevés szálláshely, de jó minőségű” (4,6%) esetekben volt szignifikáns. A 10%-os értéket tekintve is volt összefüggés, a „megfelelő minőségű” (9,6%) és a „megfelelő kategóriájú” (9,2%) értéke is mutatják a beruházás általános hatásainak fontosságát. Úgy látszik, hogy mindenki a szállodája minőségét és kategóriáját tartja szem előtt a beruházásoknál. (22. és 23. táblázat)

## 22. táblázat A beruházás általános hatása és a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 évben

Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?	N	Rangszám átlagok	
növeli az átlagprofitot	< 5 millió Ft	2	27,00
	5-20 millió Ft között	1	12,50
	20-50 millió Ft között	12	21,46
	50-100 millió Ft között	12	26,29
	100 millió Ft felett	22	26,61
	Total	49	
extrajövedelmet biztosít	< 5 millió Ft	2	28,00
	5-20 millió Ft között	1	28,00
	20-50 millió Ft között	12	20,33
	50-100 millió Ft között	12	25,58
	100 millió Ft felett	22	26,82
	Total	49	
negatív hatású a versenyképesség követelte kényszer	< 5 millió Ft	2	21,50
	5-20 millió Ft között	1	34,50
	20-50 millió Ft között	12	30,96
	50-100 millió Ft között	12	23,08
	100 millió Ft felett	22	22,68
	Total	49	
megfelelő számú	< 5 millió Ft	2	10,00
	5-20 millió Ft között	1	31,50
	20-50 millió Ft között	12	21,35
	50-100 millió Ft között	12	17,33
	100 millió Ft felett	22	33,55
	Total	50	

<b>megfelelő minőségű</b>	< 5 millió Ft	2	3,50
	5-20 millió Ft között	1	39,00
	20-50 millió Ft között	12	23,58
	50-100 millió Ft között	12	23,17
	100 millió Ft felett	22	29,30
	Total	50	
<b>megfelelő kategóriájú</b>	< 5 millió Ft	2	6,25
	5-20 millió Ft között	1	38,50
	20-50 millió Ft között	12	21,08
	50-100 millió Ft között	12	24,63
	100 millió Ft felett	22	29,75
	Total	50	
<b>megfelelő számú, de alacsony minőségű</b>	< 5 millió Ft	2	24,75
	5-20 millió Ft között	1	19,00
	20-50 millió Ft között	12	26,81
	50-100 millió Ft között	12	24,29
	100 millió Ft felett	22	25,75
	Total	50	
<b>kevés szálláshely, de jó minőségű</b>	< 5 millió Ft	2	16,00
	5-20 millió Ft között	1	39,50
	20-50 millió Ft között	12	28,12
	50-100 millió Ft között	12	33,25
	100 millió Ft felett	22	19,95
	Total	50	
<b>szálláshelyek minden kategóriája megfelelő</b>	< 5 millió Ft	2	5,00
	5-20 millió Ft között	1	41,50
	20-50 millió Ft között	12	22,08
	50-100 millió Ft között	12	26,54
	100 millió Ft felett	22	28,09
	Total	50	

Forrás: saját számítás

### 23. táblázat Szignifikancia értékek

	<b>növeli az átlag-profitot</b>	<b>extra- jövedelmet biztosít</b>	<b>negatív hatású a versenyképesség követelte kényszer</b>	<b>megfelelő számú</b>	<b>megfelelő minőségű</b>
<b>Kruskal-Wallis H</b>	2,281	3,175	4,680	15,122	7,884
<b>df</b>	4	4	4	4	4
<b>Asymp. Sig.</b>	0,684	0,529	0,322	0,004	0,096
	<b>megfelelő kategóriájú</b>	<b>megfelelő számú, de alacsony minőségű</b>	<b>kevés szálláshely, de jó minőségű</b>	<b>szálláshelyek minden kategóriája megfelelő</b>	
<b>Kruskal-Wallis H</b>	7,994	0,423	9,689	7,165	
<b>df</b>	4	4	4	4	
<b>Asymp. Sig.</b>	0,092	0,981	0,046	0,127	

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: V6. Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?

Forrás: saját számítás

## 4.2. Főkomponens-analízis

A dolgozatomban a kitűzött vizsgálati célhoz alkalmas többváltozós módszert választottam. A főkomponens analízis módszere nyújtott lehetőséget a változók kapcsolatrendszerének elemzésére, a bevont változókhoz rendelhető hipotetikus főkomponens (háttér) változók számítására, valamint a főkomponens változóknak a súlyára, az összes varianciából (szórásnégyzetből) kiszűrt részének megállapítására.

A főkomponens analízis elvégzésével az egymással erős korrelációs kapcsolatban lévő, nagyobb korrelációs együtthatójú változók (azok közös varianciájú része) egy főkomponensbe kerülnek, így az eredeti változók számánál kevesebb számú főkomponens változót kapunk, amelyek az eredeti változókhoz a főkomponens súlyoknak megfelelő kapcsolatot mutatnak, míg a főkomponens változók egymástól függetlenek, korrelációjuk 0.

Az észak-magyarországi szállodakapacitás mennyiségére és minőségére végzett kérdőívek kiértékelésére 2 módszert alkalmaztam. A *főkomponens analízissel* (PCA) a Likert skálák adatait, míg a kategória változókra a *katégorikus főkomponens analízis* (CATPCA) skálaadatait elemeztem. A kérdőívek válaszai a Kaiser-Meyer-Olkin a mintavételi megfelelés mértéke és a Cronback alfa – az alkalmazott Likert skála – a skála megbízhatóságának mérése szerint mindhárom elemzési feladatnál megfelelő 0,6-0,7 közötti vizsgálatra alkalmas értékeket mutatnak (innováció – szállodakapacitás beruházás).

A főkomponens elemzés mindkét módszere a kérdőív eredeti kérdéseire adott válaszokat, mint változókat csökkenti, s a főkomponens változók és az eredeti változók konzisztenciáját, egybecsengését is jól mutatják a megkérdezett mintára vonatkozóan.

### 4.2.1. Innovációval kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 1)

A főkomponens változók és az eredeti változók közötti korrelációs együtthatókat a 25. táblázat ismerteti. A kétféle főkomponens elemzés eredménye az értékelés szempontjából megegyező, hiszen a skála-arány-változók vizsgálatánál gyakoribb főkomponens analízis (PCA) főkomponens együtthatói és a nominális és ordinális ismérvtípusoknál javasolt CATPCA együtthatóinak egyezősége és korrelációi 0,9 érték feletti.

Jelen esetben a legnagyobb sajátértékhez (közös variancia) tartozó  $C_1$  főkomponens változóknak és az eredeti változókkal kapott korrelációit ábrázoltam mindkét módszernél és három jól elkülönült klaszter jellemzi az innovációt.

A harmadik 5 elemű klaszterben az innovációs tevékenységet akadályozó tényezők tartoznak. A vizsgált szempontok közül ezek az anyagi problémák állami és önkormányzati adózási környezet, támogatások, pályázati lehetőségek hiánya, megtérülés kockázata. A harmas klasztert igazolón az egyes klaszterben a 14. kérdéscsoportoz tartozó innovációt támogató ismérvek tartoznak. A 12 kérdéscsoport három innovációs tevékenységet bemutató tevékenységi formája is ebben a klaszterben látható. A második klaszterhez pedig a változatlanul, rutinszerűen folyó gazdálkodás kapcsolódik, amely a folyó innováció hiányát szimbolizálja. (63-64. ábra)

**24. táblázat Az innovációs kérdéscsoport vizsgálata, PCA**

<b>Hat főkomponens összes és magyarázott varianciája</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumu-lative %	Total	% of Variance	Cumu-lative %	Total	% of Variance	Cumu-lative %
1	3,128	17,378	17,378	3,128	17,378	17,378	2,950	16,388	16,388
2	2,871	15,952	33,330	2,871	15,952	33,330	2,461	13,672	30,060
3	2,344	13,022	46,352	2,344	13,022	46,352	2,300	12,779	42,839
4	1,576	8,756	55,108	1,576	8,756	55,108	1,831	10,170	53,009
5	1,321	7,340	62,448	1,321	7,340	62,448	1,453	8,074	61,083
6	1,099	6,103	68,551	1,099	6,103	68,551	1,344	7,468	<b>68,551</b>
7	0,932	5,176	73,727						
8	0,903	5,016	78,743						
9	0,679	3,771	82,514						
10	0,665	3,693	86,206						
11	0,504	2,801	89,007						
12	0,478	2,655	91,662						
13	0,466	2,589	94,251						
14	0,369	2,049	96,301						
15	0,336	1,869	98,170						
16	0,195	1,081	99,251						
17	0,135	0,749	100,000						
18	3,569E-16	1,983E-15	100,000						

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Forrás: saját számítás

**25. táblázat A főkomponens változók és az eredeti változók közötti korrelációs együtthatók**

Az innovációs kérdéscsoport												
Rotated Component Matrix <sup>a</sup>												
Vizsgált változók	Component						Dimension					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre	-0,165	-0,090	0,764	0,182	0,044	0,057	-0,099	-0,112	0,774	0,258	0,167	0,093
jelenleg új szervezeti rendszer létrehozásán dolgozunk	0,003	0,125	0,618	0,290	-0,471	0,011	0,235	0,086	0,668	0,295	-0,303	-0,098
jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtunk végre	0,089	0,041	0,746	-0,279	0,135	0,303	0,239	0,098	0,750	-0,311	0,035	0,302
nincs konkrét innovációs tevékenységünk	-0,033	0,129	-0,700	0,032	-0,025	0,360	0,063	0,150	-0,608	0,049	-0,103	0,538
a gazdálkodás rutinszerűen, változatlanul folyik	-0,519	0,195	-0,306	-0,127	0,426	-0,090	-0,460	0,040	-0,174	-0,135	0,440	0,175
anyagi problémák	0,740	-0,041	-0,206	0,110	0,036	-0,132	0,780	-0,289	0,015	0,324	-0,051	-0,153
adózási környezet – állam	0,806	0,108	0,064	0,072	-0,030	-0,047	0,935	0,024	0,022	-0,026	0,064	0,063
adózási környezet – önkormányzat	0,678	0,145	0,257	-0,058	-0,026	0,049	0,777	0,038	0,219	-0,085	0,194	0,186
támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	0,764	-0,166	-0,196	-0,002	0,040	-0,022	0,851	-0,050	-0,099	-0,156	-0,158	-0,236
beruházás megtérülés kockázata	0,586	0,019	-0,043	-0,011	0,228	0,200	0,791	-0,038	0,040	0,148	0,047	0,245
vevőkkel való szorosabb kapcsolat	-0,104	0,771	-0,028	-0,188	-0,050	-0,381	-0,169	0,781	-0,001	-0,167	-0,065	-0,255
beszállítókkal való szorosabb kapcsolat	0,075	0,774	0,010	-0,042	0,425	-0,145	0,072	0,814	-0,041	-0,187	0,283	-0,117
klaszterben való részvétel	0,150	0,181	0,006	0,694	0,449	-0,080	0,100	0,207	-0,046	0,530	0,662	-0,211
nagyobb egymás iránti bizalom	0,027	0,013	0,048	0,835	-0,012	-0,123	0,072	0,010	0,159	0,853	0,064	-0,107
ha kisebb lenne a bürokrácia	-0,057	-0,786	0,130	-0,177	0,117	-0,192	0,041	-0,724	0,124	-0,329	0,184	-0,276
a piac új termékek iránti igénye	-0,125	-0,076	-0,143	-0,312	-0,749	-0,037	-0,079	-0,088	-0,118	-0,028	-0,828	0,031
kisebb adók	0,029	-0,676	-0,035	-0,471	-0,111	-0,042	0,086	-0,701	-0,089	-0,308	-0,299	-0,033
termelési struktúra változtatása	0,009	-0,107	0,030	-0,180	-0,019	0,906	0,039	-0,171	0,143	-0,185	-0,030	0,846

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

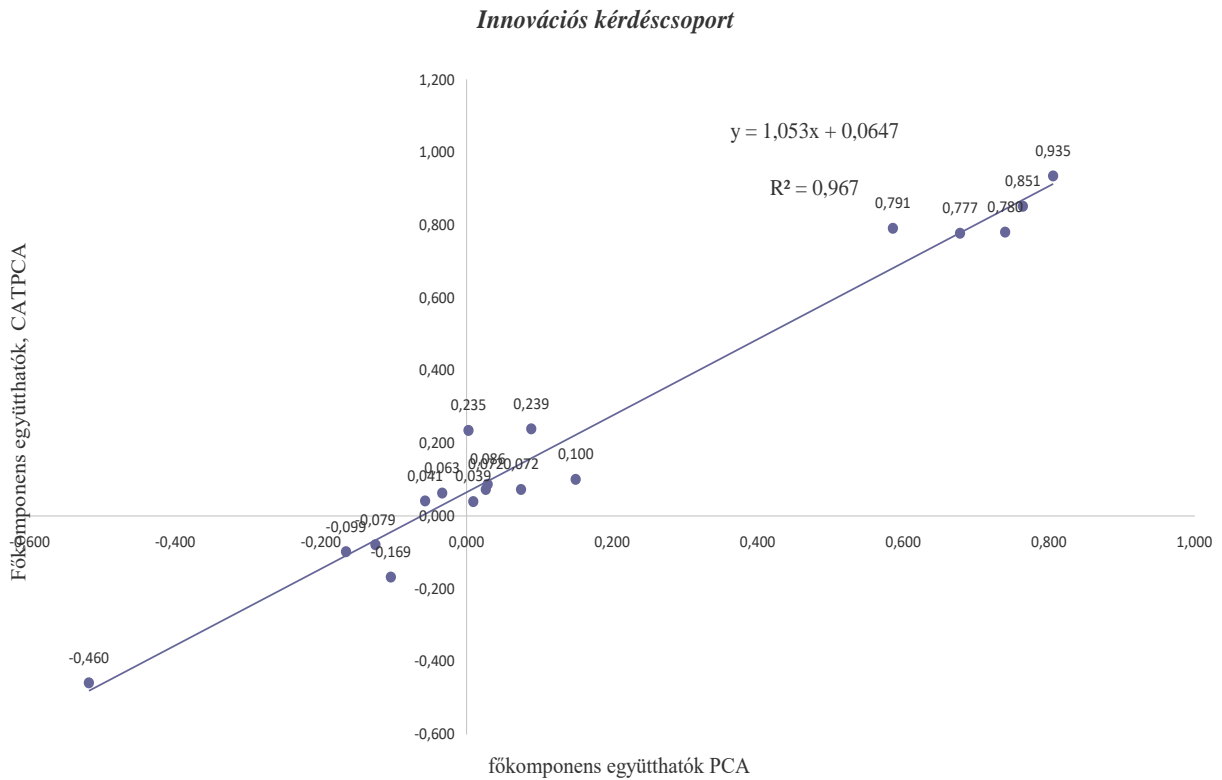
*a. Rotation converged in 14 iterations.*

*Variable Principal Normalization.*

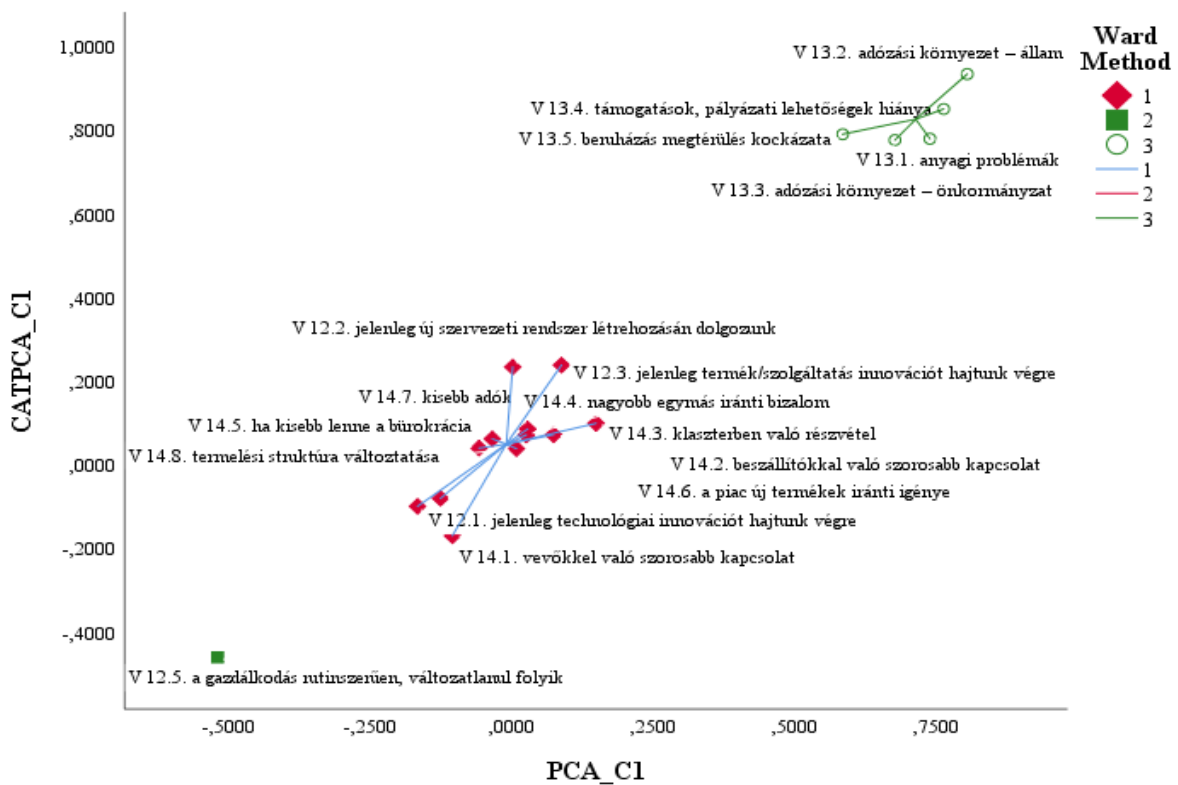
*a. Rotation method: Varimax with Kaiser Normalization,*

*Rotation failed to converge in 9 iterations. (Convergence =*

Forrás: saját számítás



**63. ábra: Az első főkomponens változók eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása**  
 Forrás: saját számítás



**64 ábra: Az innováció alakulását meghatározó tényezők elemzése a főkomponens együtthatók alapján**  
 Forrás: saját számítás

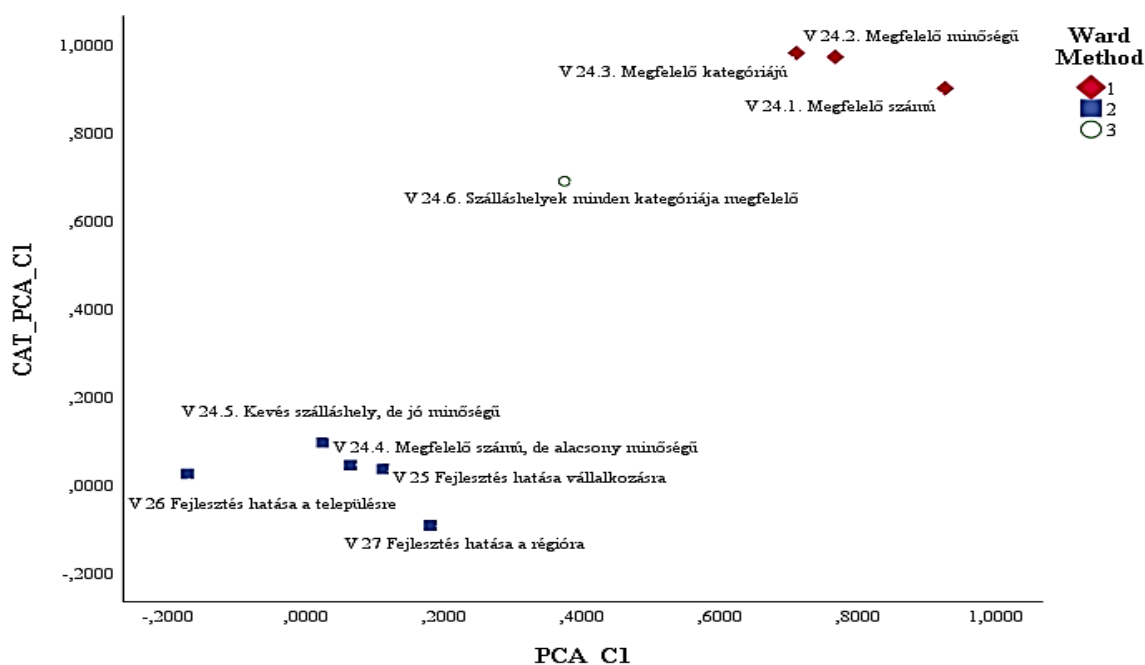
## 4.2.2. Szállodakapacitással kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 2)

A 26. táblázat jól jelzi a két eljárás varimax rotált főkomponens súlyainak egyezőségét. Az 6. melléklet pedig a 9. vizsgált változó varianciájának 4 főkomponens változóval kivont összvarianciájának 80%-át részletezi. A megbízhatósági tesztek az első és második sajátértékhez tartozó változókra irányítják a figyelmet (65. ábra).

26. táblázat A szállodák minősítése és a fejlesztés hatása

Az eredeti változók és a főkomponens változók korrelációs együtthatói								
Vizsgált változók	Principal Component Analysis				Categorical Principal Component Analysis			
	Rotated Component Matrixa							
	Components				Components			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Megfelelő számú	0,925	-0,117	-0,004	-0,172	0,901	0,286	-0,342	-0,070
Megfelelő minőségű	0,766	0,540	0,028	0,034	0,973	-0,019	0,108	0,017
Megfelelő kategóriájú	0,709	0,493	0,103	0,260	0,982	0,112	0,020	0,057
Megfelelő számú, de alacsony minőségű	0,063	-0,883	0,035	0,249	0,044	0,961	0,004	-0,028
Kevés szálláshely, de jó minőségű	0,023	-0,151	0,177	0,899	0,096	0,851	-0,077	0,080
Szálláshelyek minden kategóriája megfelelő	0,373	0,784	-0,031	-0,058	0,690	-0,529	0,109	-0,092
Fejlesztés hatása vállalkozásra	0,110	0,141	0,573	-0,608	0,036	-0,120	0,943	-0,097
Fejlesztés hatása a településre	-0,173	0,146	0,815	0,256	0,025	0,021	-0,063	0,957
Fejlesztés hatása a régióra	0,179	-0,235	0,767	-0,069	-0,092	0,109	0,697	0,647

Forrás: saját számítás



65. ábra: A szállodafejlesztések főkomponens együtthatói PCA és CATPCA elemzéssel

Forrás: saját számítás

Mindkét eljárással kapott, legnagyobb kivont közös varianciát tartalmazó első főkomponens együtthatói a szállodák megfelelő számát, minőségét és kategóriáját tekintve erős kapcsolatot



mutatnak az eredeti változókkal. Ezt úgy értelmezhetjük, hogy a válaszadók véleménye egymást erősítő ebben a kérdéskörben - első klaszter. A 2. klaszterbe sorolt kérdések válaszai már kisebb véleményegyezőséget tükröznek a vállalkozók szemszögéből ítélve. Az idegenforgalmat szervező vállalkozások és az adott szálláshely vendégkörének véleménye valószínűen ezt az egyező véleményt szélesebb spektrumba vetítené. Másképpen fogalmazva mennyire találkozott a vendégek kereslete és a szállásadók kínálata, továbbá milyen szezonális jellemzi ezt a megfelelőséget?

#### 4.2.3. Beruházással és finanszírozással kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 3)

A vizsgálathoz szükséges korrelációs együtthatókat a 27. táblázat ismerteti.

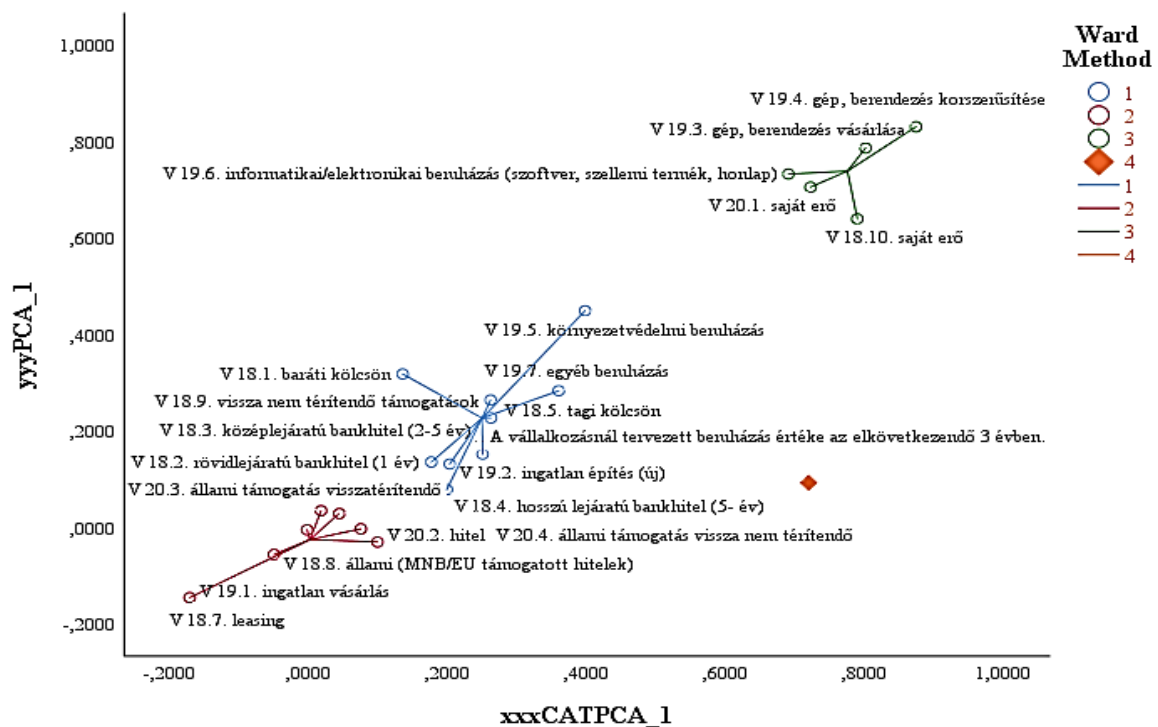
**27. táblázat Az első és második főkomponens változók és eredeti változók korrelációs együtthatói**

Megnevezés	yyyPCA_1	xxxCAT PCA_1	yyyPCA_2	xxxCAT PCA_2
baráti kölcsön	0,318	0,135	0,149	0,068
rövidlejáratú bankhitel (1 év)	0,136	0,176	0,330	0,334
középlejáratú bankhitel (2-5 év)	0,152	0,250	0,720	0,691
hosszú lejáratú bankhitel (5- év)	0,029	0,043	0,850	0,857
tagi kölcsön	0,264	0,261	-0,031	0,157
factoring	-0,003	0,074	0,041	0,066
leasing	-0,145	-0,172	0,303	0,306
állami (MNB/EU támogatott hitelek)	-0,005	-0,003	0,784	0,704
vissza nem térítendő támogatások	0,227	0,262	0,350	0,260
saját erő	0,640	0,789	-0,125	0,233
ingatlan vásárlás	-0,056	-0,051	0,071	0,083
ingatlan építés (új)	0,132	0,202	-0,041	-0,021
gép, berendezés vásárlása	0,786	0,801	0,216	0,174
gép, berendezés korszerűsítése	0,831	0,873	0,233	0,215
környezetvédelmi beruházás	0,449	0,397	0,016	0,048
informatikai/elektronikai beruházás (szoftver, szellemi termék, honlap)	0,733	0,690	0,057	0,043
egyéb beruházás	0,283	0,359	0,236	0,417
saját erő	0,705	0,722	-0,397	-0,153
hitel	-0,030	0,098	0,560	0,758
állami támogatás visszatérítendő	0,035	0,017	0,068	0,000
állami támogatás vissza nem térítendő	0,078	0,198	0,021	-0,016
A vállalkozásnál tervezett beruházás értéke az elkövetkezendő 3 évben.	0,093	0,719	0,157	-0,006

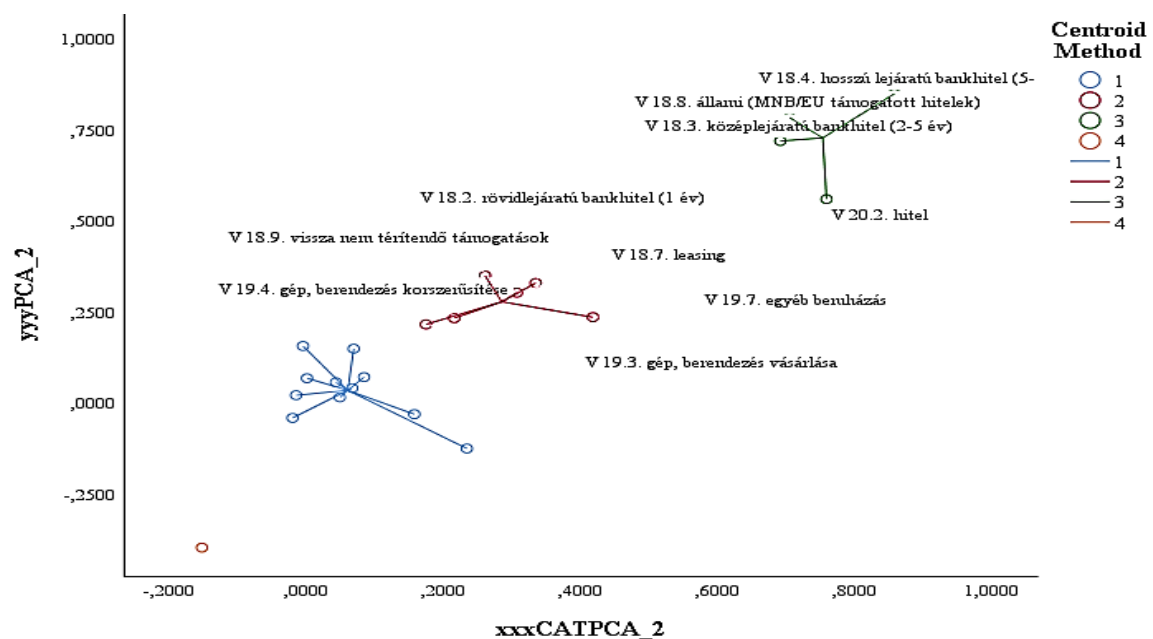
Forrás: saját számítás

Mivel a két módszerrel számított főkomponens együtthatók - amelyek az eredeti és a főkomponens változók korrelációját jelzik - esetünkben 0,9 körüli korrelációt mutattak, ezért ezek alapján klaszteranalízis eredményeire ábrázoltam és elemeztem a három beruházásokra vonatkozó kérdéscsoport válaszait.

Az első főkomponens változók klasztereredményeit mutatja a 66. ábra Ward eljárással kapott klaszterezéssel. A 18-as kérdéscsoport alapján a vállalkozások előnyös finanszírozási módja a saját erő, ezért a biztonságos funkcionálisan független beruházások forrása is ez lehet a közel jövőben, a saját erő. Ebben a nagyságrendi klaszterben van három fő tervezett beruházási cél: berendezés vásárlása, gép berendezés korszerűsítése és az informatikai/elektronikai fejlesztés (67. ábra).



66. ábra Az első főkomponens változók és az eredeti változók korrelációs együtthatóinak klaszterei a beruházások kérdéscsoportnál  
 Forrás: saját számítás

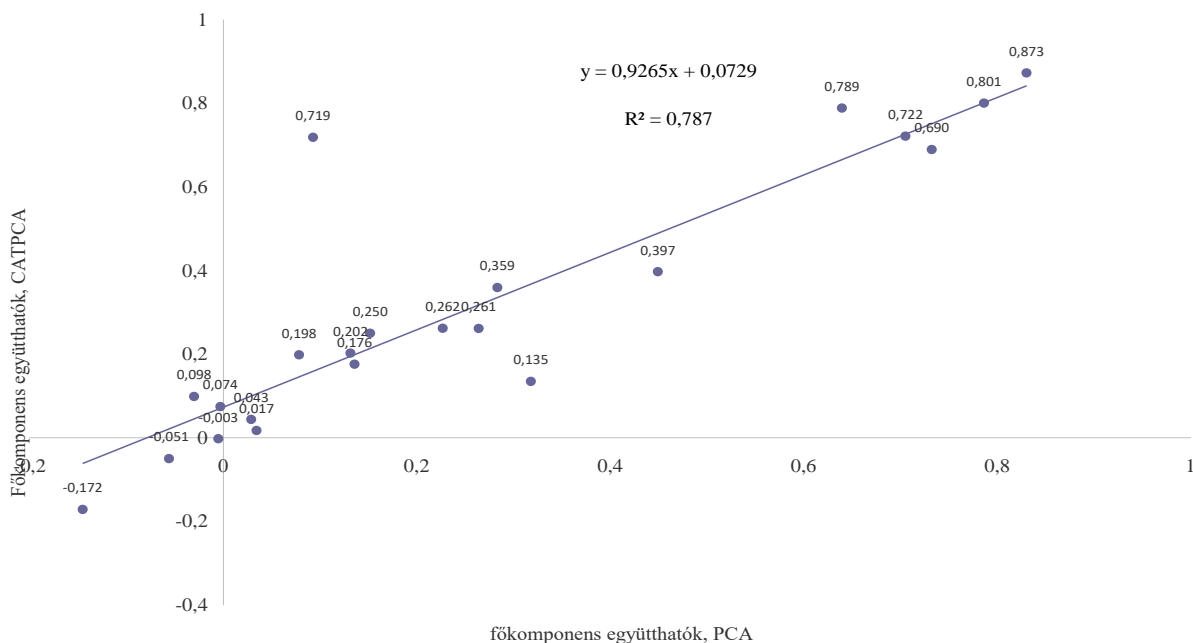


67. ábra: A második főkomponens változók és az eredeti változók korrelációs együtthatóinak klaszterei a beruházások kérdéscsoportnál  
 Forrás: saját számítás

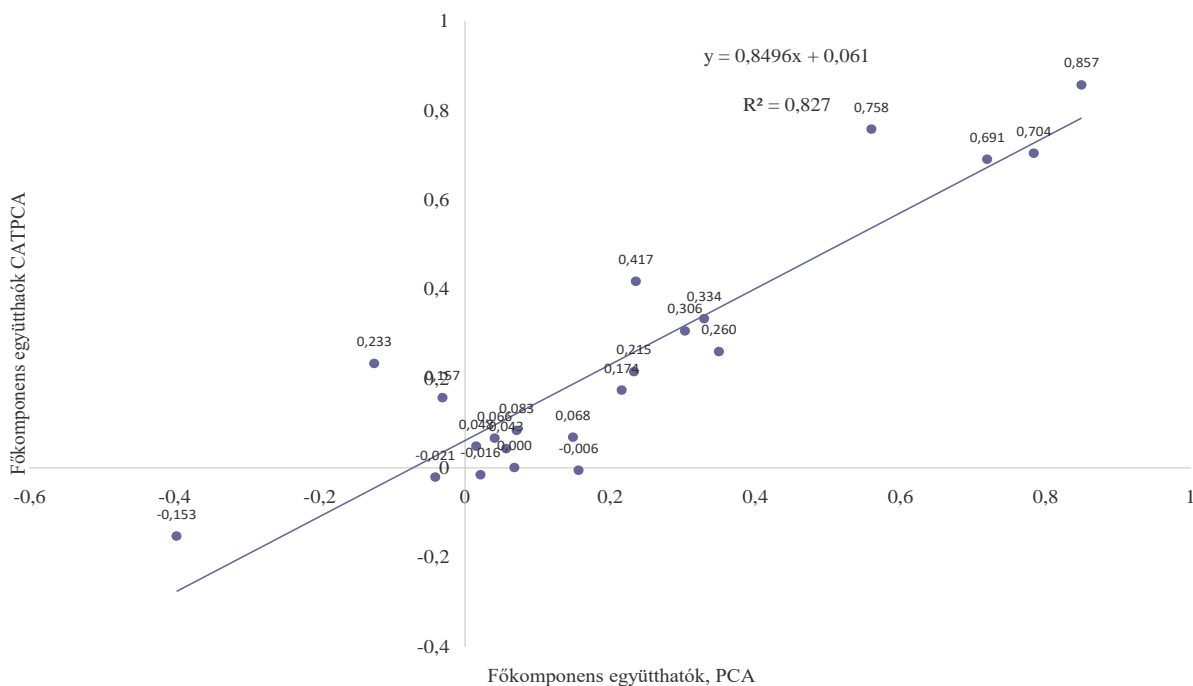
A középső nagyságrendi klaszterben a környezetvédelmi, ingatlan építési és egyéb beruházás különböző saját erőt meghaladó esetleges forrásokból valósítható majd meg. A 68. ábrán a második főkomponens változó és az eredeti változók korrelációs kapcsolatát láthatjuk a Centroid eljárással kapott klaszterekre. A beruházási források és a második főkomponens változó összefüggései a beruházási források közül a hitel szerepét erősítik. A hitelek az ingatlan bővítést

és ingatlan felújítást terhelik. Az ábrán nem jelölt zöld színű 3. klaszterben a sajtóerős és a vissza nem térítendő állami támogatási források beruházásai tartoznak.

A PCA (főkomponens elemzés) és a CATPCA (kategrikus főkomponens elemzés) módon kapott háttérváltozók és az eredeti változók jó egyezőségét a főkomponens változók regressziója is igazolja mindkét főkomponens változó párra (69. ábra). Ezen ábrán is jól elkülönülnek a nagyobb és kisebb korrelációval jellemezhető kapcsolatok.



68. ábra: Az első főkomponens változó eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása  
Forrás: saját számítás



69. ábra: A kettes főkomponens változó eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása  
Forrás: saját számítás

A főkomponens analízis révén sikerült a változók kapcsolatrendszerének elemzése. Az egymással szoros, erős korrelációs kapcsolatban lévő változók egy főkomponensbe kerültek, így az eredeti változók számánál kevesebb számú változó kaptunk. A dimenzió csökkentése után nagyszámú változó helyett kevesebb komponenst kell értelmezni.

A 65-69. ábrákon tanulmányozható a főkomponens változó eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása. A korrelációs együtthatókat a 27. táblázat mutatja be. A 6 komponensváltozó paramétereit a 7. melléklet ismerteti.

### 4.3. Mélyinterjúk bemutatása, az értékelés ismertetése

A mélyinterjúk alapján több – már korábban – alátámasztott hipotézisemet kívántam megerősíteni, melyek a következők:

- A vizsgált régió szállodaipara diverzifikált, de főleg a turisztikai magterületen koncentrálnak.
- A szállodafejlesztések társadalmi-gazdasági hatásai szűk területen érvényesülnek.
- A szállodák infrastruktúra fejlesztése nem elégséges.
- A kvalifikált szakemberek hiányoznak a régióban.
- Az innovációs lehetőségek a szállodaiparban kevésbé érvényesülnek.

A vizsgálat célcsoportját a szállodavezetők képezték. Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén és Nógrád megyékből voltak az interjúalanyok. Tizenegy értékelhető mélyinterjút készítettem, melyek megoszlása a következő volt:

Heves megye	4 db,
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	4 db,
Nógrád megye	3 db.

Telefonon és e-mailben vettem fel a kapcsolatot a potenciális interjúalanyokkal, majd a mélyinterjúkat személyesen hajtottam végre. A válaszadók kérését, mely szerint nevüket, adataikat nem hozhatom nyilvánosságra tiszteletben tartom, így a vizsgálati eredményekben erre utaló információkat nem közlök.

#### 4.3.1. Az interjúk felvétele, elemzési módszer

A mélyinterjúk 2020 őszén történtek, közvetlenül a szállodákban. Az interjúk felvétele mintegy másfél óra alatt történt, ahol először a megfelelő légkör kialakítására törekedtem, majd a baráti hangvételű mélyinterjú lebonyolítására. Az interjúkat követően szállodalátogatásra is lehetőségem nyílt. Az interjú mélyinterjú volt, a kérdések tematikusan felépítettek és vezéreltek, de teret adtak a szabad válaszadásra és az egyes kérdések bővebb kifejtésére (8. melléklet). A kérdések első részében a válaszadók általános adatait kérdeztem (nem, életkor, iskolai végzettség és szakképzettség) majd következtek a vállalkozásra (szállodára) vonatkozó kérdések.

Beszélgetés során a szálláslehetőségek, a személyes tapasztalatok, illetve a vendégösszetétel és a szállodaigazgatási kérdések is érintve voltak. A válaszok egy részét a szemléletesség kedvéért ábrákon is bemutatom. Az interjú fő kérdéseit a 2. melléklet ismerteti. Jegyzetelés formájában történt a rögzítés

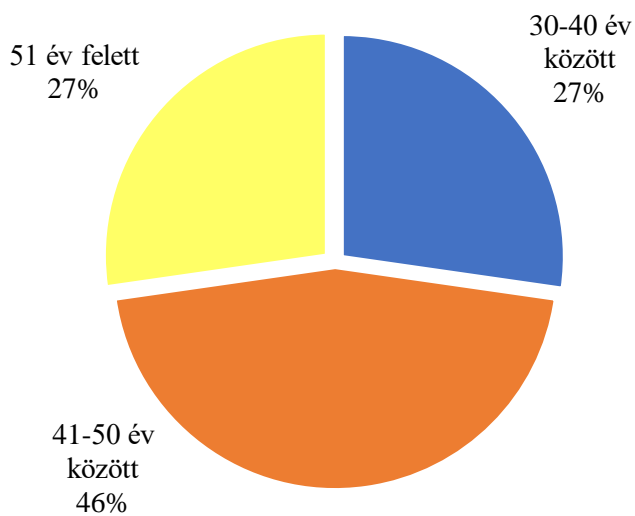
### 4.3.2. A válaszadók bemutatása

A válaszadók között a nemek szerinti megoszlás a következő (70. ábra).



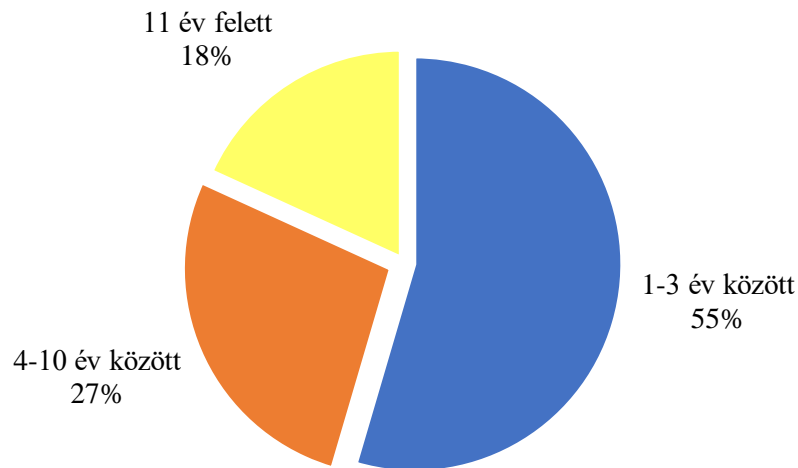
70. ábra: **A válaszadók nemek szerinti megoszlása**  
Forrás: saját összeállítás mélyinterjú elemzés alapján, 2020.

Az életkor tekintetében a válaszadók zöme 40-50 év között volt (71. ábra).



71. ábra: **A válaszadók életkori megoszlása**  
Forrás: saját összeállítás mélyinterjú elemzés alapján, 2020.

A tevékenység működési ideje nem közömbös, a hosszabb működési idő a vendégek rutinszerű kezelését segíti (72. ábra).



72. ábra: **A vizsgált szálloda működési ideje**  
 Forrás: saját összeállítás mélyinterjú elemzés alapján, 2020.

Fontos kérdés, hogy a vendégéjszakák számának tekintetében milyen a tendencia. Erre vonatkozóan kismértvű növekedés figyelhető meg (73. ábra).



73. ábra: **A vendégéjszakák számának tendenciája**  
 Forrás: saját összeállítás mélyinterjú elemzés alapján, 2020.

#### 4.3.3. A mélyinterjú alapján levonható következtetések

1. A válaszadók között a nemek szerinti megoszlásban kicsi az eltérés, 54,54 százalék férfi és 45,46 százalék nő.
2. Az életkor tekintetében a 40-50 év közöttiek aránya a legnagyobb, 45,45 százalék.
3. Javuló tendencia mutatkozik a vendégéjszakák számát tekintve, a válaszadók 54,54 százaléka szerint nő a vendégéjszakák száma.
4. A vizsgált szállodák általában hosszabb ideje működnek, a 10 év feletti működési arány 54,54% volt az interjú alanyokat tekintve.

5. A kérdések során kiderült, hogy vannak ajánlott programok, ezek között gyakoriak a borral, borászattal kapcsolatosak.
6. Az interjú alanyok magas iskolai végzettséggel rendelkeznek, zömük egyetemet, főiskolát végzett.
7. A pályázatok tekintetében vegyes a kép, viszonylag kevesen nyertek szállodafejlesztésre pályázati pénzt.
8. Az interjúban résztvevők vegyesen szerepeltek a szállodakategóriákat tekintve a részvétel megoszlott.
9. A szállodafejlesztések gazdasági hatása a régióban csak kismértékben érzékelhető.
10. A betöltetlen álláshelyek a válaszadók szerint a képzés hiányosságaira vezethetők vissza.
11. Szükséges lenne javítani a térség infrastruktúráját.
12. A válaszadók szerint a szállodák a turisztikai magterületen koncentrálnak.
13. Sokat javítana a helyzeten a vélemények szerint az infrastruktúra gyors és minőségi fejlesztése.
14. A kvalifikált szakemberek általában Budapesten és a Balaton környékén helyezkednek el, ennek megváltoztatására új elképzelések szükségesek.
15. Az innováció terén a régió szállodaipara gyengélkedik, jelentős erőfeszítések szükségesek ennek megváltoztatására.

#### 4.4. Az Észak-Magyarország régió szállodaiparának SWOT analízise

A SWOT analízist két lépcsőben végeztem el. Elsőként *helyzetfeltárássra* került sor, ahol az alábbi kérdésekre kerestem a választ.

Erősségek:

- Melyek az előnyeink?
- Mit csinálunk jól?
- Milyen kedvező adottságaink vannak?

Gyengeségek:

- Mit csinálunk rosszul?
- Mit csinálnak mások jobban?
- Melyek a hátrányaink?

Lehetőségek:

- Melyek a számunkra fontos pozitív külső folyamatok?
- Hol rendelkezünk jó eséllyel?

Veszélyek:

- Milyen következmények fogalmazódnak meg, amelyeket nehéz teljesíteni?
- Melyek azok a környezeti változások, amelyek hátrányosan érintenek bennünket?

A második szakaszban *a stratégiai elemzésre* került sor. Kérdései a következők:

- Milyen területen összpontosítsuk erőfeszítéseinket?
- Hol próbálkozzunk a változtatásokkal?
- Honnan csoportosíthatók át erőforrások?
- Hol érdemes fejlesztést válogatni az erősségeink által adott fejlesztési alternatívák között?

Az erősségek – lehetőségek összevetésével offenzív a lehetőségek – gyengeségek átgondolásával váltásorientált a gyengeségek – veszélyek értékelésére defenzív a veszélyek – erősségek elemzése pedig diverzív stratégiát alapozhat meg. Az idegenforgalomban és a turizmusból a változások gyorsan zajlanak, ezért szükséges az előnyöket, hátrányokat, veszélyeket és lehetőségeket elemezni. Megállapításaimat a 28. táblázatban foglaltam össze.

## 28. táblázat Az Észak-Magyarország régió szállodaiparának SWOT analízise

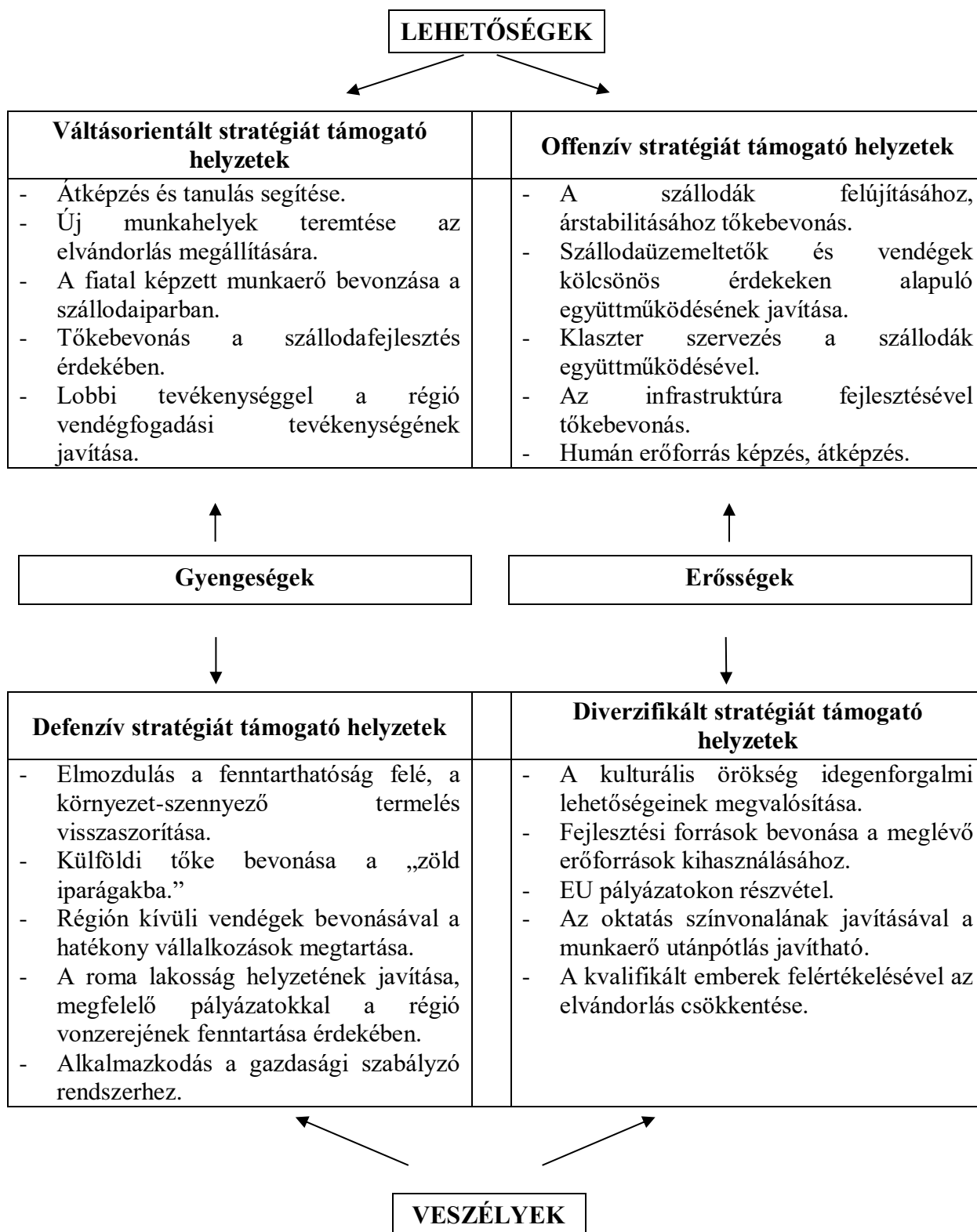
ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A régió változatos természeti adottságai vonzzák a vendégeket.</li> <li>- A tervezési-turisztikai régiók kijelölésével javult a turizmus intézményrendszerének áttekintése.</li> <li>- Az önkormányzatok (saját érdekében is) segítik a turizmust és szállodafejlesztést.</li> <li>- A turizmus jelentős foglalkoztatási szerepe ezt a területet népszerűvé teszi az oktatásban.</li> <li>- A vendéglátóhelyek száma megfelelő a régióban és a szállásadásban az ár-érték arány jó.</li> <li>- A terület jó megközelíthetősége az autópályák, autóutak révén biztosított.</li> <li>- Jelentős termásvíz lehetőséggel bír.</li> <li>- Kulturális örökség tekintetében kiemelkedő.</li> <li>- Erős a helyi kultúra és jó a közösségi szellem.</li> <li>- Az idegenforgalom vonzerejét növelik a híres szőlő- és borkultúra hagyományok.</li> <li>- Olcsó inputforrások a munkaerő területen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A technológiai és a gazdasági szabályozórendszer gyakori változása.</li> <li>- Túlzott adminisztráció.</li> <li>- A régió érdekérvényesítő képessége gyenge.</li> <li>- A kommunikációban és marketingben korlátozottak az eszközök.</li> <li>- Más régiókkal a regionális szintű együttműködés nem kielégítő.</li> <li>- A jól képzett fiatal munkaerő sok foglalkoztatási területen nem elégséges.</li> <li>- Jelentős források bevonása a szállodaiparba nem mindenütt jellemző.</li> <li>- A szállodaiparban a klaszterszervezés nem elégséges.</li> <li>- A belföldi népszerűség nem elégséges, vendégeket kell vonzani más országok régióiból is.</li> <li>- Gyenge a közösségi marketing, ebből adódóan hiányos az ismertség.</li> <li>- A vírusfertőzés hosszan tartó visszaesést okoz.</li> </ul>
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A hazai és külföldi tőke bevonása a szállodafejlesztés területre.</li> <li>- Az EU-s támogatások hatékony felhasználására kell törekedni.</li> <li>- A régió kiváló lehetőségeinek népszerűsítése (bor, fürdőhelyek, barlangok stb.).</li> <li>- A szállodákban foglalkoztatottak képzési lehetőségeinek javítása.</li> <li>- Marketing módszerekkel a régió vendégfogadási lehetőségeinek elterjesztése.</li> <li>- A régiós borturizmus lehetőségeinek népszerűsítése és kihasználása.</li> <li>- Tradicionális vendégváro rendezvények szervezése és népszerűsítése.</li> <li>- Ár-érték arány jó pozicionálása a szállodákban.</li> <li>- A népszerű szálláshelyek klaszterbe szervezése.</li> <li>- A szállodai dolgozók képzésének és továbbképzésének megszervezése.</li> <li>- Hitéleti turizmus fejlesztése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A kvalifikált vendéglátó szakemberek elvándorlása a régió vonzerejének csökkenését generálja.</li> <li>- A hatékony vállalkozások nem találják meg számításukat, elvándorolnak a térségből.</li> <li>- A meglévő infrastruktúra és intézményhálózat fenntarthatatlansága, leépülése.</li> <li>- Nem sikerül megfelelő EU-s pályázatokat nyerni.</li> <li>- A roma népesség egyes községekben koncentrálnak, a szociális helyzet tarthatatlanná válik.</li> <li>- Az oktatás gyenge színvonala a munkaerő utánpótlást nehezíti.</li> <li>- Jól képzett fiatal szakemberek hiánya.</li> <li>- A Covid-19 vírus hosszabb távon is akadályozza a vendéglátást, utazást.</li> <li>- A régió humán erőforrás ellátottságát javító pályázatokhoz nem sikerül csatlakozni.</li> </ul>

Forrás: saját összeállítás



Az Észak-Magyarország régió szállodaiparának stratégiai elemzésének eredményeit a 29. táblázatban összesítettem.

**29. táblázat** Észak-Magyarország régió szállodaiparának lehetséges stratégiája a SWOT-analízis alapján



Forrás: saját összeállítás

## 4.5. Hipotézisek igazolása

30. táblázat Hipotézisek igazolása

	HIPOTÉZIS	Igazolás
<b>H<sub>1</sub></b>	Az Észak-Magyarország régió szállodaipara diverzifikált, ugyanakkor a turisztikai magterületre koncentrálódik.	<b>IGEN</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Az elmúlt évtizedek jelentős szállodafejlesztéseinek társadalmi, gazdasági hatásai elsősorban csak a fejlesztési helyszíneken érvényesültek.	<b>RÉSZBEN</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Az Észak-Magyarország régióban a szállodafejlesztéseket nem előzte meg és nem is követett az infrastruktúra, hasonló volumenű fejlesztése, fejlődése.	<b>IGEN</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	A szállodafejlesztések jelentős volumene ellenére a régió nem tudja biztosítani a kvalifikált szakembereket.	<b>IGEN</b>
<b>H<sub>5</sub></b>	Az innovációban rejlő lehetőségeket a régió szállodaipara kevésbé tudja kihasználni.	<b>IGEN</b>

Az Észak-Magyarország régió szállodaipara helyzetének elemzésével feltártam, hogy a területfejlesztési lehetőségek ugyan kapcsolódnak a szállodaipar fejlődéséhez, ugyanakkor a turizmusfejlődésének arányaitól elmaradnak a hatások, melyek a régió társadalmi, gazdasági kiteljesedéséhez hozzájárulhatnának.

Kutatásom eredménye azt igazolta, hogy csak a konkrét fejlesztési helyszínek igazolják vissza a pozitív növekedést. Ez adódhat abból a helyzetből, hogy a régióban a szállodafejlesztések a természeti, kulturális, történelmi attrakcióhoz kapcsolódnak, a társadalmi jólét megteremtését szolgáló infrastruktúra, munkahelyek létesítése elmarad a gazdaságilag erősebb régiókéétól. A bérezés volumene is jóval szerényebb, ezért a lakosság helyben tartása nehézkes. Bár a szállodafejlesztés színvonala évről évre javul, a kvalifikált munkaerő biztosítása akadályokba ütközik. Célszerű lenne (egyres) nehezen betölthető álláshelyek, munkakörök esetében ösztöndíjas tanulmányi szerződést kötni – főként a helyben élők – tanulókkal, hallgatókkal.

A nehézségek ellenére a statisztikai adatok azt mutatják, hogy az Észak-Magyarország régió gazdasági teljesítménye a vizsgált időszakban növekedett. Véleményem szerint szélesebb körű fejlesztésre, több pályázati lehetőségre van szükség ahhoz, hogy az innovációban rejlő lehetőségeket a szállodaipar nagyobb mértékben ki tudja használni. Ezáltal az Észak-Magyarország régió turizmusa nem csupán a magterületekre koncentrálódna. A régió jelentős turisztikai potenciállal rendelkezik.

A kérdőíves felmérés és a SWOT analízis elkészítésével, valamint a mélyinterjú során kapott válaszok segítségével célkitűzéseim nagyrészt teljesültek. Mindezek alapján fogalmaztam meg új és újszerű eredményeimet.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Következtetésem és javaslataim kapcsolódnak a bevezetésben megfogalmazott célkitűzésekhez. Ennek megfelelően a régió belüli területfejlesztési tevékenységek részben összefüggésben vannak a szállodaipari fejlesztésekkel és ezt kutatásaim is igazolták. A szállodaipari fejlesztések a régiós foglalkoztatási adatokra csak kismértékben hatnak. A gazdasági változások tekintetében hatásuk csak a szállodafejlesztésre különösen alkalmas területeken jelentkezik.

A téma aktuálisnak tekinthető, hiszen a turizmusban és a szállodaiparban is tapasztalható a fokozódó versenyhelyzet. A szállodaipar fejlődése csak megfelelő infrastruktúra esetén valósulhat meg, a régióban ezen a téren még jelentős az elmaradás. A szolgáltatások piacán versenyelőnyre kell törekedni. Ilyen versenyelőnyt adhat a minőség, a helyi kultúra, a vevőközpontúság, a helyi infrastruktúra fejlettsége.

Az általános életszínvonal-javulás segíti az embereket abban, hogy szabadidejükben élményekhez jussanak. Ennek kiváló forrása lehet a turizmus. Az ágazat fejlődése dinamikus, köszönhetően:

- a közlekedés gyors fejlődésének,
- a megnövekedett szabadidőnek,
- a javuló anyagi biztonságnak.

A COVID-19 hatása óvatosabb fejlesztésre ösztönözheti a befektetői réteget, vagy a kisebb szálláshelyek fejlesztésére. A vállalkozásokat Uniós és hazai pályázatok segítik a járvány okozta hiányok és az elmaradt fejlesztések pótlására.

A szállodákban magas az élőmunkaerő igény, a vendégekkel történő személyes kontaktus érdekében. A fárasztó, igényes munkakörök sok esetben fluktuációt váltanak ki. Sajnos a régióban évről évre folyamatos csökkenés figyelhető meg a férőhely kapacitás és az elérhető szobák számában, de ez nem jelentős.

A turisztikai régiókhoz kapcsolódó Regionális Marketing Igazgatóságok kapnak komolyabb szerepet, ahol elindult a tematikus utak kidolgozása és a saját arculat mentén történő keresletélénkítés. A térség idegenforgalmi vonzerejét a sokrétű természeti adottságok, a gyógyvizek, a kulturális kincsek, a néprajzi hagyományok és a híres szőlő- és borkultúra lehetőségek adják.

Az Észak-Magyarország régió szállodaipari fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatával feltártam, hogy a vizsgált időszakban milyen lehetőségek álltak rendelkezésre, illetőleg milyen nehézségek, veszélyek nehezítik a szállásadó vállalkozók tevékenységét. Megállapításaimat a Észak-Magyarország régió SWOT-analízisében foglaltam össze.

Elsőként azon tényezőket tekintetem át, melyek a régió turizmusának erősségét jelentik. A turizmus intézményrendszerének áttekintése a tervezési-turisztikai régiók kijelölésével javult. A turisztikai magterületek jól megközelíthetők, a már meglévő autópályák és az épülő többsávos autóutak biztosítják ezt. A vendéglátóhelyek száma a látogatottságnak megfelelő, a szálláshelyek visszajelzései azt mutatják, hogy az ár-érték arány jó. A jelentős természeti, termásvíz lehetőségek, a nemzetközi hírű szőlő- és borkultúra valamint a kulturális örökség kiemelkedő vonzerőt biztosítanak a régió számára. A turizmus jelentős foglalkoztatási szereppel bír, mind a közép-, mind a felsőoktatásban igen népszerű a tanulók, hallgatók körében. Ennek ellenére – bár az előnyök között szerepeltettem a munkaerő olcsó inputforrásként való megjelenését, mégis a veszélyek közé sorolható, hiszen a be nem töltött álláshelyek akadályozhatják a szállásadói tevékenység magas színvonalát.

A turizmust érintő szabályok gyors változása nehéz helyzetbe hozhatják a szállodák működését, gazdálkodását. Az árakat a szezon előtt kell kikalkulálni, s a megjelölt árat a szállodáknak tartaniuk kell. A gazdasági év közben történő szabályozórendszer változása

jövedelemtermelő képességet korlátozhatják. A kommunikációs és marketing eszközei korlátozottak, szükség lenne más régiókkal való együttműködés kidolgozására. Például a budapesti és dunántúli régiók programkínálatához kapcsolódva a nemzetközi turizmus is fellendíthető lenne.

A külföldi turizmus fellendítése magával hozhatná mind a hazai, mind a külföldi tőke bevonását, mellyel a régió szállodának fejlesztése progresszíven növekedne. Ez kiváló lehetőséget nyújthat a régió vonzerejét biztosító természeti, kulturális és társadalmi attrakcióinak megismertetéséhez, a hozzájuk kapcsolódó infrastrukturális fejlődés elősegítéséhez. Mindezt az EU-s és hazai pályázati lehetőségek kihasználása is elősegítené, csakúgy, mint a COVID-19 által okozott gazdasági visszaesés enyhítését. Fel kell tárni a marketing eszközök módszereit, mely a vendégfogadási lehetőségek tárházát tovább népszerűsíthetné, mint például a borturizmus, a falusi turizmus, a lovasturizmus, a vadászat vagy a vallási, hitéleti turizmus fellendítése, fejlesztése.

A szakmai üzeneteket közvetlenül és hitelesen átadó iskolákban ösztöndíjakkal lehetne mind az ott tanulókat, mind a szállodai alkalmazottak képzését és továbbképzését elősegíteni. Ezáltal a fiatal jól képzett szakemberek hiánya jelentősen csökkenhet. Ez a régió turizmusa szempontjából nagyon fontos, hiszen a kvalifikált vendéglátó szakemberek elvándorlása a régió vonzerejének mérséklődését generálhatja. Mivel a hatékony vállalkozások nem találják meg számításukat, a munkaadók elvándorlását is okozhatja. A lakosság összetételéből adódik a roma népesség helyenkénti koncentrálódása, a szociális helyzet romlása, a gyenge színvonalú oktatás a munkaerő kinevelését és pótlását nehezíti. A régió humán erőforrás ellátottságát pályázatok elnyerésével kell(ene) javítani.

Kérdőíves kutatásom statisztikai eredményeit a disszertációban részletesen ismertettem, kitérve a mélyinterjú alapján készített elemzés során levont következtetéseimet. Fontosabb következtetéseimet, javaslataimat az alábbiakban összegzem.

Véleményem szerint a helyzet javításához szükséges főbb stratégiai lépések a következők:

- Hosszú távú szállodafejlesztési stratégia kidolgozása és folyamatos megvalósítása.
- A jól fejlődő szállodák felújításához és stabilizálásához tőkebevonás.
- A szállodák körzetében az infrastruktúra fejlesztése.
- Szálloda tulajdonosok/üzemeltetők és vendégek kölcsönös érdekeken alapuló együttműködésének javítása.
- Klaszterszervezés a szállodaiparban a frekvenciált területeken.
- El kell érni, hogy a szállodafejlesztések gazdasági hatása prosperitást váltson ki a megyékre és a régiókra is pozitív hatást fejtessen ki,
- A régióban fejlett a szőlő- és borágazat. A borászatok és a szállodák kölcsönös együttműködésében sok lehetőség rejlik.
- A nagyobb városokban növelni szükséges a szállodai munkához kapcsolódó képzést a kvalifikált munkaerő számának növelése érdekében.
- Hazai és nemzetközi pályázatok révén fontos lenne a szállodafejlesztéshez kapcsolódó beruházások növelése.
- Az innováció terén a régió szállodaipara nem áll jól. Kvalifikált szakértők bevonásával innovatív fejlesztések megvalósítása indokolt.
- Folyamatosan értékelni kell a szállodai munka minőségét. Erre vonatkozó ellenőrzési rendszerek megvalósítása indokolt.
- Az önkormányzatok szerepe főleg a városokban jelentős, törekedni kellene az önkormányzatok szállodafejlesztési tevékenységét a falvakban is javítani.
- Profi marketing szakemberek bevonásával a régió vendégfogadási lehetőségeinek áttekintése és a fejlesztési irányok kijelölése szükséges, váltás a „zöld iparágak” felé.

Kutatásom eredményeit alapul véve kidolgoztam az Észak-Magyarország régió szállodaipari fejlesztés lehetséges stratégiáját. A lehetőségeket részben váltásorientált, részben offenzív stratégiát támogató helyzetekben javaslom kiaknázni.

A váltásorientált stratégiai lépések közé sorolom az átképzés és tanulás segítését, melyek egyben az elvándorlást mérséklí. A lakosság és a vállalkozások helyben maradása új munkahelyek teremtését generálják, melyek a fiatal képzett munkaerőt bevonhatják a szállodaipárba. Erősíteni kell a lobbí tevékenységet, ezáltal növekedhet a tőkebevonás, mely javítja a szállodafejlesztést és a vendégfogadási tevékenységet.

Offenzív stratégiai lépésként fogalmaztam meg a fent már említett tőkebevonást, mely által a szállodai felújítások és az árstabilizáció, valamint az infrastruktúra fejlesztése is megvalósulnak. Klaszter szervezésre is szükség van a szállodák együttműködésével.

Defenzív stratégiai lépésekre is szükség van, így külföldi tőke bevonására, vagy a fenntartható, környezetszennyező termelés visszaszorítására, zöld- és okosszállodákra. Ide soroltam a régió kívüli vendégek bevonását, mely segíti a hatékony vállalkozások helyen tartását és a lakosság megélhetésének biztosítását, életszínvonalának emelését. Mindez a roma lakosság helyzetét is javítja, melyet megfelelő pályázatok kiírásával és elnyerésével lehet fenntartani a régió vonzerejének érdekében. A szállodaipar jobb gazdasági helyzetbe kerülése könnyítheti a változó gazdasági szabályzó rendszerhez való alkalmazkodást.

A szállodaipar fejlesztésének, a régió turizmusának problémáira kidolgozott megoldások tényezőit a diverzifikált stratégiát támogató helyzetekbe soroltam. A régió turisztikai attrakciói kiválóak, ezért fontos a kulturális örökség idegenforgalmi lehetőségeinek megvalósítása. Mindez fejlesztési források bevonása nélkül nehéz, akadályozzák a már meglévő erőforrások teljes körű kiaknázását. A tőkebevonáshoz befektetők és EU-s pályázati részvétel szükséges. A szállodák helyzetének fellendítéséhez – a már többször megállapított – kvalifikált szakemberek kellenek, melyek biztosításhoz az oktatás színvonalának javítása, az elvándorlás csökkenése elengedhetetlen.

## 6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A szekunderkutatás eredményei és a kérdőíves vizsgálatok, valamint a mélyinterjúk is igazolják, hogy a fejlesztéshez kapcsolódó pályázatok a nagyobb méretű és tőkeerősebb szállodáknál gyakoribbak. A pályázati rendszerből a kisebbek részben a tőke részben a kvalifikált munkaerő hiánya miatt szorulnak ki.
2. A gazdálkodás részterületeit vizsgálva a legtöbb problémát a munkaerő-gazdálkodás okozza. Ez részben a nem megfelelő végzettségre, részben a munkaerő nem megfelelő elosztására és az egyenlőtlen bérezésére vezethető vissza.
3. Az innováció terén van előrelépés; jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtanak végre a legtöbben. A kérdőívet kitöltő válaszadók több mint fele ezt tartotta jellemzőnek. Jelentősek viszont az innovációs tevékenység hátráltató tényezői, pl. anyagi problémák, támogatások, pályázatok hiánya, beruházás megtérülés kockázata stb. ezen változtatni szükséges. A változtatás szükségszerűségének felismerése új eredmény.
4. Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásai pozitívak és jelentősek, hatásuk a település gazdaságfejlesztésére hosszabb távon is meghatározó, és a helyi foglalkoztatás lehetőségeit is nagymértékben javítja. A komoly pozitív hatások miatt központi források felhasználása is a jelenleginél nagyobb mértékben elvárható.

## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

Disszertációmban a szállodafejlesztés lehetőségeit elemeztem az Észak-Magyarország régióban. A régió adottságai ezen a területen jók, de komoly előre lépésről az elmúlt évtizedben nem beszélhetünk. Disszertációm elkészítése során két fő célkitűzést tűztem ki. Ezek a következők:

- Az Észak-Magyarország régió belüli területfejlesztések és azok hatása a szállodaipari fejlesztésekre, a részterületeket vizsgálva (kategóriánkénti fejlesztések, bővítések, kapacitáskihasználtság felmérése stb.).
- A szállodaipari fejlesztések hatása a régiós népességi adatokra, gazdasági változásokra.

A turizmusban is fokozódik a versenyhelyzet, ezért a téma vizsgálata kiemelkedően aktuális. Munkám során arra törekedtem, hogy rámutassak a hiányosságokra és felvázoljam a jövő lehetőségeit. Széleskörű szakirodalmi áttekintést végeztem, melynek során a nyitott kérdések egy részét megválaszoltam, majd primerkutatás során új eredmények bemutatását lehetővé tevő elemzésekre vállalkoztam.

A szakirodalom alapján a következő főbb témakörökkel foglalkoztam.

- A magyar szállodaipar fejlődése.
- A szálláshelyek szerepe a turizmusban.
- Szálláshely kapacitás és vendégforgalom Észak-Magyarországon.
- Az Észak-Magyarország régió erőforrásainak bemutatása.

Primerkutatást kérdőíves vizsgálat révén végeztem. A felmérés a következő főbb területekre terjedt ki:

- A munkaerővel és a beszállítók szerepével kapcsolatos kérdések.
- Az észak-magyarországi szállodakapacitás elemzése.
- Környezeti feltételek vizsgálata.
- A gazdálkodás részterületeinek értékelése.

A kérdőíves válaszokat részben ábrákon történő szemléltetéssel, részben matematikai statisztikai módszerekkel értékeltem.

A Kruskal–Wallis teszt az innovációs tevékenység, a fejlesztés, a beruházás területek értékelésénél jutott szerephez.

A főkomponens analízis során három fő területet elemeztem:

- Innovációval kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 1.).
- Szállodakapacitással kapcsolatos elemzések (főkomponens 2.).
- Beruházással és finanszírozással kapcsolatos vizsgálatok (főkomponens 3.).

A kérdőíves értékelést mélyinterjúk elemzéssel egészítettem ki a pontosabb válaszok érdekében. A teljesség kedvéért elkészítettem a régió szállodaiparának SWOT-elemzését, megjelölve a stratégiai értékelésben a változtatások fő irányait.

A szekunderkutatás eredményeit is figyelembe véve fogalmaztam meg hipotéziseimet, melyek igazolására irodalmi adatokat és statisztikai eredményeket egyaránt felhasználtam.

Az Észak-Magyarország régió adottságai révén sokkal komolyabb idegenforgalmi lehetőségekkel bír, mint, amit a jelenlegi helyzet mutat. Ezt a tényt az irodalmi feldolgozás és a matematikai statisztikai elemzés is igazolja.

Az új eredmények alapján felsorolhatók a változtatandó területek:

- Az előre lépéshez feltétlenül szükséges pályázati források bevonása, de nem csak a frekventált szállodák részére.
- A fő gondot a munkaerő gazdálkodás okozza, az erre vonatkozó szakirányú képzést erősíteni szükséges és a munkaterületeket vonzóvá kell tenni.
- Az innováció terén történtek előre lépések, de ezek nem elégségesek, törekedni kell az innovációs tevékenységet hátráltató tényezők kiküszöbölésére.
- A veszélyeket jelentő körülményeket fel kell ismerni és a helyzeten javítani szükséges.
- A régió lehetőségeit népszerűsíteni kell (borászat, fürdőhelyek, vendégfogadók).
- A szállodafejlesztések pozitív hatást gyakorolnak a szűkebb és a tágabb környezetre.

Összegezve az elemzések és vizsgálatok eredményeit megállapítottam, hogy az Észak-Magyarország régió fejlődéséhez aktív szerepvállalás szükséges, mind a helyi vállalkozások, mind az oktatás területén. A pályázatok nyújtotta lehetőségek kihasználásával, más régiókkal való együttműködéssel, a marketing eszközök tárházának kiaknázásával hazai és tőkebefektetésre kerülhet sor, mely nemcsak a szállodák, hanem a tágabb környezet infrastrukturális fejlődését generálhatja. Fel kell vállalni a zöldszállodák, a természetközeli szolgáltatások, az okos szállodák technikai lehetőségeinek adaptálását. A fejlődés a turizmus fellendítését, a szállodai kapacitások teljes mértékű kihasználását, a régió vonzerejének megtartását és kiteljesedését szolgálja. A vizsgált időszakban a régió szállodaipari problémáinak megoldására kidolgozott és különböző módszerekkel megvalósított fejlesztési kezdeményezések, elnyert pályázatok egyikével sem sikerült teljes mértékben a turizmus fellendítése.

Törekedni kell az oktatás színvonalának fejlődésére, mely a pozitív tudatformálás hatásaként elősegíti a kvalifikált munkaerő helyben tartását és életszínvonalának emelését. Hiszen ők lesznek hosszú távon az átfogó ágazati PR-tevékenység hatékony megvalósítói.



## 8. SUMMARY

In my dissertation I analyze the possibilities of hotel development in the Northern Hungarian region. The region's facilities in this area are good, but we cannot talk about serious progress in recent decades.

During the preparation of my dissertation I set two main objectives. These are the following:

- Territorial developments within the Northern Hungary region and their impact on hotel industry developments, examining the sub - areas (developments by category, expansions, capacity utilization survey, etc.)
- The impact of hotel industry developments on regional population data and economic changes

The competitive situation is also increasing in tourism; therefore the study of the topic is extremely current.

During the course of my work, I was focusing on pointing out the shortcomings and outline the possibilities for the future. I conducted an extensive literature review, during which I answered some of the open-ended questions, and then throughout the primary research undertook analyzes that would allow the presentation of new results.

Based on the literature, I dealt with the following main topics.

- Development of the Hungarian hotel industry.
- The role of accommodation in tourism.
- Accommodation capacity and guest traffic in Northern Hungary.
- Presentation of the resources of the Northern Hungary region.

I conducted a primary research through a questionnaire survey in the second part of my research. The questionnaire survey covered the following main areas:

- Issues related to the workforce and the role of suppliers.
- Analysis of hotel capacity in Northern Hungary.
- Examination of environmental conditions.
- Evaluation of sub-sectors of economics.

The answers of the questionnaire were evaluated partly by illustration and partly by mathematical statistical methods.

The Kruskal - Wallis test played a role in the evaluation of innovation, development and investment areas.

During the principal component analysis, I analyzed three main areas:

- Research on innovation (main component 1).
- Hotel capacity analyzes (main component 2).
- Analyzes related to investment and financing (main component 3).

I supplemented the questionnaire evaluation with an in-depth interview analysis for more accurate answers. For the sake of completeness, I prepared a SWOT analysis of the hotel industry in the region, indicating the main directions of change in the strategic evaluation.

Taking into account the results of the secondary research, I formulated my hypotheses, for which I used both literature data and statistical results.

Due to the endowments of the Northern Hungary region, it has much more serious tourism opportunities than the current situation shows. This fact is also confirmed by literature processing and mathematical statistical analysis.

Based on the new results, the areas to be changed can be listed:

- Involvement of tender resources is essential for progress, but not only for frequented hotels.
- The main problem is labor management, the need for specialized training should be strengthened and work areas must be made more attractive.
- Progress has been made in the field of innovation, but it is not enough, efforts should be made to eliminate obstacles to innovation.
- Hazardous conditions need to be identified and remedied.
- The opportunities of the region should be promoted (wineries, spas, inns).
- Hotel improvements have a positive impact on both the narrower and wider environment.

Summarizing the results of the analyses and studies, I concluded that the development of the Northern-Hungary region requires an active involvement of both local businesses and education. By taking advantage of the opportunities offered by tenders, by cooperating with other regions and by exploiting the range of marketing tools, domestic and capital investment can be made, which can generate infrastructural development not only for the hotels but also for the wider environment. The adaptation of the technical possibilities of green hotels, near-nature services and smart hotels should be undertaken. This development will boost tourism, make full use of hotel capacity and maintain and develop the region's attractiveness. During the reviewed period, none of the development initiatives and tenders that have been developed and implemented using various methods to address the region's hotel industry problems has fully succeeded in boosting tourism.

Efforts must be made to improve the quality of education, which, by having a positive impact on awareness-raising, will help to retain a skilled workforce and raise living standards. In the long term, they will be the effective implementers of the sector's overall public relations activities.

## MELLÉKLETEK

## M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Albert Tóth A. (2014): Turisztikai területfejlesztés a szállodaipar fejlődésének a tükrében. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr. 240. p.
2. Aubert A. (2011): Turisztikai régiók helyzete a területfejlesztésben. In: Dávid L. (szerk.): Magyarország turisztikai régiói. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 14-27. p.
3. Aubert A. (szerk.) (2007): A térségi turizmuskutató és tervezés módszerei, eredményei. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar Földrajzi Intézet, Pécs, 391. p.
4. Bácsné Bába É. (2006): Módszertani eljárások az időtényező vezetési, szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához. Agrártudományi Közlemények, 20. különszám, 20-32. p.
5. Bácsné Bába É. (2009): Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében. PhD értekezés, Debrecen, 190. p.
6. Bánfalvi J. (1998): Magyarország idegenforgalmi földrajza. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest, 330. p.
7. Bártfai E. (2006): Szállodai alapismeretek. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, Budapest, 207. p.
8. Bártfai E. (2009): A magyar szállodaipar története a II. Világháború után. In: Csizmadia L. (szerk.) A magyar vendéglátás és turizmus újkori története. Szaktudás Kiadó Ház Zrt, Budapest, 360. p.
9. Benko, G. (2002): Regionális Tudomány, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2002. 15. p.
10. Benkő B. (2014): TDM-ek és a területfejlesztés kapcsolata az Észak-Magyarország régióban. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar.
11. Berey K. (1997): Regionális tervezés – regionális politika. Műegyetem Kiadó, Budapest. 6-7. p.
12. Boros Sz. - Mondok A. - Várhelyi T. (2012): Az egészségturizmus szolgáltatásai és menedzsmentje. Szolnoki Főiskola, Szolnok. 386. p.
13. Bujdosó Z. - Kovács T. (2011): Észak-Magyarország. In: Magyarország turisztikai régiói. (szerk.): Dávid L. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 147-159. p.
14. Csath M. (2015): Rendszerváltás a gazdaságban, avagy hogyan tűnt el a magyar ipar? Kairosz Kiadó, Budapest. 272. p.
15. Cserdi Zs. H. – Kenesei Zs. (2018): Szolgáltatásmarketing a turizmusban [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó
16. Csörnök M. (2010): Eger és környéke. Well-Press Kft., Miskolc. 208.p.
17. Danson, M. – Halkier, H. – Damborg, C. (2019): Regional Development Agencies in Europe. Routledge, London and New York. 13-25. p.
18. Erdei J. (1983): Nemzetközi szállodaláncok és tagszállodáik Magyarországon. Belkereskedelmi Továbbképző Intézet, Budapest. 96.p.
19. Erdősi F. (2005): Magyarország közlekedési és távközlési földrajza. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 504.p.

20. Ertsey I. (2008): Idősorok elemzése. In: Alkalmazott statisztika (szerk.: Szűcs I.) Budapest, 345-405. p.
21. Faragó L. (2006): A jövőalkotás társadalomtechnikája. Dialóg Campus, Budapest.
22. Fattorini, E. J. (1999): Accommodation strategy and accommodation stock in the hotel industry. In: Constantinos, S. Verginis (Author), Roy, C. Wood (Author)(1999): Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry. Cengage Learning Emea, Andover, UK. 256.p.
23. Fenyő I. – Imre J. (1977): A vendéglátás és az idegenforgalom gazdaságtana. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 431 p.
24. Fidy J. – Makara G. (2005): Biostatisztika. Infomed 2002 Kft., Budapest. 219. p.
25. Fodor J. (2006): Biomatematika. 15. előadásanyag 2006. nov. 4. [www.univet.hu/users/jfodor/biomat/biomat15pdf](http://www.univet.hu/users/jfodor/biomat/biomat15pdf).
26. GINOP - 1.3.4-17 Felhívás (é.n.): Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programon belül a Turisztikai fejlesztési térségek pozícionálása. 46.p.
27. Gergelyné B. R. (1981): Belső turizmusunk. Kossuth Kiadó, Budapest. 96. p.
28. Gilbert, A. (1988): The new regional geography in English and French-speaking countries. – Progress in Human Geography. 12. 2. pp. 208-228. In: Patkós Cs. (2002): A régiók intézményesülési foka Magyarországon. konferencia.
29. Gordon W. – Langmaid R. (1997): Kvalitatív piackutatás. HVG Kiadó Rt., Budapest, 301. p.
30. Gubola I. - Fancsik J. - Nyíri L. (1996): Salgótarján és környéke. Nógrád Megyei Természetbarát Bizottság, Salgótarján
31. Hajdú Z. (2005): Magyarország közigazgatási földrajza. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 332. p.
32. Harnos Zs. (szerk.) (1993): Biometriai módszerek és alkalmazásaik MINITAB programcsomaggal. Akaprint, Budapest. 240.p.
33. Hilton, C. (1984): Be My Guest. Fireside Printing Company, Marietta, US. 153.p.
34. Holló E. – Marselek S. (2017): A kkv-k helyzete, versenyképesség, innováció a XXI. század gazdaságában – „Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiból” Eger, Eszterházy Károly Egyetem. 167-182. p.
35. Iványi A. Sz. – Hoffer I. (1999): Innováció a gazdálkodásban. Aula Kiadó Budapest. 295. p.
36. Jarjabka Á. – Lóránd B. (2010): Az innováció alapjai és megjelenési területei. Pécs. 129. p.
37. Jávor J. (2009): Korszerű szállásszolgáltatás. Képzőművészeti Kiadó Kft, Budapest. 232. p.
38. Jávor J. (1999): Szállodai ismeretek. KIT Képzőművészeti Kiadó Kft, Budapest. 166. p.
39. Kaspar, C. (1992): Turisztikai alapismeretek. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest. 157. p.
40. Kátay Á. (2000): Szállodaismeret. In: Berta Á. – Vizi L.T. (szerk.): Idegenforgalmi Alapismeretek. Open Book Kiadó, Székesfehérvár. 69-113. p.
41. Kátay Á. (2011): Sikertényező-e a wellness szállodák telepítési helye? In: Michalkó, G. – Rátz, T. (szerk.): A turizmus dimenziói: humán, ökonómikum, politikum. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. 207-221. p.
42. Kátay Á. (2016): A szállodaipar térbeli és időbeli expanziójának vizsgálata Magyarországon. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar, Pécs. 229. p.

43. Kátay, Á. (2012): Businesswomen on the move: An Expanding Segment's Lodging Expectations. In: Rátz, T. – Irimiás, A. (szerk.): Risk and Uncertainty in Tourism: Theory and Practice. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. 78-90. p.
44. Kerek Z. – Marselek S. (2009): A vidékfejlesztés gyakorlata, lehetőségek, intézkedések. Szaktudás Kiadó Budapest. 1-404. p.
45. Kórodi M. (2011): A szálláshely-szolgáltatás nemzetgazdasági szerepe, elhelyezése a turizmus rendszerében. In: Auber A. (szerk.): Turizmus-menedzsment. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 89-90. p.
46. Kovács L. (szerk.) (2000): Magyar vasúttörténet. Magyar Államvasutak, Budapest. 606. p.
47. Könyves E. (2015): Borturizmus – borutak. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen. 193. p.
48. Kruskal, W.H. – Wallis, W.A. (1952): Use of ranks in one-criterion variance analysis. J. Amer. Stat. Ass. 47. 1952. 583-621. p.
49. Kudar L. (2003): Turizmusunk története dióhéjban. Tinta Könyvkiadó Kft, Budapest. 70. p.
50. Lengyel M. (2004): A turizmus általános elmélete. Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, Budapest. 525. p.
51. Lengyel M. (2004): A turizmus általános elmélete. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft. Nyomdaüzeme, Budapest. 330-350. p.
52. Lukács Gergely S. (2008): A hátrányos helyzetű kistérségek felzárkóz(tat)ása az Észak-Magyarország régióban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 305. p.
53. Madarász I. (2000): Hogyan készítsünk vidékfejlesztési programot? Vidékfejlesztők kiskönyvtára. Agroinform Kiadóház Budapest. 194. p.
54. Magda R. (2001): A magyarországi természeti erőforrások gazdaságtana és hasznosítása. Mezőgazda Kiadó, Budapest. 167. p.
55. Majoros P. (2003): Kutatásmódszertan, avagy: Hogyan írjunk könnyen, gyorsan jó diplomamunkát? Módszertani tananyag a gazdasági felsőoktatás hallgatói számára. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 132. p.
56. Majoros P. (2004): A kutatásmódszertan alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest. 1-250. p.
57. Méhes L. (2008): Hollókő és a palóc vidék. Well-Press Kft., Miskolc. 220. p.
58. Mezősi G. (2011): Magyarország természetföldrajza. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. 393.p.
59. Michalkó G. - Rátz T. (2011): Egészségturizmus és életminőség Magyarországon. Magyar Tudományos Akadémia Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest. 179. p.
60. Michalkó G. (1999): A városi turizmus elmélete és gyakorlata. Magyar Tudományos Akadémia Földrajztudományi Kutató Intézet, Budapest. 168. p.
61. Michalkó G. (2004): A turizmuselmélet alapjai. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. 218. p.
62. Michalkó G. (2016): Turizmológia – Elméleti alapok. Akadémiai Kiadó, Budapest. 266. p.
63. Miklóssy E. (2000) Regionális tervezés alapjai. Agroinform Kiadóház, Budapest. 105. p
64. Moholy K. - Szabó L. - Udvarhelyi K. - Futó J.- Bona I. (1991): Általános természeti földrajz. Tankönyvkiadó, Budapest. 574. p.

65. Mudruczó Gy-né – Szennyessy J. (2005): A Széchenyi Terv egészségturisztikai beruházásainak gazdasági hatásai. *Turizmus Bulletin*. 9.3. 30-41. p.
66. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (2014): 210. p
67. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (2030): 156. p.
68. Paasi, A. (1986): The Institutionalisation of Regions: a theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. – Fennia. 164. 1. pp. 105-146. In: Patkós Cs. (2002): A régiók intézményesülési foka Magyarországon. konferencia.
69. Pödör Z. (2014): Idősorok elemzési lehetőségeinek kiterjesztése és alkalmazhatósága erdészeti, faipari döntéstámogatásban. PhD értekezés. Informatikai és Gazdasági Intézet Simonyi Károly Műszaki, Faanyagtudományi és Művészeti Kar Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron.
70. Pallás E. I. (2016): A szőlő- és borágazat helyzete, borfogyasztás, borturizmus. PhD értekezés, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Gödöllő. Gödöllő, 1-192. p.
71. Papp I. (szerk.) (2017): Szálloda- és vendéglátás-menedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó
72. Percze K. – Gerle Gy. (1966): Regionális tervezés. Budapest. 445. p.
73. Puczko L. – Rátz T. (2002): Az attrakciótól az élményig. *Geomédia szakkönyvek*, Budapest. 399. p.
74. Puczko L. – Rátz T. (2001): A turizmus hatásai. Aula Kiadó, Budapest. 482. p.
75. Romão, J. (2018): *Tourism, Territory and Sustainable Development*. Springer, Singapore. 11-36. p.
76. Rubovszky A. – Szigeti A. – Walkó M. (2009): A magyar vendéglátás és turizmus újkori története. Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest. 360. p.
77. Rushmore, S. (1992): *Hotels and Motels: A Guide to Market Analysis, Investment Analysis and Valuation*. Appraisal Institute, Chicago, US. 257. p.
78. Ruskai Cs. (2014): A LEADER program jelentősége a régiófejlesztésben. PhD értekezés. Debreceni Egyetem Földtudományok Doktori Iskola, Debrecen.
79. Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Aline Kiadó, Budapest. 402. p.
80. Sulyok J. (szerk.) - Lőrincz K. (2017): *Turizmusmarketing [Digitális kiadás.]*: Akadémiai Kiadó, Budapest. 357.p.
81. Surányi D. (2019): *Kis magyar gyümölcsészet*. Agroinform Kiadó és Nyomda Kft, Budapest. 198. p.
82. Süli-Zakar I. (2003): *Terület és Településfejlesztés alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 127.p.
83. Székelyi M. – Barna I. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex Kiadó, Budapest. 453. p.
84. Szelényi L. (1993): *Többváltozós módszerek*. In: *Biometriai módszerek és alkalmazásaik Minitab programcsomaggal*. (szerk.: Harnos Zs. Gödöllő, 1993) 163-184. p.
85. Szende P. (1994): *Marketing a szállodaiiparban*. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest. 198. p.

86. Szűcs A. (2015): Stratégiai fejlesztési irányok térgazdasági vizsgálata a Gyöngyösi Kistérségben. PhD értekezés, Gödöllő. 1-201. p.
87. Szűcs I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó és Nyomda Kft., Budapest. 550. p.
88. Szűcs I. (szerk.) (2008): A tudományos megismerés rendszertana. Budapest. 1-272. p.
89. Tasnádi J. (2002): A turizmus rendszere. Aula Kiadó, Budapest. 280. p.
90. Tóth J. (1988) Urbanizáció az Alföldön. – Területi és Települési Kutatások 3. Akadémiai Kiadó, Budapest. 200. p.
91. Tóth T. (2009): Terület-és Projekttervezés, Szaktudás Kiadóház, Budapest. 190. p.
92. Vadas G. (1999): - Szállodai alapismeretek. KIT Képzőművészeti Kiadó, Budapest. 97. p.
93. Vadas G. (2006): - Szálláshelyek, szállodák. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest. 171. p.
94. Vajda A. (2020): Versenyképesség és innováció, a kkv-k szerepe a versenyképesség növelésében. Acta Carolus Robertus Gyöngyös, 10. évf. 2. sz. 209-220. p.
95. Vida P. (szerk.) (2018): Magyarország megyéi. Tóth Könyvkereskedés és Kiadó Kft., Budapest. 48.p.
96. Vieira, A. C. – Santos, L. D. (2017): Tourism and regional development: a spatial econometric model for Portugal at municipal level. FEP Working Papers 589, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto. 1-17. p.
97. Vincze I. – Varbanova M. (1993): Nem paraméteres matematikai statisztika. Akadémiai Kiadó, Budapest. 211. p.

## RENDELETEK

- 7/1972. (III.28.) BkM-ÁH együttes rendelet a szállodai és egyéb elszállásolási díjak megállapításáról
- 74/1999 (XII.25.) EüM rendelet
- 1/2001. (I. 5.) GM rendelet
- 54/2003 GKM rendelet
2003. évi XXVI. törvény az Országos Területrendezési Tervről
- 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a14h0001.OGY>
- 429/2020. (IX. 14.) Kormányrendelet A turisztikai térségek meghatározásáról
- 430/2020. (IX. 14.) Kormányrendelet A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatokról szóló végrehajtásáról szóló 235/2019. (X. 15.) Kormányrendelet módosításáról

## INTERNETES HIVATKOZÁSOK

- A felsőoktatás rendszere Magyarországon: <https://tka.hu/nemzetkozi/9518/a-felsooktatasi-rendszere-magyarorszagon#linkek>, letöltve: 2020. 04. 20.
- A helyi TDM feladatai, működése. <https://docplayer.hu/23423199-A-helyi-tdm-feladatai-mukodese.html>
- A Lillafüredi Palotaszálló története. <https://hotelpalota.hu/szallodank/kastely-tortenete> Letöltve: 2022. 03. 14.



Adrenalin Oxygen Kalandpark honlapja: <https://adrenalin-park.hu/>, letöltve: 2020. 04. 30.

Aggteleki Nemzeti Park honlapja: <http://www.anp.hu/hu>, letöltve: 2020. 04. 20.

Bükki Nemzeti Park honlapja: <https://www.bnpi.hu/>, letöltve: 2020. 04. 20.

Diósgyőri Vár honlapja: <https://diosgyorivar.hu/>, letöltve: 2020. 04. 20.

Hahn, L. (1983): Külföldi turisták Magyarországon, 1958-1968. História 1983-04, <https://regi.tankonyvtar.hu/en/tartalom/historia/83-04/ch18.html>, letöltve: 2020. 04. 06.

<https://utazom.com/vendegvaro/aggteleki-nemzeti-park> megtekintve 2019. 09.11

Juhász L. (2014): Szállodavezetés és gazdálkodás. Hotelmenedzsment. I. kötet. Bachelor of Art Turizmus – Vendéglátás 2010-2014. <https://adoc.pub/szallodavezetes-es-gazdalkodas-hotel-menedzsment-els-ktet-ii.html>

Juhász L. (2014): Szállodavezetés és gazdálkodás. Hotelmenedzsment. II. kötet. Bachelor of Art Turizmus – Vendéglátás 2010-2014. <https://docplayer.hu/492706-Szallodavezetes-es-gazdalkodas-hotel-management-masodik-kotet-iv-16-turisztikai-vallalkozasok-eroforrasigenye-dr.html>

LEADER pályázatok falusi turizmus. <https://cegpalyazat.hu/leader-palyazatok-falusi-turizmus/>

Magyarország felveszi a népszövetségi kölcsönt. <https://mult-kor.hu/cikk.php?id=9633> Letöltve: 2022. 03. 14.

Magyarország legrégebbi szállodái: <http://szoba.hu/blog/magyarorszag-legregebbi-szallodai>, letöltve: 2020. 04. 06.

Magyarország turisztikai régiói - Pécsi Tudományegyetem (2011) 11. fejezet - Bujdosó Zoltán - Kovács Tibor: Észak-Magyarország, [https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0051\\_Magyarorszag\\_idegenforgalmi\\_regioi/ch11.html](https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0051_Magyarorszag_idegenforgalmi_regioi/ch11.html) letöltés 2019. aug 1.)

Michalkó, G. (2008): A turisztikai tér társadalomföldrajzi értelmezésének új dimenziói. Magyar Tudományos Akadémia, doktori értekezés, Budapest. <http://real-d.mtak.hu/95/1/Michalko.pdf> Letöltve: 2020. 04. 06.

Patkós Cs. (2002): A régiók intézményesülési foka Magyarországon. konferencia. [http://geogr.elte.hu/PHD\\_konferencia\\_ELTE\\_2002/doktori\\_konferencia\\_anyagai\\_2002/patkoscsaba.pdf](http://geogr.elte.hu/PHD_konferencia_ELTE_2002/doktori_konferencia_anyagai_2002/patkoscsaba.pdf)

Sípark Mátrászentistván honlapja: <https://www.sipark.hu/fooldal>, letöltve: 2020. 04. 30.

Turisztikai tevékenységek ösztönzése – LEADER pályázat. 2013. december. <https://palyazatok.org/turisztikai-tevekenysegek-osztonzese-leader-palyazat/>

Új Magyarország Fejlesztési Terv: <https://docplayer.hu/76389-Uj-magyarorszag-fejlesztesi-terv.html>, letöltve: 2020. 04. 06.

Új Széchenyi Terv: [https://polgariszemle.hu/images/content/pkm/Uj\\_Szechenyi\\_Terv.pdf](https://polgariszemle.hu/images/content/pkm/Uj_Szechenyi_Terv.pdf), 2020. 04. 06.

<https://polgariszemle.hu/archivum/9-2005-marcius-1-evfolyam-2-szam/13-a-szechenyi-terv-segitsegevel-megvalosult-egeszsegturisztikai-fejlesztések-gazdasagi-hatasai>

<https://www.hah.hu/palyazatok/zold-szalloda>

<https://turizmus.com/szabalyozas-oroszagmarketing/magyarorszagon-11-turisztikai-terseget-nevesített-a-kormány-1171666>

<https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digitalis.pdf>

[www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

## M2. Kérdőív

2020. 07. 15.

A szállodafejlesztés lehetőségei az Észak-Magyarország régióban

# A szállodafejlesztés lehetőségei az Észak-Magyarország régióban

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Tisztelt Válaszadó!

A Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola hallgatójaként „A szállodafejlesztés lehetőségei az Észak-Magyarország régióban” című doktori disszertációm elkészítése kapcsán kérdőíves felmérést végzek.

Kérem, hogy segítse munkámat a kérdőív kitöltésével.

A kérdőívben Önnek csupán be kell jelölnie a leginkább igaznak tartott választ vagy számot.

A válaszadás anonim és önkéntes! A válaszokat csak összesítve használom fel a kutatás értékelése érdekében. A kitöltés előreláthatóan 20 percet vesz igénybe.

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkámat!

Benkő Béla

PhD hallgató

Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és

Szervezéstudományok Doktori Iskola

\*Kötelező

1. Kérem az alábbiak közül jelölje meg melyik megfogalmazás illik Önre! \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- tulajdonos
- vezető
- tulajdonos és vezető
- Egyéb: \_\_\_\_\_

2. Melyik megyére vonatkozóan adja meg a válaszait? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nógrád
- Heves
- Borsod-Abaúj-Zemplén

3. A jelenlegi vezető mióta irányítja a vállalkozást? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 0 – 1 éve  
 2 – 5 éve  
 6 – 10 éve  
 11 – 20 éve

4. A vállalkozás hány főt alkalmaz? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 1 – 9 fő között  
 10 – 49 fő között  
 50- 249 fő között  
 250 fő felett

5. Milyen kategóriájú a szálláshely? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 3\*  
 4\*  
 5\*  
 kategória nélkül

6. Hány férőhelyes a szálláshely (fő)? \*

---

7. Vendégek hány %-a külföldi? \*

---

8. Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- < 5 millió Ft
- 5 – 20 millió Ft
- 20 – 50 millió Ft
- 50 – 100 millió Ft
- 100 millió Ft felett

9. Mióta működik a vállalkozás? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 0 – 1 éve
- 2 – 5 éve
- 6 – 10 éve
- 11 – 20 éve

10. Hogyan alakult a vállalkozás forgalma az elmúlt 5 évben? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- jelentősen csökkent
- kismértékben csökkent
- nem változott
- kismértékben nőtt
- jelentősen nőtt

11. Vállalkozásánál az alábbi belső erőforrásokkal való gazdálkodás során melyiket tekinti problémás területnek és melyiket nem! (1. legtöbb probléma, 2. problémát jelent, 3. problémás, de megoldható, 4. kevés probléma, 5. nem probléma.) \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
anyag-, és energiagazdálkodás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
munkaerő gazdálkodás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
információgazdálkodás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tárgyi eszköz gazdálkodás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pénz-, és tőkegazdálkodás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Az alábbi külső környezeti tényezőkhez való alkalmazkodás mennyire jelent problémát vállalkozásának! (1. legtöbb probléma 2. problémát jelent 3. problémás, de megoldható 4. kevés probléma. 5. nem probléma) \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
gazdasági környezet (pl. infláció, gazdasági teljesítmény)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technológiai környezet (innováció, fejlesztés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
társadalmi, kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pénzügyi környezet (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázatok)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jogi környezet (jogszabályok, törvények, rendeletek)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verseny környezet (versenytársak meghatározása)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Hogyan változtak a szervezet innovációs lehetőségei az utóbbi 5 évben? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- javult a helyzet  
 rosszabbodott a helyzet  
 nem változott  
 nem tudom megítélni

14. Folyik-e a szervezetnél innovációs tevékenység? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jelenleg új szervezeti rendszer létrehozásán dolgozunk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtunk végre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nincs konkrét innovációs tevékenységünk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a gazdálkodás rutinszerűen, változatlanul folyik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Milyen hátráltató tényezői vannak az innovációs tevékenységnek? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
anyagi problémák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adózási környezet – állam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adózási környezet – önkormányzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beruházás megtérülés kockázata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Mi segítené az innovációs tevékenységet? \*

Tegye sorrendbe az alábbi megfogalmazásokat fontosságuk szerint!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8
vevőkkel való szorosabb kapcsolat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beszállítókkal való szorosabb kapcsolat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
klaszterben való részvétel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nagyobb egymás iránti bizalom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha kisebb lenne a bürokrácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a piac új termékek iránti igénye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiseb adók	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
termelési struktúra változtatása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Az elmúlt 5 évben milyen innovációs tevékenységet hajtottak végre a kommunikáció területén? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
honlap bevezetése, újítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
blog létrehozása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hirdetés (újság, rádió, tv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prospektus készítése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rendezvényszervezés, kiállításon részvétel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promóciós film készítése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
szakmai fórumon, konferencián megjelenés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PR cikk megjelentetése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Melyek a marketing innovációt akadályozó tényezők a vállalkozásnál? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
forrás szűkössége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eszközök, géppark korszerűtlensége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a piac akadályozó szerepe az újdonságok iránt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tulajdonos/menedzsment negatív hozzáállása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alkalmatlan humán erőforrás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kapcsolathiány okozta információhiány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19. Milyenek ítéli a vállalkozás külső finanszírozási igényének lehetőségeit? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
túl sok/teljesíthetetlen biztosítékot kérnek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
túl kockázatosnak tartom a hitelfelvételt, ezért nem kérek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
túl sok adminisztráció, utánajárás kellene hozzá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lehet, hogy a hitelbírálat valamely feltételét nem tudom teljesíteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
túl drágák a hitelek, magasak a kamatok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könnyen jutok hitelhez és igyekszem igénybe venni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könnyen jutnék hitelhez, de nem veszem igénybe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mely forrásokat preferálna a vállalkozás finanszírozási igényének kielégítése céljából? 1 = nem veszem igénybe 5 = leginkább erre támaszkodnék \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
baráti kölcsön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rövidlejáratú bankhitel (1 év)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
középlejáratú bankhitel (2-5 év)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hosszú lejáratú bankhitel (5- év)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tagi kölcsön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
faktoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leasing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
állami (MNB/EU támogatott hitelek)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vissza nem térítendő támogatások	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saját erő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás célja az elkövetkezendő 3 évben. 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
ingatlan vásárlás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ingatlan építés (új)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gép, berendezés vásárlása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gép, berendezés korszerűsítése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
környezetvédelmi beruházás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informatikai/elektronikai beruházás (szoftver, szellemi termék, honlap)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
egyéb beruházás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. A vállalkozásnál az elkövetkezendő 3 évben tervezett beruházás forrása. 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
saját erő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hitel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
állami támogatás visszatérítendő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
állami támogatás vissza nem térítendő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A vállalkozásnál tervezett beruházás értéke az elkövetkezendő 3 évben. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- < 1 millió Ft
- 1 – 5 millió Ft
- 6 – 20 millió Ft
- 21 – 100 millió Ft
- 101 – 500 millió Ft
- 500 millió Ft felett

#### 24. Milyen fejlesztéseket tart fontosnak? \*

Tegye sorrendbe az alábbi megfogalmazásokat fontosságuk szerint!

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7
gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottsági arány növelése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nők munkába állítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innovatív elképzelésekhez képzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
megújuló energiaforrások ösztönzése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helyi infrastruktúrafejlesztés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
környezeti állapot megőrzése vagy javítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fenntartható termelés megvalósítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 25. Ön szerint alapvetően mi a beruházás általános hatása? \*

Tegye sorrendbe az alábbi megfogalmazásokat fontosságuk szerint!

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3
növeli az átlagprofitot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
extrajövedelmet biztosít	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
negatív hatású a versenyképesség követelte kényszer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Hogyan látja az Észak-magyarország régió jelenlegi szállodakapacitás mennyiségét és minőségét? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Megfelelő számú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megfelelő minőségű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megfelelő kategóriájú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megfelelő számú, de alacsony minőségű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kevés szálláshely, de jó minőségű	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szálláshelyek minden kategóriája megfelelő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Hogyan értékelné az elmúlt évtizedben az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásait saját vállalkozása teljesítményére vonatkozóan? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	*
Jelentősen nőtt	<input type="radio"/>
Megfelelő mértékben nőtt	<input type="radio"/>
Alig nőtt	<input type="radio"/>
Nem változott	<input type="radio"/>
Romlott	<input type="radio"/>
Jelentősen romlott	<input type="radio"/>

28. Hogyan értékelné az elmúlt évtizedben az Észak-Magyarország régió megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásait település gazdaságára vonatkozóan? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	*
Jelentősen nőtt	<input type="radio"/>
Megfelelő mértékben nőtt	<input type="radio"/>
Alig nőtt	<input type="radio"/>
Nem változott	<input type="radio"/>
Romlott	<input type="radio"/>
Jelentősen romlott	<input type="radio"/>

29. Hogyan értékelné az elmúlt évtizedben az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések helyi foglalkoztatásra gyakorolt hatását? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	*
Jelentősen nőtt	<input type="radio"/>
Megfelelő mértékben nőtt	<input type="radio"/>
Alig nőtt	<input type="radio"/>
Nem változott	<input type="radio"/>
Romlott	<input type="radio"/>
Jelentősen romlott	<input type="radio"/>

30. Honnan származnak a beszállítói? 1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Helyi beszállítók	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Országos cég	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemzetközi multinacionális vállalat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Központi beszerzés, nem tudom ki a beszállító	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



31. Ha alkalmaz helyi beszállítót, akkor a termékek hány %-a érkezik helyi beszállítóktól? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 10 % alatt  
 10-30 %  
 30-50 %  
 50 % felett

32. Forgalmaz e helyi terméket? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen  
 Nem

33. Ha igen, akkor milyen termékeket? (több válasz is jelölhető) \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

	*
lekvár	<input type="checkbox"/>
szörp	<input type="checkbox"/>
méz	<input type="checkbox"/>
bor	<input type="checkbox"/>
pálinka	<input type="checkbox"/>
sajt	<input type="checkbox"/>
mézeskalács	<input type="checkbox"/>
ajándéktárgyak	<input type="checkbox"/>
nem forgalmazok	<input type="checkbox"/>

34. Milyen arányban alkalmaz helyi/környékbeli (bejáró) munkaerőt? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 75 % felett
- 50-74 %
- 25-49%
- 25 % alatt

35. A nem helyi munkaerő átlagosan milyen távolságból érkezik? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- 20 km-nél kevesebb
- 21-49 km
- 50 km nél több
- Egyéb: \_\_\_\_\_

36. Jellemzően milyen foglalkoztatotti szinten alkalmaz helyi munkaerőt? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Felsővezető
- Középvezető
- Alkalmazott



37. Van-e betöltetlen pozíció szállodájában? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	igen	nem
Front office manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketinges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Londíner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Értékesítési vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Group Sales manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéni értékesítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F&B manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakács	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konyhai Kisegítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áruforgalmi ügyintéző	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felhasználó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étteremvezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teremfőnök	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
House keeping vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szobaasszony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Műszaki vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karbantartó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertész	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masszőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Volt-e jelentős munkaerőhiány szállodájában az elmúl

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	igen	nem
Front office manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketinges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Londíner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Értékesítési vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Group Sales manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéni értékesítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F&B manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakács	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konyhai Kisegítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áruforgalmi ügyintéző	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felhasználó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étteremvezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teremfőnök	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
House keeping vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szobaasszony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Műszaki vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karbantartó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertész	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masszőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Volt-e jelentős munkaerőcsere az elmúlt három évben? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	igen	nem
Front office manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketinges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Londíner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Értékesítési vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Group Sales manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéni értékesítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F&B manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakács	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konyhai Kisegítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áruforgalmi ügyintéző	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felhasználó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étteremvezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teremfőnök	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
House keeping vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szobaasszony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Műszaki vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karbantartó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertész	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masszőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Jellemző-e hogy a munkahelyet váltó munkaerő a régió /megye/város más szállodájában folytatja munkáját? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

Igen

Nem

Nincs információ

41. Valamennyi pozícióban szakirányú képzettséggel rendelkezik szállodájában? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	igen	nem
Front office manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketinges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Londíner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Értékesítési vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Group Sales manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéni értékesítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F&B manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakács	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konyhai Kisegítő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áruforgalmi ügyintéző	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felhasználó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étteremvezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teremfőnök	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
House keeping vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szobaasszony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Műszaki vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karbantartó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertész	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness vezető	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wellness recepció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masszőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 42. Mely pozícióban nem tud helyi/térségi munkáer

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	★
Front Office manager	<input type="radio"/>
Londíner	<input type="radio"/>
Recepció	<input type="radio"/>
Értékesítési vezető	<input type="radio"/>
Group Sales manager	<input type="radio"/>
Egyéni értékesítő	<input type="radio"/>
Marketinges	<input type="radio"/>
F&B manager	<input type="radio"/>
Chef	<input type="radio"/>
Szakács	<input type="radio"/>
Felhasználó	<input type="radio"/>
Konyhai kisegítő	<input type="radio"/>
Áruforgalmi ügyintéző	<input type="radio"/>
Étteremvezető	<input type="radio"/>
Teremfőnök	<input type="radio"/>
House keeping vezető	<input type="radio"/>
Szobaasszonyok	<input type="radio"/>
Műszaki vezető	<input type="radio"/>
Karbantartó	<input type="radio"/>
Kertész	<input type="radio"/>
Wellness vezető	<input type="radio"/>
Wellness recepció	<input type="radio"/>
Masszőr	<input type="radio"/>

43. Ön szerint mi az oka, hogy nem talál helyi munkaerőt egyes pozíciókra? \*

\_\_\_\_\_

44. A szálláshelyfejlesztések tekintetében a fejlesztések előtt történt a térségben infrastruktúra fejlesztés az elmúlt 10 évben? \*

1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
igen, és ez jelentősen befolyásolta a szállodai beruházást	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
igen, de nem jelentős mértékben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nem történt fejlesztés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Ha történt fejlesztés mely területet érintette? \*

1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Úthálózat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Víz és csatornarendszer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áramszolgáltatás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Közlekedés (menetrend, új útvonal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobil és internet lefedettség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Válaszadó neme \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Férfi  
 Nő

47. Válaszadó életkora \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18-25 év
- 26-40 év
- 41-60 év
- 60 év felett

48. Válaszadó végzettsége \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- szakiskola / szakmunkásképző
- érettségi
- főiskola / egyetem
- phd



### M3. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2004-2006 között

Projekt	Település	Megye
Rókabérc vadászház panzió bővítése	Erdőbénye	BAZ
Turisztikai modellház (***) Apartmanház-Panzió) kialakítása	Erdőbénye	BAZ
Panzióbővítés és étterem kialakítása Mádon	Mád	BAZ
Termál Hotel építése Mezőkövesden	Mezőkövesd	BAZ
Hotel Kitty szálloda építése Miskolc-Tapolcán	Miskolc	BAZ
Miskolci Bortanya Panzió megvalósítása	Miskolc	BAZ
Öreg Miskolcz panzió bővítése, minőségi fejlesztése	Miskolc	BAZ
Hotel Bodrog bővítése szabadidős központtal és bowling-pályával	Sárospatak	BAZ
Tengerszem Campingben iker kőházak építése, szálláshely kapacitás bővítése	Sárospatak	BAZ
Panzió és Kávézó létesítése	Tállya	BAZ
Vendégfogadó és Pinceborozó fejlesztése	Tállya	BAZ
A Chateau Hotel Andrássy férőhelybővítése és wellness és vinoterápiás centrum létrehozása	Tarcal	BAZ
Minőségfejlesztés a Phónix szállodában	Tiszaújváros	BAZ
A Tokaj Hotel és Étterem rekonstrukciója és berendezés cseréje	Tokaj	BAZ
Bodrog Panzió építése Tokajban	Tokaj	BAZ
Salvus Egészségturisztikai Szálloda *** létrehozása	Bükkszék	Heves
Eger-Park hotelkorszerűsítés, konferencia szolgáltatások bővítése	Eger	Heves
Hotel Ködmön *** létesítése a Szépasszonyvölgyben	Eger	Heves
Hotel Szilvás Kastélyszálló fejlesztése	Szilvásvárad	Heves
A Tó Hotel szolgáltatásainak és vendégfogadó-kapacitásának bővítése	Bánk	Nógrád
58 férőhelyes panzió és apartmanház építése	Szécsény	Nógrád

Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/> alapján saját szerkesztés

#### M4. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2007-2013 között

Projekt	Település	Megye
Margaréta apartman ház C kategóriás ifjúsági szállóvá bővítése	Bogács	BAZ
Vécsey-Sardagna Kastélyszálló**** kialakítása Hernádvécsén	Hernádvécsce	BAZ
A Mádi Kúria Szálló szolgáltatás fejlesztése	Mád	BAZ
Innovatív négycsillagos szálloda kialakítása Miskolc-Tapolcán	Miskolc	BAZ
Az Aranybánya Panzió szálláshely kapacitás bővítése, színvonal emelése	Telkibánya	BAZ
Az Aranygombos Fogadó szálláshely kapacitás bővítése, színvonal emelése	Telkibánya	BAZ
Tiszaújvárosi panzió bővítése és szolgáltatásainak fejlesztése	Tiszaújváros	BAZ
A HOTEL BOTRITISZ létrehozása Mádon	Mád	BAZ
I. osztályú üdülőházak és központi épület építése a Zsóry Fürdő területén	Mezőkövesd	BAZ
Lévay Villa Hotel bővítése, szabad tűzön készült magyaros ételek udvarának kialakítása	Miskolc	BAZ
A Meggyes Panzió fejlesztése kategóriaváltással - Meggyes Hotel** létrehozása	Szerencs	BAZ
Hotel Tokaj*** építése	Tokaj	BAZ
A Baradla Kemping területén található 7 kis faház I. osztályú üdülőházakká való átépítése	Aggtelek	BAZ
CALIMERA Wellness és Konferencia Hotel Pelikán Club Hotel és apartman ház 4*-os szállodává alakítása	Miskolc	BAZ
A City Hotel új épületrésszel történő bővítése és négy csillagossá alakítása	Miskolc	BAZ
A Bástya Wellness Hotel szálláshely kapacitás bővítése, színvonal emelése	Miskolc	BAZ
Az Észak-Magyarországi régió HUNGUEST szállodáinak fejlesztése	Miskolc	BAZ
Négycsillagos gyógy- és wellness hotel létesítése a Demjén Termál Völgyben	Demjén	Heves
Hotel Platán, Gyógy- Idegenforgalmi és Rekreációs Központ létesítése	Eger	Heves
Konferencia- és kiállítóterem bővítése a Hotel Eger & Parkban	Eger	Heves
BAMBARA Wellness & Tréning Hotel**** megépítése	Felsőtárkány	Heves
Üdülőház létesítés Mátraházán	Gyöngyös	Heves
A Gyöngyös-Sástó Kemping szolgáltatási színvonalának növelése	Gyöngyös	Heves
Szálloda létrehozása meglévő épület funkcióváltásával	Noszvaj	Heves
Projekt	Település	Megye
Minőségi szálláshely és szolgáltatásfejlesztés az Eger-Park Hotelnél	Eger	Heves
A Szent István Hotel 3* Superior-ra történő fejlesztése	Eger	Heves
I. osztályú üdülőház létrehozása a Gyógy- és Wellness fürdő közelében	Egerszalók	Heves
Mesés Shiraz Hotel**** bővítése vendégszobákkal, wellness részleggel	Egerszalók	Heves
BAMBARA Hotel**** bővítése vendégszobákkal, wellness részleggel	Felsőtárkány	Heves
A Hotel Vadvirág újjáépítése Mátrászentimren	Mátrászentimre	Heves
Szállodai szolgáltatás minőségfejlesztése és férőhelybővítése a Hotel Villa Völgyben	Eger	Heves
A Thermál Camping fejlesztése és bővítése	Egerszalók	Heves
A Hotel Ózon fejlesztése 4*-os szálláshellyé történő alakítása	Gyöngyös	Heves
A Bérc Hotel 4 csillag besorolású wellness és borhotellé fejlesztése	Gyöngyös	Heves
A Narád Hotel részleges átépítése kapacitásnövelés és színvonal-emelés céljából	Mátrászentimre	Heves
A Hotel Szilvás szálloda szálláshely és szolgáltatás bővítésével	Szilvásvárad	Heves
A bányai Tó Hotel bővítése, wellness- és sportszolgáltatásokkal	Bánk	Nógrád
Hotel Hollókő, 4 csillagos wellness szálloda építése	Hollókő	Nógrád

Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/> alapján saját szerkesztés

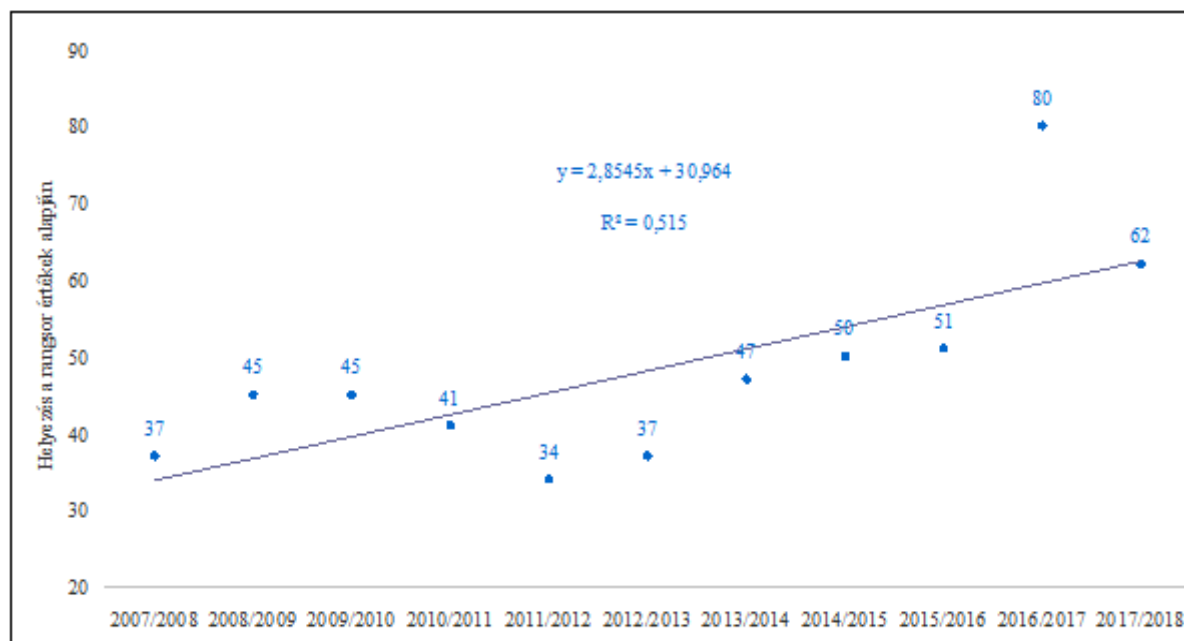
## M5. Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2014-2020 között

Projekt	Település	Megye
Magyar Zsidó Örökség Útja Kelet-Magyarországon - Orthodox Zsidó Emlékhelyek Bemutatása	Miskolc	BAZ
„A Bükk Keleti Kapuja - A Szeleta Park Látogatóközpont kialakítása	Miskolc	BAZ
Hollókő Ófalu és Vár turisztikai fejlesztése	Hollókő	Nógrád
Tokaj-Hegyalja történelmi borvidék kulturtáj világörökségi helyszínének fejlesztése	Tokaj	BAZ
Gasztronómiai központ és látogatóközpont kialakítása Mádon	Mád	BAZ
Zempléni és Abaúji várak fejlesztése	Sátoraljaújhely	BAZ
Aktív turisztikai hálózatok fejlesztése Tokaj-Hegyalján – Tokaj kör kerékpáros útvonal megvalósításának I. üteme	Tokaj	BAZ
Bodrogkeresztúr turisztikai attraktivitásának fejlesztése	Bodrogkeresztúr	BAZ
Felső-tiszai vízi turisztikai fejlesztés	Tokaj	BAZ
Élménypontok létesítése Tokaj - Hegyalján	Tokaj	BAZ
Magas-hegyi Sportcentrum szolgáltatás fejlesztése	Sátoraljaújhely	BAZ
Gömör Szíve - Szív útjai	Gömörszőlős	BAZ
Szellem Bunker Kazincbarcikán	Kazincbarcika	BAZ
Rendezvényhelyszínek és múzeum kialakítása Bogács, Bükkzentkereszt és Bükkábrány településeken	Bükkzentkereszt	BAZ
VEGRE VÁR - Komplex turisztikai fejlesztés Szendrő és térségében	Szendrő	BAZ
Turisztikai fejlesztés a SZERENCSI CSOKOLÁDE HAZÁJÁBAN	Szerencs	BAZ
A Megyer-Hegyi Tengersizem Turisztikai Fejlesztése Sárospatakon	Sárospatak	BAZ
Mezőkövesd - Hadas városrész kulturális turisztikai fejlesztése	Mezőkövesd	BAZ
A Bodrog varázsa - Hálózatos vízi turizmus fejlesztés a Bodrog partján	Sárospatak	BAZ
Vízi és kulturális turisztikai fejlesztések Nyékládháza, Mályi, Muhi és Tiszababolna településeken	Nyékládháza	BAZ
Sátoraljaújhely öko és kulturális turizmusának fejlesztése	Sátoraljaújhely	BAZ
<b>Projekt</b>	<b>Település</b>	<b>Megye</b>
Halász-kúria turisztikai fejlesztése Heves városban	Heves	Heves
Egerszalók központjának turisztikai célú fejlesztése	Egerszalók	Heves
Kulturális és aktív turizmus fejlesztése Gyöngyösön	Gyöngyös	Heves
Ósjuhar-szabadidőpark és Tarna-patakparti tanösvény turisztikai fejlesztése	Parádsasvár	Heves
Tiszanána-Dinnyeshát strand- és csónakkikötő fejlesztése	Tiszanána	Heves
A pétervásárai horgászató infrastruktúrális fejlesztése	Pétervására	Heves
Pély Község bekapcsolása az EuroVelo 11 kerékpár útvonal vérkeringésébe	Pély	Heves
Interaktív séták a Tarna mentén	Sirok	Heves
Kiskörei Kikötő fejlesztése	Kisköre	Heves
Fesztivál helyszín kialakítása Szarvaskő Község Allomáskert területén	Szarvaskő	Heves
A Fáy kastély turisztikai fejlesztése Nagyrédén	Nagyréde	Heves
Művészetek kertje	Nagykökényes	Heves
Varázsvölgy Pásztón	Pásztó	Nógrád
Nógrád megyei lovas kulturális és turisztikai rendezvényközpont létrehozása	Vanyarc	Nógrád
Somosi Életmód Tanösvény és Interaktív Foglalkoztató kialakítása	Somoskőújfalu	Nógrád
Nagylóci közösségi tér fejlesztése	Nagylóc	Nógrád
Nyírjes - turisztikai központ fejlesztése	Balassagyarmat	Nógrád
Horgász és vízi turizmus fejlesztése a szécsényi Robinson-szigeteken	Szécsény	Nógrád
Mátra Nyugati Kapuja turisztikai projekt	Szurdokpüspöki	Nógrád
Abaúj gasztronómiai hagyományainak turisztikai célú bemutatása	Forró	Nógrád
Csónakkal a Hernádon - Egy folyó - négy falu vízi turizmusfejlesztési projektje	Felsődobosza	Nógrád
Turisztikai fejlesztés Uppony és Bükkmogyorósd községekben	Uppony	Nógrád
Lázberci aktív tematikus turisztikai termékcsoomagok kialakítása	Kazincbarcika	Nógrád
Miskolc - Bogács turisztikai kerékpárút kialakítása Miskolc - Harsány szakaszon	Kisgyőr	Nógrád
A Bodrogközi Múzeumporta attrakció bővítése	Cigánd	BAZ
Arló és Járdánháza turisztikai fejlesztése	Arló	BAZ
Társadalmi és környezeti szempontból fenntartható turizmusfejlesztés Putnokon	Putnok	BAZ

Jó szerencsét Császtán! - Edelény térségének bányász múltját bemutató tematikus élménypark	Edelény	BAZ
Fenntartható turizmusfejlesztés Szerencs Városában	Szerencs	BAZ
Öbükk látogató- és élményközpont létrehozása Borsodnádason	Borsodnádasd	BAZ
Füzéri Vár rendezvényterének komplex fejlesztése I. ütem	Füzér	BAZ
A Szent Orbán kápolna turisztikai célú fejlesztése Monokon	Monok	BAZ
Pitypalatty-völgy turisztikai fejlesztése	Sajószentpéter	BAZ
Miskolc - Bogács turisztikai kerékpárút kialakítása Harsány - Bogács szakaszon	Harsány	BAZ
Az első magyar sakkmúzeum fejlesztése Hevesen	Heves	Heves
Attrakciókhoz kapcsolt pihenőhelyek, valamint az attrakciókhoz vezető sétautak integrált kialakítása az Eger Termál és Bor Régió központi területén	Demjén	Heves
Ökoturisztikai fejlesztés Heves Városban	Heves	Heves
Pálosok útján tematikus tanösvény	Pálosvörösmart	Heves
Kisfűzes turisztikai fejlesztése - Kisfűzesi turistaközpont	Kisfűzes	Heves
Kiskörei Strandfejlesztés 2018.	Kisköre	Heves
Történelmi pincesor rekonstrukciója és a szőlőtermelés hagyományai Gyöngyöspatán	Gyöngyöspata	Heves
Turisztikai fejlesztés Bátor Községben	Bátor	Heves
Cserhátalján - Faluszélén Integrált Turisztikai Projekt	Kozárd	Nógrád
Palotási tó ökoturisztikai fejlesztése	Palotás	Nógrád
Észak-Mátrai ökoturisztikai központ kialakítása	Szuha	Nógrád
Kelet-Nógrád Kulturális Értékeinek Hálózata turisztikai projekt	Kazár	Nógrád
Bort Búzáat Békességet!	Bercel	Nógrád
Kortárs Palóc Pajta	Cered	Nógrád
Bánk üdülőfalu turisztikai potenciáljának erősítése	Bánk	Nógrád
Palóc Ring kialakítása	Patvarc	Nógrád
Szorospataki Szabadidő és Ifjúsági Központban új ökoturisztikai fogadóépület kialakítása.	Bátonyterenye	Nógrád
<b>Projekt</b>	<b>Település</b>	<b>Megye</b>
Interaktív Palóc hagyományokat bemutató hagyományörző ház építése Nógrádmegyer településen.	Nógrádmegyer	Nógrád
Pásztó - Zsigmond király városa	Pásztó	Nógrád
Művészeti és szabadidő komplexum kialakítása és turisztikai attrakcióvá történő fejlesztése Egerben	Eger	Heves
Történelmi Avas turisztikai fejlesztése	Miskolc	BAZ
Miskolci Állatkert és Kultúrpark ökoturisztikai fejlesztése	Miskolc (Lillafüred)	BAZ
Herman Ottó Múzeum bővítése és környezetének fejlesztése	Miskolc	BAZ
Gyermekmúzeum kialakítása Salgótarjánban	Salgótarján	Nógrád
Rendezvényhelyszínek infrastrukturális fejlesztése	Miskolc	BAZ
Miskolctapolca turisztikai fejlesztése	Miskolc (Tapolcafürdő)	BAZ
Ökoturisztikai fejlesztés Salgótarjánban	Salgótarján	Nógrád
A Mátra-Bükk turisztikai térség fejlesztése és pozicionálása	Eger	Heves
A Tokaj-Felső-Tisza-Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség fejlesztése és pozicionálása	Tokaj	BAZ
A szécsény-benczúrfalvai Benczúr-kúria turisztikai célú fejlesztése	Szécsény	Nógrád
A füzerradványi Károlyi-kastély turisztikai célú funkcióbővítő fejlesztése	Füzerradvány	BAZ
A sárospataki vár együttes turisztikai vonzerejének erősítése, a belső és külső vár összehangolt attrakciófejlesztése	Sárospatak	BAZ
Az egri vár és erőrendszer turisztikai célú fejlesztése	Eger	Heves
FÜZÉR REG-ÉLŐ VÁR	Füzér	BAZ
A diósgyőri vár turisztikai célú fejlesztése	Miskolc	BAZ
A szécsényi Forgách-kastély turisztikai célú fejlesztése	Szécsény	Nógrád
Gyalogszerrel felfedezni Észak-Magyarország turisztikai termékinálatát	Miskolc (Lillafüred)	BAZ
Zsóry gyógy- és egészségpark fejlesztése	Mezőkövesd	Heves

Forrás: [https://www.palyazat.gov.hu/tamogatott\\_projektkereso](https://www.palyazat.gov.hu/tamogatott_projektkereso) alapján saját szerkesztés

## M6. Az innováció helyezésének trendje Magyarországon



Forrás: WEF (2007-2018)

## M7. Innovációs ismérvek vizsgálata: CATPCA

<b>Innovációs ismérvek vizsgálata; CATPCA</b>			
Model Summary Rotation <sup>a</sup>			
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	% of Variance
		Total (Eigenvalue)	
1	0,762	3,840	21,336
2	0,662	2,512	13,954
3	0,590	2,153	11,963
4	0,510	1,739	9,662
5	0,508	1,734	9,632
6	0,394	1,537	8,536
Total	,980 <sup>b</sup>	13,515	<b>75,084</b>

a. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

b. Total Cronbach's Alpha is based on the total Eigenvalue.

Forrás: saját számítás

## M8. SPSS ábrához adatok

Változók	XXXPCA_C1	YYCATPCA_C1
V 12.1. jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre	-0,165	-0,099
V 12.2. jelenleg új szervezeti rendszer létrehozásán dolgozunk	0,003	0,235
V 12.3. jelenleg termék/szolgáltatás innovációt hajtunk végre	0,089	0,239
V 12.4. nincs konkrét innovációs tevékenységünk	-0,033	0,063
V 12.5. a gazdálkodás rutinszerűen, változatlanul folyik	-0,519	-0,460
V 13.1. anyagi problémák	<b>0,740</b>	0,780
V 13.2. adózási környezet – állam	<b>0,806</b>	0,935
V 13.3. adózási környezet – önkormányzat	<b>0,678</b>	0,777
V 13.4. támogatások, pályázati lehetőségek hiánya	<b>0,764</b>	0,851
V 13.5. beruházás megtérülés kockázata	<b>0,586</b>	0,791
V 14.1. vevőkkel való szorosabb kapcsolat	-0,104	-0,169
V 14.2. beszállítókkal való szorosabb kapcsolat	0,075	0,072
V 14.3. klaszterben való részvétel	0,150	0,100
V 14.4. nagyobb egymás iránti bizalom	0,027	0,072
V 14.5. ha kisebb lenne a bürokrácia	-0,057	0,041
V 14.6. a piac új termékek iránti igénye	-0,125	-0,079
V 14.7. kisebb adók	0,029	0,086
V 14.8. termelési struktúra változtatása	0,009	0,039

Forrás: saját számítás

### M9. A négy főkomponens összes és magyarázott varianciája

Com- po- nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,993	33,253	33,253	2,993	33,253	33,253	2,164	24,043	24,043
2	1,659	18,434	51,688	1,659	18,434	51,688	2,062	22,913	46,957
3	1,459	16,207	67,895	1,459	16,207	67,895	1,626	18,070	65,027
4	1,154	12,826	80,720	1,154	12,826	80,720	1,412	15,693	80,720
5	0,580	6,448	87,168						
6	0,472	5,245	92,413						
7	0,328	3,643	96,056						
8	0,199	2,216	98,272						
9	0,156	1,728	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: saját számítás



**M10. A főkomponens elemzéssel nyert hat főkomponens változó paraméterei a beruházási és finanszírozási csoportban**

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,722	21,461	21,461	4,722	21,461	21,461	3,357	15,261	15,261
2	3,065	13,933	35,394	3,065	13,933	35,394	2,886	13,117	28,378
3	2,148	9,766	45,160	2,148	9,766	45,160	2,271	10,324	38,702
4	1,936	8,800	53,960	1,936	8,800	53,960	2,266	10,302	49,004
5	1,721	7,822	61,783	1,721	7,822	61,783	2,202	10,011	59,015
6	1,124	5,110	66,893	1,124	5,110	66,893	1,733	7,877	66,893
7	0,965	4,386	71,278						
8	0,905	4,114	75,392						
9	0,844	3,835	79,227						
10	0,706	3,209	82,436						
11	0,661	3,006	85,441						
12	0,596	2,707	88,149						
13	0,524	2,382	90,531						
14	0,450	2,048	92,579						
15	0,357	1,620	94,199						
16	0,275	1,249	95,449						
17	0,265	1,205	96,654						
18	0,215	0,979	97,633						
19	0,180	0,820	98,453						
20	0,147	0,666	99,119						
21	0,119	0,541	99,660						
22	0,075	0,340	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: saját számítás

## **M11. Mélyinterjú kérdések**

### **Általános kérdések**

- Az interjúalany neme?
- Az interjúalany kora?
- Az interjúalany legmagasabb iskolai végzettsége?
- Az interjúalany szakképzettsége?
- Hány főállású munkavállalót foglalkoztat a szálloda?
- Hány éve üzemel a szálloda ebben a formában?
- Melyek a felajánlott programok?
- Vannak-e a borászattal, borral kapcsolatos programok?
- Milyen területen történtek befektetések az elmúlt 5 évben?
- Milyen összegben?
- Milyen pályázatokat nyertek?
- Milyen kategóriájú a szálláshely?
- Hogyan változott a forgalom?
- Hogyan hat a szállodára a környezet?
- Milyen az innovációs tevékenység?
- Mi jellemzi a régió szállodakapacitásának mennyiségét és minőségét?
- Milyen beruházásokra lenne szükség?
- Milyen fejlesztések fontosak?
- Milyen a szállodafejlesztések gazdasági hatása a régióban?
- Véleménye szerint miért vannak nehezen betölthető álláshelyek?
- Milyennek ítéli a térség infrastruktúráját?

## M12. Ábrák jegyzéke

1.	A Széchenyi Terv keretében támogatást nyert egészségturisztikai pályázatok	12.
2.	Észak-Magyarország régió kereskedelmi szálláshelyeinek kapacitásváltozása 2000-2010 között	12.
3.	Magyarország statisztikai régiói	18.
4.	Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2004-2006 között	32.
5.	Észak-magyarországi szálláshelyfejlesztések 2007-2013 között	32.
6.	A megítélt turisztikai célú támogatások (ERFA) az Észak-Magyarország régió településein 2013-2020-ig (Ft)	33.
7.	Az Észak-Magyarország régió	34.
8.	A kutatási folyamat	41.
9.	Válaszadók neme	47.
10.	A válaszadók életkora	47.
11.	A válaszadók végzettsége	48.
12.	A férőhely csoportok szerinti megoszlás	48.
13.	A jelenlegi vezető irányító szerepének ideje	49.
14.	A válaszadók alkalmazotti létszám megoszlása	49.
15.	A válaszadók megyénkénti eloszlása	50.
16.	Betöltetlen pozíciók száma megkérdezettek szállodájában (db)	50.
17.	Szakirányú képzettséggel rendelkezők %	51.
18.	Jelentősebb munkaerőcsere a szállodákban, az elmúlt 3 évben	51.
19.	Mely pozícióban nem tud helyi/térségi munkaerőt alkalmazni?	52.
20.	A beszállítók összetétele (átlag)	53.
21.	A beszállítók összetétele (szórás)	53.
22.	A forgalmazott termékek	54.
23.	Az Észak-Magyarország régió jelenlegi szállodakapacitásának mennyisége és minősége (átlag)	54.
24.	Az Észak-Magyarország régió jelenlegi szállodakapacitásának mennyisége és minősége (szórás)	55.
25.	Külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (átlag)	55.
26.	A külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (szórás)	56.
27.	A külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (nevesítve)	56.
28.	Külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémái (szórás értékek)	57.
29.	Társadalmi, kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)	57.
30.	Pénzügyi környezet (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázatok)	58.
31.	A vállalkozás külső finanszírozási igényeinek lehetőségei (átlag)	58.
32.	A vállalkozás külső finanszírozási igényeinek lehetőségei (szórás)	59.
33.	Gazdasági környezet, technológiai környezet, társadalmi, pénzügyi, jogi környezet	59.
34.	Politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)	60.
35.	Jogi környezet (jogszabályok, törvények, rendeletek)	60.
36.	Technológiai környezet (innováció, fejlesztés)	61.
37.	Verseny környezet (versenytársak meghatározása)	61.
38.	A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás célja a következő 3 évben (átlag)	62.
39.	A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás célja a következő 3 évben (szórás)	62.
40.	A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás forrása a következő 3 évben (átlag)	63.

41. A vállalkozásnál esetlegesen tervezett beruházás forrása a következő 3 évben (szórás)	63.
42. Milyen kategóriájú a szálláshely	64.
43. Mióta működik a vállalkozás?	64.
44. Hogyan alakult a vállalkozás forgalma az elmúlt 5 évben?	65.
45. Mekkora volt a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 év átlagában?	65.
46. A vállalkozás innovációs és gazdasági megítélésének arányai	66.
47. Erőforrás gazdálkodás problémás területei (szórás)	66.
48. Munkaerő-gazdálkodás megítélése	67.
49. Anyag- és energiagazdálkodás megítélése	67.
50. Tárgyi eszköz gazdálkodás megítélése	68.
51. Pénz- és tőkegazdálkodás megítélése	68.
52. Információgazdálkodás megítélése	69.
53. Innovációs tevékenység	69.
54. A szervezet innovációs lehetőségeinek változása az utóbbi 5 évben	70.
55. Jelenlegi termék/szolgáltatás innováció megítélése	70.
56. Jelenleg technológiai innovációt hajtunk végre	71.
57. Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői (átlag)	71.
58. Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői (szórás)	72.
59. A marketing innovációt akadályozó tényezők a vállalkozásnál (átlag)	72.
60. Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásai a saját vállalkozás teljesítményére	73.
61. Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések gazdasági hatásai a település gazdaságára az elmúlt évtizedben	73.
62. Az Észak-Magyarország régióban megvalósult szállodafejlesztések hatása a helyi foglalkoztatásra az elmúlt évtizedben	74.
63. Az első főkomponens változók eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása	88.
64. Az innováció alakulását meghatározó tényezők elemzése a főkomponens együtthatók alapján	88.
65. A szállodafejlesztések főkomponens együtthatói PCA és CATPCA elemzéssel	89.
66. Az első főkomponens változók és az eredeti változók korrelációs együtthatóinak klaszterei a beruházások kérdéscsoportnál	91.
67. A második főkomponens változók és az eredeti változók korrelációs együtthatóinak klaszterei a beruházások kérdéscsoportnál	91.
68. Az első főkomponens változó eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása	92.
69. A kettes főkomponens változó eredeti változókkal alkotott korrelációs együtthatóinak összehasonlítása	92.
70. A válaszadók nemek szerinti megoszlása	94.
71. A válaszadók életkori megoszlása	94.
72. A vizsgált szálloda működési ideje	95.
73. A vendégéjszakák számának tendenciája	95.

### M13. Táblázatok jegyzéke

1.	Férőhelyek számának alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019), ezer db	24.
2.	A szezonális férőhely kapacitás alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)	26.
3.	Szállodai férőhelyek kapacitásának alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)	28.
4.	A szezonális férőhely kapacitás alakulása Észak-Magyarországon (2008-2019)	29.
5.	Vendégéjszakák száma Észak-Magyarországon	30.
6.	A szervezet innovációs lehetőségeinek változása és az innovációs tevékenység összevetése	75.
7.	Szignifikancia értékek	75.
8.	Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői és a megye szerepe	76.
9.	Szignifikancia táblázat	76.
10.	Hátráltató tényezők az innovációs tevékenység és a vállalkozás működési idejét összevetve	77.
11.	Szignifikancia értékek	77.
12.	Az innovációs lehetőségek és a befolyásoló tényezők összefüggése	78.
13.	Szignifikancia értékek	79.
14.	A marketing innovációt akadályozó tényezők és a vállalkozás működési idejének összevetése	79.
15.	Szignifikancia értékek	80.
16.	A fejlesztés hatása a vállalkozásra, a településre és a régióra a szállodaférőhelyekkel összefüggésben	80.
17.	Szignifikancia értékek	80.
18.	A fejlesztések fontossága és a vállalkozás éves bevétele (az elmúlt 3 évben) közötti kapcsolat	81.
19.	Szignifikancia értékek	82.
20.	A fejlesztések fontossága és a vállalkozás foglalkoztatása összefüggés	82.
21.	Szignifikancia értékek	83.
22.	A beruházás általános hatása és a vállalkozás éves bevétele az elmúlt 3 évben	83.
23.	Szignifikancia értékek	84.
24.	Az innovációs kérdéscsoport vizsgálata, PCA	86.
25.	A főkomponens változók és az eredeti változók közötti korrelációs együtthatók	87.
26.	A szállodák minősítése és a fejlesztés hatása	89.
27.	Az első és második főkomponens változók és eredeti változók korrelációs együtthatói	90.
28.	Az Észak-Magyarország régió szállodaiiparának SWOT analízise	97.
29.	Az Észak-Magyarország régió szállodaiipari lehetséges stratégiája a SWOT analízis alapján	98.
30.	Hipotézisek igazolása	99.