

VERSENYSTRATÉGIÁK A SZÁLLODAIPARBAN – A MAGYAR SZÁLLODAIPARI VÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATA

COMPETITIVE STRATEGIES IN THE HOTEL INDUSTRY – PRACTICE OF HUNGARIAN HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

A turizmust gazdasági jelentősége a nemzetközi tendenciával összhangban Magyarországon is stratégiai szintre emelte az elmúlt években. Ennek ellenére kevés releváns információ áll rendelkezésre a hazai szálláshely-szolgáltatók stratégiai szemléletéről, követett versenystratégiáikról a gyorsan változó, bizonytalan üzleti környezethez való alkalmazkodásukról. A hiánypótló tanulmány összefoglalja az ágazat nemzetközi szakirodalmának a témához kapcsolódó megállapításait, a beazonosított jó gyakorlatokat, valamint a versenystratégiák alkalmazhatóságát. Empirikus kutatási eredményekre alapozva feltárja a magyar szállodaipar stratégiai szemléletét, a követett versenystratégiákat, valamint azok alkalmazását befolyásoló tényezőket. A magyar szállodaipar szereplői körében végzett feltáró kérdőíves kutatás a szolgáltatás minőségi dimenziójával kiegészített porteri versenytípológiák alkalmazásának gyakorlatára irányult. A válaszok statisztikai elemzése alapján igazolt a hazai gyakorlatban a különböző versenystratégiák együttes alkalmazása, illetve az, hogy statisztikailag szignifikáns kapcsolat áll fenn a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia és a szálloda minőségi osztályba sorolása, valamint a minőségre alapozott stratégia és a szálloda székhelye között. A szakértői interjúk pedig megerősítették a járványhelyzet időszakában a minőségre alapozott versenystratégia jelentőségét.

Kulcsszavak: szálloda, versenystratégia, minőség, költség

The economic importance of tourism has risen to a strategic level in Hungary. Despite this, we have little information about the strategic approach of domestic accommodation providers, their competitive strategies, and their adaptation to the changing business environment. The study summarises the findings of the international literature and best practices in the sector. Based on empirical research results, we explored the competitive strategies of participants in the Hungarian hotel industry and the influencing factors of their application. The questionnaire research conducted among the participants focused on applying Porter's competition typologies supplemented with the service quality dimension. The results point to the joint application of different competitive strategies and reveal a statistically significant relationship between the competitive strategy based on differentiation and the classification of the hotel quality, as between the quality-based strategy and hotel location. The expert interviews confirmed the importance of a quality-based competitive strategy during the pandemic.

Keywords: hotel, corporate strategy, quality, cost

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Pajrok Andor^a (pajrok.andor@ejf.hu) főiskolai adjunktus

^aEötvös József Főiskola (Eötvös József College) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 16-án, javítva: 2022. 08. 12-én, 2022. 08. 21-én és 2023. 01. 05-én, elfogadva: 2023. 01. 06-án. The article was received: 16. 03. 2022, revised: 12. 08. 2022, 21. 08. 2022, and 05. 01. 2023, accepted: 06. 01. 2023.

XXI. századra jellemző bizonytalan gazdasági környezet, a különböző iparágakban tapasztalható élen verseny és a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés ráirányítja a szakemberek figyelmét a stratégia szerepére. A stratégia fogalmának eltérő szintű értelmezésére mutat

rá Chikán, Czakó, Demeter & Losonczy (2019). Jelen tanulmány a stratégia és a versenystratégia vállalati szintű megközelítésére fókuszál. E szemlélet tükrében úgy tekint a stratégiaalkotásra, mint a vezetők azon erőfeszítéseinek az eredményére, mely során számba veszik az üzleti kör-

nyezet változását befolyásoló tényezőket, valamint a kiaknázható lehetőségeket. A vállalat adottságaira, képességeire alapozott stratégia, a versenyelőny elérésének forrása. A hazai (pl. Lengyel, 2000; Somogyi, 2009; Chikán et al., 2019) és a nemzetközi szakirodalom (pl. Köseoglu, Altin, Chan, & Aladag, 2020) egységes álláspontot képvisel abban, miszerint a stratégia mutatja a versenyelőny megszerzéséhez vezető utat, mely végeredményben a vállalkozás egyedi, nyereséges pozíciójának elérését, megtartását és a nyereség kiaknázását eredményezi.

Jelen tanulmány az üzleti környezet változásaira leginkább érzékeny és kitett ágazatra, a turizmus ágazaton belül a szállodaiparra fókuszál. A turizmus, azon belül a szállodaipar egyre nagyobb szerepet tölt be a hazai nemzetgazdaságban. A KSH éves jelentése (2021) alapján a turizmus 2019-ben érte el csúcspontját, amikor a GDP-hez való hozzájárulása meghaladta a 11%-ot, illetve a foglalkoztatottak 12%-a dolgozott a szektorban. Ugyan ezen év adatai alapján a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás gazdasági ágazat a hazai GDP 1,9%-át, míg a foglalkoztatottság 4,1%-át adta, addig a globális járványhelyzet eredményeként 2021-re ezen értékek rendre 1,3%-ra, illetve 3,7%-ra mérséklődtek.

A magyar kormány a „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” című dokumentum elfogadásával stratégiai szintre emelte a turizmus ágazatát. A közel fél évtizeddel ezelőtt megszületett, majd átdolgozott dokumentum és a megtett intézkedés ellenére viszonylag kevés információval rendelkezünk a turizmusban, különösen a szálláshelynyújtásban érintett vállalkozások stratégiai szemléletéről, versenystratégiájáról. A szállodaipar ebbéli vizsgálatát nehezíti az üzleti folyamatainak összetettsége – azaz a termelési-szolgáltatási-kereskedelmi tevékenységek egyidejű megjelenése –, a szolgáltatási elem tömeg- és egyéniesített jellege, a rendelkezésre álló kapacitások lekötésének magas fokú szezonálisága, valamint az iparágot sújtó globális folyamatok, mint például a COVID-19 vagy a szállodaipari forradalom 5.0 (Györffy, 2004; Papp, 2017; Szalók & Juhász-Dóra, 2022). Mindezen jellemzők kihívás elé állítják a szállodavezetőket versenystratégiájuk megfogalmazásakor.

Napjaink hektikusan változó üzleti környezetében a vállalkozások versenyhelyzetének megőrzése érdekében a versenystratégia megalkotása, kiválasztása és végrehajtása mellett a nemzetközi szakirodalom ráirányítja a vezetők figyelmét a válságmenedzsment témakörére. Az ágazati szakirodalom a világválság gazdasági hatásainak enyhítése érdekében válságkezelő intézkedésként az érintésmentes üzleti kultúra bevezetését nevezi meg (Chadee, Ren, & Tang, 2021; Pillai, Haldorai, Seo, & Kim, 2021). Az empirikus kutatások alapján (Chadee et al., 2021; Pillai et al., 2021; Smart, Ma, Qu, & Ding, 2021) az új üzleti kultúra meghonosítását az alábbi erőfeszítések, intézkedések megtételétől várták: on-line munkakörnyezet kialakítása, új kommunikációs infrastruktúrák meghonosítása, illetve szigorú higiéniai előírások működési környezetbe való beemelése. A szakirodalom a COVID-19 világválsághoz hasonló globális események által előidézett gazdasági körülmények között az üzleti siker kulcsát a vezetők válság-

vagy krízismenedzsment készségeiben, képességeiben látta, ahol hangsúlyozzák a vezetők proaktív szemléletét, elemző képességeinek szerepét, valamint reagáló és interpretációs készségét (Smart et al., 2021; Leadership and Management kiadványa, 2022).

Jelen tanulmány összefoglalja a szállodaipari versenystratégiákkal kapcsolatos nemzetközi kutatások eredményeit, ezáltal betekintést ad a téma nemzetközi megközelítésébe és ennek tükrében megvizsgálja a hazai gyakorlatot. A magyar szállodaipar szereplőinek körében végrehajtott empirikus kutatás célja, hogy feltárja a hazai ágazat stratégiai szemléletét, a versenystratégiák gyakorlati relevanciáját, valamint az alkalmazásukat befolyásoló tényezők körét.

A kutatáshoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

A kutatás során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel ismertetem. A témakör kifejtésénél a stratégia fogalmának, tervezésének és megvalósításának ágazati szintű értelmezésére és fejlődéstörténetének áttekintésére kerül sor, majd ezt követi a közgazdaságtan mainstream irányában meghatározott általános versenystratégiák szállodaipari alkalmazhatóságának vizsgálata. A versenystratégiák tárgyalása során az ágazati specifikum függvényében megvilágításra kerül a szektor nemzetközi gyakorlatában széles körben implementált ún. integrált versenystratégia ismertetése és alkalmazhatóságának feltevéle. Az ágazatban érintett szereplők által követett versenystratégiák mélyebb megértése szempontjából fontos megvitatni az általános versenystratégiák alkalmazását befolyásoló tényezők körét, mely viszonyítási alapként szolgálhat a hazai kutatások elindításához.

A stratégia szemlélete és megvalósítása a szállodaiparban

A szállodaipar stratégiai szemléletének fejlődéstörténetét tanulmányozók alapvetően két jól elkülönülő szakaszt vázolnak fel (Olsen & Roper, 1998; Harrington, Chathoth, Ottenbacher, & Altinay, 2014). Álláspontjuk szerint, a stratégia ágazati megjelenése az 1980-as évekre vezethető vissza, és kiemelik, hogy kezdetben a más ágazatokban meghonosodott gyakorlat átvétele dominált. A benchmark tevékenységgel jellemezhető kezdeti szakaszt követően, a millennium küszöbén megjelenő, a stratégia elméleti fejlődését meghatározó tanok (pl. Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) iparági alkalmazhatóságának, empirikus vizsgálatának térnyerésétől beszélhetünk igazából a stratégia ágazati szemléletéről. Napjainkban a rendelkezésre álló korlátozott számú ágazati szakirodalom ellenére a terület nemzetközi tutorai a kezdetektől hangsúlyozták a szállodaipar területi relevanciáját és a mainstream, mint domináns irányzat elhagyásának ösztönzését (Olsen & Roper, 1998; Harrington et al., 2014). Érvelésük szerint „a stratégia megvalósításának tanulmányozása... az egyik olyan terület, ahol a vendéglátás kutatói valóban hozzájárulhatnak a stratégiai menedzsment szakirodalmának fő

irányzatához. Ez egy olyan ágazat, ahol a kutatási lehetőségek sokkal relevánsabbak lehetnek” (Olsen & Roper, 1998, p. 117).

A szállodaipari szakemberek felhívják a figyelmet a stratégia fogalmának sajátos ágazati értelmezésére (Okumus, 2002). A közgazdaságtan fő irányzata a stratégia fogalmának viszonylag széles értelmezését adja: kezdve egy összetett, dinamikus tanulási folyamaton keresztül, a követelményeket kielégítő vállalati erőforrás (és készség) allokáció át; a vállalat belső erőforrásainak és a külső környezetének kohézióját elősegítő tervig. A szállodaipar nemzetközi szaktekintélyei a stratégia szűkebb megfogalmazásával élnek, mely a vállalat külső és belső környezeti összhangját biztosító tervben ölt testet (Tse & Olsen, 1988; Dev & Olsen, 1989; Chathoth & Olsen, 2005; Olsen, Sharma, Echeveste, Ching, & Tse, 2008; Köseoglu, Topaloglu, Parnell, & Lester, 2013). A nemzetközi ágazati szakirodalom ezt nevezi „összefonódás elv”-ének.

A szakemberek egy körének álláspontja szerint (pl. Pillai et al., 2021) új szemlélet látszik kibontakozni, hiszen a napjaink üzleti környezetét jellemző dinamikus és összetett külső környezeti változások nem teszik lehetővé az eddigi szemlélet érvényesülését. Ez főként a szállodaipar 5.0 térhódítását kísérő interoperabilitás, modularitás, virtualitás, valós idejű képességek és a szervezeti forma decentralizációs folyamatok előretörésében nyilvánul meg.

Okumus (2002) tanulmányában nemcsak a stratégia fogalmának ágazati szinten eltérő értelmezésére, hanem a stratégia alkotásának és megvalósításának a sajátosságaira is ráirányítja a figyelmet. Míg a közgazdaságtan mainstream irányzatában a stratégiaalkotás a hagyományos tervezés, a kitörési lehetőségek keresése, a kulturális értékek, a folytonossági és konfigurációs nézetek, illetve ezek kombinációi dominálnak, addig a szállodaipar kizárólag a hagyományos orientációra szorítkozik. A stratégia megvalósításának a folyamatára jellemző *elemzés-tervezés-megvalósítás-értékelés* ciklikus megközelítése helyett a lineáris felfogás dominál, ahol főként az első két tevékenységre helyeződik a hangsúly.

Ezen elavult szemlélet meglétét erősíti Aladag, Köseoglu, King, & Mehraliyev (2020) kutatásainak eredménye. Több mint 30 évet átfogó (1986-2019 évek), 42 nemzetközileg elismert turisztikai szakirodalomban vizsgálták a stratégia megvalósításáról szóló tanulmányokat. A kutatásuk során mindösszesen 139 db szakmai közleményt azonosítottak, melyeket alapjaiban öt tematikus klasztercsoportba soroltak. A tanulmányok zöme (51 db) a stratégia megvalósításának sikertényezői és akadályai témakört érintik, amit a vállalati jellemzők hatásának vizsgálata (43 db) követ, a külső környezet kapcsolatrendszerének megértésére irányuló tanulmányokon (30 db) kívül, elenyésző a stratégia megvalósításának fejlesztése (11 db) és hatékonyságnövelése (3 db) érdekében felsorakoztatható kutatások száma.

Általános versenystratégiák

A globális üzleti környezet által diktált versenyfeltételek között a vállalkozások rákényszerülnek, hogy versenytár-

saikkal szemben versenyelőnyt érjenek el versenystratégiák segítségével. Átfogó versenystratégiai taxonómiák kidolgozására elsőként Miles & Snow (1978) vállalkozott. Vizsgálódásai a szervezetek környezeti alkalmazkodásban megfigyelhető konzisztens magatartásminták azonosítására szorítottak, ahol az iparágtól függetlenül négy stratégiai magatartástípust azonosítottak, ezek: a kutató, a védekező, az elemző és a reagáló.

A *kutató* magatartás az innovatív, a leginkább jövőszemléletű és piaci eredményességre törekvő vállalkozások jellemzője. Céljuk a termék és piaci szegmensek feltárása és kiaknázása. A kutatókkal ellentétes magatartást tanúsítanak a *védekezők*, akik a termelési hatékonyság elérése érdekében szűk termék- vagy piaci kör kiszolgálására összpontosítanak, előtérbe helyezik termelési folyamataik magas fokú standardizáltságát. A két szélsőséges tipológia között helyezkedik el az *elemző*, akik a pénzügyi hatékonyság és a piaci eredményesség közötti egyensúly elérését a termékek és piacok meghatározott szegletére való összpontosításával, illetve a termelési és elosztási rendszerek fenntartásával célozzák meg. Végül a sort a *reagálók* zárják, akik nem rendelkeznek a problémára megfelelő válaszreakciót generáló alkalmazkodóképességgel, stratégiával, így e vállalkozások életképessége hosszabb távon megkérdőjelezhető.

Porter (1980) a vállalkozások életben maradása érdekében az általános üzleti stratégiájukból származtatott versenystratégia megfogalmazását és alkalmazását javasolta. Kutatásai alapján a vállalkozások számára alapvetően két egymástól élesen elkülönített általános versenystratégiát fogalmazott meg: *megkülönböztetésre* alapozott, valamint az *átfogó költségvezérelt* versenystratégia gyakorlatát. A lokális szereplők számára, a globális piac szegmentálásának eredményeként előálló piaci rés (niche) kiaknázása érdekében fogalmazta meg továbbá az *összpontosító* stratégia követésének a lehetőségét.

Az ágazati szakirodalomban Porter alaplíművére épített empirikus kutatások mellett Miles & Snow taxonómiái jelentik az implementációs gyakorlatok vizsgálatának alapját. Ezért a tanulmány eltekint a versenystratégiai tipológiák teljes körének bemutatásától, megfogalmazásuk körülményeinek ismertetésétől, illetve a köztük lévő azonosságok, kapcsolatok elemzésétől. A teljesség igénye nélkül elmondható, hogy az elmúlt öt évtizedben több versenystratégiai szemlélet is napvilágra került, azonban valamennyi összeegyeztethető Porter (1980) általános versenystratégia tipologizálási elgondolásával. Porter költségvezérelt versenystratégiája szoros kapcsolatot mutat Hambrick (1980) hatékonysági stratégiájával. Az összpontosításra alapozott versenystratégia Miller & Friesen (1983) szegmensinnovátorok stratégiájával koherens.

Porter (1998) későbbi munkáiban az általános versenystratégiák éles elkülönítésének feloldását hangsúlyozta, azok egyidejű ún. integrált alkalmazásából származó előnyöket is méltatta. Hangsúlyozta, hogy az átfogó költségvezérelt stratégia követése nem jelenti a megkülönböztetésre alapozott stratégia feladását.

Porter (1998, 2006) későbbi tanulmányában rávilágít, hogy önmagában a költségsökkentés nem jelent költség-

előnyt. Amennyiben a vállalat költségelőnyre alapozott versenysztratégiát követő versenytársra akad, akkor előbb-utóbb rákényszerül a megkülönböztetés részleges feladására, így ezekben az esetekben a két stratégia „köztes” megoldását kell alkalmaznia. Porter (1985, 1998, 2006) három feltétel mellett tartja kivitelezhetőnek a két alapstratégia együttes alkalmazását:

- A versenytársak a két alapstratégia között „bolyonganak”. Ebben az esetben egyik versenytárs sincs olyan helyzetben, hogy a vállalkozást a költségelőny és a megkülönböztetés kölcsönösen kizáró feltételei közé szorítsa.
- Nemzetközi megjelenés térnyerésével. A nemzetközi kapcsolatok jelentős hatással vannak a költségekre. Az általános versenysztratégiák együttes követése abban az esetben járható út, amikor a költségtényező a piaci részesedéssel hozható kapcsolatba, nem pedig a szolgáltatási elem jellemzőivel, a technológiai színvonallal, a nyújtott szolgáltatások vagy egyéb tényezők körével.
- Innovációs folyamat előtérbe kerülésével. Az új technológiai innovációk alkalmazása lehetővé teszi a két alapstratégia együttes alkalmazását és elérését.

A nemzetközi szakirodalomban több forrás is található Porter (1980) keretmunkájának továbbfejlesztésére. A közgazdaságtudomány fő irányzatában ennek egyik vezérgondolata Thompson, Strickland, & Gamble (2015) szerző munkájához köthető, melyben a megkülönböztető és az átfogó költségvezérelt versenysztratégiák előnyeinek ötvözését az ún. „best-cost” stratégia elnevezéssel illeti (1. ábra).

1. ábra

A „best-cost” versenysztratégia



Forrás: Thompson et al. (2015, p. 118)

Az integrált stratégia alkalmazóinak köre az ár-érték arány növelése iránt elkötelezett vállalkozások. A vevői érték növelése a kínálati portfólió kulcsfontosságú jellemzőinek (pl. minőség, teljesítmény, kiegészítő szolgáltatások) befolyásolása révén valósul meg, miközben a termékek, szolgáltatások önköltsége és kínálati ára nem éri el a versenytársak szintjét.

Az integrált stratégiák gyakorlati hatásait feltáró egyik legátfogóbb keretmunka Alnoor, Khaw, Al-Abrow, & Alharbi (2022) társszerzők nevéhez kötődik. Tanulmányuk

Miles & Snow, illetve Porter munkásságával fémjelzett taxonómiákból származtatható hibrid stratégiák azonosítására, illetve alkalmazásukkal járó hatások elemzésére terjedt ki. A témakör tág értelmezésénél a szekunder kutatásaik során napjainkig összesen 92 tanulmányt azonosítottak, melyből 8 db Miles & Snow, míg 38 db Porter keretmunkáinak alapjaira épült. Miles & Snow *kutató* és *védekező* tipológiák ötvözetéből előálló hibrid stratégia elemzésének fókusza a vállalati teljesítmény és a stratégiai döntések területét érintette. Porter alapművére a *költségvezető* és *megkülönböztető* versenysztratégiákra épülő hibrid stratégia pedig sokkal szélesebb érdeklődési kört váltott ki a kutatókból. Az erre épülő elemzések tárháza magába foglalja a teljesítményen, a versenysztratégián, a stratégiai döntéshozatalon, a szervezeti felépítésen, a minőség és innovációs tevékenységeken, a hozamenedzsmenten, a kereskedelem, illetve a szolgáltatásnyújtás eredményességén át a vállalati viselkedések területének teljes spektrumát. A nemzetközi szakirodalom alapján a kutatók különösen a 2020-as világválság időszakától kezdve szentelnek egyre nagyobb figyelmet a területnek, hiszen a gazdasági válsághelyzetekben a hibrid stratégia hatásosabbnak és eredményesebbnek bizonyult az egyes versenysztratégiák önálló alkalmazásával szemben.

Általános versenysztratégiák szállodaipari sajátosságai

A szállodaipari szakembereket (pl. Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013) élenként foglalkoztatja Porter általános versenysztratégiáinak ágazati szintű alkalmazhatósága. Azonos véleményen vannak abban a tekintetben, hogy a *megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia* megvalósítása a kínálati portfólió jellemzőin keresztül a tervezésre, a környezetre vagy az alkalmazottak készségeire és tapasztalataira alapozva érhető el. Hangsúlyozzák a kreativitás, a rejtett készségek, képességek, valamint az immateriális javak (pl. hírnév, márkanev, magas teljesítményre alapozott szervezeti kultúra) szerepét, melyek másolása a versenytársak számára nehézségekbe ütközik, így megfelelő alapul szolgál a versenylőny eléréséhez és hosszú távú fenntartásához.

A megkülönböztető versenysztratégiát követők a vevők által keresett jellemzők mentén egységesítik, formálják „arcukat”. E stratégia megvalósítói az ágazat átlaga feletti megtérülésre számíthatnak, amennyiben a realizálható felár felülmúlja az egyéniesítésre irányuló törekvések költségét. A stratégia piaci átlag feletti árat biztosít a vevők által kívánatos jellemző(k)ért cserébe. Ez a stratégia magas termék, szolgáltatás önköltséggel (egységköltséggel), alacsony termelési, szolgáltatási volumennel és magas fajlagos fedezettel jellemezhető.

Míg Enz (2011) az ágazaton belül a megkülönböztető versenysztratégia közkedvelt gyakorlati alkalmazását az ügyfelek ideológiai és társadalmi hovatartozását erősítő hatásával magyarázza, addig a versenysztratégia elérését támogató eljárások téra igen széles körű lehet. Ilyenek például: a termékjellemzők, a kiegészítő szolgáltatások, a tervezésben megtestesült technológia, a helység, az innova-

tív szolgáltatások, az elváráson felüli szolgáltatásminőség, a kreatív reklámozás vagy éppen a szállítói kapcsolatok fejlesztése a szolgáltatás minőségének érdekében.

Az *átfogó költségvezérelt stratégia* alapfeltevése, hogy a vállalkozás az ágazat keresletének kiszolgálása érdekében széles portfóliókinálattal jelenik meg a piacon. A költségelőny forrása az iparágak szerkezetének a függvényében változhat, mely alapvetően az alábbi területeken nyilvánul meg: méretgazdaságosság, kapacitáskihasználtság, technológia feletti rendelkezés, kiváltságos helyzet bizonyos nyersanyagokhoz való hozzáférés révén stb. A költségelőnyt élvező vállalkozás általában a standardizált, magas fokúval jellemezhető kínálattal jelenik meg a piacon, hogy a gazdaságos sorozatnagyság, a méretgazdaságosság elérésével az iparági átlag feletti jövedelmezőségre tegyen szert. A piacvezető akkor is képes nyereséges maradni az árak csökkenése esetén, amikor a versenytársak már veszteségbe fordulnak.

Enz (2011) a szállodaiparban a költséghatékonyság elérésének szolgálatában az alábbiakat javasolta:

- **Kapacitások kihasználása**
A szállodák költségszerkezetére a fix költségek domináns szerepe jellemző, ami a megtérülési számításoknál a kapacitáskihasználtság magas szintű fenntartását indokolja. Kereslet-előrejelzésre alapozott

árbevétel-tervezés valósul meg dinamikus vagy agresszív árképzési akciók révén.

- **Méretgazdaságosság elérése**
Számos szálloda úgy tekint a méretgazdaságosság elérésére, mint a versenyelőny megszerzésének kizárólagos forrására. A kapacitásnövelő beruházások, stratégiai egyesülések, felvásárlások, azaz az üzemméret növelése (szállodalánc vagy szállodaegység szintjén) az egységköltség csökkenésére tett intézkedések alapja. A méretgazdaságosság eléréséből származó előnyök sokkal inkább a gyakori utazási programok, a foglalási rendszerek, valamint a globális értékesítési és marketingprogramok mentén realizálhatók.
- **Tanulási görbe effektus kihasználása**
Egyszerű, könnyen elsajátítható rendszerek létrehozása nem igényel sok tanulási folyamatot, míg az összetett rendszerek esetében képzési programok segítségével érhetik el a termelékenységre gyakorolt pozitív hatást.
- **Technológiai előnyök kiaknázása**
A technológiai fejlesztések a technológiai gazdaságosság elérése érdekében, mely az egységköltség csökkenését és az információkontroll növelését eredményezi (pl. foglalási rendszer fejlesztése).

1. táblázat

A versenysztratégiák gyakorlati megjelenése a szállodaipar szereplőinek körében

Alkalmazott versenysztratégiák	Követő	Megvalósítása
Átfogó költségvezérelt stratégia	Mariott Hotel	A versenyprioritását a technológiai előny kiaknázására építi. A versenyelőny elérése érdekében a foglalási és rendelési rendszerét (MARSHA) integrálta a vállalat internetes technológiai platformjaival és egyéb alkalmazásokkal, marketingprogramokkal.
	Starwood Hotels and Resorts Worldwide	A méretgazdaságosság elérésére alapozza versenyelőny elérésének forrását. Központi gondolata szerint a működési költségek csökkentése a beszerzés során alkalmazott alkuerő révén érhető el. Az alkuerő forrását jelentő alacsony beszerzési egységköltség a szállodalánc vagy szállodaegység méretéből eredeztethető.
Megkülönböztetésre alapozott stratégia	Four Seasons Hotel	A szállodalánc a megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia elérését a kivételes minőséget kínáló, modern kényelmi szolgáltatásokra alapozza. A személyre szabott, magas minőséget biztosító szolgáltatáskínálat alapja a humán erőforrás képzése és fejlesztése. Folyamatosan törekszik az üzleti utak hatékonyabbá, valamint a szabadidős utazások élvezetesebbé tételére. A versenysztratégiában az ügyfélszolgálat kiemelt szerepet tölt be, amit a magas személyzeti morál és elégedettség mellett, az információtechnológiai fejlesztés eredményeként a központi helyfoglalási és adatbázisrendszer üzemeltetésével éri el. Az informatikai rendszer alkalmas a földrajzilag távol eső szállodaegységek közötti kapcsolat megteremtésére, a kialakított menedzsmentszolgáltatási rendszer fejlesztésére. A közelmúltban történt események (pl. WTC ikertornyok elleni támadás, terrorcselekmények, járványok stb.) kedvezőtlen gazdasági hatásainak kiküszöbölése érdekében a szállodalánc globális terjeszkedésbe kezdett, ahol a tulajdonlás helyett, a közepes kapacitásszintű szálláshelyek menedzsmentszerződés keretében kapcsolódnak a szállodalánchoz. A terjeszkedésnél az elhelyezkedés prioritást élvez, azonban az ügyfélkör sokrétű igényeinek kiszolgálása érdekében a világvárosok kereskedelmi és pénzügyi központjai mellett a luxusüdülők és -ingatlanok is célterületként jelennek meg.
Integrált stratégia alkalmazása	Intercontinental Hotel Group	Párhuzamos stratégiák alkalmazása a különböző üzleti egységek, márkanévek esetében. Míg az Intercontinental Hotels and Resorts, illetve a Crown Plaza presztízmárkák esetében a helyi egyedi kulturális elemekre épített kiemelkedő szolgáltatásminőség kínálattal a megkülönböztető versenysztratégia megvalósítását tűzte ki célul, addig a Holiday Inn Express márkanév alatt a költséghatékony kereslet kielégítésére fókuszál. A különböző versenysztratégiák elérését a magas elvárásokkal jellemezhető célpiacon, a luxus- és értékközpontú fogyasztói körre osztott pozicionálás eredményeként valósítja meg.

Forrás: Enz (2011), Four Seasons Hotel, Intercontinental Hotels Groups alapján saját szerkesztés

• Kiszervezés (outsourcing)

Az értéknövelő tevékenységek kiszervezése és működtetése növeli a szálloda rugalmasságát, miközben csökkenti működésének költségeit és kockázati kitettségét (pl. takarítás, portaszolgálat, reptéri transzfer, ételfelszolgálás).

Az általános versenysztratégiák közül a költségelőny-stratégia megvalósításához a szállodáknak magas fokú hatékonysági szintet kell elérniük tevékenységeik és folyamataik tekintetében. Mivel a szállodaipar vállalkozásaira jellemző, hogy a közvetett költségek aránya költségszerkezetén belül növekvő tendenciát ír le (pl. Enz, 2011), a költségelőny-stratégia tudatos alkalmazása megköveteli, hogy a rejtett költségek forrását feltárják, megvalósuljon a költségek alakulására ható tényezők feltérképezése, valamint a költségek feletti fokozott ellenőrzés.

A költségelőny-versenysztratégiát követők számára a magas értékesítési volumenem keresztül vezet az út a sikerhez. Mivel a piac széles rétege számára elérhető terméknyereséghányada általában alacsony, így a nyereségesség elérése érdekében követői építenek a méretgazdaságosságban, kapacitáskihasználtságban rejlő előnyökre, így a versenytársaknál magasabb termelékenységi szintet érnek el.

A költségelőny-versenysztratégia fent említett erősségében rejlik annak gyengesége is, hiszen a költségszökkentés kényszere előidézheti a termékek és szolgáltatások olyan tulajdonságainak elhagyását – azaz olló képződik a vevői elvárások és a szolgáltatás igénybevételét követő tapasztalati érték között –, aminek következtében a vevők elállnak jövőbeni fogyasztási szándékaiktól. Különösen érzékenyen érintheti ez a kereskedelmi szálláshely-szolgáltatókat. A költségelőny éllovasa addig marad versenyképes, amíg a terméke legalább hasonló elégedettségi szintet biztosít, mint a versenytárs valamivel drágább terméke (Blocher, Stout, Juras, & Smith, 2019).

A szállodaipar nemzetközi gyakorlatában alkalmazott versenysztratégiákra vonatkozó példák az 1. táblázatban találhatóak.

Integrált versenysztratégia a szállodaiparban

Porter korábban idézett munkájában már kimondja a versenysztratégiák egyidejű, integrált alkalmazásának a lehetőségét. A szállodaiparban e stratégia „best-value” névvel fémjelzett elnevezéssel nyert teret (Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013; Bordean & Borza, 2014). A stratégia gyakorlati implementálását empirikus tanulmányok is megerősítik. Enz (2011) rámutat, hogy a több márkanevet gondozó szállodaegységek egyidejűleg eltérő versenysztratégiát is alkalmazhatnak a különböző márkanevek vagy egységek esetében.

Az ún. „best-value” integrált stratégia alappillére, hogy a fogyasztók által értékelt szolgáltatási elem tulajdonságai a versenytársaknál alacsonyabb áron legyen elérhető. A versenysztratégia követésének előfeltétele, hogy a versenytársakhoz viszonyítva kedvezőbb kínálati ár elérése révén:

- a vendégek által elvárt érték előállításához szükséges erőforrások és kompetenciák rendelkezésre álljanak,

- biztosítható legyen a kínálati portfólió magas minősége, a szolgáltatási elem vonzó tulajdonságának ki- vagy beépíthetősége,
- a szolgáltatások jellemzőinek formálhatósága, valamint
- az értékesítéshez szükséges kapacitásszint.

A költségelőny-versenysztratégia követése magas tőkebefektetést, az üzleti folyamatok nyomon követését, valamint a költségek szinten tartása érdekében azok folyamatos ellenőrzését követeli meg. Ezzel szemben a megkülönböztetés versenysztratégia kreatív munkaerő-állományt kíván, akik aktív marketingtevékenységgel hívják fel a célpiac fogyasztóinak érdeklődését a termékek, szolgáltatások meghatározott jellemzőire. E szemlélet megvalósítói a kutatásba és fejlesztésbe fektetnek, valamint a minőségre helyezik a hangsúlyt.

Az általános versenysztratégiák alkalmazása a szállodaiparban

A nemzetközi szakirodalom egységes abban a tekintetben, hogy az iparág szereplői részéről kevésbé gyakori a kizárólag tisztán egyik vagy másik versenysztratégia alkalmazása, sokkal inkább a kettő egységként előálló ún. *legjobb érték* stratégia követése dominál (Bordean, Borza, Razvan, & Crisan-Mitra, 2010; Enz, 2011; Köseoglu et al., 2013; Bordean & Borza, 2014). Az ügyfél által észlelt és elismert értéknövelő tevékenységek összegyűjtése, a már említett költségkímélő megoldások (méretgazdaságosság, tanulási effektus, technológiai előnyök stb.) révén érhető el.

Az integrált versenysztratégia alkalmazásából származó előnyök ellenére a szállodaiparban végzett empirikus vizsgálatok bizonyos esetekben méltatják az egyes stratégiák gyakorlati relevanciáját (Tse & Olsen, 1988; Claver-Cortés, Molina-Azorín, & Pereira-Moliner, 2007). Wong & Kwan (2001) empirikus kutatásaik alapján a fejlett gazdaságokban a szállodavezetők előszeretettel építik versenysztratégiájukat a versenyképes költségszerkezet elérésére, az emberi és partnerkapcsolataik mobilizálására, valamint a hatékony szolgáltatásnyújtási rendszerek kiépítésére, míg kevésbé alapoznak az értékteremtés érdekében kiépített információtechnológia előnyeinek a kihasználására.

Olsen et al. (2008) tanulmányukban a fejlődő gazdaságokban működő, turizmusban és vendéglátásban érintett kis- és középvállalkozások (KKV) működési feltételrendszerét vizsgálták. A vizsgálatukból levont következtetés alapján megkérdőjelezhető az üzleti környezet bizonytalansága és kiszámíthatatlansága miatt az általános versenysztratégiák globális kiterjesztése, illetve a termékek, szolgáltatások immateriális elemeibe fektetett „korlátlan” fejlesztési erőfeszítés ésszerűsége. Köseoglu et al. (2013) tanulmányukban a szállodák által alkalmazott versenysztratégia, az üzleti környezet bizonytalansága, valamint a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot elemezték. Elemzésük alapjául Miles & Snow (1978) munkássága szolgált. A legfőbb megállapításuk, hogy bizonytalan üzleti környezetben a *kutató*, az *elemző* és

a *védekező* stratégiát folytatók meghaladják a *reagálók* pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét. Sánchez-Pérez et al. (2020) napjaink digitális, virtuális világában a szállodaláncok szempontjából vizsgálták a horizontális (szolgáltatásmix eltérő piaci fogadtatása) és vertikális (fogyasztói preferenciaszint növelése egy adott termék vagy szolgáltatás vonatkozásában) megkülönböztetésre alapozott versenysztratégia nyereségre gyakorolt hatását. Megállapították, hogy intenzív versenykörnyezetben az alacsony árfekvésű szállodák vonatkozásában a vertikális megkülönböztetés alapú versenysztratégia követése bizonyult nyereségesnek, míg a horizontális megkülönböztető stratégia a közepes és magas árfekvésű szállodák esetében volt célravezető.

A szállodaipari versenysztratégiát befolyásoló tényezők

A szállodaipar által alkalmazott versenysztratégiákhoz hasonlóan, az alkalmazásukat befolyásoló tényezők terén is korlátozott számú tanulmány látott napvilágot (Olsen & Roper, 1998; Harrington et al., 2014). Ugyanakkor elsősorban az angolszász területhez köthető szakirodalom mellett (Dev & Olsen, 1989; Chathoth & Olsen, 2005; Köseoglu et al., 2013; Tse & Olsen, 2016) már találkozhatunk kelet-európai kutatások eredményeit közlő tanulmányokkal is (pl. Ioncica, Tala, Brindusoiu, & Ioncica, 2006; Bordean et al., 2010).

Az alkalmazott versenysztratégiák befolyásoló tényezőinek szakirodalmi áttekintésénél egyértelműen visszaköszön a szállodaipar stratégiai felfogásánál hangsúlyozott szemlélet, azaz a környezeti feltételek és a szervezeti kompetenciák összhangját elősegítő ún. összefonódási elv érvényesítése. A téma kifejtésére irányuló tanulmányok kezdetben az üzleti környezet és a versenysztratégiák közötti kapcsolatokra fókuszáltak. A tényezők közötti kapcsolatok feltárását elősegítő átfogó empirikus kutatás Dev & Olsen (1989) nevéhez fűződik, akik az Egyesült Államokban bejegyzett szállodák körében végzett, 176 elemű kérdőíves felmérésük eredményéből kiindulva fogalmazták meg következtetéseiket. A felmérésük központi gondolata a Miles & Snow (1978) szerzőpáros munkásságához köthető stratégiai magatartástípusok köre épül. A vizsgálatuk a szállodák által követett stratégiák és különböző üzleti környezet által diktált feltételek közötti teljesítmények megítélésére irányult. Statisztikai elemzéssel alátámasztott következtetéseik alapján stabil üzleti környezetben a *védekező* stratégia követése mutatkozott a leghatékonyabb megoldásnak, míg a *kutatók* teljesítménye nem különbözött lényegesen a másik két – *elemző* és *reagáló* – stratégiát követőktől. Változó gazdasági körülmények között a domináns stratégia az elemző magatartással jellemezhető, míg a kutatók és védekezők teljesítményében nem mutatható ki lényeges eltérés. E megállapítással szögesen ellentétes következtetést vont le Köseoglu et al. (2013), amikor a török szállodaipar szereplői által alkalmazott versenysztratégiák feltárására vállalkozott. Vizsgálata alapján statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatható ki a költségvezérelt versenysztratégiát követők és

a bizonytalan, intenzív versenykörnyezettel jellemezhető piaci környezetben működők gyakorlata között.

Idővel a kutatások szemlélete a környezetről a szállodák szerkezeti felépítésére terelődött. A gyakorlati fejtegetések alapját a vállalkozások strukturális jellemzői, adottságai és a követendő versenysztratégia közötti kapcsolat jelentette. A kutatások kezdeti bázisát a turizmusban központi szerepet játszó éttermek körében végzett elemzések adták. A kiinduló tanulmányok között megemlíthető Tse & Olsen (1988) empirikus kutatása, akik Porter alapstratégiáinak alkalmazási feltételeit vizsgálták a vendéglátóipar szereplőinek körében. A 149 elemű mintát tartalmazó kérdőíves felmérés az alkalmazott versenysztratégia és a vállalat olyan szerkezeti jellemzői közötti kapcsolat feltárására irányult, mint a formalizáltság (irányelvek és szabályzatok köre) és összetettség, hierarchikusság (döntések centralizál vs. decentralizált jellege). A statisztikai elemzésen alapuló feldolgozás ráirányította a figyelmet a kínálati portfólió szélessége és az alkalmazott stratégia kapcsolatára. Míg a széles kínálati portfóliót gondozó egységek a megkülönböztetésre alapozták stratégiájukat, addig a szűk termékskálával rendelkezők előszeretettel követték a költségvezérelt versenysztratégiát. A verseny intenzitásának fokozása, a piaci lefedettség növelése, azaz a nemzetközi, regionális piacok kiszolgálói (hálózatosodás) esetében a költségekre alapozott stratégia került előtérbe, szemben a lokális piaci szegmensek (niche) kiszolgálói által preferált megkülönböztetésre alapozott versenysztratégiával. A vállalkozások méretbeni adottságainak növelése maga után vont a megkülönböztetést követő stratégia költségvezérelt stratégiával való felváltását. Összességében a megkülönböztetésre alapozott vállalkozások jellemzője a centralizált döntéshozatal, míg szabályozottabb munkakörnyezettel a költségvezérelt stratégiát követők rendelkeznek.

Hasonló eredményről számolt be Bordean et al. (2010) empirikus tanulmányában, amikor a romániai szállodaipar által alkalmazott versenysztratégiák és a szervezeti jellemzők közötti kapcsolatot vették górcső alá. A 65 elemű mintát vizsgálva a tanulmányukban Porter általános versenysztratégia-típusainak alkalmazására épül, kiegészítve az innovációs stratégiával. A szálloda jellemzői közül a méret, a minőségi kategória (csillagok száma), valamint a státusz (szállodalánc vs. független), mint független változók bevonására került sor. A vizsgálat statisztikailag szignifikáns különbséget tárt fel a költségvezérelt stratégia és a minőségi osztály, illetve a minőségi osztály és az innovációs stratégia között. Az elemzés rámutatott a megkülönböztető stratégia és a minőségi besorolás közötti pozitív korrelációs kapcsolatra is, amelyben hangsúlyos szerep hárul a minőség dimenzióira, mint a márkanév, a szolgáltatások minősége és a szolgáltatási portfólió szélessége. Ugyancsak statisztikailag kimutatható különbség mutatkozott a státusz és a költségvezérelt stratégia viszonyában, ahol a változók közötti negatív korrelációs kapcsolatról számoltak be a szerzők. A tanulmány nem tárt fel statisztikailag szignifikáns különbséget a méret és a különböző versenysztratégiák között.

Claver-Cortés et al. (2007) tanulmányukban a legfontosabb stratégiai változókra – méret, szállodavezetés típu-

sa, minőségi kategória és versenylőny – és e tényezők teljesítményre gyakorolt hatására összpontosítottak. A 114 elemszámú minta a spanyol szállodák kérdőíves felméréseinek eredményét szintetizálta, és statisztikai elemzésre alapozva fogalmazta meg a következtetéseit. A szállodák méretének növelése, illetve a magasabb minőségi kategóriába sorolása kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a vállalat mérete és minőségi kategóriája összefügg a Porter-féle költségvezérelt stratégia követésének gyakorlatával. A szállodalánctagság, a hálózatosodás számos lehetőséget teremt a tagság számára az elvárások felüli minőség, az egyedi szolgáltatások nyújtására, így körükben jellemzően a megkülönböztetésre alapozott stratégia dominált a felmérés szerint. A primer kutatásból leszűrt következtetés megcáfolta azon előfeltételezést, miszerint az alacsonyabb minőségi kategóriába sorolt szálláshelynyújtók a pénzügyi indikátorértékek növelését a kapacitáskihasználás intenzitásán keresztül érhetik el. A magasabb minőségi kategóriába soroltak a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazásán keresztül jutnak az eredményesség magasabb fokára. A fejlesztésre és a nemzetközi dimenzióira alapozott versenylőny alkalmas leginkább a méret és a minőségi kategória együttes előnyeinek kiaknázására.

A kutatás

A kutatás elsődleges célja a magyar szállodák által alkalmazott versenystratégiák feltárása és a befolyásoló tényezők azonosítása. A kutatás során Porter (1980) két általános versenystratégiai tipológiája – az átfogó költségvezérelt és a megkülönböztető stratégia – jelenti a kiinduló pontot. Ugyanakkor nem lehet figyelmen kívül hagyni a szolgáltatóágazat meghatározó tényezőjét, a minőség dimenzióját sem. Claver-Cortés et al. (2007) és Bordean et al. (2010) primer kutatása rámutatott a lojalitás kiépítésében, az eredményesség elérésében a minőség kitüntetett szerepére. Az ágazati szakirodalom pedig a lojalitás kiépítését Porter megkülönböztető versenystratégiájának alkalmazásához kapcsolta (Yin & Hsi, 2012; Alnoor et al., 2022).

A magyar szállodaipari vállalkozások által követett versenystratégiák, valamint alkalmazásukat befolyásoló tényezők feltárásánál elsőként a hipotézisek megfogalmazására került sor, amit a kutatási modell felvázolása követ. Az adatgyűjtést követően az adatok elemzése az SPSS szoftver segítségével valósult meg. Az eredmények kiértékelését, a következtetések levonását követően a kutatás lehetséges fejlesztési irányainak a felvázolására kerül sor.

Igazolandó hipotézisek

A kutatás az alkalmazandó versenystratégiák és befolyásoló tényezők vizsgálatánál tekintettel van a helyi, regionális sajátosságokra.

A magyarországi szállodaipar élénkülésére, fejlődésére meghatározó szerep hárult a külföldi tőkeberuházásoknak, nemzetközi szállodalánccoknak (pl. Hilton, Intercontinental). Történeti távlatból a szállodalánccok egységes

márkanév alatti üzemeltetése jelentette a versenylőnyök (beszerzés, értékesítés és marketing területen) kezdeti forrását. Idővel e felismerés vezetett az alacsonyabb minőséget biztosító szállodák standardizálásához, akik a márkásítás révén elnyerték az alacsonyabb árfekvésű kereslet kiszolgálását. A magas tőkeerővel rendelkező szállodalánc márkanevek nemzetközi térhódításai gerjesztették a turizmus standard kínálati portfóliójának globális előretörését (Michalkó & Vizi, 2001). Így a tanulmány első hipotézise:

(1) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a külföldi tőke részaránya és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

Annak ellenére, hogy a rendszerváltást követően meghatározó szerepkörrel rendelkeztek a nemzetközi szállodalánccok a magyar ágazat szerkezetére a kis- és középvállalkozási (KKV) forma jellemző. A tanulmány az elemzés során szakít az EU által alkalmazott létszámfaktori beazonosítástól és a szállodaiparra jellemző nemzetközi mértékegységet, a szobakapacitás egységét alkalmazza. A nemzetközi szakirodalomban a 300 szoba alatti szálláskapacitással rendelkező egységeket tekintik kis- és középvállalkozásnak, addig a közép- és kelet-európai kutatásokban a 100 szobakapacitás érték jelenti a határértéket (Ivankovič & Jerman, 2010; Bordean & Borza, 2014).

Claver-Cortés et al. (2007) kutatásainak empirikus eredményére alapozva a szállodák kapacitásszintjének növelése kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a vállalat mérete összefügg a Porter-féle költségvezérelt stratégia követésének gyakorlatával.

(2) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda kapacitása és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A nemzetközi szakirodalmi kutatások számoltak be a széles kínálati portfólióval bíró szállodalánctagságban rejlő lehetőségekről (Tse & Olsen, 1988; Claver-Cortés et al., 2007). A primer kutatások eredményeként a hálózatosodás, valamint a szállodalánccokra jellemző nemzetközi dimenzió növelte az egyedi szolgáltatások nyújtására vonatkozó lehetőségeket, így körükben jellemzően a megkülönböztetésre alapozott stratégia dominált a felmérés szerint.

(3) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szállodalánctagság és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A turisztikailag forgalmas, kitüntetett földrajzi helyen üzemelő (Pest vármegye) szállodaegységek által tapasztalt intenzív versenyhelyzet, a vezetők figyelmét inkább a megkülönböztetés és minőségre alapozott versenystratégiák alkalmazása irányába tereli (Dev & Olsen, 1989; Köseoglu et al., 2013). A Központi Statisztikai Hivatal (STAT-

INFO, 2022) adatai alapján Magyarországon a külföldiek szállásforgalmának több mint 50%-a a főváros és szűkebb vonzáskörzetében üzemelő szállásegységekhez köthető. A hipotézis megfogalmazásának alap gondolata épít Dev & Olsen (1989) kutatásának eredményeire, és kiegészül a minőségre alapozott versenystratégia szemléletével, így az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

(4) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda minőségi kategóriája és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

A szakirodalmi áttekintés ráirányította a figyelmet arra, hogy a szállodák magasabb minőségi kategóriába sorolása kapcsolatba hozható a piaci eredményesség magasabb fokával, vagyis a minőségi kategória összefügg a Porter-féle megkülönböztetésre alapozott versenystratégia követésének gyakorlatával (pl. Claver-Cortés et al., 2007; Bordean et al., 2010). Hasonló megállapítást tett Bordean et al. (2010) az alacsony minőségi osztályba sorolás és az átfogó költségvezérelt versenystratégia követése között.

(5) H_0 : *Kapcsolat feltételezhető a szálloda székhelye (vidék, központ) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között.*

Kutatási modell

A nemzetközi szakirodalom szekunder és primer kutatásainak eredményei, valamint a megfogalmazott hipotézisek alapján dolgoztam ki a 2. ábrán látható kutatási modellt. A kutatási modell a vizsgálatba vont versenystratégiák és befolyásoló tényezőinek körét és kapcsolatrendszert tartalmazza.

A megfogalmazott nullhipotézisek, illetve a felállított kutatási modell mögöttes tartalma épít az ágazati stratégia nemzetközi szakirodalmában ismertett ún. összefonódási elv nézetére. Az értelmezés szerint az elv követése alkalmassá teszi a vállalkozásokat, hogy a képességeikre, adottságaikra alapozott versenystratégia révén eredményesen alkalmazkodjanak a külső környezeti kihívásokra. A nemzetközi szakirodalom (pl. Wong & Kwan, 2001; Olsen et al., 2008; Enz, 2011; Sánchez-Pérez et al., 2020; Pillai et al., 2021) a vállalkozás adottságai között a versenystratégia kialakításánál hangsúlyozza a rendelkezésre álló humán erőforrás-állomány összetételét (HR), a rendelkezésre álló információtechnológiát (IT), a kínálati portfólió szélességét (KP), a belső szabályozottság szintjét (SZ).

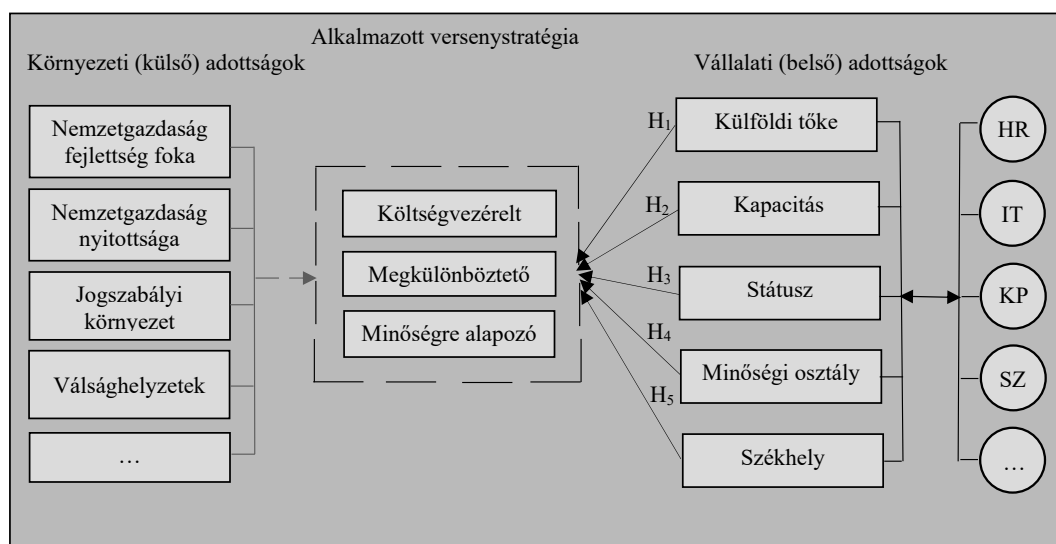
A minta megválasztása és a vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A Magyarországon működő szállodák körében 2016-ban végzett országos felmérés elsődleges célja a szállodák által alkalmazott költséggazdálkodási gyakorlat vizsgálata volt. Az akkor lekérdezett és összegyűjtött adatok jelen kutatás során újból hasznosulnak. A kutatás alapsokaságát a hazai ágazat szabályozáskörnyezetét leginkább formáló és befolyásoló szakmai szervezet tagjai, a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségénél (MSZÉSZ) tagsági jogvisztonnal rendelkező 398 szálloda egysége jelentette. Az MSZÉSZ tagjai e-mail-ben elküldött online vagy a régiógyűléseken papíralapú kérdőív kitöltésével vehettek részt a felmérésben, amelyre 2016. szeptember-december közötti időszakban került sor.

A hazai szállodaegységek a gyakorlatban követett versenystratégiák tekintetében ötfokozatú Likert-skálán rögzíthették válaszaikat (1-kevésbé ért egyet, 5-teljesen egyetért). A felmérésbe vont versenystratégiák mindegyi-

2. ábra

A kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat a kutatási modellhez:

HR – Humán erőforrás; IT – Információtechnológia; KP – Kínálati portfólió; SZ – Belső szabályozottság foka, formalizáltság

kéről, külön-külön nyilatkozhattak, ugyanakkor a kérdőív nem tért ki az egyes tipológiák követéséhez szükséges készségek, erőforrások rendelkezésre állására.

Az alapsokaság válaszadási hajlandósága 18,59%-os volt, a mintába 74 szálloda adatai kerültek be. A mintabeli sokaság részaránya Magyarország összes működő szállodájához viszonyítva – 946 db, a KSH 2017. január adata alapján (STADAT, 4.5.14.) – 7,82%.

A szállodaipar nemzetközi kutatásainak mintaelemzése – mint az előző részben láthattuk – 65 és 176 közötti volt, ami a felmérések bázisát jelentő statisztikai alapsokaság 15-25% között ingadozó válaszadási arányát jelenti. A viszonylag alacsony válaszadási elemszám az ágazat nemzetközi gyakorlatának sajátosságaként értelmezhető.

A felmérésben részt vevő szállodák jellemzői alapján megállapítható, hogy többségük szerény szobakapacitás-szinttel (legfeljebb 100 szobával), döntően hazai finanszírozással, független státusszal, vidéki székhellyel és legalább 4 csillaggal rendelkező szállodaegység (2. táblázat).

3. táblázat

Alkalmazott versenystratégiák a hazai szállodaipar szereplőinek körében

Alkalmazott versenystratégiák	Középérték	Szórás
Költségvezérelt	3,49	0,901
Megkülönböztetésre alapozott	4,00	0,789
Minőségre alapozott	4,19	0,615

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatból kitűnik, hogy az eltérő versenystratégiákra adott válaszok középértékeinek eltérései, különösen a megkülönböztetés és minőség tekintetében nem jelentős. Ez arra enged következtetni, hogy a hazai szállodaipar szereplői a versenystratégiák vegyes alkalmazására tesznek kísérletet, ami összeegyeztethető a nemzetközi gyakorlat empirikus eredményeivel (pl. Enz, 2011; Alnoor et al., 2022).

2. táblázat

A mintabeli sokaság jellemzése

Jellemzők	Kategória		Összesen (db)
	Alsó érték/Független/Vidék (db)	Felső érték/Szállodalánc/Közép-Magyarország (db)	
Külföldi tőke aránya (legfeljebb 49,99%/legalább 50,0%)	57	17	74
Szobakapacitás (100 alatt a szobák száma/101 felett a szobák száma)	51	23	74
Státusz (független/szállodalánc tag)	49	25	74
Minőségi kategória (legfeljebb 3 csillag/legalább 4 csillag)	34	40	74
Székhely (vidék/Közép-Magyarország)	47	27	74

Forrás: saját szerkesztés

A primer kutatás időhorizontjának áthidalása, azaz a felmérés eredményeiből levont következtetések időtállósága, valamint az ágazatot befolyásoló COVID-19 járványhelyzet hatásainak feltérképezése érdekében 2022 májusában újabb zárt kérdőíves lekérdés történt az MSZÉS tagtsága körében. Ezen túlmenően az ágazatot képviselő szakemberek – az MSZÉS vezetősége és a régióvezetők – körében strukturált interjú készítésére került sor.

A hipotézisek verifikálása és a kutatás eredményei

A kiértékelt válaszok középértékei alapján elmondható, hogy a hazai ágazat a minőségre, illetve a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazását részesíti előnyben, mely stratégiák esetében a szórásértékek is alacsonyabbak, mint az általános költségvezérelt stratégiánál (3. táblázat).

Sokkal tisztább képet kapunk a versenystratégiák alkalmazásának köréről, amennyiben az elemzésünk során a nemzetközi kutatásokkal összhangba a különböző tipológiák és az alkalmazásukat befolyásoló vállalati adottságokra, tényezőkre – méret, minőségi kategória, státusz, székhely, külföldi tőke – fókuszálunk, vagyis elvégezzük a kiinduló hipotézisek helytállóságának ellenőrzését.

A szállodák jellemzői alapján történő részletesebb elemzéshez az SPSS szoftvercsomagot hívjuk segítségül. A kiinduló nullhipotézisek ellenőrzését, a két változó (mennyiségi és minőségi) páronkénti összevetése révén a varianciaelemzés (ANOVA) segítségével végezhetjük el. A versenystratégiák gyakorlati relevanciáiról alkotott kép a szálloda jellemzőinek tükrében, arra enged következtetni, hogy a képzett csoportok közel azonos véleménnyel vannak a stratégiákról (4. táblázat).

A hipotézisek ellenőrzése

Versenystratégiák		Költségvezérelt (Középérték)	Megkülönböztetésre alapozott (Középérték)	Minőségre alapozott (Középérték)
Külföldi tőke részaránya (%)	max. 49,9	3,392	3,982	4,089
	min. 50	3,470	3,941	4,235
	F	0,091	0,034	0,715
	Sig	0,764	0,855	0,401
Kapacitás (szoba szám)	max. 100	3,400	3,920	4,140
	min. 101	3,434	4,087	4,087
	F	0,220	0,685	0,113
	Sig	0,883	0,411	0,738
Státusz (Szállodalánc tag)	Nem	3,354	3,958	4,104
	Igen	3,520	4,000	4,160
	F	0,524	0,044	0,131
	Sig	0,741	0,834	0,719
Minőségi osztály (csillag)	max. 3	3,484	3,727	3,969
	min. 4	3,350	4,175	4,250
	F	0,381	6,081	3,811
	Sig	0,539	0,016**	0,055*
Székhely	Vidék	3,565	3,934	4,000
	Központ	3,148	4,037	4,333
	F	3,579	0,276	5,162
	Sig	0,063*	0,601	0,026**

* $p < 0,1$ és ** $p < 0,05$

Forrás: saját szerkesztés az adatok SPSS szoftver feldolgozásának eredményei alapján

Az 1. hipotézis ellenőrzése alapján kijelenthető, hogy a külföldi tőke részaránya (legfeljebb 49,9% vs. legalább 50%) és a vizsgált versenystratégiák között nem mutatható ki szignifikáns statisztikai kapcsolat. A válaszok középértéke alapján a költségvezérelt és a minőségre alapozott versenystratégia követését dominánsan külföldi tőkével finanszírozott egységek, míg a megkülönböztetésre alapozott versenystratégiát a hazai finanszírozású szálláshelynyújtók alkalmazzák. A változók páronkénti összevetése alapján azonban nem mutatható ki lényeges statisztikailag különbség a középértékekben, így az 1. hipotézis nem nyert bizonyítást.

A 2. hipotézis ellenőrzése a szálloda mérete és a versenystratégiák közötti kapcsolatra fókuszált. A válaszok középértékei arra engednek következtetni, hogy a költségvezérelt és a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia követői inkább a nagyobb kapacitással (min. 101 szoba) rendelkező szállodák köréből kerülnek ki, míg a kisebb szálláshelynyújtók (max. 100 szoba) inkább a minőségre alapoznak. A középértékek alapján itt sem beszélhetünk szignifikáns különbségekről, így a 2. hipotézis sem nyert bizonyítást.

A 3. hipotézis a szálloda státuszának (független vs. hálózati tag) szerepét vizsgálta a versenystratégia formálásában. A kiértékelt adatok alapján a szállodalánctagság kedvezően befolyásolja a vizsgálatba vont versenystratégiák alkalmazását, azonban a különböző csoportok átlagérté-

keinek eltérései statisztikailag nem mutatnak szignifikáns különbséget, így a 3. hipotézis sem nyert bizonyítást.

A 4. hipotézis a minőségi osztályba sorolás (legfeljebb 3 vs. legalább 4 csillag) hatását vizsgálta a követendő versenystratégiákra. A statisztikai vizsgálat megerősítette a minőségi osztály versenystratégia formálásában betöltött szerepét. Lényeges különbség a minőségi osztály és a megkülönböztetésre alapozott változók esetében mutatható ki. Megállapítható, hogy 95 százalékos szignifikanciaszint mellett a magasabb minőségi osztályba tartozók (legalább 4 csillaggal rendelkezők, $x_{\text{minőség}}=4,175$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=3,727$) inkább követik a megkülönböztetésre alapozott versenystratégia alkalmazását. Ugyanakkor 90 százalékos szignifikanciaszint mellett a minőségi osztályba sorolás és a minőségre alapozott stratégia követése között is statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, vagyis a magasabb minőségi osztályba tartozók (legalább 4 csillaggal rendelkezők, $x_{\text{minőség}}=4,250$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=3,969$) inkább követik a minőségre alapozott versenystratégia alkalmazását. A 4. hipotézis bizonyítást nyert.

Az 5. hipotézis ellenőrzése a szálloda székhelye (vidék vs. központ) és a különböző típusú versenystratégiák közötti kapcsolat feltárására szorítkozott. A változók közötti elemzés 95 százalékos szignifikanciaszinten kapcsolatot tárt fel a székhely és a minőségre alapozott versenystratégiát követők között, azaz a fővárosban és vonzáskörzetében üzemelők (legalább 4 csillaggal rendelkezők,

$x_{\text{központ}}=4,333$ szemben a $x_{\text{vidék}}=4,000$) inkább alapozzák versenystratégiájukat a minőségre, mint a vidéki szállodák. Ugyanakkor az elemzés követelményének „felhígítása” esetén, azaz 90 százalékos szignifikanciaszinten a székhely és a költségvezérelt versenystratégia között is statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki, azaz a vidéki szállodák ($x_{\text{vidék}}=3,5652$) lényegesen kedvezőbbben értékelik a költségvezérelt versenystratégia alkalmazását, a közép-magyarországi ($x_{\text{központ}}=3,1481$) székhellyel rendelkezőktől. Az 5. hipotézis bizonyítást nyert.

A vizsgált hipotézisek ellenőrzésének, a kutatás eredményeinek összefoglalását az 5. táblázat tartalmazza.

A megkülönböztetésre és minőségre alapozott versenystratégia átlagértékei viszont megerősítik a járványhelyzetben az integrált stratégiák térnyerését. E megállapítás szintén párhuzamba állítható a szakértők véleményével, akik az alábbiak szerint érveltek „*Véleményem szerint a COVID-19 a minőség- és biztonság alapú versenystratégiát erősítette. Egyértelműen a „legjobb érték” stratégia előtérbe kerüléséről beszélhetünk.*”, illetve „*Véleményem szerint a „legjobb érték” stratégia kerül előtérbe. Fontos, hogy pontosan meghatározásra kerüljön a termékünk fedezeti pontja, jelen esetben az értékesíteni kívánt szállodai szoba. Emellett a folyamatos minőségi szolgáltatás*

5. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

Hipotézis sorszáma	Hipotézis megfogalmazása	Eredmény
H ₁	Kapcsolat feltételezhető a külföldi tőke részaránya és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₂	Kapcsolat feltételezhető a szálloda kapacitása és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₃	Kapcsolat feltételezhető a szállodalánctagság és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Nem nyert bizonyítást
H ₄	Kapcsolat feltételezhető a minőségi osztályba sorolás (legfeljebb 3 csillag vs. legalább 4 csillag) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Bizonyítást nyert
H ₅	Kapcsolat feltételezhető a szállodák székhelye (vidék vs. központ) és a különböző típusú versenystratégiák alkalmazása között	Bizonyítást nyert

Forrás: saját szerkesztés

A COVID-19 hatása a hazai szállodák által alkalmazott versenystratégiákra

Az immár 457 taggal rendelkező szakmai szervezet tagjai közül 39 szálloda (8,53% részarány) vett részt a megerősítő felmérésben. Mivel a mintabeli elemszám alacsony ahhoz, hogy mélyebb összefüggéseket statisztikai elemzéssel feltárjunk és a szállodaipar egészére kiterjeszthetők legyenek, ezért került sor a szakértők körében strukturált interjúk készítésére. A szakértők az e-mailen feltett nyílt kérdésre írásban vagy előre egyeztetett időpontban fejthették ki véleményüket. A nyolc szakértő közül hatan adtak választ.

A szállodák válaszait a 6. táblázat tartalmazza, mely szemlélteti a felmérés ötfokozatú Likert-skála közép- és szórásértékeit a megfogalmazott hipotézisek jellemzőinek (székhely, minőségi kategória, kapacitás, státusz, külföldi tőke részaránya) bontásában az alkalmazott versenystratégiák vonatkozásában. A középértékekből kitűnik, hogy a vélemények alapján 2016-hoz hasonlóan 2022-ben is a költségvezérelt stratégia a legkevésbé ($x_{\text{költségvez}}=2,949$), míg a minőségre alapozott versenystratégia ($x_{\text{minőség}}=4,179$) a leginkább preferált gyakorlat. Az átlagértékek alakulása alapján a két szélsőséges stratégia egymástól való távolodásáról beszélhetünk, amit az ágazati szakértők véleménye is tükröz, miszerint „*ha a régió szállodáinak árazási gyakorlatát megfigyeljük, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy a COVID-19 előtti időszakhoz viszonyítva markánsabban elváltak a költségfókuszú és a megkülönböztető fókuszú versenystratégiát folytató szállodák.*

biztosításával biztos, hogy nagyobb bevételt érhetünk el. Szerintem ez tapasztalható a COVID-19 hatásaként a magyar piacon.”

A 2016-os adatok statisztikai elemzése, valamint az ismételt felmérés középértékei alapján megerősítést nyert, miszerint a Pest vármegye és vonzáskörzetéhez tartozó szállásegységek követik inkább a minőségre alapozott versenystratégiát ($x_{\text{központ}}=4,500$ szemben a $x_{\text{vidék}}=4,000$). A vidéki székhellyel rendelkezőkre pedig az átfogó költségvezérelt stratégia ($x_{\text{központ}}=2,571$ szemben a $x_{\text{vidék}}=3,160$) gyakorlata jellemző. A dominancia fennállása ellenére megdőlni látszik azon tézis létjogosultsága, miszerint csak a magasabb minőségi kategóriával jellemezhető szállodák sajátossága lenne a minőségre alapozott versenystratégia ($x_{\text{minőség}}=4,238$ szemben a $x_{\text{gazdaságos}}=4,111$).

A versenyprioritások mentén a megfogalmazott hipotézisek jellemzőinek középértékeit vizsgálva megfigyelhető, hogy a megkülönböztetésre alapozott stratégia vonatkozásában egyre nagyobb olló képződik a székhely (központ javára), a kapacitás (legalább 101 szobával rendelkezők javára), illetve a státusz (hálózatosodás előnyére) jellemzők tekintetében. A minőségre alapozott stratégia követésénél a bázisévhez viszonyítva hangsúlyeltolódás látszik a kapacitás (legalább 101 szoba) és a státusz (független) jellemzők körében. A fenti megállapításokon túl az elemzés alapján láthatóvá vált, hogy a járványhelyzet az átfogó költségvezérelt versenystratégia követését jellemzően a hazai finanszírozású, független, kis kapacitással rendelkező, gazdaságos szállásegységek látókörébe emelte.

A 2022. évi kérdőíves lekérdezés eredményeinek összefoglalása

Jellemzők/Versenystratégiák Középérték		Költségvezérelt		Megkülönböztetésre alapozott		Minőségre alapozott	
		Középérték	Szórás	Középérték	Szórás	Középérték	Szórás
Székhely	Vidék (25 db)	3,160	1,276	3,760	0,900	4,000	0,942
	Központ (14)	2,571	1,265	4,214	0,924	4,500	0,938
Minőségi kategória (csillag)	Legfeljebb 3 (18 db)	3,778	1,276	4,056	0,900	4,111	0,942
	Legalább 4 (21 db)	2,238	1,265	3,810	0,924	4,238	0,938
Kapacitás (szoba sz.)	Legfeljebb 100 (29 db)	3,310	1,276	3,793	0,900	4,034	0,942
	Legalább 101 (10 db)	1,900	1,228	4,300	0,788	4,600	0,792
Státusz	Független (33 db)	3,212	1,276	3,879	0,900	4,212	0,942
	Szállodalánc tag (6 db)	1,500	1,287	4,167	0,912	4,000	0,944
Külföldi tőke (%)	Max. 49,9% (23 db)	3,130	1,224	3,826	0,782	4,130	0,796
	Min. 50,0% (16 db)	2,688	1,293	4,063	0,912	4,250	0,953
Átlag		2,949	1,276	3,923	0,900	4,179	0,942

Forrás: saját szerkesztés

A szakértőkkel készített strukturált interjú megerősítette a megkülönböztetésre, illetve a minőségre alapozott versenystratégiák prioritást élvező szerepét, fontosságát az egyre élénkebb versenykörnyezettel és változó gazdasági kihívásokkal szembesülő (pl. COVID-19, ukrajnai háború) hazai ágazati szereplők esetében. Ugyanakkor két szakértő is hangsúlyozta a COVID-19 világjárvány által előidézett feltételek közepette a „túlélő üzemmód” elsőbbségét a versenystratégiákkal szemben.

A kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosítása

A tanulmány céljaként fogalmazódott meg, hogy feltárja a hazai szállodaiipar szereplői körében alkalmazott versenystratégiák táráit, illetve azonosítsa a gyakorlati alkalmazásukat befolyásoló szervezeti adottságokat, exogén tényezőket. A magyar kormány 2017 októberében a „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” című dokumentum elfogadásával stratégiai szintre emelte a turizmus ágazatát. A megfogalmazott stratégiai dokumentum kiemelt céljai között szerepel, hogy 2030-ra a magyar turizmus GDP-hez való közvetett hozzájárulása 16%-ra növekedjen. Emellett elrendő célként határozta meg, hogy 2030-ra a kereskedelmi szálláshelyeken megduplázódjon a vendégéjszakák száma, a fejlesztéseknek köszönhetően pedig legalább 1000 db szállás- és vendéglátóhely újuljon meg. Az ágazati stratégia megvalósításához a Kiszalud szálláshelyfejlesztési program keretében 574,6 milliárd forint hazai költségvetési forrást és 262,18 milliárd forint uniós fejlesztési forrást társít, mely egyaránt elérhető a kis- és a nagyvállalatok számára (ÁSZ, 2021, p. 26).

A megfogalmazott ágazati stratégia ellenére kevés ismerettel rendelkezünk a hazai szállodák működéséről, a hosszú távú szemléletükről, alkalmazott versenystratégiákról. A tanulmány a szállodaiipar által alkalmazott versenystratégiák nemzetközi dimenziójából kiindulva közelíti meg a magyarországi szereplők gyakorlatát. E

megközelítés alkalmas keretül szolgál az iparág működésének mélyebb megértéséhez, ami az ágazati stratégia hatékony megvalósítása mellett, ráirányítja a figyelmet az ágazat versenyképességét elősegítő, de akár más tudományterületet érintő, új gyakorlati és elméleti ismeretek megszerzésére.

Ugyanakkor a gyakorlati élet szereplői is érdekeltté válhatnak az elméleti kutatások gyakorlati hasznosításában, ami új gyakorlatok adaptálásával a turizmus nemzetgazdasági szerepének és versenyképességének növeléséhez járulna, összhangban a 2017-ben megfogalmazott, majd 2021-ben „átdolgozott” ágazati stratégia céljával.

A kutatás folytatásának további lehetőségei, irányvonalai

Az elméleti alapokkal alátámasztott gyakorlatorientált kutatás számos lehetőséget rejt magába annak folytatásához.

Jelen tanulmány gondolata és primer kutatási kerete kiterjeszhető a turizmusban érintett egyéb szolgáltatók (pl. vendéglátás, egyéb szálláshely-szolgáltatók stb.) körére. A hazai szállodaiipar nemzetközi versenyképességi vizsgálata szintén új irányvonalként fogalmazódik meg. Ugyancsak kiindulási alapot jelenthet az alkalmazott tipológiák és teljesítmény közötti kapcsolatok vizsgálatához, ahol a pénzügyi és a nem pénzügyi indikátorértékek révén eltérő gazdasági környezetben elemezhető a stratégiák adaptálásának eredményessége. A kutatások irányulhatnak az ágazati stratégiák endogén – készségek, képességek, erőforrások stb. – változóira.

A tanulmány korlátai

A tanulmány két eltérő időperiódusban (konjunktúra vs. recesszió) lebonyolított kérdőíves felmérés válaszait öszszegezi, azonban az empirikus eredmények, következtetések megfogalmazása a primer kutatás bázisát jelentő alapsokaság (MSZÉSZ tagság) 18,59%-át, míg a megismételt

adatfelvételnél 8,53%-át jelentő statisztikai minta véleményén alapul. Míg a konjunktúra idején végzett lekérdezés módszertani keretül szolgálhat a statisztikai elemzések, kapcsolatok és tézisek megfogalmazására, addig a recesszió időszakában begyűjtött adatok a szakértői interjúval kiegészítve a főbb irányvonalak, preferenciaváltozások kijelöléséhez szolgálhat támpontul.

Összefoglalás

A tanulmány elsődleges célja, hogy rámutasson a stratégia és versenystratégia értelmezésének és alkalmazásának szállodaiipari sajátosságaira, valamint feltárja a hazai szállodaiipar szereplőinek gyakorlatát és az alkalmazott versenystratégia befolyásoló tényezőit.

A két eltérő időszak primer kutatásainak eredménye a hazai ágazat érdekérvényesítését, irányvonalát megfogalmazó és befolyásoló, MSZÉSZ-tagsági jogviszonnal rendelkező egységek vezetői, képviselői válaszában és az ágazati szakértők véleményén alapul.

A tanulmány empirikus eredménye rámutat arra, hogy a nemzetközi szakirodalmi megállapításokkal összhangban a hazai ágazat szereplői az ún. „best-value” integrált versenystratégia alkalmazására fókuszálnak. E stratégia követésének létjogosultsága a COVID-19 világjárvány időszakában fokozódott. A kutatásból levonható következtetés, hogy hazánkban a minőségre és a megkülönböztésre alapozott versenystratégiák követése dominál a szállodaiiparban.

A versenystratégiát befolyásoló vállalati adottságok elemzésénél statisztikailag szignifikáns (95 százalékos szignifikanciaszinten) különbség mutatható ki a megkülönböztetésre alapozott és a minőségi kategória, valamint a minőségre alapozott stratégia és a székhely között. A magas minőségű (legalább 4 csillag) szállásegységek inkább alkalmazzák a megkülönböztetésre alapozott versenystratégiát az alacsonyabb minőségi kategóriába sorolt társaikhoz képest. Míg a külföldi turistaforgalomra alapozott, intenzív versenykörnyezettel jellemezhető Pest vármegyében és vonzáskörzetében lévő szállodák gyakorlatára inkább jellemző a minőségre alapozott versenystratégia követése.

Az elemzéssel szemben felállított követelmények enyhítése esetén (90 százalékos szignifikanciaszinten) már statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki a székhely és a költségvezérelt, valamint a minőségi osztály és a minőségre alapozott tényezők között. A költségvezérelt versenystratégia gyakorlata a kevésbé intenzív versenykörnyezettel jellemezhető vidéki székhelyű szállodák sajátja. A magasabb minőségi osztályba soroltak pedig inkább építik versenystratégiájukat a minőségre.

A recesszió időszaka megerősíti a minőségre alapozott versenystratégia jelentőségét az intenzív versenykörnyezetben működő, valamint a nagyobb kapacitással rendelkező szállásegységek körében. Ezzel párhuzamosan erodálódik a stratégia jelentősége a minőségi osztályba sorolás tekintetében. A költségvezérelt versenystratégia viszont inkább a kevésbé intenzív versenykörnyezetben működő, hazai finanszírozá-

sú, független, kis kapacitással rendelkező, gazdaságos szállásegységekre jellemző.

Jelen tanulmány hozzáadott értéke, hogy a Porter általános versenystratégiai tipológiák alkalmazását befolyásoló szervezeti tényezők tárgyalásán keresztül segít tisztább képet adni a hazai szállodaiiparban alkalmazott versenystratégiákról.

Felhasznált irodalom

- Aladag, F.O., Köseoglu, A.M., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>
- Állami Számvevőszék (2021). *Elemzés. A turizmus helyzete – a járvány előtt és alatt*. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/turizmus_jarvany20210325.pdf?download=true
- Alnoor, A., Khaw, K.W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R.K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1–18. <https://doi.org/10.1177/18479790221080214>
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost management: a strategic emphasis*. New York: McGraw Hill Education.
- Bordean, O.-N., & Borza, A. (2014). Strategic management practices within the Romanian hotel industry. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(8), 1238-1252. <http://hdl.handle.net/10419/168889>
- Bordean, O., Borza, A., Razvan, N., & Crisan-Mitra, C. (2010). The use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.31>
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>
- Chathoth, K.P., & Olsen, D.M. (2005). Testing and developing the environment risk construct in hospitality strategy research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(3), 312-340. <https://doi.org/10.1177/1096348005276495>
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonczy, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/09596110710724125>

- Dev, C., & Olsen, M. (1989). Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: an empirical study of the U.S. lodging industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 13(3), 171-186. <https://doi.org/10.1177/109634808901300317>
- Enz, C.A. (2011). Competing successfully with other hotels: The role of strategy. In Sturman, M.C., Corgel, J.B. & Verma, R. (Eds.), *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice* (pp. 207-226). New York, NY: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119200901.ch15>
- Four Seasons Hotel Case Studies. <https://acasestudy.com/four-seasons-hotel-case-study/>
- Gyórfy, A. (2004). *Szállodatan*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hambrick, C.D. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *The Academy of Management Review*, 5(4), 567-575. <https://doi.org/10.2307/257462>
- Harrington, J.R., Chathoth, K.P., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778-808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Intercontinental Hotels Group. *Market Segmentation Strategy of the InterContinental Hotels*. *InterContinental Hotels Groups*. <https://ivypanda.com/essays/intercontinental-hotels-groups-differentiation/>
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., & Ioncica, D. (2006). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2) 213-218. https://www.academia.edu/4232099/THE_FACTORS_OF_COMPETITIVENESS_IN_THE_HOSPITALITY_INDUSTRY_AND_THE_COMPETITIVE_STRATEGY_OF_FIRMS
- Ivankovič, G. & Jerman, M. (Ed. Antoncic; 2010). The Use of Decision Making Information: A Comparative Exploratory Study of Slovene Hotels. *Managing Global Transitions Internationals Research Journal*, 8(3), 307-324. https://www.researchgate.net/publication/227458010_The_Use_of_Decision_Making_Information_A_Comparative_Exploratory_Study_of_Slovene_Hotels
- Köseoglu, A.M., Altin, M., Chan, E., & Aladag, F.O. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Köseoglu, A.M., Topaloglu, C., Parnell, A.J., & Lester, L.D. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Központi Statisztikai Hivatal. STATINFO (2022). *Kereskedelmi szálláshelyek külföldi vendégforgalma*. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Magyarország 2021*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo_mo_2021.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal. *STADAT, 4.5.14-es táblázat*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oga001a.html
- Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 47(Dec), 962-987. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00066/pdf/lengyel.pdf>
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2017). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030*. https://mtu.gov.hu/documents/prod/mtu_strategia_2030.pdf
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2021). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 - Turizmus 2.0* https://mtu.gov.hu/documents/prod/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf
- Michalkó, G. & Vizi, I. (2001). A turizmus mint globalizációs jelenség Magyarországon. *Iskolakultúra*, 11(11), 10-19. http://real.mtak.hu/60975/1/EPA00011_iskolakultura_2001_11_010-019.pdf
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 105-110. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00033-0)
- Olsen, D.M., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 17, 111—124. https://www.academia.edu/2955493/Research_in_strategic_management_in_the_hospitality_industry
- Olsen, D.M., Sharma, A., Echeveste, I., Ching, E., & Tse, Y. (2008). Strategy for hospitality businesses in the developing world. *Hospitality Review*, 26(1), 32-46. <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1460&context=hospitalityreview>
- Papp, I. (2017). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541479>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pillai, G.S., Haldorai, K., Seo, S.W., & Kim, G.K. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Raymond, E.M., Charles, C.S., Alan, D.M., & Henry, Jr., J.C. (1978). Organizational strategy, structure, and

- process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
<https://doi.org/257544>
- Sánchez-Pérez, M., Illascas-Manzano, D.M., & Martínez-Puertas, S. (2020). You're the only one, or simply the best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102362.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102362>
- Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102859.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102859>
- Somogyi, M. (2009). Versenyképesség a szakirodalomban – a fogalmi megközelítések összegzése és elemzése. *Vezetéstudomány*, 40(4), 54-64. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2975/1/vt2009n4p54-64.pdf>
- Szalók, Cs. & Juhász-Dóra, K. (2022). Alkalmazkodási lehetőségek és kényszerek a szállodaiparban a COVID-19 járvány idején. In Albert Tóth, A., Happ, É., & Printz-Markó, E. (Eds.), *Folytatás vagy újrakezdés a turizmusban: XII. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 32-45). Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem.
- Thompson, A., Strickland III, A.J., & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy concepts and readings* (20th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Education. <https://studylib.ru/doc/6251555/arthur-thompson--a.-j.-strickland-iii--john-gamble---craf...>
- Tse, E.C-Y., & Olsen, M.D. (1988). The impact of strategy and structure on the organizational performance of restaurant firms. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 265-276.
<https://doi.org/10.1177/109634808801200227>
- University of Central Florida. The Disaster Management Cycle: 5 Key Stages & How Leaders can help Prepare. *Leadership and Management*, University of Central Florida. <https://www.ucf.edu/online/leadership-management/news/the-disaster-management-cycle/>
- Wong, K.K.F., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
<https://doi:10.1108/09596110110400490>
- Yin-Hsi, L. (2012). Back to hotel strategic management 101: an examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 56-69. <http://www.jimsjournal.org/7%20Yin-Hsi%20Lo-1.pdf>