

## **Együttműködési lehetőségek a marketing területén szálloda-fürdő komplexumok esetén**

*Collaboration opportunities in the marketing  
field for hotel-spa complexes*

**Martos János András<sup>1</sup> – Szabó Zoltán<sup>2</sup>**

---

**Abstract:** The rapidly changing economic environment and dynamic consumer demands pose increasing challenges for the hotel industry and recreational spa tourism, which are considered particularly sensitive sectors. As a result, operational and management structures that, due to their nature, provide a competitive advantage over their competitors and are more resistant to changes in the economic environment, are becoming increasingly significant. During the research, we examined the operational areas of spa-hotel complexes located in Hungary that are directly connected in both physical and business aspects. The fundamental question of the research was to what extent the operational model of building complexes operating under such a concept enables the exploitation of operational synergies and what advantages and disadvantages it serves for the parties involved. The central theme of the study focused on marketing activities, practices, development concepts, and collaboration opportunities at the local and regional levels. The primary research is based on in-depth interviews conducted with hotel managers and spa directors, supplemented by a questionnaire survey. The results of the questionnaires were analyzed using descriptive statistical methods.

**Keywords:** *Hotel industry, spa towns, spa-hotel complexes, marketing, hotel management*

**JEL Codes:** *L83, M31, D24*

---

<sup>1</sup> MARTOS, János András, PhD hallgató, Széchenyi István Doktori Iskola  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
(martos.janos.andras@phd.uni-sopron.hu)

<sup>2</sup> Dr. habil. SZABÓ, Zoltán PhD, MBA, külügyi igazgató, egyetemi docens  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
(szabo.zoltan@uni-sopron.hu)

**Absztrakt:** A gyorsan változó gazdasági környezet és dinamikus fogyasztói igények egyre nagyobb kihívásokat támasztanak a kimondottan érzékeny szektornak számító szállodaipar és rekreációs fürdőturizmus irányában. Ennek eredményeképpen egyre jelentősebb szerepet kapnak az olyan működési és üzemeltetési struktúrák, melyek jellegüknek köszönhetően versenyelőnyt élveznek a versenytársaikkal szemben, illetve ellenállóbbak a gazdasági környezet változásainak. A kutatás során olyan, Magyarországon található fürdő-szálloda komplexumok működési területeit vizsgáltuk, melyek egymással közvetlen fizikai és üzletmeneti kapcsolatban állnak. A kutatás alapkérdése, hogy az ilyen koncepcióban működő épületegyüttesek működési modellje mennyire teszi lehetővé az üzemeltetési szinergiák kihasználását és milyen előnyökkel és hátrányokkal szolgál a felek részére. A vizsgálat központi témaköre a marketing tevékenység, az itt felmerülő gyakorlatok, fejlesztési koncepciók és együttműködési lehetőségek lokális és regionális szinten. A primer kutatás szállodaiigazgatókkal és fürdővezetőkkel végzett mélyinterjúkon alapszik, amit egy kérdőíves kutatás egészít ki. A kérdőívek eredményei leíró statisztikai módszerekkel kerültek elemzésre.

**Kulcsszavak:** szállodaipar, fürdővárosok, fürdő-szálloda komplexum, marketing, szállodaüzemeltetés

**JEL-kódok:** L83, M31, D24

---

## Bevezetés és a tanulmány céljai

A turizmus iparágának különböző szektorainak termékeinek jellemzői nagyrészt hasonlóak, hiszen mindegyiket egy turisztikai úti célhoz kapcsolódó terméként vagy szolgáltatásként értelmezik. Ezek a termékek vagy szolgáltatások minőségben változnak, megfoghatatlanok és romlandók. Ezeknek a szolgáltatásoknak a piaca globalizálódott, egy úgynevezett egymásra utalt rendszer keretein belül, amelyben különböző úti célok és termékek globálisan jelen vannak, és egymásra vannak utalva. (Gonda, 2022). Így gazdasági szereplőknek nemcsak a közvetlen földrajzi környezetükben jelen lévő versenytársaikkal kell versenyezniük, hanem a globális piacon lévő játékosokkal is (Bekar et al., 2015).

Ez kiemeli a vendégigényeket kielégítő termékfejlesztés, és a folyamatosan figyelő és értékelő irányítási tevékenységek létrehozásának kulcsfontosságú szerepét a 21. században (Kulcsár & Grotte, 2018).

Azonban a vendégközpontúság mellett egy fontos szolgáltatás-tervezési elem a vállalati környezet vizsgálata is. Ez alkalmazható mind a meglévő szolgáltatásokra, mind az új szolgáltatások piaci bevezetésére (Juhász-Dóra & Ilyés, 2023).

Magyarországon a 2000-es évek eleje óta jelentős fejlődés történt a belföldi fürdőkultúrában, köszönhetően a Széchenyi Tervnek, amely a fürdőket kulcsszereplővé tette az egészségturizmusban. Semmi sem szemlélteti ezt jobban, mint az a tény, hogy a 2010-es évek első felére a belföldi éjszakai tartózkodások több mint egyharmada a spa turizmushoz kapcsolódó egészség- és wellness szállodákban valósult meg (Ruszinkó & Donka, 2019).

A jelentős belföldi és nemzetközi keresletre adott válaszként a magyar szállodaipar a fürdőfejlesztések mellett egy újdonságként ható fürdő-szálloda koncepcióban látta meg a fantáziát, amely kevésbé ismert Magyarországon, de különösen sikeres és széles körben alkalmazott fejlesztési és üzemeltetési koncepcióvá vált. Az ötlet lényege az, hogy a fürdő vonzerőjének létrehozásával párhuzamosan a hozzá kapcsolódó szálláshely fizikailag összekapcsolódik a fürdővel. Ennek előnye, hogy a szálloda beruházása költséghatékonyabb, mert nem kell saját orvosi és wellness részleggel rendelkeznie, mivel a szálloda vendégei közvetlenül a hotellel összekapcsolt fürdőben használhatják a kívánt szolgáltatásokat. A fürdőnek nyújtott előnyök közé tartozik a szolgáltatások iránti folyamatos kereslet, a szezonális csökkenése és egy komplex termék, amely vonzóbbá teszi a fürdő-szálloda komplexum környezetét a vendégek számára.

*A szálloda-fürdő komplexumok USP-je (unique selling point, magyarul termékelőny) a szállodai vendégek részére közvetlen átjárási lehetőség biztosítása a szálloda és a fürdő területe között, melynek köszönhetően a vendégek a hotelből való kilépés nélkül, átmeneti zónákon keresztül jutnak be a fürdő területére, ahol teljeskörű spa szolgáltatások állnak rendelkezésükre.*

A viharos gazdasági és politikai környezet, kezdve a COVID-19 pandémiával, folytatva a 2021-es orosz-ukrán háborúval, az energia- és inflációs válságokkal, és az aktuális izraeli-palesztin konfliktusban bekövetkező biztonsági aggodalmakkal, a hotelüzemeltetők és a gyógyfürdőket tulajdonló és üzemeltető helyi önkormányzatok számára általában teljesen kiszámíthatatlanná tette az üzleti tevékenységek tervezését. A piaci szereplők prioritásnak tekintették a költséghatékonyt és a tartalékok pótlását a

nehéz évek után. Ennek eredményeként a hatékonyan működő komplexumok értéke nőtt a piacon, és hasonló projektek egyre inkább a jövőbeli fejlesztések fókuszává váltak, mint például a 2023-ban bemutatott budapesti Rác Fürdő és Szálloda projekt. A fejlesztés eredeti tervei szerint a 2000-es évek elején átfogó felújításon átesett, nagymúltú Rác Fürdő, valamint a főváros turisztikai vonzerőjére alapozva a közvetlenül mellé épült 4\* superior minősítésű szálloda vendégei közvetlenül, külön beléptetés nélkül élvezhettek volna átjárást a közfürdő területére. A hamvába hullt projektet a BGYH (Budapest Hévízei és Gyógy fürdői Zrt.) 2023-ban hosszútávú bérleti konstrukció keretében, külső üzemeltető bevonásával próbálta életre kelteni, a cikk 2024-es megjelenéséig sikertelenül.

A szerzők feltevése, hogy a szálloda-fürdő komplexumok marketing-tevékenysége során a kölcsönös tapasztalatcsere, forrás- és know-how megosztás által az ilyen szereplők kitűnnek a versenytársak közül, hatékonyabban gazdálkodnak marketing erőforrásaikkal, valamint tartós versenyelőnyre tesznek szert.

A tanulmány célja ennek a fejlesztési és működtetési modellnek és hatásának vizsgálata a szállodai marketing tevékenységre, figyelembe véve a tulajdonviszonyokat, a vezetési döntéseket, a fejlesztés végrehajtását és a mindennapi működést.

### **A téma leírása, releváns irodalom**

A wellness, mint turisztikai termék alapvető vonzerője annak elsődleges céljából, tehát a monotonitás és az abból fakadó egészségtudatosságból fakad, aminek következményeképp prioritást élvez a pihenés, testi-lelki feltöltődés. Ennek eredményeképpen napjainkban a marketing fókuszja áttevődött az szolgáltatás igénybevételével járó előnyök ismertetéséről az általa folytatott életstílus, valamint a tudatos életvezetés irányába (Dunai & Lengyel, 2019).

A téma legtöbb kutatása a gyógyturizmusra összpontosít, ami a népesség elöregedése és az egészségtudatos életmód elterjedése miatt növekszik. A gyógyfürdők és spa-szállodák iránti kereslet a 2010-es évek óta több mint 40%-kal nőtt, ami jelentős eredmény, figyelembe véve, hogy ebben az időszakban a Nemzeti Egészségbiztosítási Alapból (OEP) származó pénzügyi támogatás nem nőtt jelentős mértékben, sőt reálértékben csökkent. Ennek a növekedésnek az egyik oka, hogy az évtized elején

a külföldiek által eltöltött szobaéjszakák részaránya nőtt, 35%-ról az évtized végére több mint 41%-ra emelkedett.

Az egészségturizmusban különböző főszereplőket lehet megkülönböztetni jellemzőik alapján. Ilyenek például gyógyfürdők, wellness fürdők, természeti és sportüdülők, valamint kulturális fürdők (Kórodi, 2012). Ezekhez a fürdőkhöz kapcsolódó szállodák lehetnek, wellness szállodák, vagy más olyan szállodák, amelyek az egészségturisztikai szolgáltatási jelleghez igazodnak (Strack, 2020).

*A jogalkotó külön meghatározást vezetett be a gyógyszállodák számára. A 74/1999. (XII. 25.) EÜM rendelet értelmében a gyógyszállodának saját gyógyhatású tényezővel kell rendelkeznie, vagy azt közvetlen közelében kell elhelyezkednie. A vendégek számára elsődleges cél a pihenés és a szabadidős tevékenységekben való részvétel.*

A szálloda közvetlen kapcsolata az attrakcióval, ebben az esetben a gyógyhatású tényezővel, egyszerű praktikumot jelent, hanem hangsúlyozza a szállodaüzemeltetés egyik alapelvét is, nevezetesen a költséghatékonyt (Andor, 2023). Ilyen esetekben a koncepció alapja a költség-hatékony megvalósítás, hanem a hosszú távú hatékony működés és a széles körű szolgáltatásokkal járó magas vendégelégedettség is.

A válságos időszakot követően kiemelkedően fontos szerepe van a vendégelégedettség biztosításának, illetve a szolgáltatások színvonalának folytonosságának biztosítása vagy emelése is elsődleges jelentőséggel bír. A szállodaiparban a vendégforgalom meghatározó hányadát a visszajáró vendégek generálják, így az elégedettség folyamatos mérése a szálloda-vezetés elsődleges prioritásai közé tartozik. Az elégedettség, valamint az ebből eredő lojalitás által generált újravásárlás hosszútávon profitot biztosít a vállalatnak (Kökény & Kenesei, 2018).

A 2019 óta bekövetkezett válságok során az egész turisztikai iparág szereplőinek újra kellett gondolniuk tevékenységeiket, és jelentősen át kellett alakítani kollégáik szerepét (Grotte et al., 2021). A sikeres túlélési stratégiák ezen eleme ma is népszerű maradt a piaci szereplők jelentős részénél. Ennek eredményeként a fürdő-szálloda komplexumok esetében egyre gyakrabban találkozunk összevont munkakörökkel és egyszerűsített szervezeti struktúrákkal, költség-hatékony és méretgazdaságosság eredményeként.

A turizmus szektor marketingje esetén napjainkban a legfontosabb szerepe a hatékony internetes jelenlétnek van. Eszköztárának köszönhetően lehetővé teszi a folyamatos interaktív kapcsolat ápolását a potenciális

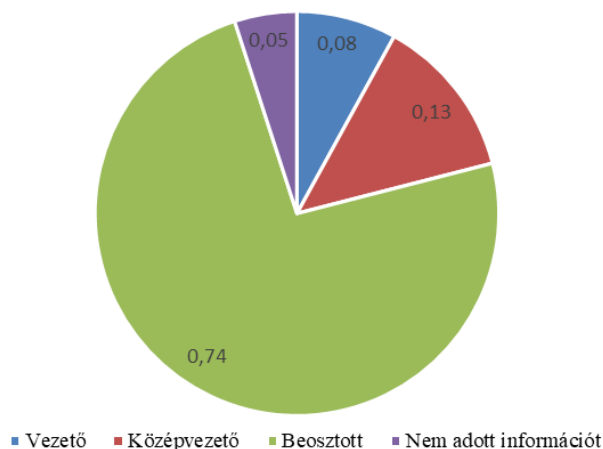
vendégekkel, így lehetővé teszi az informálást, befolyást, vásárlásra ösztönzést, valamint a lojalitás kiépítését a vendégkörben, így a közvetlen értékesítést támogatja. Ehhez szükséges a modern IT rendszerek telepítése és karbantartása, amely tartós versenyelőnyt eredményezhet a konkurenciával szemben (Grotte, 2013).

Ebből adóan a tartós piaci versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához szükséges a hatékony működésen túl a marketing területén végzett tevékenységek, mint a guest journey (vendégút: a foglalásra való felhívástól kezdve az elutazást követő napokig) internetes végig kísérése, vendégelégedettség biztosítása, mérése és értékelése. Ezek hatékonyabb gyakorlatát elősegíthetik a cross-szektorális és a társ-szektorális együttműködések, mint a szálloda-fürdő komplexumok együttműködése.

### **Alkalmazott módszerek**

A kutatás fókusza a jelenlegi helyzet értékelésére és a középtávú stratégiák és elképzelések megértésére irányult. A kvantitatív kutatás alapját 75 kitöltött kérdőív képezte, amelyeket 8 magyar piacon működő fürdő-szálloda komplexum alkalmazottai és vezetői töltöttek ki. Összesen 238 digitális kérdőívkitöltés realizálódott, amelynek mindegyike 19 kérdésből állt, mely a tanulmány részét képezi. Papír alapú adatgyűjtés nem történt. A válaszadási arány 31% volt.

A kérdőív kitöltői közül, 8% vezetői pozícióban, 13% középvezető, és 74% beosztott munkavállaló volt. 5% nem adott információt a pozíciójáról. A válaszadók több mint felének, 51%-nak több mint 3 éves tapasztalata volt az adott gazdasági társaságnál vagy vállalatcsoportnál, 35% több mint 1, de kevesebb mint 3 évet töltött a vállalatnál, míg 12% az elmúlt évben csatlakozott.



**1. ábra: Kérdőív kitöltői, pozíció szerint**

*Forrás: saját szerkesztés*

A kérdések nagyobb része zártvégű volt, és 6 pontú Likert-skálán volt adható válasz. Az eredményeket leíró statisztikai módszerekkel értékeltük.

### ***Eredmények***

Az alábbiakban a mennyiségi és minőségi kutatási eredmények egységes képet mutatnak abban az értelemben, hogy a jelenlegi üzemeltetési modellek nem fedik le az üzemeltetési területeket a két fél között (a fürdő és a szálloda).

Az mélyinterjúk során mind a 8 fürdő-szálloda komplexumban nyilvánvalóvá vált, hogy míg a fürdő többsége (ha nem kizárólagosan) a helyi önkormányzatoké vagy az államé, a vizsgált szállodák tulajdonosai pedig pénzügyi befektetők, és az üzemeltetők szakértő, független szállodaüzemeltető vállalatok. Ezeket a komplexumokat általában nagyobb szállodaláncok üzemeltetik, amelyek jelentős tőkével rendelkeznek a magyar piacon, mint például a Hunguest Hotels, az Accent Hotels, a Vulkán Wellness Hotel & Camping, a Danubius Hotels, a Hotel and More Group.

Az üzemeltetési modell minden esetben hasonló. A fürdő tulajdonosa a fürdő ingatlant saját maga vagy egy meglévő gazdasági vállalat révén üzemelteti, szolgáltatásait nyújtja, és szervezi az összes szükséges gazdasági folyamatot. A kapcsolódó szálloda tulajdonosa a szálláslehetőséget egy szerződött szállodaüzemeltető vállalaton keresztül üzemelteti, és felügyeli az összes kapcsolódó folyamatot saját maga. Egyes esetekben a

szállodaüzemeltető végzi bizonyos szolgáltatások nyújtását a fürdő területén, ideértve az étel-miszer- és ital szolgáltatásokat, a belépési menedzsmentet és a recepciós feladatokat.

Tulajdonviszonyok tekintetében nincsenek jelentős összeköttetések vagy kereszt-tulajdoni megállapodások; a tulajdonviszonyok egyértelműen és különállóan elkülönülnek egymástól.



**1. ábra: Fürdő-szálloda komplexumok egyik lehetséges üzemeltetési modellje**

*Forrás: saját szerkesztés*

A két cég közötti együttműködés a jelenlegi üzemeltetési struktúrában a következő területeken azonosítható:

- Marketing.
- Gépészet.
- Informatikai rendszerek.
- Beszerzés.
- Humánerőforrások.
- Tranzakciókezelés (belépés, fizetés).

A kérdésekre adott válaszok alapján elmondható, hogy a tranzakciókezelés abszolút elsőbbséget élvez az együttműködési területek között 88%-os részarányával, addig ettől jelentősen elmaradva, de még mindig számottevő arányban tapasztalható kooperáció a marketing témakörében. Elenyésző az informatika és a beszerzés 9-9%-os részesedése.



A mélyinterjúk alapján az együttműködési területek alakulásának oka, hogy míg a tranzakciókezelés, beleértve a belépést és a fizetést, a folyamatok egyszerűsítésére szolgál és támogatja a vendégélményt, addig az informatika és a beszerzés döntései nagy mennyiségű bizalmas információt és elemzést igényelnek, amelyet a felek nem osztanak meg egymással.

### ***Szinergiák a marketingben***

A kiélezett piaci helyzetben a diszkrécionális jövedelmek elköltéséért folyó versenyben a turisztikai desztinációk esetében a cross-szektorális, valamint a szektoron belüli szereplők együttműködése komplex turisztikai termékeket eredményez a piacon, ami által kihasználhatók a multiplikatív előnyök (Egyed, 2014).

A wellness területén számos új szolgáltatás születik az egészséges életmódról szóló szubjektív és széles palettán mozgó gondolkodásmódok, mely által a piaci verseny erősödése tapasztalható (Dunai & Lengyel, 2019).

A marketing területén az interjúalanyok jelentős fejlődést tapasztaltak az elmúlt években, mivel mind a fürdők, mind a szállodák felismerték, hogy versenyelőnyüket meg kell őrizniük, és egységes termékként kell megjeleníteniük a piacon. Az együttműködés megmutatkozik a költségek megosztásában, szakmai támogatásban és tanácsadásban, pályázati lehetőségek elérésében és kölcsönös láthatósági lehetőségek biztosításában.

Itt fontos megjegyezni, hogy a vizsgált szállodák jelentős részében a for-profit és az önkormányzati szektor szereplőinek együttműködéséről, egymásra utaltságáról van szó, így jelentős értékkülönbségek merülhetnek fel.

Ezek mérséklésére, valamint az együttműködés minőségének javítására javasolt értelmezni az erőforrásokat a teljes szervezeti rendszer tekintetében. Első sorban az erősségek és gyengeségek azonosítása, majd a képességek és azok jövedelemtermelő képességének meghatározása következik. Ezt követi az erőforrások egyesítése, valamint a gyengeségek lehető legnagyobb mértékű mérséklése (Tatárné Varga & Szabó, 2016).

Ennek a gyakorlati megvalósulása a mélyinterjúk alapján a vizsgált szállodákban csak részlegesen figyelhető meg, nem került sor közös marketing stratégiaalkotásra.

A 8 interjúban résztvevő megkérdezett közül 6 fő egyetértett abban, hogy a jelenleg leghatékonyabban használható marketingeszközök a social media területén keresendők. A social felületek kiválóan alkalmasak arra, hogy fokozzák a fogyasztási kedvet, növeljék a vendégek lojalitását,

így az azt használó attrakció vagy szálláshely profitabilitását. (Grotte, 2013). Mindemellett fontos kiemelni, hogy a wellnesshez és a fürdőkhöz társított test- és lélektudatos életvitel kiválóan ábrázolható, a hasonló elérésű marketingeszközökhöz képest jóval alacsonyabb költségekkel és jobb konverzióval.

Ezen felül érdemes figyelembe venni a social médiának azon tulajdonságát, hogy hamis képzeteket alkothat, túl magas elvárásokat kelthet a potenciális vendégekben, ami csalódáshoz, illetve a lojalitás leépüléséhez vezethet (Michalkó & Irimiás, 2013).

Krátki és társai (2022) kutatása szerint a legtöbb utazó a social médián fellelhető tartalmak alapján inspirálódik, az általuk megkérdezettek valamivel több, mint fele utazásai során felkeresi azokat a helyeket, melyekkel már találkozott az interneten. A válaszadók harmada semleges választ adott, ami arra utal, hogy esetükben nem mondható egyértelműen hatékonyak az attrakciók, valamint a szálláshelyek social médiás tevékenység. Ebből arra következtethetünk, hogy ha a fürdő-szálloda komplexumok együttesen, összetett termékként jelennek meg a social média felületein, az általuk megszólított potenciális vendégek száma jelentősen magasabb lehet, mintha egy önálló fürdő vagy szálloda tenné ugyan ezt.

Mindemellett kiemelendő, hogy a kooperáció jelentős versenyelőnyökkel kecsegteti a két felet. A mélyinterjúk alapján többek között kiemelik az épületegyüttes szolgáltatásainak komplex termékként való megjelenését a piacon, mely kiemelt attrakciót tesz a létesítményt. Emellett közös vendégadatbázis létrehozására nyílik lehetőség, mely lehetővé teszi a saját, vagy a partner ajánlatainak targetálását a kiválasztott vendégszegmens irányába. Ebből kifolyólag a fürdő-szálloda komplexum célcsoportja bővebb, mintha a felek önállóan jelentkeznének a piacon, kiemelendő ugyanakkor a helyes szegmentálás fontossága.

Egyes esetekben a szálloda fürdő-komplexum szerves részévé, kimagasló értékkel bíró tényezőjévé válhat a városmárkának, aminek elsődleges céljai a helyi lakók és egyéb érdekeltek igényeinek kielégítése, valamint egységes kommunikáció, városimázs és arculat kialakítása, ezáltal a város vagy település márkává formálása (Piskóti, 2016).

Bük kiváló példája a szálloda fürdő komplexumoknak a városmárkázásba történő integrációjának, ahol egyrészt európai színvonalú, egyedülálló termálkincsel és szolgáltatáskínálattal rendelkező fürdőkomplexum, hanem egy ehhez méltó, 1000 szobás szállodai kapacitás is társul. Ennek a kapacitásnak a legjelentősebb szereplője a 360 szobával rendelkező Hun-

guest Bük, mely közvetlen összeköttetéssel rendelkezik a fürdővel. A szálloda rendszeresen jelenik meg a fürdővel egyetemben vásárokon, online és print felületeken, mint a város fő vonzerőjét biztosító kiemelkedő attrakció, hiszen a vendégek jelenlegi legfőbb motivációja a fürdőzés és a wellness szolgáltatások igénybevétele. (Horváth, 2023)

Utolsó versenylőnyként a megkérdezettek szélesebb eszközpallettához jutnak az együttműködés által, ami anyagi és nem anyagi területeken is megnyilvánul. Szó lehet ilyenkor a források összevonásáról, bizonyos tárgyi eszközök használati jogának átengedéséről, know-how és partneri, valamint szállítói kapcsolatok megosztásáról.

Nem kizárólag pozitív hatásokat gyakorol a marketingtevékenység hatékonyságára az együttműködés, hiszen a felek döntési hatásköre, mozgásteret, ezáltal hatékony és gyors döntésekre való lehetősége jelentősen szűkül az önálló egységekhez képest. A megegyezések rendszerinti elhúzódása miatt az egyeztetéseket korán kell elkezdeni, ezáltal jelentős előre tervezési kényszer alatt van mindkét fél. Ide kapcsolódik, hogy a két fél tulajdoni és tőkeszerkezeti viszonyaira való tekintettel forrásaik mértéke eltér egymástól, így kötött budget áll a közös marketingtevékenység rendelkezésére.



2. ábra: Fürdő-szálloda komplexumok marketingjének területei

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatás alapján a fürdő-szálloda komplexumok marketingje a következő területekre osztható:

- Célok, célcsoport meghatározása.
- Stratégiaalkotás.
- Közös budget létrehozása.
- Erőforrások egyesítése.

A piackutatás során meghatározó folyamatok:

- Közös célcsoport folyamatos kutatása offline és online módszerekkel.
- Adatbázis létrehozása.

Online marketing esetén lényeges feladatok:

- E-üzleti alkalmazások koordinálása.
- Közös megjelenések, kampányok.

A turisztikai vállalkozások körében a legfontosabb kommunikációs csatorna a saját honlap, ugyanakkor más, interneten alapuló egyéb marketingeszközök használata is elterjedt, mint a hírlevelek vagy a közvetítők oldalain való megjelenés (Kiss, 2018).

Egyes esetekben szükséges lehet megfontolni egy egységes ernyőmárka létrehozását és fejlesztését a két külön entitás egy termékként való reprezentálására a piacokon. Ez brand marketing feladata, melyet a két fél igényeinek számításba vételével szükséges működtetni.

Kampányok tekintetében nagy ráutaltság van a közös budgetre, valamint számolni kell a belföldi és a nemzetközi kampányok hatékonyságának ingadozásával a választott célcsoportok esetén.

Megjegyezhető, hogy nagyon kevés kivétellel a vizsgált vállalkozások a KKV szektor szereplői, akik egyre inkább felismerik az online jelenlét fontosságát, így a marketingtevékenység jelentős része az interneten realizálódik. Ezen vállalkozásoknál az internetes jelenlét fontos szerepet játszik az imázs alakításában, a vevőkkel való kommunikációban és az employer branding területén is (Totth et al., 2022). Az employer branding (munkáltatói márkaépítés) tudatos folyamat eredménye, ami a szervezeti tevékenység számos területén fejti ki hatását annak érdekében, hogy a belső és külső stakeholderek (érintettek) felé a vállalat vonzerőjét kommunikálja. A tevékenység érinti a kommunikációt, a szervezeti értékrendszert, és kultúrát (Héder-Rima & Dajnoki, 2020).

### ***Az együttműködés egyéb területei***

Fontos kiemelni, hogy a 2020-as évtized elején tapasztalt válságokat követően a szállodák és fürdők menedzsmentjei egyre növekvő eredménykényszerben kénytelenek döntéseket hozni az üzemelési struktúrák hatékonyabbá tétele érdekében, ezért az együttműködésnek jelentős határai lehetnek (Martos, 2023).

A viszonylag felületes együttműködés okai visszavezethetők a szegmentált tulajdonviszonyokra, amelyek alapvető érdekkonfliktusokat teremtenek olyan kulcsfontosságú területeken, amelyekben a felek nincsenek motiválva a feloldásra. Az egyik leggyakoribb gazdasági konfliktus a szálloda vendégei által a fürdőbe fizetett belépési díj kapcsán merül fel. A fürdő minden vendég után kiszámlázza ezt a díjat a szállodának, amely aztán beépíti a jegy árát a szobaárba. Ilyen esetekben a fürdő érdeke a lehető legmagasabb ár elérésére irányul, mivel a jegybevétel a fürdő működési költségeit fedező forrást jelent, míg a szálloda érdeke az árak alacsonyan tartása. Ez azért van így, mert egy magasabb jegyár szobaárba történő beépítésre kedvezőtlenül hathat a szálloda versenyképességére. Az ehhez kapcsolódó tárgyalások általában az üzleti év kezdete előtt hat hónappal kezdődnek.

Egyeztetés gyakorisága	Kitöltők szerint ideális		Tényleges megvalósulás	
	Fürdővezetők	Szállodavezetők	Fürdővezetők	Szállodavezetők
Heti	31%	37%	5%	12%
Kétheti	18%	3%	4%	3%
Havi	15%	16%	18%	13%
Ritkább / Rendszer-telen	0%	0%	28%	16%

**1. táblázat: Egységek vezetői közötti egyeztetések gyakorisága**

*Forrás: saját szerkesztés*

Különböző fürdő-szálloda komplexumok között jelentős különbségek vannak a koordinációs rendszerben. A megkérdezett vezetők 68%-a úgy véli, hogy heti szóbeli megbeszélések megfelelőek, míg 21% a kétheti, és 11% a havi megbeszéléseket részesíti előnyben. Azonban a valóságban a válaszadók 17%-a hetente, 8%-a kéthetente, és 31%-a havonta folytat közös megbeszéléseket kollégáival. A válaszadók 44%-a úgy véli, hogy a koordináció szabálytalan, és formája változó, gyakran informális jellegű.

A két fél közötti kölcsönös függőségről szóló kérdésre válaszolva a válaszadók egyetértenek abban, hogy a két szolgáltató üzleti eredményei befolyásolják egymást az üzemeltetési modell miatt. A vélemények ennek a hatásnak a mértékét illetően kissé eltérnek, de teljes az egyetértés abban, hogy egy olyan hipotetikus scenárióban, ahol a másik fél üzemeltetése szünetelne, az ő saját vállalatuk hatékonyságában azonnali és jelentős csökkenés következne be.

Az egymásrautaltság szintén megnyilvánul a vendégélmény formálásában. A szállodaigazgatók egységesen azt vallják, hogy a fürdő szolgáltatásainak minősége és változásai közvetlenül befolyásolják a szálloda megítélését. Mivel a vendég közvetlen üzleti interakcióba lép a szállodával, a vendég szemszögéből nézve a szálloda a szolgáltató. Ezért minden panasz vagy visszajelzés a szállodához irányul. Ez különösen releváns napjaink digitalizált világában, ahol a szállodák bevételeinek jelentős részét a szállásfoglalási platformok és weboldalakon keresztüli foglalások teszik ki. Az itt kifejezett vélemények nagymértékben befolyásolják a szálloda megítélését, és következésképpen a foglalási hajlandóságot.

### Összefoglalás és ajánlások

Fontos megérteni, hogy a fürdő-szálloda komplexumok számos kihívással néznek szembe a differenciált tulajdonosi és üzemeltetési struktúráik miatt. A kutatás kimutatta, hogy bár egyes területeken, mint például a tranzakciókezelés és a marketing, növekednek az együttműködési lehetőségek, jelentős kihívások maradnak fent a koordináció és az együttműködés tekintetében. Ennek legfőbb okai a stratégiai témakörökben erősen jelenlévő jelentős érdekellentétek a szállodák és a fürdők között, ezek kezelése, a vagyoni és erőforrások aránytalan megoszlása, valamint szakmai és emberi ellentétek.

Ennek ellentmond a tanulmány elején ismertetett feltevésünk, miszerint a szálloda-fürdő komplexumok esetén a magas szintű marketing együttműködésnek köszönhetően az ebbe a szegmensbe tartozó piaci szereplők versenyelőnyt élveznek a piac más (önálló szállodák vagy fürdők) egységeivel szemben. Munkánk során ennek az ellentéte került bizonyításra, hiszen sem a management, sem pedig a kommunikáció területén nem mutatható ki mérvadó kooperáció, aminek oka az elemi érdekek jelentős ellentéte.

Az üzleti modell finomítása során érdemes áttekinteni a jelenlegi üzemeltetési folyamatokat és üzleti terveket. Különös figyelmet kell fordítani azokra a területekre, ahol a két entitás, a fürdő és a szálloda, közvetlenül

összekapcsolódnak. Ide tartozhatnak az egyes marketingstratégiák, árazás és üzleti folyamatok optimalizálásához kapcsolódó közös törekvések. Fontos az olyan területek felderítése és kiaknázása, ahol lehetőség van a fizikai és üzletviteli adottságok mellett a kooperáció fokozására. Mindezekelőtt a marketing tevékenység területén az online jelenlét, a guest journey nyomonkövetése, az elégedettség követése valamint a vendégek lojalitásának növelése kiemelendő. Ennek alapját a közös, konstruktív stratégiaalkotás, üzleti és szakmai célok meghatározása, valamint az erőforrások allokálása adhatja.

A rendszeres találkozók és konzultációk bevezetése, ahol mindkét fél képviselői részletesen megvitatják üzleti terveiket, stratégiáikat és elvárásaikat, létfontosságú. Ez elősegítheti az érdekek összehangolását és a potenciális konfliktusok korai azonosítását. A kutatás eredményei alapján az erősen javallott a heti rendszerességgel, dokumentált megbeszélések időzítése legalább középvezetői szinten.

A hatékony együttműködéshez átlátható és biztonságos adatmegosztás szükséges, aminek az alapja a megbízható és modern IT rendszer. Az információs rendszerek és protokollok bevezetése segíthet az adatok biztonságos átvitelében és megfelelő kezelésében, ugyanakkor mindenképpen szabályozni szükséges a beruházások megszervezése, a karbantartások és modernizálások rendjének és a felmerülő költségek szabályozása.

Mind a fürdőnek, mind a szállodának különös figyelmet kell fordítania a vendégélményre, valamint annak folyamatos nyomon követésére. A folyamatos magas színvonalú szolgáltatások, és az azt piacra vivő hatékony és egységes marketingtevékenység, mely által kiválóan reprezentálható a tudatos életvezetés részeként a termék.

A témakor aktualitása okán a témában további kutatásokat tervezünk annak érdekében, hogy a 2010-es években jelentős fejlődésen átesett magyar szállodapiac fejlődési tendenciáit feltérképezzük.

## Irodalomjegyzék

- Andor, P. (2023). Versenystratégiák a szállodaiparban : A magyar szállodaipari vállalkozások gyakorlata = Competitive strategies in the hotel industry Practice of Hungarian hotel industry enterprises. *Vezetéstudomány*, 54(3), (március), 54-69.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.05>
- Bekar, A., Yozukmaz, N., Gövce, M., & Sürücü, Ç. (2015). *The Concept of Cittaslow as a Marketing Tool for Destination Development: The Case of Mugla, Turkey*. 4, 54-64.
- Dajnoki, K. & Héder-Rima, M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 15(3-4), 93-106.  
DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>
- Dunai, T. & Lengyel, N. (2020). A magyarországi wellness-szállodák marketingkommunikációjának új trendjei. *Turizmus Bulletin*, 19(2), 34-46.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2019v19n2.4>
- Egyed, K. (2014). Ha kihülne a tó... A Hévízi-gyógyító desztinációra gyakorolt gazdasági hatása. *Gazdaság & Társadalom*, 6[24](1), 102-116., ISSN 0865-7823  
DOI: <https://doi.org/10.21637/GT.2014.1.08>. | URL: <https://tinyurl.com/5ev7zw2s>
- Gonda, T. (2022). Turizmus és reziliencia. *Turizmus Bulletin*, 22(2), 27-36.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n2.3>
- Grotte, J. (2013). E-marketing a turizmusban : az E-turizmus marketing eszköztára. *Marketing & Menedzsment*, 47(2), 25-36.  
URL: <https://tinyurl.com/2uss35mn>
- Grotte, J., Pató Gáborné Szűcs, B., & Hollósy-Vadász, G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazaiszállodaiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), 65-77 és 2(3), 81-93.  
URL: <https://real.mtak.hu/123557/> ; URL: <https://tinyurl.com/fyvm68r6>
- Horváth, K. (2024). Bükfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata. In: Obádovics, Cs., Resperger, R., Széles, Zs. & Tóth, B. I. (szerk., 2024). *Fenntarthatósági átmenet: Kihívások és Innovatív megoldások : Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 563-571. ISBN 9789633344996.  
DOI: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6-Horvath>
- Juhász-Dóra, K., & Ilyés, N. (2023). A designmódszerek mint innovációs katalizátorok alkalmazása a szállodákban. *Turizmus Bulletin*, 23(1), 25-33.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2023v23n1.3>
- Kiss, K. (2018): Az internet megjelenése a hazai turisztikai vállalkozások értékesítési és kommunikációs tevékenységében. In: Reisinger, A., Happ, É., Ivancsóné Horváth, Zs. & Buics, L. (szerk.): „Sport-Gazdaság-Turizmus” Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. Széchenyi István Egyetem, Győr. 1-12.  
URL: <https://tinyurl.com/2mr8cref>
- Kóródi M. (szerk, 2012). Boros, Sz., Mondok, A. & Várhelyi, T. (2012). Az egészségturizmuszolgáltatásai és menedzsmentje. Szolnoki Főiskola, Szolnok. ISBN: 978-963-89339-4-2.  
URL: <https://tinyurl.com/ajyyxjcb>



- Kökény, L. & Kenesei, Zs. (2018). Hogyan befolyásolja a vendégek személyisége a magyar wellnessszállodákkal kapcsolatos elégedettséget? Módszertani összefoglaló. In: Józsa, L., Korcsmáros, E. & Seres Huszárík, E. (szerk., 2018). *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Selye János Egyetem, Komárom, 328-339. ISBN 978-80-8122-236-8.  
URL: <https://tinyurl.com/yc2yb999>
- Krátki, D., Berki, T., Karancsi, Z., Szabó, E. & Györi, F. (2022) The impact of social media on attitudes towards tourism. *TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 7(3), 90-109., DOI: <https://doi.org/10.15170/TVT.2022.07.03.07>
- Kulcsár, N., & Grotte, J. (2018). Mit várunk a szállodáktól? : Avagy a legmeghatározóbb fogyasztói szegmens számára értéket jelentő tényezők a szállodákban. *Turizmus Bulletin*, 18(3), 4-14.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n3.1>
- Martos, J. A. (2023). Szállodaüzemi intézkedések irányvonalai a fenntarthatóság jegyében. In: Obádovics, Cs., Resperger, R., Széles, Zs. & Tóth, B. I. (szerk., 2023). *Társadalom – Gazdaság – Természet: Szinergiák fenntartható fejlődésben*. (Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából). Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 114-125. ISBN 9789633344507.  
DOI: [https://doi.org/10.35511/978-963-334-450-7\\_s3\\_Martos](https://doi.org/10.35511/978-963-334-450-7_s3_Martos)
- Michalkó, G. & Irimiás, A. (2013): Vágyni, látni és kiábrándulni: avagy hogyan válhat a film az utazások családost generáló forrásává. *Turizmus bulletin*, 15(2), 43-50.
- Piskóti, I. (2016). *Régió- és településmarketing : Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Akadémia Kiadó, Budapest. ISBN: 978-963-059-726-5  
DOI: <https://doi.org/10.1556/9789630597265>
- Ruszinkó, Á., & Donka, A. (2019). Az egészségturizmus értelmezése a turizmus változó rendszerében. *Turizmus Bulletin*, 19(2), 47-57.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2019v19n2.5>
- Strack, F. (2019). Gyógyítanak, de milyen áron : Fenntarthatóság a magyar gyógyszállodákban. *TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(4), 71-88.  
DOI: <https://doi.org/10.15170/TVT.2019.04.04.07>
- Tatárné Varga, I. & Szabó Z. (2016). A fővárosi stratégiai modell bővítésének, illetve a településmarketing területén történő felhasználásának lehetőségei. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 8(1), 5-13.  
URL: <https://tinyurl.com/5aua7wvs>
- Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pacsi, D. & Szabó, Z. (2022). Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában - fókuszban az online kommunikációs megjelenés. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5-12.  
DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01>

## Internetes források

- Gyógyfürdők szállodával: előnyök és hátrányok*. Termalonline.hu, BlogPost, 2019 október 26.  
URL: <https://tinyurl.com/kuhcruue>

## Melléklet

### 19 kérdésből álló, szállodák és fürdők részére kiküldött kérdőív

1. Milyen mértékben hangsúlyozza a szálloda-fürdő komplexumunk a természetes gyógyforrásokat és az egészségmegőrzést a marketingtevékenységeiben?
  - Egyáltalán nem hangsúlyozza 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hangsúlyozza
2. Mennyire tükrözi vissza a marketingünk a fürdő terápiás és relaxációs szolgáltatásait?
  - Egyáltalán nem tükrözi vissza 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Teljes mértékben visszatükrözi
3. Milyen területeken működik együtt a társüzemmel?
  - Marketing
  - Gépészet
  - Informatika
  - Beszerzés
  - Humán erőforrások
  - Tranzakciókezelés (belépés, fizetés)
4. Mennyire értékesítjük a szálloda és a fürdő közötti szinergiát a marketinganyagainkban?
  - Egyáltalán nem értékesítjük 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Teljes mértékben értékesítjük
5. Mennyire használjuk hatékonyan a digitális marketingcsatornákat a szálloda-fürdő komplexum népszerűsítésére?
  - Egyáltalán nem használjuk hatékonyan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hatékonyan használjuk
6. Milyen gyakori egyeztetést érez megfelelőnek az Ön által vezetett szálloda / fürdő és a partnerüzem között?
  - Heti
  - Kétheti
  - Havi
  - Ritkább / Nem szükséges rendszeresen
7. Mennyire hatékonyak az offline marketingeszközök a szálloda-fürdő komplexum népszerűsítésében?
  - Egyáltalán nem hatékonyak 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hatékonyak
8. Mennyire biztosítjuk, hogy a marketingüzenetünk összhangban legyen a szálloda és a fürdő kínálatával?
  - Egyáltalán nem biztosítjuk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Teljes mértékben biztosítjuk
9. Mennyire építjük és ápoljuk a visszatérő vendégkapcsolatokat a marketingstratégiánk részeként?
  - Egyáltalán nem építjük és ápoljuk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon építjük és ápoljuk

10. Mennyire alkalmazunk mérési módszereket a marketing hatékonyságának értékelésére a szálloda-fürdő komplexum terén?
  - Egyáltalán nem alkalmazunk mérési módszereket 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon gyakran alkalmazunk mérési módszereket
11. Mennyire hatékonyak a különleges ajánlatok és promóciók a marketingkampányaink során?
  - Egyáltalán nem hatékonyak 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hatékonyak
12. Mennyire állítjuk elő és osztjuk meg hatékonyan az online tartalmat a szálloda-fürdő élményének bemutatására?
  - Egyáltalán nem állítjuk elő és osztjuk meg hatékonyan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon állítjuk elő és osztjuk meg hatékonyan
13. Mennyire segítik a vendégeket a döntésben és a foglalásban az online marketingeszközök?
  - Egyáltalán nem segítik 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Teljes mértékben segítik
14. Mennyire játszik szerepet az életstílus alapú marketing a szálloda-fürdő komplexum népszerűsítésében?
  - Egyáltalán nem játszik szerepet 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagy szerepet játszik
15. Mennyire használjuk hatékonyan a vendégértékeléseket és visszajelzéseket a marketingstratégiánk finomhangolására?
  - Egyáltalán nem használjuk hatékonyan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hatékonyan használjuk
16. Mennyire illeszkedik a szálloda-fürdő komplexumunk a helyi és regionális turizmusfejlesztési stratégiákba a marketingtevékenységeink révén?
  - Szabad szavas válasz
17. Melyik helyi vagy nemzetközi szereplőkkel építettek ki hatékony partnerségeket a marketing hatékonyságának növelése érdekében?
  - Szabad szavas válasz
18. Mennyire kezeljük hatékonyan a szezonális ingadozásokat a marketingstratégiánkban?
  - Egyáltalán nem kezeljük hatékonyan 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Nagyon hatékonyan kezeljük
19. Mennyire alkalmazunk innovatív módszereket a szálloda-fürdő komplexum népszerűsítésére, hogy versenyelőnyt szerezzünk a piacon?
  - Egyáltalán nem alkalmazunk innovatív módszereket 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Sok innovatív módszert alkalmazunk