

## Lehet-e egy három csillagos szálloda ma még sikeres? Szállodai foglaltságvizsgálat három esettanulmányon keresztül

Balassa Éva

### **Összefoglalás:**

*A téma aktualitását a kialakult piaci helyzet adja. A szállodaiparban manapság minden az épületek felújításáról, bővítéséről, technikai fejlesztéséről, minél kiválóbb felszereltségéről és az ajánlatok tökéletesítéséről szól - természetesen minél olcsóbban- és minden áron. Egymásra rálicitálva próbálják a különböző kategóriájú szállodák elhódítani egymás elől a pihenésre vágyókat. Az így keletkezett a túlkínálat és az elkényeztetett vendégek újra és újra megnehezítik az üzemeltetők dolgát és nem egyszer a hotelek bezárásához vezetnek, ám léteznek régi még mindig jól működő „példák“.*

*Ezen kutatásban három szálloda példáján mutatom be, hogy nem mindig a jól felszerelt, új szálloda a sikeres. A tanulmányban két példát is látunk arra, hogy hogyan lehet két régi szállodát sikeresen vezetni, működtetni, miközben egy új bezár.*

*Szeretném továbbá ezen tanulmányban igazolni és egyben ráébreszteni az olvasót, hogy nem minden a csillogás, a mögöttes tartalom a megoldás. Nélkülözhetetlen, hogy a vendég jól érezze magát, úgy mintha otthon lenne. A mai rohanó világban sokan keresik a nyugalmat és nem feltétlenül igénylik a jelenlegi túlkínálatot. Véleményem szerint minden szállodának meg kell találnia a „saját vendégeit“, akik igényét maximálisan kielégítheti.*

**Kulcsszavak:** szállodaipar, foglaltsági mutatók, hosszútávú siker, kérdőív

**Jel-Kód:** Z 32

## Can be a three star hotel today successful? Hotel occupancy check through three case studies

### **Abstract:**

*The actuality of this topic is the present market situation. Hotel industry today is about the technical - and the superior equipment expansion and about offering improvements. All this as cheaper as possible and at any rate. The hotels of different categories are flanked by each other, tending away their guests from each other. The resulting oversupply and the enthusiastic guests make the hospitality more difficult and not once this leads to the closure of hotels. But we can still find elder, well-functioning "examples".*

*In this research, I would like to show three hotels as an example that not always the well-equipped, new hotels are successful. In my study, we show two examples how two old hotels can be run successfully, while a new one has closed.*

*In this study, I would like to prove and to awaken the reader that not all the glitter are important but the underlying contents are the solution. It is indispensable for the guest to feel good, as if he were at home. In today's fast-paced world, many seek peace and do not necessarily require the current oversupply. Every hotel has to find "its own guests" and must be able to satisfy their needs.*

**Keywords:** hotel industry, occupancy rates, long-term success, questionnaire

**Jel-codes:** Z 32

## **Bevezetés**

A szállodaszektor a jelentős gazdasági bevételt hozó és magas foglalkoztatottságot magába foglaló ágazat, mely napjainkban folyamatos kihívásokkal áll szemben. Fennmaradásukhoz elengedhetetlen, hogy foglaltságuk minimum 50% fölötti legyen. Az utóbbi években a szállodák egymással versenyeznek ajánlatok, felszereltség és minél olcsóbb szobaár területén, ami sokszor már a fennmaradásukat is veszélyezteti.

A mai felgyorsult világ elkényeztetett vendégei tehát óriási kihívásokat jelentenek a szállodáknak. Egyrészt a tökéletes nyaralás nagyon széleskörű igényeket rejt, hiszen, mindenki egyénileg mást és mást keres. A kutatásaim során találtam két régi, nagymúltú hotelt, melyet összehasonlítottam egy újjal és érdekes eredményeket kaptam. Mindez megerősített abban, hogy lehet „szerényebb” adottságokkal – tehát régebbi, „gyengébb” felszereltségű szállodákat is jól, gazdaságosan működtetni.

## **Anyag és módszer**

### ***Probléma és a kutatási célok meghatározása:***

A kutatásomban három különböző kategóriájú, korú és felszereltségű, ám azonos elhelyezkedésű soproni szállodát vizsgálok. A céloom egyrészt az volt, hogy a szálloda vendégeinek felmérjem az igényeit, másrészt, hogy megvizsgáljam, hogy vajon a három szálloda foglaltsága azonos-e. Szerettem volna igazolni, hogy a magas szállodai kihasználtság nem „csillag függő”, hanem elsősorban az értékesítés és a dolgozók munkájától függ. A vizsgálatokat elvégeztem a 2008-as évre – a válság előtti időket vizsgálva és a 2016-os évre – a válság utáni időszakra. Amennyiben ez a feltevés igaznak bizonyul, bizonyítottam látom a tényt, hogy a szállodai vendégek nem feltétlenül a szálloda színvonala és az általa nyújtott szolgáltatások miatt választanak egy szállodát, hanem további tényezők befolyásolják, ilyen pl.: az értékesítés ajánlatai, a dolgozók kedvessége, vagy a terület vonzereje alapján- ide értem az erdő, ill. Ausztria közelségét, és Sopron városát-. Ezen információkat a kérdőíves megkérdezésből és a mélyinterjúkból együttesen szűrtem ki. A válság hatását a mélyinterjúkon csupán másodlagosan vizsgálom. A gazdasági válság idején 2007-2009-ben jelentősebb (6,5%) csökkenés volt tapasztalható, 2010-re és ezt követően növekedés volt tapasztalható a vendégek számában Magyarországon. (Baranyai et al. 2014)

### **A kutatás módszerei:**

A tanulmány összetettsége többféle módszertant követelt meg. A faktoranalízis megfigyelési egysége és nagy mennyiségű adat kezelésére is alkalmas módszer, alkalmas a sikeresség vizsgálatára (Kóródi Márta et al. 2011). A vizsgálatok szekunder (belső információk adatgyűjtésével, benchmarking alapadatokkal,) és primer (kérdőív, mélyinterjú) kutatással történt. A szekunder információkat közvetlenül a Hotel Lövérnél a szálloda igazgatójától és bérlőjétől Bartha Györgytől, a Hotel Szieszta esetében Rác Ágnestől, a szálloda értékesítési vezetőjétől kaptam a 2016- os évre vonatkoztatva. A kutatást azért a 2016-os évre vonatkoztatom, mert egyrészt csaknem 10 év telt el az előző vizsgálatok óta, másrészt a felméréshez lezárult időszak foglaltságát kívántam megvizsgálni. A Hotel Fagus 2016 májusában bezárt, ezért foglaltsági adatok érthető okokból csupán ezen időtartamig álltak rendelkezésemre, ez sajnos módosította a kutatásom módszerének teljeskörű lebonyolítását. A 2008-as foglaltsági – és kérdőíves adatok egy korábban elvégzett kutatásból már rendelkezésemre álltak. 2016-ban gyakorlatilag megismételtem a felmérést. A primer információkat kérdőíves eljárással gyűjtöttem össze. (Lengyel Molnár T., 2013). A kérdőív a szállodai szolgáltatásokkal kapcsolatban 15 kérdést tartalmazott, összesen 267 fő töltötte ki. Fókuszcsoportot nagyrészt a Hotel Lövér és a Hotel Szieszta vendégei adták. A kérdőív kérdései alapkérdésekből, túlnyomóan zárt kérdésekből és néhány sorbarendezési

kérdésekből álltak. Igyekeztem egy érthető, lényegre törő kérdéssort összeállítani. A kitöltésnél nagy segítségemre voltak a mélyinterjúk alanyai, akik hozzájárultak ahhoz, hogy vendégeik a szállodákban kitöltsék a kérdőívet. A Hotel Fagus esetében egy hasonló 2008-ban végzett kutatás eredményeit használtam fel. Esetükben a bezáráshoz vezető okokat vizsgáltam a mélyinterjúkból kapott információk segítségével, ill. a internetes vélemények elolvasásával. A primer és szekunder információk gyűjtése után megfogalmaztam a hipotézisemet, amely a következő:

#### Null hipotézis:

A null hipotézist felállítva azt állítom, hogy a három szálloda egész éves foglaltsága egymással megegyező.

H0:  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu$ , azaz a szállodák átlagos negyedéves foglaltsága megegyezik.

#### Ellenhipotézis:

Az ellenhipotézis a nullhipotézisből levezetve az, hogy legalább az egyik szálloda foglaltsága eltér a másik kettőtől.

H1: Legalább egy szálloda foglaltsága nem egyezik meg a többiével.

A primer és szekunder információk gyűjtése után elkészítettem a hipotézis mátrixot és elvégeztem a felméréseket, elemzéseket. A vizsgálatot varianciaanalízissel, azon belül is egyszeres osztályozás módszertan alkalmazásával végeztem el. Az eredmények elemzése a nullhipotézis igazolása, vagy elvetése alapján történt. Az összegyűjtött adatokból készített számított eredmények értékelését, és az azokból levezetett következtetéseket a primer és szekunder információk közös kiértékelésével történt. A kérdőíves felmérés, valamint a foglaltsági adatok segítségével megvizsgáltam az összefüggéseket az egyes szállodák foglaltsága és a szállodai csillag kategória között. Feltételeztem, hogy a hosszútávú sikert önmagában nem a magas „csillagszám” biztosítja. További célom volt még az is, hogy jelen kutatásom eredményeit mindhárom szálloda majd a későbbiekben saját belső felhasználásra hasznosítsa tudja, hiszen számukra is kiderül, hogy a vendégek mit preferálnak pihenőidejük eltöltésekor.

#### ***A kiválasztott szállodák rövid bemutatása:***

Mindhárom szálloda a Soproni-hegység lábánál, a híres Lövér egyik legszebb pontján, a várostól mindössze 15 percre helyezkedik el. Varázsukat a csendes erdők, fenyvesek, tölgyesek, gesztenyések, májusi gyöngyvirág, augusztusi ciklámen adja. A természeti környezetnek köszönhetően Sopron hazánk egyik legszebb, legkellemesebb üdülőhelye. A szállodák további vonzereje, hogy az osztrák sípályák autóval könnyen elérhető távolságra vannak. A vizsgált szállodák közül 2008-ban kettő – a Hotel Fagus és a Hotel Lövér 4 csillagos kategóriájú, míg a Hotel Szieszta 3 csillagos szálloda. Mindegyik adottságaitól, korától, felszereltségétől függetlenül igyekszik minden korosztályt megszólítani, ennek ellenére alapvetően más a vendégköre. Az elmúlt években azonban jelentős változások történtek mind három szállodában. **Hotel Lövér:** 1983-ban adták át. A 180 szoba fürdővel vagy zuhanyzóval, műholdas színes televízióval. A szálloda ideális helyszín bankettek, konferenciák lebonyolítására, a pihenni vágyókat wellness csomagokkal kényeztetik. 2008 -ban a szálloda még a Danubius Hotels tagja a lánchoz való tartozás minden előnyével és hátrányával. A válság éve előtt és után sem történtek komoly beruházások a szállodában, csupán a szükséges javításokat végezték el. 2014. augusztusában bérelte ki a szállodát a Bartha Hotel Kft. (www.hotellover.hu, 2008, 2016)

#### ***Hotel Szieszta:***

A legidősebb a három csillagos – 45 éves- egykori Hunguest Hotel Szieszta. 200 db erkélyes fürdőszobás szobákkal rendelkezik. A szállodát 2016 óta az MSF Hotel Management Kft. működteti. (hotelszieszta.hu, 2008, 2016)

**Hotel Fagus:**

2005 áprilisában nyitotta meg kapuit, 147 modern, igényesen berendezett szobával, 10 luxus és 2 elnöki lakosztállyal. A régió legújabb, kiválóan felszerelt konferencia szállodája volt. Először 2009-ben zárták be az akkori tulajdonos hitelfizetési problémái miatt. Ezt követően a bank kiadta bérbe egy vállalatnak, azonban 2016 májusában újból bezárták és azóta is zárva van. (www.hotelfagus.hu, 2008, 2016)

**Eredmények:**

Hipotézismátrix bemutatása: (Interjúk: Sándorfői Róbert, Radics Judit, 2008; Rácz Ágnessel és Bartha Györgyel, 2016, 2017):

A kérdések prioritásának és fontosságának eldöntése érdekében hipotézismátrixot készítettem, ahol bemutatom a kérdések és a hipotézisek közti relációkat. Ezek alapján a nullhipotézishez az alábbi mátrixot rendeltem:

**1.táblázat: Hipotézis mátrix**

Kérdés száma	Hipotézis (H0)
K1	
K2	
K3	
K4	
K5	X
K6	X
K7	
K8	X
K9	X
K10	
K11	X
K12	X
K13	
K14	
K15	X

**Forrás: Saját készítés (2008/2016)**

A hipotézismátrixból látszik, hogy melyek a legfontosabb kérdések:

- Milyen színvonalú szállodákban szokott általánosságban lakni?
- Milyen értékesítési csatornákon keresztül értesült a szállodáról?
- Mi fontos Önnek szállodai pihenéskor?
- Szállodaválasztásában mennyire játszik fontos szerepet az adott szálloda komfortfokozata?
- Mely turizmuskategóriák fontosak Önnek?
- Mely szállodai szolgáltatásokat részesíti előnyben az alábbiak közül?
- Mennyire vonzzák Önt a szezonális akciók, egyéb kedvezmények?

Az adatgyűjtés előtt biztosítottam minden egyes megkérdezettnek, hogy a felmérés névtelenül készül, a válaszokat harmadik fél részére nem adom át, és az adatokat csak az egyetemi kutatás elkészítése céljára használom fel. Mivel mind a hazai, mind a nemzetközi piacon nagy a verseny, lényeges a benchmarking adatok vizsgálata, a konkurenciával való összehasonlítása. Mások ötleteit megfelelően adaptálva növelhető a saját hatékonyság, siker. (Wöber 2002 )A szállodák statisztikai adatait, a mélyinterjú eredményeit figyelembe véve megvizsgáltam, hogy a kérdőíves felmérés eredménye összhangban van-e a szállodák által mért értékekkel, ill. és a vezetők által tapasztaltakkal. Ennek biztosítása érdekében először a szállodáktól kapott benchmark adatok elemzését készítettem el, majd mikro- és makroelemzés elkészítésével értékeltem a kérdőívekre adott válaszokat. (Kóródi Márta et al. 2011)

A két értékelés során kapott eredményeket az alábbiakban mutatom be.

*A 2008-as mélyinterjú- és a benchmark adatok elemzése: (Sándorfi Róbert Igazgató, 2008)*

**2. táblázat: Foglaltsági adatok a 2008 –as évre vonatkozóan**

Szállodák	Foglaltsági adatok 2008			
	1. név	2. név	3. név	4. név
Hotel Lövér	70	62	80	78
Hotel Fagus	90	60	50	70
Hotel Szieszta	70	40	45	50

**Forrás: Saját készítés (2008)**

**3.sz. táblázat: foglaltsági átlagok és összegek kiszámítása a 2008-as évre**

n=3 szálloda	Szálloda	n=4 félév					
		1. név	2. név	3. név	4. név	$\Sigma$	$\bar{X}$
	Hotel Lövér	70	62	80	78	290	72,55
	Hotel Fagus	90	60	50	70	270	67,5
	Hotel Szieszta	70	40	45	50	205	51,25
						<b>765,2</b>	<b>63,75</b>

**Forrás: Saját készítés (2008)**

### SST számolása:

$$SST=70^2+62^2+80^2+78^2+90^2+60^2+50^2+70^2+70^2+40^2+45^2+50^2-765^2/12=2584,25$$

### SSK számolása:

$$\frac{290^2 + 270^2 + 205^2}{4} - \frac{765,2^2}{12} = 987,5$$

SSK=

### SSB számolása:

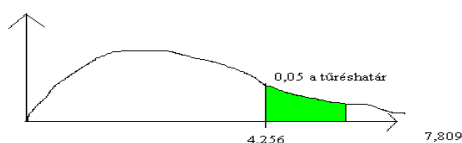
$$SSB=SST-SSK= 2584,25- 987,5= 1596,75$$

$\alpha=0,05$

**4. sz.táblázat: Faktor számítás 2008-ra**

szórás faktora	négyzetösszeg	szabadságfok	átlag	számított F
<b>faktor</b>	987,5	2	493,75 <sup>2</sup>	<b>7,745</b>
<b>maradék</b>	1596,75	9	177,417 <sup>2</sup>	
<b>teljes</b>	2584,25	11		

**Forrás: Saját készítés (2008)**



$$F_{2,9}(0,95)= 4,25$$

### **1.Ábra: Az F-eloszlási görbe 2008-ra**

**Forrás: Saját készítés (2008)**

A fent kapott eredmények alapján elmondható, hogy a 2008-as évre a null- hipotézis az elutasítási tartományba esik, ezért nem igaz az a megállapítás, hogy az egyes szállodák egész évre vonatkozó foglaltsági adatai megegyeznek egymással. Az említett adatokból azt a gyakorlati megállapítást teszem, hogy igenis sokat számít egy szálloda kiválasztásánál az adott szálloda színvonala, a nyújtott szolgáltatások, nem elég tehát csupán az adott terület vonzerejére hagyatkozni. A magas foglaltságért tenniük kell a szállodáknak. Nézzük részletesen, szállodánként lebontva:

A **Hotel Lövér** foglaltsága 2008-ban, negyedéves lebontásban: 70% - 62 % - 80% és 78%. Ezen adatok egy kiegyensúlyozott, 72,5%-os éves foglaltságot, tehát magas kihasználtságot jelentenek. A négy csillagos szállodák között ez még országos szinten is kiváló teljesítményt jelent. (Radics Judit, 2016) A Danubius Hotels 2008-as évi foglaltsága nemzetközi szinten 66,2%-os, 1,7%-al csökkent az előző évihez képest. A magyarországi szegmens teljes évi foglaltsága 63,1% volt, működési vesztesége 14 millió Forint. Több magyarországi ingatlant is értékesítettek ebben az évben. (<https://www.danubiushotels.com/inc/opendoc.php?fn=/w/hd/>,2008) Tehát a Hotel Lövér jól teljesített. A szállodáktól kapott értékesítési adatok alapján megállapítható, hogy 2008-ban a vizsgált 3 szálloda közül a Hotel Lövér vendégei 30%-ban pihenés, 30% -ban konferencia, 35% -ban wellness pihenés, valamint 5% egyéb (cél pl. Az átutazás, a Volt - Fesztivál) célból érkezett a szállodába. A szálloda már évek óta első sorban a konferencia és a wellness iránt érdeklődő vendégeket célozta meg. A 6. emeleti szépségresz telt házzal működött a szállodai és a külsős, egyéni vendégeknek köszönhetően. Itt természetesen első sorban az osztrák piacot célozták meg, nagy sikerrel. Évek óta évente kétszer-háromszor is visszatérő, főleg hölgyekből álló a szállodában megpihenő, szépség csomagokat és extra kezeléseket is igénybe vevő „csoportok“ erősen hozzájárultak a magas szállodai foglaltsághoz. De rendkívül népszerű volt az egy hetes léböjtkúra is. A törzsvendégek között megtalálható volt még a 80-as évek vendégei, akik főleg nyáron, pihenés céljából jöttek, két- három hétre. A Hotel Lövér ismert a sikeres és zökkenőmentes konferencia és esküvő lebonyolításokról is. Ezen események vendégei is többnyire a szállodában alszanak. A konferenciák többnyire öszre tehetőek és évente visszatérő törzsvendégeket biztosít, és emeli őszi időszak foglaltságát. Az itt dolgozó kezelők kiválóan képzett szakemberek voltak, akik „személyes varázsa“ és a vendégekkel kialakított személyes kapcsolatuk is a sikert biztosította. A város vonzereje az ide látogató vendégek szempontjából lényeges, mind a látnivalók, mind Ausztria közelsége miatt. A szálloda akkori négy csillagos komfortfokozata a vendég igényeknek és elvárásoknak megfelelt. A szálloda fő értékesítési csatornája ekkor a saját honlapja összekapcsolva a Danubius Hotels oldalával. Ezenkívül számos utazási irodával létezett évek óta szerződés, ami segítette a munkát. A ma már mindenki számára ismert Hofer Reisenel ez idő tájt köt szerződést a Danubius Hotels-el, ez természetesen segítette a holt időszakok értékesítését. A törzsvendég akciók ekkoriban már léteztek, mely szintén ösztönzően hatott a vendégre. 2008-ban jellemzően a vendégek 60%-a közvetlenül a szállodánál foglalt, 25-30% -uk utazási irodánál, az ún. walk-in vendégek aránya elenyésző volt. A konkurencia ekkor nem jelent gondot, hiszen 2008-ban egy jó nevű, korszerű szállodának számít –kisebb felújítási igényeket leszámítva-, a vendégek tudják hogy „mit kapnak a pénzükért“ és a Hotel Fagus jelenléte annyira nem befolyásol, mert egyrésztől más vendégkört céloz, másrészt a wellness részleg magas színvonala biztosítja ekkor meg a Hotel Lövér lépés előnyét. A Hotel Lövér jó híre, a Danubius Grouphoz való tartozás, a megfelelő vendégkör megcélzása, Ausztria közelsége adta összességében a sikert, ill. a magas foglaltságot.

A **Hotel Fagus** foglaltsága 2008-ban, negyedéves lebontásban: 90% - 60 % - 50% és 70%. Ez 67,5%-os éves foglaltságot jelent. Szintén kiváló eredmény, bár szokatlan, hogy az 90%-os foglaltság az év elején és nem pl. a nyári időszakban teljesül. Ezt a magas foglaltságot rendezvényekkel, konferenciákkal magyarázták. A vendégek idő eltöltésének 50% -a pihenéshez, 35-40 %-a konferenciához és egyéb hivatás, ill. fesztivál turizmus kategóriához köthető. A VOLT – fesztivál előadói –első sorban a színvonal miatt— itt pihentek meg, míg a fesztivál látogatói pedig a másik két szállodában. A Hotel Lövérrel a Volt-Fesztivált és több konferenciát is együtt bonyolítottak le. A Hotel Fagus ugyan családokat is megcélzott, de a valóságban méretéből és felszereltségéből kifolyólag inkább a hivatás és a konferencia

turizmus irányába tolódott el a vendégkör. A wellness részleg hiányosságai miatt a szolgáltatásokat a vendégek Hotel Lövérbe vitték igénybe. Ez természetesen nem tett jót a hírnevének. A szálloda fő értékesítési csatornája a saját honlapja és az utazási irodai értékesítés. A vendégek, a konferenciák is közvetlenül foglalnak. A valóságban a két szálloda vendégköréből adódóan sem volt igazán egymásnak konkurenciája, mert az egyik (Hotel Fagus) tökéletes felszereltsége nem pótolta a másik (Hotel Lövér) tapasztalatát és kezelési színvonalát. Természetesen sok egyéni vendég is szívesen járt a Hotel Fagusban, akik pozitív visszajelzéseket adtak, de a wellness kezelések hiánya sokat „vett el” az amúgy szép, új szálloda sikeréből. Nem egyszer előfordult, hogy egykori Lövères vendég átpártolt volna az új szállodához, ám a Fagusban tapasztalt apró hiányosságok miatt „visszatért” a Lövérhez. A nagy konferenciák, melyeket évek óta a Hotel Lövér bonyolított le, sem pártolt át a Hotel Fagushoz. Olyan természetesen volt, hogy hely hiány miatt együttműködtek a házak. Ezen tények mind a hipotézisemet támasztják alá, mely szerint a szállodák kihasználtsága független azok csillag kategóriájától. Egy szép, új, kiválóan felszerelt szálloda önmagában nem a siker biztosítója, oda kell figyelni a szolgáltatások minőségére és a vendégek igényei maximálisan ki kell elégíteni. A szálloda működtetése sem volt szakmailag jó kezében, a hitelfizetési gondok miatt először 2009-ben zárták be.

A **Hotel Szieszta** foglaltsága 2008-ban, negyedéves lebontásban: 70% - 40% - 45% és 50%. Ez 51,25%-os éves foglaltsági eredmény. Némileg gyengébb eredmény ez, mint az előző kettő szálloda foglaltsági, de figyelembe kell vennünk a szállodai befogadó képességet. 200 szoba megtöltése nem egyszerű feladat, a működés azonban még a gazdaságosság határán volt. A Hotel Sziesztánál a vendégek idejük 60-70% -át pihenéssel, és az attrakciók megtekintésével tölti, 30-35% pedig egyéb okból lakik itt. A vendégkört tekintve a családos és az idősebb nyugdíjasok teszik ki, tehát alacsonyabb fizetőképességű vendégeket céloz meg. A vendégek között nagy arányú az évi egyszeri visszatérés. Az előző két szállodával a Volt-Fesztivál idején természetesen együttműködik, más irányú együttműködés nem jellemző. A vendégkörük eltérése miatt nem igazán versenytársai egymásnak. A város vonzereje fontos az ide érkezőknek, hiszen a családok és a nyugdíjasok is szívesen barangolnak. A szálloda fő értékesítési csatornája a saját honlapja, ill. utazási irodák. A vendégek 60% közvetlen foglaló, 30% utazási irodán keresztül, 10% pedig egyéb módon foglal szobát. A Hotel Szieszta magas vendéglégedettségének köszönhetően szívesen jöttek ide pihenni a vendégek.

#### ***A 2016-os mélyinterjú- és a benchmark adatok elemzése (Dr Mayer Péter et al.,2011):***

A Hotel Fagus bezárása nem teszi lehetővé a faktoranalízist a 2016-os évben, de 2008-as tapasztalatokra hivatkozva elvetem a null hipotézisemet, a foglaltságok eltérnek. Mindhárom szálloda esetében komoly változások történtek 2016-ig:

**A Hotel Lövért** 2014 augusztusában a Danubius Hotels Group bérbe adta a Bartha Hotel Kft-nek. Ennek elsődleges oka a szálloda addigi forgalmának jelentős visszaesése volt. A válság előtt is szükségesek lettek volna beruházások, melyek az idő múlásával egyre nagyobb problémákat jelentettek a vendégek folyamatosan növekedő igényeivel szemben. A szállodát az új üzemeltető visszaminősítette három csillagos superior-ra és a kezdeti nehézségek után jelenleg egyre növekvő foglaltsággal üzemel. A Hotel Lövér 2016-ban 64%-os éves foglaltságot ért el. A Danubius Hotels foglaltsága csoport szinten 60,1% (<https://24.hu/fn/gazdasag>, 2015), ami az előző évhez képest 1%-os visszaesést jelent, ám a versenytársaival szemben 55%-os javulást mutat. Tehát Bartha úr sikerét igazán jó eredménynek könyvelheti el. A jövőre nézve Bartha úr 66% -ot célzott meg. Az átvétel óta átlagban 20%-al javult a kapacitáskihasználtság. A kapott információk alapján



megállapítható, hogy a szálloda célcsoportja a nyugdíjasok, és a családosok. Ők alkotják az új törzsvendégkört is, hiszen ahogy azt a szállodai honlapon található „Rólunk mondták“-ban olvashattuk, mindenki szívesen jön vissza ide pihenni és többszöri nyaralás után is elégedett. A kialakított csomag ajánlatok is őket célozza meg. A hosszú hétvégék és az iskolai szünetek, időszakos árkedvezmények lehetőségeit próbálják kihasználni az értékesítésben. Új célcsoportot nem tudnak megcélozni a szálloda hiányosságai miatt, rengetek beruházásra lenne szükség. A wellness ajánlatok továbbra is adottak egy olcsóbb, ám kiváló minőségű Kaviczky kezelésekre változtatták. A sikeres léböjtkúrát továbbra is nagy sikerrel ajánlja a szálloda. Igyekeztek elérhetőbbé és megfizethetőbbé tenni a szállodai ajánlatokat. A wellness szolgáltatások még most is nagyon kedveltek - 80% körüli kihasználtsággal működik-, ám a külsős osztrák vendégek aránya visszaszorult. Ennek oka Sopron város számos újonnan megnyílt, a határhoz közelebb fekvő szépség szolgáltatást nyújtó üzlete. Apróbb felújítások folyamatosan folynak, de nagy beruházásokra a bérlő pénzt –mivel nem tulajdonos-, nem kíván fordítani, mert nem térülne meg számára. Az esküvők, a konferenciák, a VOLT - Fesztivál és csapatépítő programok megmaradtak és továbbra is szívesen veszik ezeket is igénybe. A vendégek célja közel 50%-ban a pihenés, 25-30% -ban konferencia, 15% -ban wellness pihenés, valamint 5% egyéb cél. (Bartha György, 2016 )

A Hotel Fagus 2016-os bezárása nem befolyásolta a Hotel Lövér foglaltságát, mivel eltérő a vendégkörük.

A szálloda fő értékesítési csatornája a saját honlapja, egyéb szállás kereső programok (szallas.hu, belföldi pihenes.hu, valamint a szallasvadasz.hu) és egy utazási iroda. Törzsvendég akciók, szezonális akciókkal ösztönzik a vendégeket a visszatérésre. 2016-ban jellemzően a vendégek 66%- a közvetlenül a szállodánál foglalt. Bartha úr szerint a vendégek kétharmada visszatérő és közvetlenül foglalt, ún. walk-in vendég pedig nincsen. Az új üzemeltető nem a konkurencia, hanem a város trendjeit és a KSH adatait figyeli.

Bartha úrnak feltettem két kellemetlen kérdést:

1. Befolyásolja-e a foglaltságot a Danubius Hotelstől való leválás?

Véleménye szerint inkább ez előny, hiszen az értékesítés így szabadabb, rugalmasan lehet aktuálisabb ajánlatokról dönteni. Míg egy szállodalánc esetében mindent a központban kellett engedélyeztetni, ami idő kiesést és a lehetőségektől való lemaradást jelentette. (Bartha György, 2016 ).

2. Befolyásolja-e a forgalmat a szállodai csillag visszaminősítése?

A szállodai csillag visszaminősítése oka a már említett szállodai felszereltségi és beruházási hiányosságok voltak. Két év alatt megfelelő értékesítéssel megfordította a Hotel Lövér állapotát egy hanyatló szállodából, egy sikeres szálloda irányába. (Bartha György, 2016 ).

Az új vezetés sikereit támasztja az is alá, hogy a jelenlegi szobaár, a régi négy csillagos szobaár felett van, így egy alacsonyabb kategória mellett magasabb bevételt hoznak létre. Tehát a Bartha Kft sikeres 2,5 éve alátámasztja feltevésemet, mely szerint nem kell öt csillagos kategória ahhoz, hogy egy szálloda hosszú távon érjen el értékesítési-, pesztizs- és bevételbeli sikereket.

A **Hotel Fagust** ([www.hotelfagus.com](http://www.hotelfagus.com)) a hitelfizetési gondok miatt először 2009-ben zárták be. A tulajdonos a Creatív Hotel Consulting Kft.-nek adta bérbe az üzemeltetés jogát. Sajnos 2015-ös évtől komoly fizetési problémák léptek fel, ekkor már komoly közüzemi tartozások voltak, de tartoztak a dolgozóknak a bérükkel is. A gondok szakmai és helyi lapokban is megjelentek, ez negatív reklám volt, tovább nehezítette a helyzetet. A tulajdonos Resideál Hotel Kft a kialakult helyzetért és a károkért az üzemeltetőt tette felelőssé. 2016 februárjában a turizmus.com-on megjelent egy cikk, mely szerint a Soproni Vízmű Zrt. a díjtartozások miatt korlátozza a víziközmű szolgáltatást, ez lehetetlenné tette a működést. Május 5-én minden előzetes bejelentés nélkül bezárt a szálloda. Sem a tulajdonost, sem a vendégeket

nem informálták erről. Nekem sem tűnt fel ott jártamkor, hogy bármi gond lenne. Resideal-Hotel Kft. a hotel-menedzsment feladatok ellátásával ekkor az Accent Hotel Management Kft.-t bízta meg, ám az újra nyitás azóta se történt meg.

A szállodai adatoknál maradva: a foglaltsága 2016 első negyed évében 35% körüli -, májusig közel 20 % körüli volt. A 2015-ös év éves foglaltsága 45%-os volt. Ez már komoly gondokat jelez. Ismerve a 2008-as adatokat, ez már a gazdaságos működést is veszélyeztette. A soproni konkurens szállodák szerint a bank nem szakmabeli üzemeltetőt választott, ez volt a gondok forrása, a végén már minden irányba tartozásaik voltak, a dolgozók sem kapták meg pontosan a fizetésüket.

Ezen tények miatt nem volt lehetőségem a szállodát a 2016-os évre tovább vizsgálni, és a kérdőíves elemzéseket sem elvégezni. Interneten a mai napig megtalálhatóak vendég vélemények még a bezárás előtti időszakból -2015-ös évből-, melyek már súlyos hiányosságokra, magas vendég elégedetlenségekre utalnak, ezekre azonban a kutatásban nem térek ki. Kérdéses azonban, hogy kétszeri bezárás után, visszaállítható-e még újranyitás esetén a szálloda presztízse.

Ezen tények után még inkább megerősítve érzem a feltevést, mely szerint a magas csillagkategória önmagában nem a siker garanciája. Kutatásom elején én magam sem gondoltam volna, hogy a Hotel Fagus szomorú példája igazolja, hogy egy jó adottsággal és felszereltséggel rendelkező szállodát, hogyan lehet ilyen mértékben rossz irányba elvinni és bezárásra ítélni.

A **Hotel Szieszta** ([www.hotelszieszta.hu](http://www.hotelszieszta.hu).) méretre a legnagyobb és a legrégebbi építésű a három szálloda közül. 2015-ben vette át az MSF Hotel Management Kft és azóta csillag kategória nélkül működteti. Foglaltsága 2016-ban, negyedéves lebontásban: 18,3% - 42,13 % - 63% és 35,6%. Ez 39,74%-os éves foglaltságot eredményez, ami 200 kiadható szoba, 9 emelet mellett ugyan gyengébb, de nem rossz eredmény. A szálloda az alacsonyabb jövedelműeket célozza meg, ajánlataik a nyugdíjasoknak, diákoknak, családosoknak szólnak. Számítalan szabadidős program, kirándulások, egy napos túrák teszik vonzóbbá a szállodai kínálatot. Családi ünnepek lebonyolítását, konferenciákat, esküvőket továbbra is vállalnak. Sokan évente kétszer is visszalátogatnak. Rácz Ágnes értékesítési és marketing igazgató szerint újabb célcsoportokat nem kívánnak megnyerni, mert ahhoz komoly beruházásokra lenne szükség, ami ilyen nagy épület esetében nem egyszerű. Elmondása szerint 30%-os folyamatos törzsvendégkör van, amit a törzsvendég kártya programukkal próbálnak növelni. Még mindig igaz, hogy a vendégek idejük 60-70% -át pihenéssel, és az attrakciók megtekintésével töltik, 30-35% pedig egyéb okból lakik itt. A Volt-Fesztivál idején természetesen telt házzal működnek, nyáron és iskolai szünetekben magas foglaltság jellemző. Vendégkörük eltérése miatt nem igazán versenytársai egymásnak.

A város vonzereje fontos az ide érkezőknek, hiszen a családok és a nyugdíjasok is szívesen barágnak.

Rácz Ágnes szerint a vendégek nem a szállodai komfort fokozat alapján foglalnak már, hanem szeretnek a Sziesztába visszajárni a környezet, a vendégszeretet, a dolgozók miatt. A törzsvendégek élnek a törzsvendégkártya nyújtotta előnyökkel, ami szintén motiváló hatású. A szálloda fő értékesítési csatornája a saját honlapja, ill. utazási irodák. A vendégek 60 % közvetlen foglaló –visszatérő vendég-, 30% utazási irodán keresztül, 10% pedig egyéb módon foglal szobát.

A Hotel Szieszta egy újabb példája azon feltevésnek, hogy csillag kategória nélkül is lehet is lehet magas foglaltságot és jó bevételt, hosszútávú sikereket elérni.

A KSH adatai alátámasztják a szállodáknál tapasztaltakat: továbbra is jelentős az osztrákok Magyarországon átlagosan eltöltött ideje -5,6 nap-, ez megegyezik a 2009-es adatokkal. 2008-ban a 2-4 napos utazások esetében motivációként üdülés, pihenés, ismerős

meglátogatása, az 5 és az annál több napos utazás esetén főleg az üdülés, pihenés a fő motiváció. 2016-ban ez a tendencia megmarad, az látogatások száma azonban 2,5-3%-al lecsökkent. (www.ksh.hu/ docs) A 2-4 napos belföldi utazások száma 2008-ban 16238 ezer fő, 2016-ban 10664 fő. 5 és annál hosszabb utazást 2008-ban 5257 fő tett, 2016-ban 3761 fő. A több napos utazások esetében is ez a tendencia. 2008-ban 21494 fő utazott, 2016-ban csupán 14374 fő. Ez a csökkenő tendenciával ellentétben a külföldiek magyarországi turisztikai kiadásai 2008-ban: 731 Mrd Ft volt, 2015-ben 1235 Mrd Ft. A lakosság belföldi turisztikai kiadásai 2008-ban 624 Mrd Ft, 2015-ben 654 Mrd Ft. Tehát a külföldiek körében a turisztikai kiadások jelentősen megemelkedtek, a lakosság körében is alacsonyabb emelkedés következett be. (www.ksh.hu/doc) A 3-4 csillagos szállodák külföldi vendégei 6,5%-os vendégéjszaka növekedés tapasztalható, a belföldi vendégek esetében ez 7%-os emelkedést jelentett. (https://mtu.gov.hu/.../Magyarország\_turizmusa\_2016)

### ***A kérdőív eredményei:***

A kapott mélyinterjú eredményét egy kérdőíves kutatással is megerősítettem. (Lengyelne Molnár T., 2013) Ahol a két- és ötfokozatú skálát alkalmaztam, ott az "1" jelenti a negatív, az "5" pedig a pozitív szélsőértéket. Az első kérdésnél speciális skálán mértem fel a megkérdezett aktivitását. A kitöltésnél a mintavétel véletlenszerűen zajlott, fókuszcsoporthunk a szállodák vendégei voltak. A kutatás során kiderült, hogy a vendégek mit preferálnak leginkább szálloda választásaik során. A kérdőív adatainak elemzését kérdésenként végeztem el, -mivel az eredmények komoly eltérést nem mutattak-, ezért a 2008-ra és 2016-ra összefoglalóan. A válaszadók minden kérdésre válaszoltak, tehát üres válasz nem torzítja az elemzést, íme az eredmény:

K1.- A megkérdezettek 55%-a férfi, 45%-a nő volt. A nemek közti megoszlásból nem tudok komolyabb összefüggéseket kimutatni.

K2.- A kérdőívek alapján megállapítható, hogy a válaszadók 40%-a a fiatal, 19-35 évesek, a 35% a 36-55 évesek csoportjából került ki. A 55 év feletti arány a 15%-os. Ezek az adatok igazolják, hogy a családos és a nyugdíjasok teszik ki a szállodák vendégkörét, ez igazolja a vezetőktől hallottakat. A mintavételezés reprezentatív a vizsgált három szállodára.

K3.-4. A válaszadók anyanyelve és nemzetisége: 30%-os a német nyelvűek aránya, 60%-os magyar anyanyelvűek aránya és 10%-os az egyéb állampolgár. A német ajkúak arányát, Sopron közelsége adja. A 2008-as vizsgálatkor a német vendégek aránya magasabb volt. Ez azzal magyarázható, hogy a német vendégek inkább a magasabb kategóriákat keresik és ezen kitételnek anno a Hotel Lövér megfelelt.

K5.-A válaszadók közül az évi visszatérés gyakorisága 2 és 4- közé esik. Sem 2008-ban, sem 2016-ban nem jellemző a szállodákra az üzleti turizmus - a konferenciák aránya nem olyan jelentős-, hanem inkább az üdülési cél.

K6.- Jellemzően a középkategóriás szállodákat választják. Ezt igazolja, hogy a legalsó (1\*) és legfelső (5\*) kategóriájú szállodákat egy válaszadó sem preferálja. Ugyanakkor megállapítható, hogy a 2\*-os szállást is csak egy válaszadó jelölte meg, amiből arra lehet következtetni, hogy a megkérdezettek anyagi megfontolásból választanak alacsonyabb kategóriájú szállodát.

K7. - A válaszadók 36%-a barátoktól kapott információ alapján dönt a kiválasztandó szállodáról. 27%-uk internetről gyűjt információkat. Ez érdekes, hiszen az utóbbi évek internet „mániája“ ellenére is ez a vendégkörnél, mind 2008-ban, mind 2016-ban a személyes ajánlás fontosabb, mint az online-os összehasonlítások.

K8.- Szállodai pihenéskor az elhelyezkedés és a felszereltség hasonlóan fontos, mint a szolgáltatások színvonala és a személyzet kedvessége. A programajánlatok másodlagosak a

vendégek számára. Azaz a vendégek inkább a passzív pihenésért jönnek ide, ez érdekes, hiszen ez ellentmond a mélyinterjúban hallottakkal.

K9.- A település vonzereje 40%-ban fontos.

K10.- A válaszadók döntő többsége közepesnél jobban preferálja a döntései során az adott szálloda komfortfokozatát. Csupán két válaszadó (a megkérdezettek 10%-a) választotta kiemelten fontos szempontnak. A jelen tanulmányból nem kapok arra választ, hogy mekkora anyagi áldozatot vállalnának a kényelmesebb és komfortosabb szállás érdekében. Az összes válaszadót tekintve 3.55 átlag adódik, ami egy kicsit esik csak a közömbösséget jelképező 3 érték fölé.

K11.- A válaszokból nem állapítható meg trend, hiszen nagyjából azonos számban preferálták az egyes turizmus kategóriákat. A konferencia turizmus arány alacsony, mivel a megkérdezettek nem vesznek szállodákban rendezett konferenciákon.

K12.- A válaszadók legkevésbé a wellness szolgáltatásokat preferálták, legszívesebben pedig a passzív pihenést választották. Ez a négyes kérdés eredményeit erősíti, hogy a passzív turizmusért jönnek az idelátogatók.

K13.- A vendégek 19%-a egy hétig, 24%-a 2 hétig, ill. 21%-a pedig 2 hétnél hosszabb ideig pihen meg a szállodákban. Ez már komoly és biztos bevételt jelent a szállodáknak és tükrözi a vendégek pihenési szándékát, ill. azt is, hogy jól érzik magukat itt.

K14.- A magas arányú törzsvendég arány miatt a törzsvendég program fontos a szállodába látogatóknak (33%).

K15.- A szezonális akciók is természetesen vonzóak.

Vizsgálódásom reprezentatív, hiszen ezen szállodák közepes fizetőképességű, hasonló elvárásokat támaztó szegmensének preferenciáit tükrözi.

### **Következtetések:**

Mind a két vizsgálati módszer azt bizonyította be, hogy a nullhipotézis téves volt, azaz nem igaz, hogy a három szálloda éves foglaltsága megegyező. Ahogy azt a null hipotézis cáfolta önmagában nem elegendő a szállodák optimális működtetéséhez annak elhelyezkedése. A sikerhez több különböző tényezőnek kell tökéletesen összehangolva működni. A Hotel Szieszta és a Hotel Lövér vendégeit 2016-ra többnyire alacsonyabb fizetőképességű vendégek alkotják. A szállodák felszereltségéből, kínálatából adódóan törekszenek ezen célcsoportok megszerzésére, megtartására, hiszen adottságaikat így egyéb befektetés nélkül maximálisan ki tudják használni. Apróbb beruházásokra, fenntartásra természetesen költenek. De míg a Hotel Szieszta esetében a magántulajdonról, addig a Lövér esetében bérleményről beszélünk, ezért az előzőnel inkább megéri befektetni, míg a Lövérnek kevésbé.

Mind a három szálloda komoly átalakuláson ment át az évek során. A tulajdonosi-, az üzemeltetési-, ill. a csillag kategória változás igazi kihívások mindenki számára. A változásokat, a válságot és a szállodaiiparban jelentkező folyamatos versenyt, a vendég igények változását csupán a Hotel Lövér és a Hotel Szieszta „élték túl”. Ez beigazolja azon feltevésünket, mely szerint a hosszantartó szállodai siker az nem a szállodai csillag kategórián, hanem a megfelelő értékesítésen, dolgozói hozzáálláson múlik. Vezetőik felismerték azt, hogy hogyan tudják az adottságaikból a legjobbat kihozni. (Zeller 1999) Meghatározták a célcsoportjaikat, kialakították a számukra szükséges ajánlatokat. A kellemes környezetet, a barátságos dolgozókkal, a kialakított elérhetőbb, megfizethetőbb ajánlatokkal elnyerték a bizalmukat. Véleményem szerint nem kis dolgot ért el a két szálloda, hiszen egy csillag visszaminősítés, ill. a szállodalánctól való leválás és egy csillag kategóriától való megváltás ellenére maradtak sikeres, magas foglaltságot és jó bevételt hozó,

gazdaságosan működő szállodák. Mindez a tökéletesen igazolja azt, hogy a szállodák jó úton járnak.

A válság hatását nem vizsgáltam, de köze van a nehézségekhez, hiszen ha a vendégkörnek anyagi nehézségei vannak, elsősorban nem a pihenésre tudnak pénzt költeni. A gazdasági válság idején ezért 2007-2009-ben (6,5%) árcsökkenés tapasztalható, 2010-re és ezt követő években folyamatos növekedés volt tapasztalható a vendégek számában Magyarországon. (Baranyai et al. 2014). Például 2016-ra Győr-Moson-Sopron megye kereskedelmi szálláshelyein 5,1%-al nőtt a vendégek száma (KSH.hu 2016). A tendencia talán pont a válságból kifolyólag a KSH adatai szerint is a 3-4 csillagos szállodák felé tendál. 2011-es adatok szerint a kereskedelmi szálláshelyek férőhelyeinek megoszlása a következőképp alakult: 46,8% ugyan szállodában pihent meg, ám 43,7% -uk háromcsillagosban, 39,5% -uk pedig 4 csillagos szállodákban. (KSH.hu)

Természetesen a korrallal haladni kell, a változásokra reagálni kell. Tehát szükséges a folyamatos fejlesztés, ill. karbantartás, ám példákban is látszik, hogy megfelelő vezetéssel és motivált kollegákkal, egy más piaci szegmenst megcélozva, lehetséges a hosszútávú, sikeres működés. (Chikán, 2004; Jancsik 2001; Józsa, 2002; Vecsenyi 1999)

Ebben a tanulmányban szerettem volna ráébreszteni az olvasót, hogy nem minden a csillogás, a tartalom is fontos. Nélkülözhetetlen, hogy a vendég jól érezze magát, úgy mintha otthon lenne. A mai rohanó világban sokan keresik a nyugalmat és nem feltétlenül igénylik a „kínálat halmazt”, sokkal többet ér nekik a barátságos, pihentető környezet. Minden szállodának meg kell találnia a „saját vendégeit”, akik igényét maximálisan kielégítheti.

#### **Köszönetnyilvánítás:**

Ezúton szeretnék köszönetet mondani Bartha Györgynek, Rácz Ágnes értékesítési és marketing igazgatónak a rám szánt idejükért, a hasznos információkért, és azért ,hogy észrevételeikkel segítették munkámat.

Dr Baranyi Arankának, aki rengeteg türelemmel és munkával támogatott.

### **Hivatkozott források:**

- [1.] Baranyi A.-Domjänné Ny. R.-Koncz G.-Kovács Gy.-Taralik K.-Tózsér A.: (2014) A hevesi és Bátorterenyei kistérségek terület és gazdaságfejlesztési lehetőségei és korlátai, tanulmánykötet, Gyöngyös, KRF, 200p.
- [2.] Chikán A. (2004), Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula Kiadó, 576p.
- [3.] Drucker F. P. (1993), Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban, Budapest, Park Kiadó 271p.
- [4.] Jancsik A. (2001), Turisztikai marketing, Veszprém, Veszprémi Egyetem 101p.
- [5.] Józsa L. (2002), Marketingstratégia, Budapest, Műszaki Könyvkiadó 360p.
- [6.] Kóródi Márta (Aubert Antal, Braunné Fülöp Katalin, Formádi Katalin, Jancsik András, Jónás-Berki Mónika, Kóródi Márta, László Éva, Mayer Péter, Mellár Tamás, Pénzes Ibolya, Raffay Zoltán, Rátz Tamara, Szabó Géza, Túróczi Imre, Veres Lajos ), (2011), Turizmus kutatások módszertana, Pécs, PTE, 230p.
- [7.] Kotler P. (2001), Marketing menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 875 p.
- [8.] Kotter J. P. (2008), Tettvágy, Budapest, HVG Kiadó Zrt., 224p.
- [9.] Lengyelne Molnár T. (2013) Kutatástervezés, Eger, Eszterházy Károly Főiskola Nyomdája, 168.p.
- [10.] Michalkó G. (2007), A turizmuselmélet alapjai, Székesfehérvár, KJF, 224p.
- [11.] Németh Gy.- Papp I. (1995), Szolgáltatásmenedzsment, Budapest, Aula Kiadó, 385p
- [12.] Puczkó L.-Rátz T.(1998) A turizmus hatásai, Bp-Székesfehérvár, Aula Kiadó, 491p.
- [13.] Vágási M.- Piskóti I.-Buzás N. (2006), Innovációmarketing, Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt., 378 p.
- [14.] Vecsenyi J. (1999), Vállalkozási szervezetek és stratégiák, Budapest, Aula Kiadó, 442p
- [15.] Veres Z. (2009), A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt. 578p.
- [16.] Wöber, K.W. (2002) Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The Selection of Benchmarking Partners, Wallingford: CABI, 257p.
- [17.] Prof. Dr. Zeller Gy. (1999), Marketing, Kiadó: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs , 213p.

### **Kiadványok:**

- [18.] Arnett, J. J. – Trzesniewski, K. H. – Donellan, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. Emerging Adulthood, p.17-20.

### **Internetes Források:**

- [19.] <https://www.hotellover.hu/>, Letöltés dátuma: 2008.10.12/2016.11.13/2018.07.21.
- [20.] <https://hotelszieszta.hu/hasznos-informaciok>, Letöltés dátuma: 2008.10.12/2016.11.13/2018.07.22.
- [21.] [www.hotelfagus.hu](http://www.hotelfagus.hu), Letöltés dátuma: 2008.10.12,

- [22.] <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/viz-nelkul-maradhat-a-soproni-fagus-wellness-szalloda-1133776>. Letöltés dátuma: 2017.01.17
- [23.] <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-uj-uzemeltetovel-nyithat-ujra-a-hotel-fagus-1135963>, Letöltés dátuma: 2017.09.25
- [24.] [www.danubiushotels.com](http://www.danubiushotels.com), letöltés: 2008.10.16. 2016.05.09. 12.20
- [25.] [www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio](http://www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio), letöltés : 2018.04.16. 14.33
- [26.] [www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/ceginformacio/a\\_tarsasag\\_tortenete](http://www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/ceginformacio/a_tarsasag_tortenete), letöltés:2008.04.16. 12.22
- [27.] [www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/penzugyi\\_jelentesek-2008\\_konzolidalt\\_ifrs\\_eves\\_jelentes](http://www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/penzugyi_jelentesek-2008_konzolidalt_ifrs_eves_jelentes) letöltés: 2008.04.16. 11.46
- [28.] [www.danubiushotels.hu/hu/danubius\\_euro\\_points](http://www.danubiushotels.hu/hu/danubius_euro_points) , letöltés: 2008.04.22. 09.44
- [29.] [http://www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/tulajdonosi\\_szerkezet](http://www.danubiushotels.hu/hu/ceginformacio/tulajdonosi_szerkezet), letöltés: 2008.03.24. 08.44
- [30.] <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/164/index.html>, letöltés: 2018.09.07.
- [31.] [https://www.danubiushotels.com/inc/opendoc.php?fn=/w/hd/2008-as\\_foglaltsagi\\_adatok](https://www.danubiushotels.com/inc/opendoc.php?fn=/w/hd/2008-as_foglaltsagi_adatok), letöltés: 2018.09.10.
- [32.] [https://24.hu/fn/gazdasag/1998/11/18/danubius\\_hotels\\_vonzo\\_kilatas/2016\\_adatok](https://24.hu/fn/gazdasag/1998/11/18/danubius_hotels_vonzo_kilatas/2016_adatok), letöltés: 2018.09.10.
- [33.] [http://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_4\\_5](http://www.ksh.hu/stadat_eves_4_5), adatok, letöltés: 2018.09.10.
- [34.] [https://mtu.gov.hu/.../Magyarország\\_turizmusa\\_2016\\_vegleges\\_a...adatok](https://mtu.gov.hu/.../Magyarország_turizmusa_2016_vegleges_a...adatok), letöltés: 2018.09.10.

***Adatszolgáltatók, adatforrások:***

- Hotel Lövér belső anyagai, adatai, statisztikai (2008, 2016)
- Adatok a Hotel Lövér igazgatójától (2008, 2016).
- A Hotel Lövér adatai alapján saját felmérések (2008, 2016).

***Saját felmérés mélyinterjúval:***

- A Hotel Lövér igazgatóival (2008 Sándorfi Róberttel, 2016 Bartha Györggyel)
- A Hotel Fagus és a Hotel Szieszta értékesítési és marketing vezetőjével. (2008, 2016).

**Szerző/ Author:**

Balassa Éva,  
 PhD hallgató,  
 Soproni Egyetem,  
 Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola  
 Kirchenwirt Panzió  
 evibalassa@gmail.com