



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Gazdaság-, és Regionális Tudományi Doktori Iskola**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**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

A doktori iskola- és a témavezetők jóváhagyó aláírása:

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK	1.
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	3.
3. EREDMÉNYEK	4.
3.1. Észak-Magyarország régió szállodaipari helyzete	4.
3.2. Észak-Magyarország régió szállodáinak munkaerőhelyzete	6.
3.3. Észak-Magyarországi régió szállodaiparának innovációs tevékenysége	8.
3.4. SWOT-analízis	11.
3.5. Hipotézisek igazolása	13.
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	14.
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	18.
6. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	19.
7. JELEN KIADVÁNYBAN HIVATKOZOTT IRODALOM	23.

## 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

Doktori disszertációm témája az Észak-Magyarország régióban – Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megyékben – felmerülő területfejlesztési lehetőségek kapcsolata a régió szállodaiiparával. A térség turisztikai adottságai lehetővé teszik, hogy a szállodaiipar, 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. 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.

A turizmus rendszerszemlélete alapján egy célterület turizmusban való érintettségét és annak volumenét alapvetően a fogadóképesség határozza meg. A szállások 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. (MICHALKÓ, 2016).

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 szállodaipari fejlesztésekre való hatásának a vizsgálata, figyelembe véve az egyes kategóriánkénti fejlesztéseket, bővítéseket, kapacitás-kihasználtsági elemzéseket.
- C<sub>2</sub>:** A szállodaipari 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 szállodaiparban, 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 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 koncentrálnak.
- 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. ANYAG ÉS MÓDSZER

Disszertáciomban 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.

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.

Primerkutatást kérdőíves vizsgálat révén végeztem. A kérdőíves vizsgálat során Észak-Magyarország régió szinte valamennyi szállodáját megkerestem, hogy megalapozott értékelést tudjak végezni. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 40, Heves megyében 37 és Nógrád megyében 5 darab 3\*, 4\* és 5\* szálloda van. 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 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 mélyinterjú elemzéssel egészítettem ki a pontosabb válaszok érdekében. A teljesség kedvéért elkészítettem a régió szállodaiparának SWOT-elemzését, megjelölve a stratégiai értékelésben a változtatások fő irányait.

### 3. EREDMÉNYEK

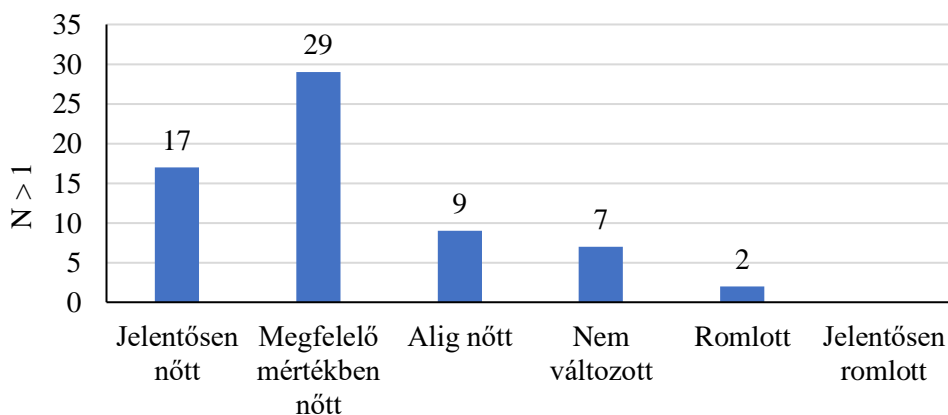
Vizsgálataim és választott módszereim segítségével a hipotézisemet kívántam megerősíteni, melyek a következők:

- A vizsgált régió szállodaira diverzifikált, de főleg a turisztikai magterületen koncentrálódik.
- 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.

#### 3.1. Észak-Magyarország régió szállodaipari helyzete

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

A válaszadók pozitívan ítélték meg a szállodafejlesztés hatásait saját vállalkozásuk teljesítményére. A megkérdezettek 72%-a úgy ítélte meg, hogy a szállodafejlesztések pozitív hatással voltak az elmúlt évtizedben a település gazdaságára. (1. ábra) 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.



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

Forrás: saját számítás, 2021.

Elemeztem, hogy a szállodai fejlesztés milyen hatással van a településre, a régióra, illetőleg önmagára a vállalkozása, a szállodai férőhelyekre. A vizsgálat nem mutatott ki statisztikailag igazolt összefüggést, így a fejlesztés hatása leginkább a település helyzetére hat. (1. és 2. táblázat)

**1. 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

**2. 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:

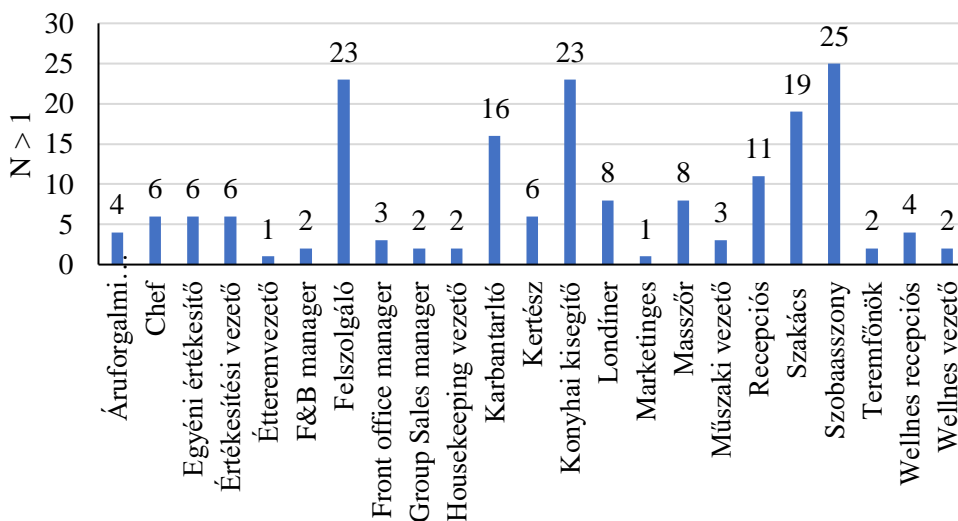
Forrás: saját számítás

Kutatásom eredménye azt igazolta, hogy a csak a konkrét fejlesztési helyszínek igazolják vissza a pozitív növekedést. Ez adódhat abból, hogy 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 a nehezen betölthető álláshelyek, munkakörök esetében ösztöndíjas tanulmányi szerződést kötni – főként a helyben élők – tanulókkal, hallgatókkal.



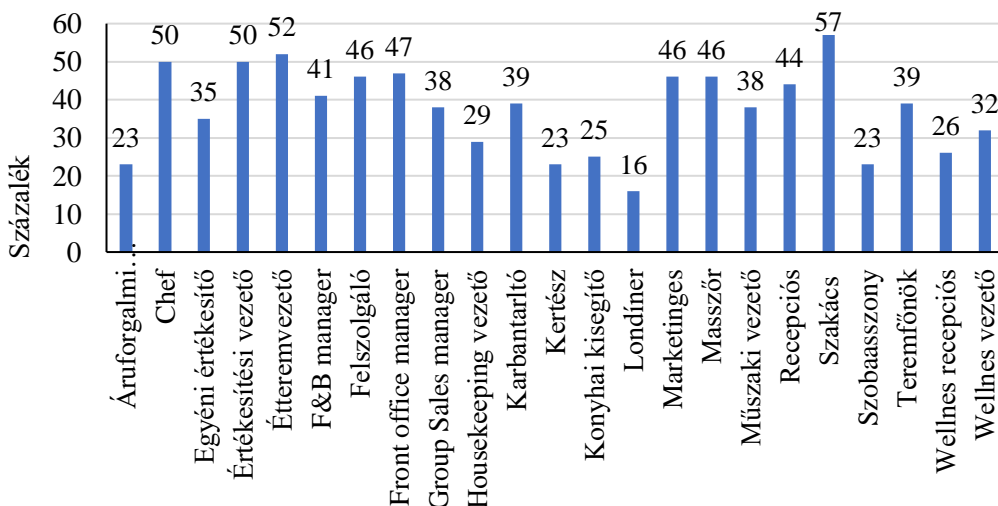
### 3.2. Észak-Magyarország régió szállodáinak munkaerőhelyzete

A mélyinterjú során kiderült, hogy főként az alacsony fizetés a gátja egyes állások betöltésének. (2. ábra) A szállodákban dolgozók zöme rendelkezik szakirányú képzettséggel (3. 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.



2. ábra: **Betöltetlen pozíciók száma megkérdezettek szállodájában (db)**

Forrás: saját számítás, 2021.

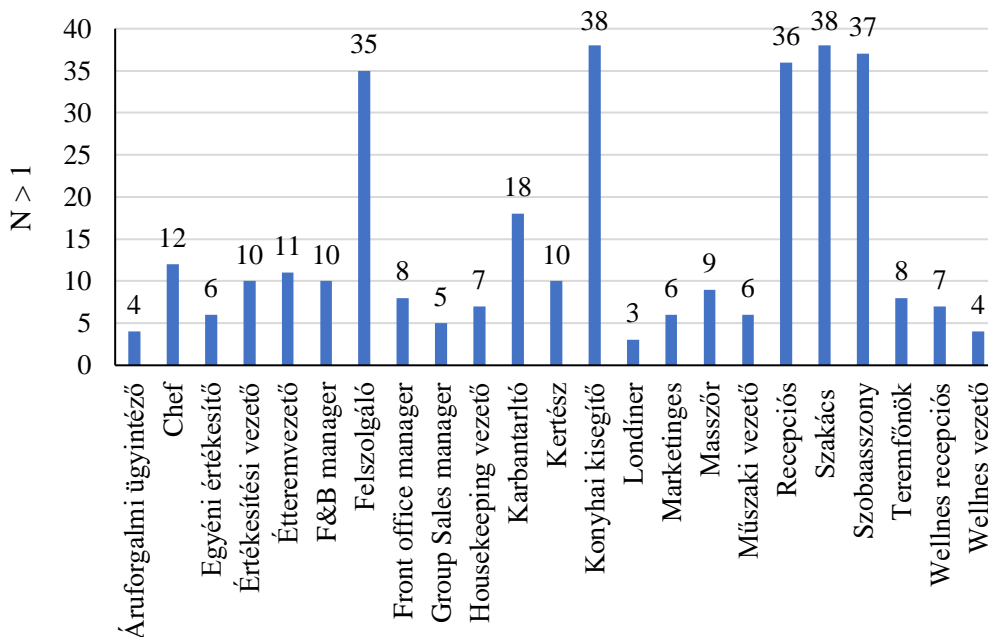


3. ábra: **Szakirányú képzettséggel rendelkezők aránya**

Forrás: saját számítás, 2021.

A munkaerőcsere csak bizonyos munkahelyeken (szakács, konyhai kisegítő, felszolgáló, 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. 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 például.

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 (4. ábra).



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

Forrás: saját számítás, 2021.

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 pályázattal való támogatásra 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.

### 3.3. Észak-Magyarország régió szállodaiparának innovációs tevékenysége

Magyarország az **innováció** területén rosszul teljesít, a WEF innovációs helyezési trendjében 2017-ben a vizsgált országok között a 62. helyen volt.<sup>1</sup> Az innovációs helyezési trendje napjainkra javult, azonban még így is rossz a helyzet. A megkérdezettek közül 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.

Az innovációnak több típusát vizsgáltam, melyek jelentősége nagyban függ az ágazat, a piac összetételétől, annak strukturális változásától. Ezek a szállodák működésében is nagy szerepet játszanak, ezért kutattam, hogy a válaszadók hogyan ítélik meg az innováció egyes lehetőségeit saját vállalkozásukban. Az elemzést a Kruskal–Wallis teszt segítségével végeztem.

A **termék/szolgáltatás innováció** a szállodában is elengedhetetlen, hiszen új szolgáltatások nyújtása, vagy a régiók 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.

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

A **marketing innovációt** akadályozó tényezők között a forrás szűkössége, az eszközök korszerűtlensége és az alkalmatlan humán erőforrás említhető. 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.

A válaszadók Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén és Nógrád megyék szállodai élén álló szakemberek. Az innovációs tevékenység hátráltató tényezőit vizsgálva – a megyei szerepvállalás mellett – a következő eredményt kaptam. (3. táblázat)

---

<sup>1</sup> <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digita-lis.pdf>

### 3. táblázat Az innovációs tevékenység hátráltató tényezői

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

Forrás: saját számítás

Vizsgáltam az innovációs lehetőségeket és az azokat befolyásoló tényezők összefüggését. A rangértékek azt mutatják, hogy javult az innovációs kilátásoknál a helyzet, a hanyatlás csak a promóciós film készítésénél regisztrálható.

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.

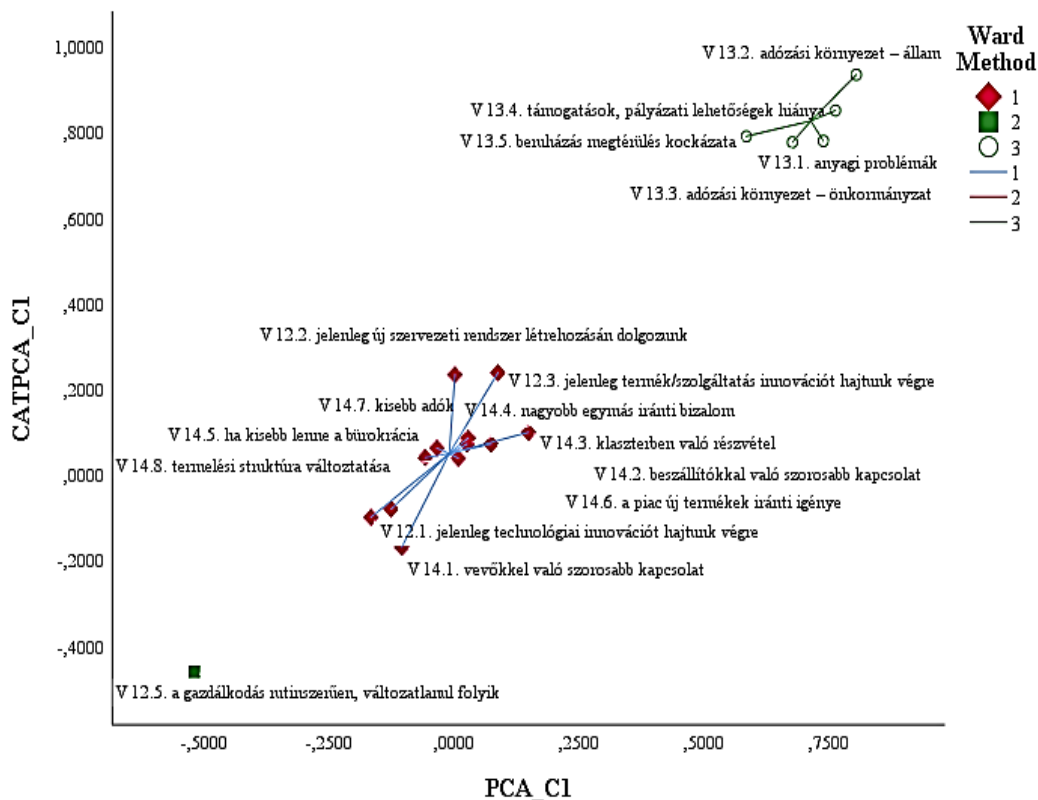
Az innovációs lehetőségeket leginkább a honlap bevezetése és újítása, a prospektus készítése, valamint a rendezvényszervezés, kiállításon való részvétel befolyásolta leginkább a válaszadók szerint. (4. táblázat)

**4. 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott 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
	Roszzabodott a helyzet	5	19,10
	Nem változott	22	29,66
	Nem tudom megítélni	9	35,89
	Total	64	

Forrás: saját számítás

Az 5 elemű klaszterben az innovációs tevékenységet akadályozó tényezőket soroltam. A vizsgált szempontok közül ezek az anyagi problémák állami és önkormányzati adózási környezet, támogatások, pályázati lehetőségek hiánya, megtérülés kockázata. A 4. ábra a folyó innováció hiányát szimbolizálja.

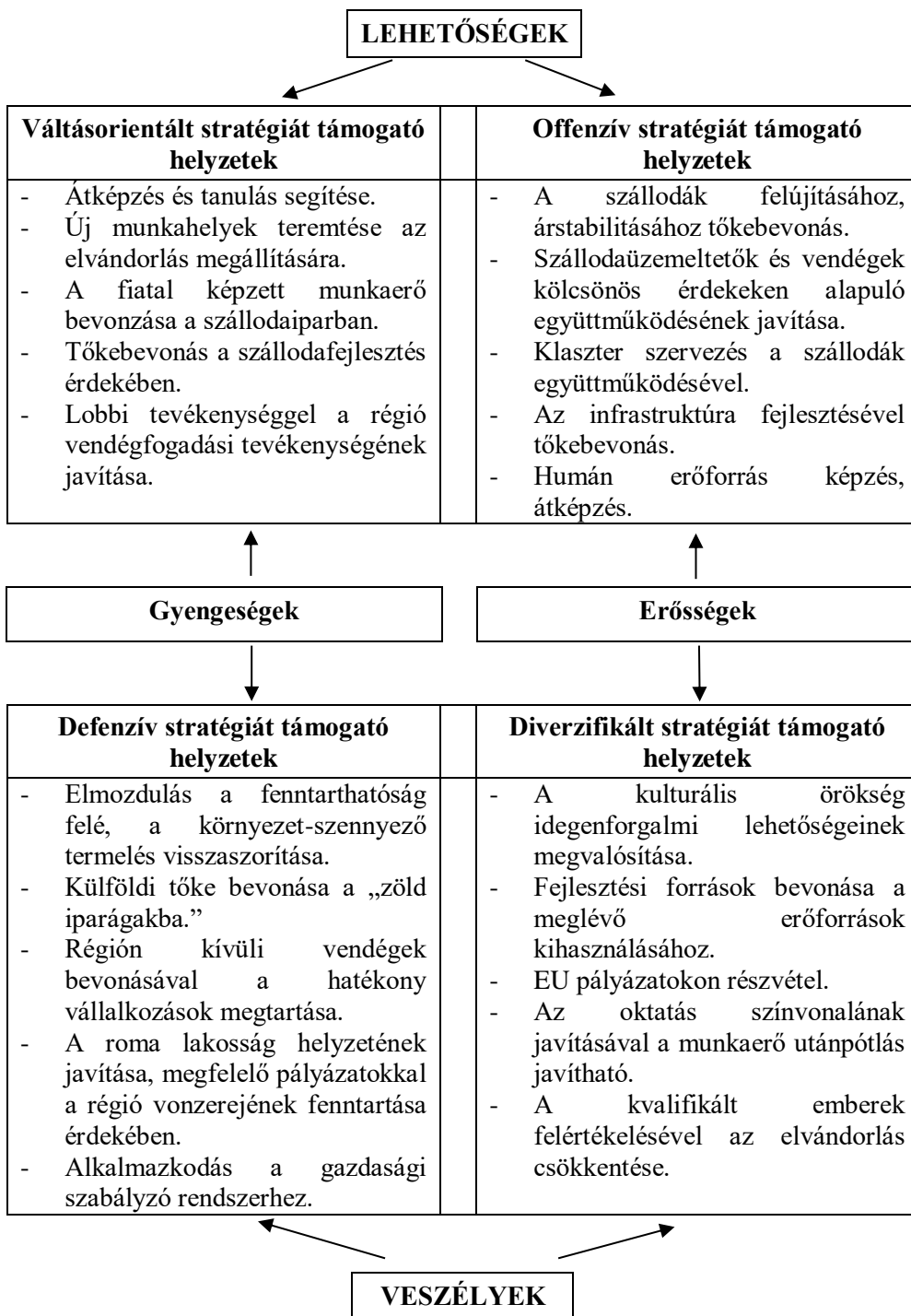


4 ábra: Az innováció alakulását meghatározó tényezők elemzése a főkomponens együtthatók alapján  
 Forrás: saját számítás

### 3.4. SWOT-analízis

A kérdőíves felmérés és a SWOT analízis elkészítésével, valamint a mélyinterjú során kapott válaszok segítségével célkitűzéseim nagyrészt teljesültek. Mindezek alapján fogalmaztam meg új eredményeimet. Az Észak-Magyarország régió szállodaiparának stratégiai elemzésének eredményeit az 5. táblázatban összesítettem.

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



Forrás: saját összeállítás

### 3.5. Hipotézisek igazolása

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

A primeradatok felhasználásával igazolhatom hipotéziseimet, azok igaz vagy hamis voltát. Hipotéziseim teljesülését a 6. táblázatban mutatom be.

#### 6. táblázat Hipotézisek igazolása

	<b>HIPOTÉZIS</b>	<b>Igazolás</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Az Észak-Magyarország régió szállodai para diverzifikált, ugyanakkor a turisztikai magterületre koncentrálnak.	<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 szállodai para kevésbé tudja kihasználni.	<b>IGEN</b>



## 4. 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.

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 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, termálvíz 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 szerepeltetem 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 megjelent árat a szállodáknak tartaniuk kell. A gazdasági év közben történő szabályozórendszer változása jövedelemtermelő képességet korlátozhatják.

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 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 tárnai 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 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 szállodaiiparban a frekventált területeken.
- El kell érni, hogy a szállodafejlesztések gazdasági hatása prosperitást váltson ki a megyékre és a régiókra is pozitív hatást fejtsen 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 szállodaiipara 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 szállodaiipari fejlesztés lehetséges stratégiáját. A lehetőségeket részben váltásorientált, részben offenzív stratégiát támogató helyzetekben javaslom kiaknázni.

A váltásorientált stratégiai lépések közé sorolom az átképzés és tanulás segítségét, melyek egyben az elvándorlást mérsékl. A lakosság és a vállalkozások helyben maradása új munkahelyek teremtését generálják, melyek a fiatal képzett munkaerőt bevonhatja a szállodaiiparba. Erősíteni kell a lobbitevékenységet, 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. 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 helyzeteke 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 kellene, melyek biztosításhoz az oktatás színvonalának javítása, az elvándorlás csökkenése elengedhetetlen.

## 5. 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.

## 6. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

### a) Tudományos cikkek

#### Idegen nyelven megjelent tudományos cikkek

- **Benkő Béla** – Dávid Lóránt – Farkas Tibor (2022): Opportunities for the development of innovation among hotels in northern Hungary. *Geojournal of Tourism and Geosites* 40:1 pp. 267-273.
- Bujdosó Zoltán – **Benkő Béla** - Patkós Csaba (2021): The role of art colonies in local development through the example of Cered Art Colony. *ECOCYCLES* 7:1 pp. 14-18.
- Bujdosó Zoltán – Gyurkó Ádám - **Benkő Béla** (2019): Tourism development in Hungary on the example of Northern Hungary Region. *FOLIA GEOGRAPHICA* 61:2.
- Zsarnóczky Martin – **Benkő Béla** – Dávid Lóránt (2018): Regional Aspects of Tourism Planning. In: *Transylvanian Journal of Tourism and Territorial Development*– Befogadás alatt.
- Gabor Michalkó - Tamara Rácz - Géza Tóth - Áron Kincses - **Béla Benkő** (2011): Research on the quality of life in the spa towns of Hungary In: *Regional Statistics (Területi Statisztika)* Vol. 14 (51) Special Issue pp. 64-79.

#### Magyar nyelven megjelent tudományos cikk

- Imbeah Nicholas - **Benkő Béla** - Bujdosó Zoltán (2020): A biztonság és védelem, mint a turisztikai célterület kezelésének része egy ghánai turisztikai térségben In: *Belügyi Szemle: A Belügyminisztérium Szakmai Tudományos Folyóirata.* 68: 4 Különszám pp. 49-63., 15 p.
- **Benkő Béla** - Szőke Szilvia - Gyurkó Ádám - Zsarnóczky Martin - Bujdosó Zoltán (2019): A Mátra turisztikai teljesítménye és legújabb turisztikai trendjei. *Acta Carolus Robertus* 9 :2 pp. 5-13.,
- **Benkő Béla** - Domán Szilvia - Nagy Zoltán - Szűcs Csaba (2019): A Mátra, mint márka. In: Gyurkó Á. - Somodi-Tóth O. (szerk.) *Turizmus, szálloda, vendéglátás: Jubileumi kiadvány az Eszterházy Károly Egyetem Turizmus tanszék alapításának 10. évfordulója alkalmából.* Eger, Líceum Kiadó, 168 p. pp. 17-30.

- **Benkő Béla** (2018): A Gyöngyös-Mátra Turisztikai Közhasznú Egyesület a mátrai turizmus szolgálatában. in: Acta Carolus Robertus. VIII. évfolyam 1. szám. ISSN 2062-8269 (Nyomtatott) ISSN 2498-9312 (Online) Befogadó nyilatkozat!
- **Benkő Béla** (2017): A 4 évszakos Mátra. In: Benei Krónika, XII. évfolyam 64. szám. ISSN 2062-5286, online HU ISSN 2062-5294
- Keresztesi Koppány - Zsarnóczky Martin - Juhász Péter - **Benkő Béla** (2014): Recreation, A Közép-Kelet Európai Rekreációs Társaság Tudományos Magazinja, 2014. május, IV. évfolyam 2. szám pp: 4-6, HU ISSN 2064-4981
- Dávid Lóránt - Tóth Géza - **Benkő Béla** (2011): A Bodrog mente társadalmi-gazdasági helyzete, különös tekintettel a turizmusra In: Örökségértékek és Turizmusfejlesztés Konferencia – A Tokaj-Hegyalja-Zemplén örökségértékei és az ezekre alapozható gazdaság-és turizmusfejlesztés témakörében szervezett tudományos szimpózium tanulmányai (Szerk. Dankó László), Sárospatak és Környéke Turizmusáért Egyesület, Sárospatak, CD-ROM, pp. 138-147.
- Dávid Lóránt - Remenyik Bulcsú - Tóth Géza - **Benkő Béla** - Nagy Zoltán (2011): Turisztikai kutatások, fejlesztések és TDM(ek) a Mátrában. In: A helyi TDM szervezetek szerepe a desztináció turisztikai kínálatának fejlesztésében. Szerk: Hanusz Árpád. Város-Nyíregyházi Főiskola, pp. 13-21.
- Dávid Lóránt - Tóth Géza - **Benkő Béla** (2010): A Bodrog által érintett települések társadalmi-gazdasági vázlata, különös tekintettel a turizmusra. In: Vidék Hangja Magazin, Gödöllői Innovációs Központ Kft., Gödöllő. On-line: HU ISSN 2061-7127. <http://www.mnvh.hu/ptPortal/index.php?mod=news&action=showNews&newsid=11592&lang=hu>

**b) Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve**

*Idegen nyelvű*

- Kovács Gyöngyi - **Benkő Béla** (2018): Unethical practices in the hungarian hospitality and hotel industry. In: Vladimír, Trukhachev (szerk.) Sustainable development of tourism market: international practices and russian experience: Book of proceedings of VI.

International scientific-practical conference. Stavropol, Oroszország: Sequoia (2018) 136 p. pp. 86-92.

- Bujdosó Zoltán - **Benkő Béla** - Brambauer Zsolt (2016): The system of the connection between tourism and regional development in Hungary. In: Takácsné György Katalin (szerk.) Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös. 2016.03.30-31. pp. 750-756. (ISBN: 978-963-9941-92-2)
- Bujdosó Zoltán - **Benkő Béla** - Brambauer Zsolt (2016): The System of the connection between tourism and regional development in Hungary. In: Takácsné György Katalin (szerk.) XV. Nemzetközi tudományos napok: Absztrakt kötet: Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola. p. 75. (ISBN:978-963-9941-91-5)
- Zoltán Bujdosó – Gyöngyi Kovács – Veronika Major-Kathi – Lóránt Dávid – **Béla Benkő** (2014): A possible way to utilize the Roman Limes in tourism – The case study of Komárom. In: Antal Tóth - Zsuzsa Piskóti-Kovács (szerk.) Sustainable Regional Development: Landscape, Social, Economic, and Educational Challenges. Konferencia helye, ideje: Eger, 11. 20. pp. 1-7.

### *Magyar nyelvű*

- Bujdosó Zoltán - Szabó Róbert - **Benkő Béla** – Polishchuk, Elizaveta (2021): A Covid-19 hatása a Mátra turizmusára. In: Szalai Katalin - Rátz Tamara – Michalkó - Gábor (szerk.). Székesfehérvár. Kodolányi János Egyetem, Budapest. 77 p. pp. 16-17., 2 p.
- **Benkő Béla** (2021): A szállodaipar fejlesztési lehetőségei az Észak-Magyarország régióban. In: Tudomány a mindennapokban A kutatók Éjszakája rendezvénysorozat keretében megrendezett workshop előadásainak összefoglalói. (szerk.: Bujdosó Zoltán). MATE Károly Róbert Campus, Gyöngyös. 17. p. <https://karolyrobertcampus.unimate.hu> ISBN 978-615-5969-03-4 (pdf)
- Bujdosó Zoltán - **Benkő Béla** (2019): Turisztikai együttműködések a Mátrában. In: Zsarnóczky M. – Rátz T. - Michalkó G. (szerk.). Orosháza, Kodolányi János Egyetem, Budapest. 106 p. p. 21



- Kovács Györgyi – **Benkő Béla** (2019): Az etikátlan gyakorlatok vizsgálata a szálloda- és vendéglátóiparban: A "Yellow Tourism" elmélet létjogosultsága Magyarországon. In: Kátay Á. – Michalkó G. – Rátz T. (szerk.) Turizmus 3.0. Kodolányi János Egyetem, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság, Budapest. 194 p. pp. 168-180., 13 p.
- **Benkő Béla** – Szűcs Csaba – Domán Szilvia (2018): Mátra, mint Márka. In: Csapó János - Gerdesics Viktória - Töröcsik Mária (szerk.): Generációk a turizmusban. Tanulmánykötet I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) (2018) 541 p. pp. 69-77.
- Kovács Györgyi – **Benkő Béla** (2017): A „Yellow Tourism” elmélet létjogosultsága és háttere Magyarországon. In: Kátay Á. – Michalkó G. - Rátz T. (szerk.): VI. Magyar Turizmusföldrajzi Szimpózium, Turizmus 3.0., 2017. október 6. Orosháza. Kodolányi János Egyetem, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság, Budapest. (2019) 194 p. pp. 168-180., 13 p.
- **Benkő Béla** – Keresztesi Koppány – Juhász Péter – Zsarnóczky Martin (2014): A szőlő és a bor városa: Gyöngyös /Gyöngyös és a Mátra térsége/. Recreation: A közép-kelet-európai rekreációs társaság tudományos magazinja 4:2 pp. 4-6.
- Dávid Lóránt - Remenyik Bulcsú - Tóth Géza - **Benkő Béla** – Nagy Zoltán (2011): Turisztikai kutatások, fejlesztések és TDM(ek) a Mátrában. In: Hanusz, Árpád (szerk.) A helyi TDM szervezetek szerepe a desztináció turisztikai kínálatának fejlesztésében. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézet. pp. 13-21.
- Dávid Lóránt - Tóth Géza - **Benkő Béla** (2010): A válság hatása a Mátravidék turizmusára a statisztikai adatok alapján. XII. Nemzetközi Tudományos Napok. ISBN 978-963-9941-09-0 (CD-ROM) A Tudományos Napok előadásai és poszterei. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola (KRF) 1218 p. pp. 279-285.

### c) Szakkönyv, szakkönyvrészlet

- Keresztesi Koppány - Kiss Balázs Levente - **Benkő Béla** (2012): Turisztikai szaktanácsadó. Julianus Útikönyvek sorozat: Gyöngyös és a Mátra, magyar-angol nyelven. (HU ISSN 2060-0496)

## 7. JELEN KIADVÁNYBAN HIVATKOZOTT IRODALOM

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. Michalkó G. (2016): Turizmológia – Elméleti alapok. Akadémiai Kiadó, Budapest. 266. p.
3. <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digitalis.pdf>
4. [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)