

Kandidátusi értekezés.

Dr. Juhász László

Stratégiai menedzsment
a turizmusban.

Budapest turizmusának stratégiai fejlesztése.

Budapest

1991.

Stratégiai menedzsment a turizmusban.

Budapest turizmusának stratégiai fejlesztése.

Bevezetés.	1.
1. Turizmus környezete.	9.
1.1. Turizmus a világgazdaságban.	11.
1.2. Európai Közösség hatása a világgazdaság térségeire.	13.
1.3. Magyarország mint a hazai turizmus környezete.	16.
2. Utazási célok.	19.
2.1. Utazási alapcélok.	19.
2.2. Utazási alapcélok Budapest turizmusában.	20.
2.2.1. Ismeretszerző célú turizmus.	21.
2.2.2. Egészségügyi célú turizmus.	22.
2.2.3. Sport célú turizmus.	25.
2.2.4. Üzleti célú turizmus.	28.
2.2.5. Egyéb célú turizmus.	33.
3. Turizmus alapszektorai.	34.
3.1. Budapest imázsa.	38.
3.2. Szállást szolgáltató szektor.	47.
4. Stratégiai menedzsment a szállást szolgáltató szektorban.	54.
4.1. Stratégiai menedzsment a szállodaiparban.	55.
4.2. A siker elméleti megfogalmazása.	63.

5.	Budapest idegenforgalmának releváns tényezős stratégiája.	74.
5.1.	Releváns tényezős stratégia.	75.
5.2.	Kereskedelmi szálláshelyszolgáltatás részstratégiája.	78.
5.3.	Utazási szolgáltatás részstratégiája.	87.
6.	Budapesti turizmus stratégiájának összegezése.	94.
6.1.	Tendenciák a világban és Magyarországon.	95.
6.2.	Budapesti turizmus stratégiája.	98.
6.2.1.	Budapest turizmusának jövőképe.	101.
6.2.2.	Marketing stratégia.	102.
6.2.3.	Technikai stratégia.	111.
6.2.4.	Pénzügyi stratégia.	114.
6.2.5.	Emberi stratégia.	117.
6.2.6.	Vezetési stratégia.	119.
	összefoglaló.	122.
	Irodalom jegyzék.	130.
	Mellékletek.	132.

Mellékletek.

1. Magyarországra érkező látogatók földrészenkénti bontásban 1989-ben.
2. Amerikai Egyesült Államok teljes exportja Japánba és EC. országaiba 1988-ban.
3. USA és EC. piaca 1989-ben.
4. Magyarországra érkező turisták számának alakulása.
5. Amerikai turisták elvárásai elutazás előtt.
6. Budapest termálvizeinek lelőhelyei, fürdőinek és gyógyszállodáinak elhelyezkedése.
7. Stratégiai tervezés folyamata.
8. Szállodai portfólió mátrix jövedelmezőség és színvonal alapján.
9. Fedezeti diagram, kapacitás függvény.
10. Siker komplex felépítése.
11. Szerves szervezetfejlődés ábrája.
12. Belkereskedelem piaci növekedés és részesedés portfólió mátrixa.
13. Költségszint és bevétel növekedés portfólió mátrix a kereskedelemben.
14. Belkereskedelem jövedelmezőségi portfólió mátrixa.
15. Kereskedelem vagyonarányos és eredmény portfólió mátrixa.
16. Magyarországi férőhelyek, összes vendégéjszakák és egy vendégéjszakára jutó szállásdíjak típusonként.
17. Kereskedelmi férőhelyek megoszlása és szállásdíjak alakulása Budapesten 1989-ben.
18. Szervezett külföldi turizmus fontosabb küldő országok szerinti összetétele 1989-ben.
19. Szállodai vendégek földrészenkénti megoszlása Európa országaiban, százalékosan.
20. Legtöbb kereskedelmi szálláshelyen töltött vendégéjszakát küldő országok.
21. Szállodák külföldi vendégéjszakáinak alakulása küldő országok szerint.
22. ELGYV. táblázatba foglalási módszere.
23. Egy szállodai vállalat lehetséges szervezeti felépítése.

Bevezetés.

A magyarországi idegenforgalom egyik legfőbb problémája az, hogy a piaci és a környezeti változásoknak a kezelésére, menedzselésére nincs felkészülve a turizmus belső adottságainak gyengesége miatt. A stratégiai gondolkodás hiányában nem érzékeli ez a terület a kritikus sikertényezőket és a releváns problémákat, így nem alakulhatott ki a jövőkép, a küldetés tudatos alkalmazása sem.

Mindezek miatt, bár az idegenforgalmat hazánkban sikeresnek tekintették, a jövőbeni hosszútávú komplex siker elérésének stratégiáját nem alkalmazták. Ezért csak részleges és időleges sikereket érhet el az idegenforgalom. Az értekezéssel azt kívánom elérni, hogy az idegenforgalomban dolgozók, és azok akik e terület iránt érdeklődnek, összegzést kapjanak a legfőbb problémákról és azok megoldásának lehetőségeiről, módjairól, valamint betekintést kapjanak a stratégiai menedzsment alkalmazásáról a turizmusban. A feltárt gondolataimat használni tudja mindenki, aki a turizmus iránt érdeklődik.

Az 1970-es évek végén a szakemberek (és a látható vendéginváziót figyelve a laikusok ugyancsak) az idegenforgalom fejlődésének távlatairól szinte egyértelműen bizakodóan nyilatkoztak. Ma már ez az optimizmus jelentősen csökkent, a nyilatkozatok egyre óvatosabbak, sőt különösen az elmúlt évben már határozottan borulató jóslatok is születtek. Minden valamennyire is elfogulatlan szakember láthatja, hogy Magyarország idegenforgalmi lehetőségei meghatározott korlátok között érvényesülhetnek csak, és a korlátok egyaránt következnek az infrastruktúra jelentős elmaradottsága mellett a gazdaság problémáiból (amelyek természetesen meghatározzák az infrastruktúrát is), valamint az ország társadalmi, politikai helyzetének gyors átalakulásából származó bizonytalansági tényezők jelentkezéséből. Tovább szaporítja az idegenforgalomra kedvezőtlen hatást gyakorló problémákat az a tény, hogy a magyar idegenforgalmat egyfajta monokultura jellemzi -nevezetesen, hogy az idegenforgalmi kínálat-, az idegenforgalmi alapok igencsak egysíkúak. Az ország egyes területeinek, és az egyes idegenforgalmi attrakcióknak tulsulya bizonytalanná és tulságosan piacerzékennyé teszi ezt a fontos népgazdasági tevékenységet, és ugyanakkor erre a gyors változásra

alig, vagy egyáltalán nem vagyunk képesek megfelelő módon reagálni.

Magyarország idegenforgalmi kínálatában vitán felül áll Budapest kiemelkedő szerepe – mondhatnánk egyeduralma. Ezért a főváros helyzete, szerepe, fejlődésének távlata elválaszthatatlan az idegenforgalmi ágazat jövőjétől.

Célkitűzés, a kutatási feladat rövid összefoglalása.

A probléma a következő képpen fogalmazható meg ahhoz, hogy a magyarországi turizmus a jövőben sikeres legyen és ezáltal valóban huzóágazattá váljon a stratégiai menedzsmentet kell, hogy alkalmazza mert csak így érheti el a jövőbeni sikert.

Kandidátusi értekezésem elolvasása többek számára bizonyára csodáltságot okoz. Egyrészt azért mert akik a korábbi évek idegenforgalmi tanulmányait olvasták, most is arra számítanak, hogy olyan tanulmányt kapnak kézhez amely leírja, megmondja azt, hogy pontosan mennyi új muzeumot kell nyitni, hány és milyen jellegű nagy rendezvényt kell tartani, mennyi szálláshelyet kell építeni és ezeket hová milyen összetételben. Talán még azt is elvárják, hogy meghatározzam az utazásszervező irodák számát és tevékenységi köreiket.

Viszont nem okoz csalódást azok számára a kandidátusi értekezésem akik a piaciorientált, siker központú, stratégiai gondolkodást szeretnék megismerni és alkalmazni a magyarországi idegenforgalom területén.

Az értekezés küldetése.

Kutatásaim alapötletét éppen erre a valós problémára építettem. Nevezetesen arra, hogy a hazai turizmus vezetési felfogásában is szakítani kell a voluntarista gondolkodás móddal és helyette a stratégiai menedzsmentet kell alkalmazni. Ugy gondolom valós igény van a kutatási eredményeim közreadására, mert ezek segítségével elérhető lesz, hogy az idegenforgalom valóban mindenki által elismerten huzóágazattá váljon. Az értekezésemben feltárt tényezők, módszerek tudatos alkalmazásával a turizmus fejlődési folyamatának hatására remélhetőleg a közeljövőben nemcsak huzó hanem önálló ágazattá is válik. Az értekezésem megírásával hozzá kívánok járulni a hazai turizmussal összefüggő tudományos értekezések gyarapításához, a gyakorlati stratégiai döntések és vezetési módszerek elősegítéséhez valamint az oktatási ismeretanyag bővítéséhez is.

Elvégzett vizsgálatok, kutatások.

Az értekezésem forrásának alapja a kutatócsoportban végzett munkám. Az elvégzett vizsgálat az idegenforgalom területén tevékenykedő vállalatoknál történt, interjú készítés módszerrel. A kérdőív összeállítása csoportos alkotó munka eredménye. A vizsgálat célja a sikeresség feltárása és az idegenforgalmi szervezetek stratégiai gondolkodásának felmérése. Alapgondolatom az volt, hogy minden sikeres szervezetnek kell, hogy legyen leirt vagy fejekben levő stratégiája, amely alapján a jelenben tevékenykedik egy sikeres jövő érdekében. E kutatásom eredményének alapján állt össze, hogy a stratégiai menedzsment bemutatására elméletben és gyakorlatban is szükség van a turizmusban. A végleges megoldásban Budapest turizmusára ismertetem a stratégia alkotás lehetőségét és módszerét. Ezzel az elmélet és gyakorlat együttes alkalmazását is erősítem és a gyakorlati alkalmazás lehetőségét is biztosítom.

Az értekezés másodsorban a főleg amerikai, angol szakirodalom, azért ez a terület mert a stratégiai menedzsment ezeken a földrajzi területeken alakult ki. A hazai szakirodalomból a szervezés és vezetés tudománnyal foglalkozó munkákat használtam fel. Az ott leírtakat értelmezve a speciális idegenforgalomra.

Végül, de nem utolsó sorban nagyon sokat támaszkodtam az egyéni tapasztalataimra amelyeket a szállodaiparban töltött huszonöt év alatt szereztem.

A tudományos munka rövid összefoglalása és hasznosításának lehetősége.

Az értekezés felépítése követi azt a gondolatsort, amely alapján a környezeti feltételek ismeretétől eljuthatunk a sikerig a stratégia alkotás módszerével.

Környezet.

Először azokat a környezeti feltételeket ismertetem, amelyek ismerete nélkül egy szervezet sem, így az idegenforgalmi és szállodaipari szervezetek sem lehetnek piacorientáltak, és azokat a világgazdasági és hazai környezet változásokat, amelyeket figyelembe kell venni a stratégia megalkotásához. Először a turizmust a világgazdaság változásaiban ismertetem, majd az Európai Közösség megalakulásának várható hatásait a világgazdaság térségeire. Végül a konkrét hazai környezetet mutatom be olyan mértékben, amennyire azt a turizmus igényli.

Kereslet.

Második részben az utazási célokat mutatom be, amelyeket ismerni kell ahhoz, hogy Budapest turizmusának stratégiáját megalkothassuk.

Itt a cél nem az utazási célok újfajta értelmezése, hanem ezek ismertetése és olyan módon való csoportosítása, amely a stratégia menedzsment számára hasznos. Az ismeretszerző, az egészségügyi, a sport, az üzleti és egyéb alapcélú utazások Budapestre orientáltak. Az ismeretszerző célú turizmus esetében ahol a kulturális, tanulás és megismerés az indító ok, nem részleteztem Budapest vonzerejét, mert ez már mindenki számára ismert.

Kínálat.

Harmadik részben a turizmus alapszektorait ismertetem, amely szintén nem teljes mértékben egyezik a hazai klasszikus értelmezéssel, ennek az oka, hogy a stratégiai menedzsmentnek másként kell alkalmaznia a turizmus alapszektorait.

Itt kap helyet a legfontosabb szektor, a vonzerő szektor, amelyet összefoglalva Budapest imázsaként ismertetek. Külön kiemelem a szállást szolgáltató szektort és ezen belül is a szállodaipart, illetve ezt a szektort alapvetően megtestesítő szállodaipari vállalatokat.

Az utazást szervezők, a közlekedési és a célállomás szervezeti irányító szektorait is bemutatom, de kiemelten a vonzerő és a szállást szolgáltató szektort ismertetem Budapestre vonatkozóan.

Stratégiai menedzsment.

Az idegenforgalmat, és a szállodaipart mind többen húzó, ezáltal sikeres alágazatnak nevezik. Ez megalapozott tény, mert ilyen rövid átfutási idővel és olcsón más alágazatba tartozó szervezetek csak kivételes esetekben termelnek ki valutát. Ugyanakkor kérdéses, melyek azok a tényezők, amelyek alapján a sikeres alágazatba tartozó szervezetek önmagukat sikeresnek tarthatják. Kutatásom eredményeként alkottam meg a siker felépítését és az idegenforgalom kritikus sikertényezőit, valamint a releváns tényezős stratégia alkotás elméletét. A siker titka a piacorientált, innovatív szemléletű, stratégiai gondolkodás. Ezt fejtem ki részletesen, adatokkal alátámasztva e tanulmányban. Azért dolgoztam, hogy fellebbentsem a fátylat a siker kódfüggvénye előtt minden vállalkozó számára a turizmus területén. Az összegzés

segíti az idegenforgalommal és a szállodaiparral foglalkozó szakemberek eligazodását a piaci versenyben, és felhasználható Budapest idegenforgalmi, és szállodaipari fejlesztésének hosszutávú kialakításához.

Pocket management-tól a *strategic management*-ig. Vállalkozók minden esetben reagálnak a körülötük lévő környezet változásaira. E reagálást nevezem vállalkozói magatartásnak. Természetesen e magatartást determinálja a társadalom és a történelmi kor valamint a földrajzi fekvés.

Vállalkozásnak tekintem azokat a szervezeteket amelyek,

- önállóan hozzák döntéseiket,
- a létrehozókik biztosítják a működési feltételeit,
- nyereség orientált tevékenységet végez,
- gazdasági döntései nyereség és vagyon érdekeltségnek rendelődnek alá,
- kockáztatják alapító tőkéjüket, jövedelmüket és egzisztenciájukat.

A világ fejlődése mellett a szervezetek fejlődését megismerve, következtetéseket vonhatunk le a sikerességről. Ugy hogy a vezetés orientációt tanulmányozva megtudhatjuk melyek voltak azok a szervezeti célok amelyek elérését adott helyzetben sikernek tekinthették.

Az 1800-as évek közepéig még csak a pocket management létezett, akkoriban a tulajdonos volt egyszemélyben a mester és az értékesítő. A tulajdonlás és a vezetés nem különült el. A célnak legyszerűsítve a tulajdonos megélhetését tekinthetjük. Ugyanakkor a *zsebből vezetés* nem szűnt meg egyszerre jelen van még ma is. Nagy vállalatoknál például a Ford Motor Company-t L. Iacocca szerint H. Ford még a '80-as években is így vezette, hogy sikeresen-e arról beszámol a könyv. [Lee Iacocca: Egy menedzser élete. 1988.].

Később az üzemek és a termelés növekedésével kialakult a tömeges gyártás. 1900-as évek elején a hatékonyság és termelékenység javításának érdekében a folyamatokat és az eljárásokat üzemi szinten már meg kellett szervezni. Ezeket a szervezéseket végrehajtó (Taylor) és az ő tanainak követőit (Fayol, Weber, Haynes, Massie) tekintjük a klasszikus tudományos management megteremtőinek. A tulajdonlás és a vezetés elkülönülése megkezdődött. A szervezeti cél már a hatékonysággal és a termelékenységgel bővül. A tulajdonos megélhetését biztosító jövedelmen túl már a fejlődést, a növekedést garantáló tőke realizálása is célá válik.

Az 1920-as években amerikai vállalatoknál a racionalizálási lehetőségek kimerülése után az emberi tényezőket is kezdték figyelembe venni (Myte, Mayo, Blumberg). Ezt az irányzatot nevezzük human management-nek. Ennek későbbi követői (Schustermaister, Maslow, Likert, Herzberg) az ember központi motivációs elméleteken alapuló vezetéssel bizonyították, hogy a szervezet céljait csak akkor érheti el és ezáltal lehet sikeres, ha az embert kiemelten kezelik és nem csak termelési tényezőként.

A számítógépek elterjedésével a cybernetic management alkalmazására történtek próbálkozások, de az intuíciót nem pótló számítógépek miatt ez nem terjedt el. De a vezetés egyik nagy segítségévé nőtte ki magát a számítógép az alkalmazási softwareknek köszönhetően. A '70-es évek elejéig a világban felfelé ivelő konjunktúra volt. A termékek piacon való elhelyezése nem ütközött keresleti korlátba. Legfőbb kérdés az erőforrás pótlása volt. Ebben az időszakban a sikert a vállalatoknak a racionalizált termelés és főleg a piaci konjunktúra biztosította. Ezután felértékelődik a piac, mert felvevő képessége szűkül, hitelek forrása apad, így kialakul egy újfajta verseny a konkurensokkal a piaci pozíciókért.

Mindezekre való válaszként a contingent management elmélete tör előre, amely a szervezetet már a környezetében vizsgálja és nem egy jó módszere épít hanem "ha-akkor" feltétel rendszerre. Strukturát állítja középre, de ebben már az ember is benne van. Woodward a technológia és a struktúra összefüggését vizsgálta. Burns-Stolker a környezet és a struktúra viszonyát állítja szembe, mi van akkor ha feltétel rendszerben. Aston csoport a vállalati nagyság, méret és a struktúra közötti kapcsolatot kutatta. Child (1974) ezt tovább fejlesztve a stratégiai válaszadásra hívja fel a figyelmet. Vizsgálja a környezet - stratégia - struktúra hármas összefüggéseit. Kialakul a strategic management amely már komplex cél rendszert határoz meg szervezetenként és kidolgozza a saját cél rendszerének megvalósítási módját is. A siker és kudarc e célok elérésével mérhető. A stratégiai vezetés egyfajta koncepció készítés. A döntések komplexé válnak és ezáltal fontossá. A döntések támogatására több módszert dolgoznak ki, és ismertetnek.

Azt, hogy a siker, a sikeresség miként nyilvánul meg e célokban a világban és a magyarországi idegenforgalmi és szállodai szervezeteknél képezi e tanulmány egyik

témáját. Az értekezés egyik tudományos eredményének tekintem a *jövöbeni* komplex siker felépítését és annak elérésének bemutatását. A siker tételét megfogalmaztam elméletben és egyben a gyakorlatban is bemutatom szállodaipari és idegenforgalmi vállalatokra alkalmazva.

A sikeresség eddigi megjelenései.

A szervezetek fejlődése során a sikerességet kezdetben a klaszikus vezetés részben a standertizálástól és a specializációtól várta.

A management by.... a vezetés egy dimenzióját ragadja meg a szituációnak és a célnak megfelelésen a sikerességet e vezetési módszerrel elért cél elérésében látták.

A kontingencia elmélet képviselői fontosnak tartották a szituáció változásokat a környezetben erre a megfelelő struktúra átalakítással válaszolva látták a sikeresség biztosítását.

A stratégiai vezetés a polgári irodalomban Hinterhuber megfogalmazása szerint: A gyors és mélyreható változások világában (ennek az igazát Magyarországra is gondolom már mindenki elfogadja) egyetlen olyan állandó van, amely biztos *a változás gyorsulása*. A vezetési problémák minden vállalatnál súlyosabbá válnak.

[Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, OVK, 1985.] Így a stratégiai vezetés a sikerességet a környezet - stratégia - struktúra hármas kapcsolat rendszerében vélte megtalálni.

A környezet, a kereslet, a kínálat, a stratégiai menedzsment és siker után gyakorlatban mutatok be Budapest turizmusára egyfajta stratégiai alkotási módszert.

Releváns tényezős stratégia.

Ennek lényeg, hogy a probléma halmazból ki kell választani azokat a fő, *releváns*, megcélzott problémákat amelyek megoldásával az adott területen, Budapest turizmusa, érzékelhető változás következik be. Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás (szállást nyújtó szektor) és utaztatást szolgáltatás szektorra mutatok be azokat a főbb problémákat, amelyek megoldásával érzékelhető javulást lehet elérni Budapest turizmusában. A módszer elméletét és gyakorlati javaslatokat is tartalmaz ez a fejezet.

A releváns tényezős stratégia alkotás menete a probléma

feltárással kezdődik, a küldetés és cél megfogalmazása biztosítja, hogy azokat a releváns problémákra találjunk megoldást, amelyek megoldása előrevisz. A megoldás, a programok megfogalmazásával, a cselekevés kijelölésével, majd a stratégia alkotás zárul le.

Az utolsó részben a klasszikus stratégia alkotás módszerének elméletét és Budapest turizmusára alkalmazot gyakorlatát ismertetem. E módszernek lényege az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek összevetése a jövőbeni környezet és terület adottságainak ismeretében. Az így kialakult halmazokból kialakítható a stratégia illetve a turizmus esetében szükséges részstratégiák -marketing, technikai, pénzügyi, emberi és vezetési-.

Ezek ismeretében megfogalmazható jelen esetben Budapest stratégiája. Az értekezésben nem vállalom fel a komplex stratégiakészítést, mert tudom, hogy az mit jelent csak lehetőséget, módszert és a stratégia alapjait ismertetem.

Az értekezés több éves kutatómunka eredményeit összegezi tudományosan, olyan gazdasági területről, amelyet ilyen szempontból még nem vizsgáltak. Az értekezés ezen felismerésekből kiindulva kívánja bemutatni a stratégiai menedzsment elméletét és gyakorlatát, Budapest turizmusára alkalmazva, miközben konkrét feladatokat fogalmaz meg, és jövőképet alakít ki.

1.

Turizmus környezete.

Ha a turizmust vizsgáljuk bármely szempont szerint is, mindig fontos a közvetlen és tágabb környezetét elemezni. Fontos ez különösen akkor, amikor a környezet oly mértékben változik mint napjainkban és, ez igaz a tágabb értelemben vett világgazdasági és a hazai környezetre is.

A környezet elemzése a magyarországi munkákban régebben nem kapott kellő hangsúlyt. A hazai gazdaság világgpiacra való kilépése viszont már megkövetelte a gazdálkodó szervezetektől, hogy a hazai környezet elemzésén túl, a világgazdasági környezetet is megismerjék. Ez különösen mérvadó a turizmus és a szállodaipar számára, mert ez a terület az, ahol a beutazó és kiutazó vendégek *turisták* a világgpiac kategóriáival szembesülnek. A világgpiaci kategóriák ebben az esetben nem csak a gazdasági környezetet jelentik, hiszen a turista aki hazánkba érkezik, vagy a magyar állampolgár, ha külföldre megy, érzékeli az ottani teljes környezetet, amely a politikai, a társadalmi és a gazdasági szegmenst is magában foglalja. Ezeket a vizsgálatok, elemzések során külön lehet választani, de a turista összességében értékeli. A turizmus környezetébe tartoznak azok a hatótényezők, amelyek a turizmus vállalkozásainak céljait és működési módját befolyásolják, de amelyekre a vállalkozás nem, vagy csak kismértékben képes hatni [Churchman, C.V.: Rendszerszemlélet. 1974]. E tanulmány a világgazdasági változásokat és a hazai változásokat is kiemelten kezeli, mert az idegenforgalmi és szállodaipari szervezetek stratégia menedzsmentjének alapfeltétele, hogy ezeket a tényezőket ismerje, és elemezze a lehetőségek és a veszélyek oldaláról is.

A nemzetközi turizmus és szállodaipar annyira integráns része a világnak, hogy az e területen tevékenykedőknek a globális világmodellek és az ezekben leírt trendek ismerete, valamint alkalmazása is része kell legyen a mindennapi, de főleg a hosszútávra szóló döntéseiknek. A világ minden pontján a tőke nagyságától és a tőke termelékenységétől függ az életszínvonal anyagi szintje. A turizmus és a szállodaipar léte és növekedése - legyen az országokon belüli vagy országok közötti - pedig az anyagi életszínvonalától függ. A másik fontos tényező, amely miatt a világot és Európát is a környezeti

tényezők közé kell hogy emeljem, -és erre biztatok mindekit e alágazatban- az az, hogy az országok közötti kölcsönös függőség nő a turizmus és szállodaipar területén. E függéseket ha nem ismerik, vagy figyelmen kívül hagyják a vállalkozók, akkor a nemzetközi fejlődéstől lemaradva, hosszú távon kívülállóká válhatnak annak összes következményét viselve.

A turizmus környezetét befolyásolja a világgazdaság, az európai gazdaság -amely ezekben az években az Európai Közösségbe integrálódik-, és a hazai gazdasági környezet. Mind a három környezeti szegmens változásait ismerni kell Budapest idegenforgalmi alapjainak stratégiai fejlesztéséhez éppúgy, mint a turizmus szereplőinek saját stratégiájuk kidolgozásához.

1.1.

Turizmus a világgazdaságban.

A tágabb környezet az *általános környezet*. Az általános környezetben belül megkülönböztetünk elsődleges környezeti tényezőket, a közvetlenül ható (dinamikus) tényezőket mint piac, versenytárs... Másodlagos környezet a földrajzi, a társadalmi és a politikai környezet. A szűk értelemben vett környezet a közvetlenebbül ható tényezők, *konkrét környezet* és ez is felosztható elsődlegesre és másodlagosra. A világgazdaságot általános környezetnek tekintem, mert e nagy rendszer változásai is hatnak a magyarországi vállalkozásokra. Bizonyos szempontok szerint a világgazdaságot illetve annak az elsődleges környezetét stabil környezeti tényezőként ismerik el. Napjainkban ez a felfogás véleményem szerint már nem teljesen fedi a valóságot.

A világgazdaság másodlagos környezeti tényezői is olyan dinamikusan változnak, hogy ezek a relatív stabilitásukat elvesztették, a földrajzi fekvés mint tényező kivételével. A társadalmi és politikai változások intenzitása térben és időben is megnövekedett. Az elsődleges tényezők dinamikus változásait pedig nem is kell alátámasztani. A Bariloche-világmodell [Bariloche csoport.1976.] [Donella Meadows-John Richardson-Gerhart Bruckmann: Groping in the Dark.1982.] összefoglalójában leírja többek között, hogy a fejlett országok magas életszínvonal növekedést érnek el, még akkor is, ha anyagi növekedési ütemük a jövőben alaposan csökken. A munkaidő csökken, a szabadidő növekszik, miközben a fennmaradt növekedési ütem biztosítja a fizikai és emberi környezet megőrzését és javítását. Ennek ismerete azért fontos, mert az idegenforgalom és a szállodaipar fennmaradását ezek a tényezők biztosítják, szabadidő és fizetőképes kereslet nélkül nincs lehetőség a turizmus dinamikus fejlődésre.

A világgazdaság változásai kedvezőek az idegenforgalom és szállodaipar számára, a világ több országában a legdinamikusabban fejlődő ágazatként tartják nyilván. A turizmus a *béke* iparága. A világban létrejött két nagy hatalmi tábor -a szocialista és a kapitalista- 1989-ben nagyon lényeges szegmensekben, minden jel szerint megtudott egyezni. A csúcstalálkozókon a vezető országok tárgyaltak fontos politikai és gazdasági

kérdésekről. Ezek eredményei pozitívan hathatnak a béke iparágára. Ugyanakkor a vállalkozásoknak nem szabad szem elől téveszteni azokat a főfolyamatokat, amelyek napjainkban a világban kifejtik hatásukat, és amelyekhez alkalmazkodni kellene ahhoz, hogy hosszú távon fennmaradhassanak és piaci részesedésüket ne veszítsék el.

Ezek a főfolyamatok nem mások, mint a nemzetközi változások átfogó hatásai. A változások értékelése alapján a világgazdaság a vállalkozói szervezeteken keresztül jelenik meg. Ennek jeleként fejlődnek és terjeszkednek a világ egészét átfogó hálózattal rendelkező szállodalánc menedzsment vállalatok és ugyanilyen tulajdonsággal bíró utazási irodák, mint például a Club Mediterranee, amely üdülő falujairól híres és 33 országban van érdekeltisége. Ez a szervezet új stratégiába kezdett, be kíván törni a légi és tengeri személyszállítás piacára.

Világtrendként kell értelmezni azt, hogy ezek a multinacionális cégek összefogtak a pénz és a tőkepiac résztvevőivel, és így a reálgazdaság részarányát visszaszorítva a szimbolikus gazdaság részarányát növelik a gazdaságban általánosan értelmezve, de a turizmusban is igaz ez. A menedzsment típusú láncszervezetek világpiaci fejlődései bizonyítják ezt. A magyarországi idegenforgalomban és szállodaiparban tevékenykedő vállalkozók számára az általános környezeti tényezőket és a világgazdasági folyamatot is ismerni kell. Ismerniük kell, mert bizonyítja az ország turizmusának nyitottságát az 1. számú melléklet, amely a hazánkba érkező turistákat földrészenkénti bontásban mutatja. Látható, hogy az Európából érkező látogatók számának a részaránya a legnagyobb, de a világ minden tájáról érkeznek hazánkba látogatók. A turizmus számára minden világtáj potenciális piacot jelent, de az európai és hazai (konkrét) környezeti tényezők változásainak hatásait érzékelik igazán, és ezen változásokra való reagálás már nagy mértékben befolyásolhatja a szervezet sikerességét.

1.2.

Europai Közösség hatása a világgazdaság térsegeire.

Az Europai Közösség (European Community) megalakulásának várható hatásairól még pontos kialakult kép nincs, de már megfigyelhetők a felzárkózó, a támadó és a védekező stratégiát képviselők régiói.

Az amerikai üzletemberek éveken át próbáltak több árut eladni Japánban. Most már számos államban úgy gondolják, hogy több szerencsével járhatnak Európában. Abban az Európában ahova már (1988-ban) több mint kétszer annyit exportáltak mint Japánba. [Forrás: Newsweek, 1989.11.06.]. A 2. melléklet mutatja USA exportjának alakulását e két piaci területre és ez a gondolkodás igaz a turizmusra is. Az amerikai és nemzetközi szállodaláncok stratégiai céljaikban fogalmazták meg az Europai Közösség területén piaci részarányuk növelését. Kalifornia állam új képviseleti irodát nyitott meg Európában 1990-ben. Az amerikai üzletemberek filozófiája:

* Ha győzni akarsz Európában, most kezdj hozzá azonnal*. Viszont már most nagy üzletet jelent az 1992-es Europai Közösség Amerikában a kongresszusi turizmus számára a rendezőknek és a lebonyolítóknak egyaránt. Az Amerikai Egyesült Államok piacot lát az Europai Közösség megalakulásában, és mindent megtesz azért, hogy ott pozíciókat szerezzen meg. Szálloda és utaztatási láncok szervezetei egyre erősebb pozíciókat szereznek Európában, viszont Japán is erős támadásba kezdett ezen a területen Európában.

Amerikai gazdasági szakemberek, közöttük James Baker, US Secretary of States, úgy látják, hogy Océánia gazdaságilag szervezetlen. Europa pedig közben halad a Közösség irányába. De kialakulóban van a startégia e régió számára is. Tizenegy ország elképzelhetően létre hozza az Ázsia Océánia Gazdasági Szövetség-et (Asia Pacific Economic Cooperation). Míg Europa relative homogén, addig az Ázsia - Océánia régió 3.1 milliárd lakosa meglehetősen eltérő kulturájú és fejlettségű országban él. Japán, aki tagja lenne e Szövetségnek, kész kihelyezni az autó gyártásának egy részét Dél-Kelet Ázsiába. E régió gazdasági potenciálja, a nehézségek ellenére gazdasági fegyver lehet az 1992-es Európája ellen. Jelenleg még minden

leendő tag másként értelmezi e szövetség tartalmát, de 1991-ben Szöulban a következő találkozón már tisztázhatnak több, még nyitott kérdést.

A Latin Amerikai régiónak sajátos történelmi hagyományai vannak, de a gazdasági lehetőségek ériásiak abban a térségben. Ezeket összefogva kialakulhat egy újabb bármiféle szövetség vagy csatlakozási lehetőség, de jelenleg e régió a rendezetlensége miatt erre még nem érett meg eléggé.

Szovjetunió kész csatlakozni a közös Európához, amely egyenlő lenne a földrajzi Európával, az -Atlanti Océántól Urál-ig. A *közös európai ház* építéséhez a tervrajzok már gyakorlatilag készen állnak. [Mihail Gorbacsov: Átalakítás és új gondolkodás.1987.] Ugyanakkor az országban meglévő feszültségek, társadalmi és gazdasági problémák nem kedveznek a csatlakozáshoz. A nemzetközi turizmusban való részvételük hanyatlak.

1989 decemberében megtartották a Közös Piaci országok kormányfőinek csúcskonferenciáját, immár a 42. alkalommal 1957-óta. Döntést hoztak a pénzügyi unió témakörében, szorosabb és összehagoltabb pénzügyi és költségvetési politika megvalósítása érdekében már 1991-ben módosítani kell a Római Szerződést. Megegyezés történt az európai szociálpolitikai charta kidolgozásáról, amely magában foglalja a szabad munkaerő áramlást, a bérszintvonalak és a szociálpolitikai rendszerek közelítését, valamint döntöttek az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank létrehozásáról. E bank feladata, hogy segítse a válságban lévő kelet-európai országok talpraállását, és ezen országok és a Valuta Alap közötti kapcsolatot. Az átmeneti társadalmi formákban lévő közép és közép-kelet európai országok mindent megtesznek, hogy egyenrangú tagjai legyenek az Európai Közösségnek. Mindkét fél tisztában vele, hogy a jelenlegi szerződéses állapot nem felel meg a kialakuló helyzetnek, a kereskedelem és az az együttműködés, amelyekre a megállapodás vonatkozik hosszú távon nem elég.

Ezért ezekben az országokban tevékenykedő vállalkozásoknak a stratégiájában a csatlakozásnak illetve integrálódásnak szerepelnie kell, mert csak így biztosíthatják a világpiacon maradásukat. Kedvező jelei vannak e folyamatnak különösen a hazai szállodaipari és utazásszervezési szervezetek részéről. Viszonyítási

alapként az European Community és USA piaci nagyságrendjét mutatja a 3. számú melléklet. Érzékelhető az Európai Közösség létszáma, nemzeti jövedelme és anyagi életszínvonala mellett az a piaci versenytárs nagyság a szállodaiparban amit Europa képvisel. Ezek mind olyan tényezők amelyeket a turizmus piacán figyelembe kell venni.

Azt is számításba kell venni, hogy a gazdaságilag fejletlen és közepesen fejlett országok mindegyike a turizmusban látja felzárkozásának egyik gyors lehetőségét. Így ezek az országok Európában és a világban is potenciális versenytársakat jelentenek a hazai turizmusnak.

1.3.

Magyarország mint a hazai turizmus környezete.

A hazai (konkrét) környezet bemutatásánál a következő környezeti tagoltság célszerű. A konkrét környezet részei, amelyeket fel kell térképezni a vállalkozási stratégia kidolgozásához a következők:

- a társadalmi-gazdaságirányítási környezet
- a piaci környezet
- a tudományos és műszaki környezet
- a földrajzi környezet.

E felosztást alkalmazta a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszer is, amely a hazai szervezés tudomány egyik kiemelkedő munkája. [Dr. Vecsenyi János: A szervezetfejlesztés megalapozása a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszerrel. 1983.]. A konkrét környezeti tényezők közül ki kell emelni azokat, amelyeket feltétlen figyelembe kell venni a turizmusban vállalkozóknak ahhoz, hogy a hipotézisben leírt sikerességhez nélkülözhetetlennek tartott stratégiát kidolgozzák. A várhatóan kialakuló piacorientált gazdálkodáshoz ezeket a tényezőket ismerni kell.

A társadalmi és gazdaságirányítási környezetben olyan nagy volumenű változások vannak, amelyek az eddig sokat szidott gazdaságirányítási rendszerről a figyelmesség súlypontját áthelyezik a komplex társadalmi és gazdasági környezetre. A meglévő konfliktusok dimenziói alapján arra engednek következtetni, hogy e környezeti tényezőben kialakult a teljes politikai aréna. Amikor is intenzív, kiterjedt és rövid a konfliktus. Jellemző a környezeti szegmens változásaira az, hogy az ország elnevezése is megváltozott. Teljes gazdasági, politikai változás korát éljük át.

Nem elhanyagolható tény, hogy országunk adóssága annyira nagy, hogy a kamat visszafizetések is nehezen tudjuk teljesíteni. Az infláció mértéke magas, már a harmadik év, hogy kétszámjegyű. Antiinflációs törekvései a kormánynak nem váltak be, legalábbis a restiktív pénzpolitika nem hozott kellő eredményt, de növelte a vállalatok sorban állását. [Vissi Ferenc: Infláció a gazdaság stabilitásának időszakában. Gazdaság, 1989.1.] Ez pedig megrendítette sok vállalat pénzügyi helyzetét, még a jó likviditásúakét is. [Vállalati pénzügyek I., Saldó Pénzügyi Szervező és Tanácsadó Vállalat 1989.]. A vállalati önállóság növekedett, a társasági és az

átalakulási törvény lehetőséget ad a vállalatoknak új gazdálkodási forma felvételére. Ha ez a belső átalakulással és a gondolkodás változásával is együttjár, akkor a kialakuló versenygazdaságban kedvező piaci pozíciókkal indulhatnak a vállalatok, és ez vonatkozik az idegenforgalomban és a szállodaiparban tevékenykedő szervezetekre is. [Juhász László: Evolúció-revolúció, Vendéglátás. 1989. 12.]. Az adórendszer változásai az általános forgalmi adó bevezetése a turizmura kedvezőtlen volt. Az 1989-es év valuta és egyes kereskedelmi rendeletei kedvezőtlenek voltak az idegenforgalmi és szállodaipari szervezetekre. Az egyéni valutakeret rendelkezései az utazási irodák számára nyújthat új piaci lehetőségeket. Megjelenő újabb rendelkezések például a valuta forgalmazásról ismét hátrányba hozták a turizmusból tevékenykedőket. A jövőkép kialakítása ebben a környezeti szegmensben nehéz és bizonytalan. A várható változásokat csak nagy bizonytalansággal lehet prognosztizálni. A kormányra nehezedő külső és belső nyomás nagy. Várhatóak olyan lépések, amelyeket az ország fizetőképességének megtartásáért tesznek. [Kádár Béla: Piacgazdálkodás magyar módra. Gazdaság, 1989. 2.] Ezenkívül várhatóak az infláció megfékezését segítő rendelkezések. [Lengyel László: Csak jelző nélküli gazdaság van. Gazdaság, 1989. 2.] A tulajdonviszonyok rendezése is várható. [Tulajdonreform, Pénzügykutató Részvénytársaság].

A piaci környezetben végbemenő változásokat a deregulációs és liberalizációs rendelkezések segítik. A deregulációt követő ugynevezett joghézagoknak is lesz és van kedvezőtlen hatása. A vállalatok és vállalkozók magatartását remélhetően orientálni képesek ezek a rendelkezések arra, hogy a rájuk bízott szervezetet a stratégiai menedzsment segítségével minél kevesebb konfliktus árán a piacgazdaságba vezessék. E gondolkodásmód lehetőséget adna a hiánygazdaság felszámolására. A piaci szocializmus, amely az állami tulajdon és a piaci koordináció együttese, kudarcot vallott. Az új gazdálkodási formára átállni képtelen állami vállalatokat nem a business szférához tartozókként kell kezelni, hanem governmenthez tartozókként és akkor ott nem liberalizálni kell, hanem a körmére kell nézni! [Kornai János: Indulatos röpírat a gazdasági átmenet ügyében. 1989.]. Az állami vagyon védelmét biztosító törvény lehetővé tette, hogy az Állami Vagyonügynökség járjon el tulajdonosként az állami vállalatok átalakítása során, de már készül a

Privatizációs Törvény is.

Ugyanakkor látni kell, hogy a kormánynak meg kell tennie azokat az intézkedéseket amelyek az ország Európai Közösségbe és ezáltal a piacgazdaságba való beilleszkedését elősegítik.

A tudományos - műszaki környezet a turizmust csak mint felhasználót érinti, így ennek részletes elemzését ez az értekezés nem igényli. A turizmus nincs olyan helyzetben, a huzóágazati jelző ellenére, hogy különösebb hatást fejtene ki e terület fejlődésére, csak kis részterületek vannak, ahol a szállás és az utaztatás szolgáltatás bizonyos igényei hatást fejtenek ki.

A földrajzi környezetre jellemző, hogy hazánk Közép-Kelet Európában van, és ez determinálja piaci helyzetét a turizmusban, és egyben a hid szerepét is betöltheti úgy a vállalkozások mint, a konkrét turizmus folyamatában.

A hazai gazdaságra 1990-ben több olyan tényező hatott, amelyek egyenként is megrendíthetnek még egy jól működő piacgazdaságot is. A legfontosabb ilyen tényezők, amelyek a turizmusra is kedvezőtlenek voltak közvetve: A társadalmi és gazdasági váltás - a vállalkozási szférában növelte a bizonytalansági tényezőt. Az olajár változás - amely az amugy is meglévő inflációt növelte, és egyben társadalmi demonstrációt is gerjesztett.

A német egyesülés - rövidtávon piaci pozíció veszteséget jelentett a turizmus számára.

A szovjet változások - egyértelmű piacvesztést eredményeztek. A piaci elszámolás dollárra való áttérése 1991-ben ront a turizmus hazai helyzetén.

Az infláció - amely életszínvonal romlással is jár, tovább rontja a belföldi turizmus amugy is kedvezőtlennek ítélt pozícióját.

Ezek összeségükben olyan tényezők amelyek a magyarországi idegenforgalmat komplex válságba sodorhatják.

Viszont a gazdálkodó és irányító szervezetek vezetőinek a feladata, hogy egyénileg megtalálják azokat a lehetőségeket, amelyek a saját szervezetük piacon maradását, és ezáltal a teljes magyarországi turizmus fennmaradását és fejlődését is biztosítja.

2.

Utazási célok.

Az utazási célok alatt azt kell érteni, mi az, ami a látogatót utazásra ösztönzi. Az alapfeltételek megléte esetében minden látogató racionálisan gondolkodik és dönt mielőtt elindul, ezt a mérlegelést ösztönzik bizonyos tényezők. Ezek a tényezők befolyásolják a döntést. Itt a kérdésre adott válasz miatt is utaznak a látogatók.

2.1.

Utazási alapcélok.

E kérdéscsoport megválaszolásánál nem tekinthetünk el attól, hogy a turisták, vagy még pontosabban a más országokat, területeket meglátogatók

- egyrészt általános elvárásokkal, célokkal
- másrészt speciális elgondolásaikkal

indulnak utnak. Ilyen speciális utazási motiváció lehet feladat elvégzése, vagy egyéb kényszerítő tényező, például betegség. Ezek az uticél megválasztását eleve meghatározzák. Magyarországra érkező turisták számának alakulását szemlélteti a 4. sz. melléklet.

Döntést hoz az utazásról a látogató és a már meglévő imázsok alapján eldönti, hogy az ő céljának *melyik* a legmegfelelőbb célállomás. Több országban a turizmus szakértői és irányító szervei a teljes marketing stratégia részeként felméréseket végeznek rendszeresen azért, hogy megismerjék az utazások indítékait. E felmérésekből emelek ki most egyet.

A nyolcvanas évek elején (1980-ban) az Egyesült Államokban Hudmann és Angliában Gupta publikálták felmérésük eredményeit. Gupta kimutatásaiban lévő tényezők sorrendje:

1. pszihikai
 - pihenés
 - egészségügy
2. kulturális
 - tanulás
 - megismerés
3. státuszbeli
 - presztizs.

2.2.

Utazási alapcélok Budapest turizmusában.

A stratégiai menedzsment alapelve szerint ahhoz, hogy egy szervezet (ország, terület, vállalat, szálloda) jövőbeni helyzetét megfogalmazzuk, szükséges a jelenlegi helyzet ismerete.

Budapestre irányuló turizmus utazási indítékai, céljai az alábbiak szerint csoportosíthatók, akkor ha a stratégiai menedzsmentet alkalmazzuk:

Általános céllal:

1. ismeretszerző utazások
kulturális, tanulás, megismerés

Speciális céllal:

2. egészségügyi utazások
gyógyturizmus, pihenés
3. sport utazások
nézőként, résztvevőként
4. üzleti utazások
kongresszusi, üzleti utak, incentive utak
5. egyéb utazások
etnikai, státusz

A turizmus területén az utazási alapcélok, és ezek várható változásainak ismeretében fogalmazható meg a turisták összetétele utazási célok és nemzetiségek szerint is. Ezek változásai alapján kapunk képet arról, hogy milyen alapcéllal, és milyen nemzetiségű turisták érkezésére lehet számítani. Majd ennek ismeretében kezdődhet meg a szervezetek számára a piaci és a gazdasági előrejelzések elkészítése. Az eltérő alapcélok és nemzetiségek más és más elvárásokkal érkeznek, más igényeik vannak és ezek befolyásolják a bevételek alakulását, illetve a költségi hányadot is.

A turizmus öt utazási alapcélját, ezek helyzetét és lehetőségeit mutatja be ez a fejezet Budapest viszonylatában.

2.2.1.

Ismeretszerző célú turizmus.

Az ismeretszerző turizmus az általános, illetve a pihenő turizmus egyik válfaja. Az ismeretszerző utak résztvevőinek alapindíttatása az idegen kultúrák és országok megismerése, új benyomások gyűjtése, szép tájak látványa és a látóköri bővítése. Rendkívül fontos az idegenvezető személye, vagy az eligazodást segítő utleírások. Lényeges motivum a csoportos utazás esetében a közösségi élményszerzés, amely sok látogató számára nagyon fontos. Ez a kategória a legfontosabb a Budapestre látogatók céljaiban. Ez magában foglalja a kulturális érdeklődést -tanulást, megismerést-. Korábban ide tartozott még a kuriózum jellegű, részben presztizs, részben újat megismerő utazási cél. Napjainkban ez utóbbi már kezdi elveszteni varázsát. Ugyanakkor az ismeretszerző céllal elindulók, még többségben vannak.

Az ismeretszerző utazások általában általános utazási alapcéllal indukálódnak. Speciális célú ismeretszerző utazás a hobby turizmus és a presztizs utak, amennyiben kuriózum jellegű a célállomás.

Az ismeretszerző utaknak sok válfaja van. Ezek a válfajok a tematika szerint lehetnek történeti, régészeti, néprajzi, földrajzi vagy bármely más természettudománnyal kapcsolatosak. E típusu utazások sokasága meghatározhatatlan. Éppen a sokaság miatt fontos témakör mert a felmérések alapján a hazai és nemzetközi piacon is előkelő helyet foglal el ez a tényező, mint utazási indikátor. A budapesti turizmusban különösen fontos, mert a főváros adottságai kiemelten alkalmasak az e típusu utazások helyszíneként. E terület fejlődési trendje Budapest esetében hosszú távon biztosított, bár belátható időn belül nem fogja elérni a vonzerő nagysága azt, hogy a világ nagyvárosai közül az egyik leglátogatottabb legyen.

Az ismeretszerző indíttatású utazások a világon, és így Budapesten is a legnépszerűbbek. Minden tíz látogatóból hat ilyen alapcéllal indul el. A második motivációkkal való célszerű kapcsolódás nagy mértékben javítja e céllal elindulók kielégültségi fokát.

Ilyen típusu utak alapfilozófiája lehet Budapest esetében az, hogy * ha ideutazik, egyszerűen jól érzi magát*.

2.2.2.

Egészségügyi célú turizmus.

E területhez tartozik mint utazási cél a klasszikus gyógyturizmus, a modern gyógyturizmus, a pihenés és a rekreáció is. Az egészség megőrzése alapvető igény a legtöbb nemzet állampolgárainál. Milliókat költenek erre évről évre a különböző nemzetek turistái. A németeket a felmérések alapján semmisen foglalkoztatja jobban, mint az egészségük. Ez igaz minden nemzetre, a kérdés csak az, hogy képesek-e az anyagi életszínvonalukból erre a célra áldozni. A németek és általában az északi országok lakói készek erre és áldoznak is rá. A legfontosabb személyes kívánság majd mindenki számára az egészség.

Az egészség fontosságának felismerésével nő az érdeklődés a gyógyturizmus iránt. Amíg az egészség megővésére irányuló kínálatban a klasszikus gyógykurák uralták a piacot, az utazásszervezők nehéz helyzetben voltak. Egy belföldi gyógykurát mind magán, mind társadalom biztosítási keretre szívesebben szerveztek meg az emberek saját elképzelésük szerint. A külföldi gyógyutakat pedig kevesen keresték.

Ujabbban változás következett be, a trend a klasszikus gyógykurától a gyógyüdülések irányába mutat, ami kedvezően hat a turizmusra. Az utazásszervezők a kínálatok gazdag tárházát mutatják. Erre néhány példa:

- orvosi ellenőrzés mellett végzett fitneszprogram, személyre szóló étrenddel, pontosan előírt kondicionáló és erőnléti tornával,
- sport és ezer kalória,
- zsiradékmentes kurák,
- szépségápolás, kozmetikai tanfolyammal,
- plasztikai műtétek,
- biotengeri körutazások,
- stressz nélküli hetek,
- természetes gyógymódokat alkalmazó terápiák, diétás és fogyókurák.

Ezeket a programokat a személyi jövedelmek és szabadidő növekedése miatt egyre többen tudják igénybe venni. Viszont a teljesség miatt tudni kell, hogy a trend az utazások idejének rövidülése irányába mutat. A legtöbb klasszikus gyógyüdüléshely úgy bővíti kínálatát, hogy a résztvevő rendelkezzen szabad idő eltöltési lehetőségekkel. A gyógyításon kívül nyújtani kell a szabadidő élményét is, ezért a gyógyközpontokat

szállodaszzerűen üzemeltetik. E területen is mindig megfigyelhetők voltak a státusz és a presztizs célállomások. Minden évtizednek megvolt és megvan a maga felkapott pihenőhelye.

Minden jel arra mutat, hogy a gyógyüdülésnek nagy jövője van. Az ötvenévesek között még sohasem volt ennyi nyugdíjas, és ők, a *fiatal öregek* mindent igénybe vesznek, hogy az egészségüket óvják. Ezenkívül egyre nő az idős polgárok száma az ipari országokban. Ezzel az is együttjár, hogy nő a magasabb korból következő betegségek száma is. Ezen betegségek ellen az emberek legszívesebben természetes alapú *orvosságokkal* küzdenek, ez pedig növeli a gyógyturizmus lehetőségeit. A társadalmi és gazdasági fejlődés következtében a fejlett társadalmakban, a gyógyüdülés objektív alapjai mondhatnám automatikusan létrejönnek, nő az idősebb korosztályokba tartozók száma, akik fokozottan ügyelnek az egészségükre, és anyagi eszközökkel is rendelkeznek az egészségügyi turizmus bármely válfajában való részvételre. Ugyanakkor a fiatalabb korosztályok is szívesen vesznek részt ilyen utazásokon -megelőzés okán-, de elvárják igényeik kielégítését, amelyek eltérnek az idősebb korosztályokétól. A hagyományos kúra ugyanis három részből tevődik össze:

- orvosi felügyelettel folyó rehabilitációból
- a természet gyógyító erőinek kihasználásából
- sok pihenésből.

Ez utóbbi az, amin a fiatal korosztály megütközik. Ők ugyanis a sportos tevékenységgel kívánják a gyógyturizmust összekötni. Szívesebben végzik a pihenés aktív formáját, a mozgást.

Az egészségügyi turizmus, mint indikátor, az utazások piacán részaránynövekedést fog elérni. A szállodaipar és utazásszervezés, ha a modern fitness jellegű programokat megfelelő színvonalon kínálja, úgy sikereket érhet el ezen a területen akár alapcél akár másodlagos motiváció legyen az egészségügyi turizmus. Az egészségügyi turizmus területén hazánk adottságai erősek és a lehetőségek is kedvezőek. Ennek okaként épül egyre több gyógyszálloda Budapesten és vidéken is.

Budapest fürdőváros.

Budapest turizmusának kiemelkedő vonzereje az egészségügyi turizmus fejlődését szolgáló gyógyvizek szerepe. Számos meleg és langyos forrás természetes uton feltörő és mesterségesen feltárt vize, az ezekre épült

fürdők teszik fővárosunkat fürdővárossá.

A vízben oldott ásványi anyagok mennyisége és a víz hőmérséklete alapján területileg is jól behatárolható három típus különböztethető meg a budapesti hévizek között.

Az első csoport vizei az egyszerű karsztvíz típusához tartoznak. Ez a víz a főváros északi részén található, a pilisvörösvári völgy és a Rákos-patakot összekötő és az attól északra eső forrásokban és furásokban fordul elő. Ebben a csoportba tartozik a Római fürdő, a Csillaghegy, a Lukács és a Császár fürdők melletti József-hegy langyos forrásain kívül a Margitsziget északi végén lévő két kut, a Szabadság strand Béke kutja és az Elektromos Sport Club valamint a Zuglói Paskál kutjának vize. Ezeknél a vizeknél a hőmérséklet arányában szabályosan változik az összes oldott alkotórész. A jellemző alkotórészek ebben a víztípusban a legkisebb mennyiségűek.

A második csoport vizei keskeny kelet-nyugati irányú sávban találhatók a város közepén. A három nagy hőmérsékletű hévíz: a margitszigeti II. számú kut, a városligeti I. és II. számú kutak vizei. Ez a típus normális mélykarsztvíz.

A harmadik csoportba az Ördög-árok vonalától délre fekvő források és furások vize tartozik. Ezen a területen a hévíz hőmérséklete és hozama is stabil, azaz csak szűk határok között változik. A Gellérthegy környéki források, csepeli és pesterzsébeti kutak vizei tartoznak ide.

A gyógyító tényezőknek olyan együttese található meg ma fővárosunkban, hogy joggal viselheti a fürdőváros címet. A nagy multu budapesti fürdőkultúra, a kedvező balneológiai, balneoklimatológiai viszonyok, a szélesebb szezonális lehetőségek azok az előnyök, amelyek fokozzák az ország fővárosának vonzerejét. A 6. számú mellékletben bemutatom Budapest fürdővárosi jellegét. tükröző térképet, a három fő termál-víz típus lelőhelyeivel, ismertebb fürdőkkel, és az egészségügyi turizmus igényeinek kielégítésére épült főbb szállodákkal.

Budapest fürdővárosi státuszának elismertetése fontos stratégiai lépés lenne a budapesti idegenforgalom számára.

A gyógyászati propaganda és elismertetés sokat segítene a terület fejlődésének. Különösen Budapest esetében, ahol a fürdővárosi rang újbóli elérése lehet stratégiai cél.

2.2.3.

Sport célú turizmus.

A sportturizmus a nemzetközi csoportosításoknál a pihenő turizmus halmazában van. A budapesti turizmus elemzésénél, piaci analizálásánál szükséges külön foglalkozni e csoporttal, mert ugy nagyságában, mint részarányában dinamikusan növekedő terület. A sport indítéku, mint speciális utazási csoportnál is kialakultak a presztizs és státusz indítottásu célállomások, bár Budapest turizmusában a sportturizmus nincs az elsők között célként megjelölve. Minden száz látogatóból csak öt érkezik alapmotivációként sport céllal.

E terület fejlődési útjéé viszont bizonyítja, hogy igenis számítani kell rá, és a kínálat alakításánál figyelembe kell venni a piacon maradás érdekében ugy az aktív részvétélú sportturizmust, mint a nézők számára biztosított sportrendezvényeket, a passzív sportturizmust. Mindkét terület hordoz magában lehetőségeket, főleg ha mellékprogramként csatoljuk valamely más célhoz, illetve valamely más célt tudunk e területhez csatolni kiegészítő programként. Különféle aktív tevékenységek elvileg függetlenek az utazás szervezeti formáitól. Az aktív üdülés iránti általános szükségletet egyáltalán nem befolyásolja az, hogy valaki csoportosan vagy egyénileg utazik. Más azonban a helyzet ha a sport vagy a hobby olyan erősen dominál, hogy az egész utazás arra irányul. Ebben az esetben a látogatók már speciális utazásszervezőkre bízzák magukat. Az utazásszervező nagy szervezetek inkább az utazóknak azt az igényét kívánják kielégíteni, hogy lehetősége legyen a sportolásra az üdülés során. A kisebb szervezetek közül többen szakosodnak a speciális sportturizmus részpiacaira. A sportturizmus bármely típusát is vesszük figyelembe, az aktívát vagy a passzívát, mindkét típusnak van jövője és számolni kell vele a jövő turizmusában.

Az utazásszervezők tapasztalatai bizonyítják, hogy az üdülés során a turista a jó ellátás és kényelmes szállás mellett új élményekre is vágyik. Egyik ilyen új élményforrás kiemelten a sport. Svájcban például a télen üdülők 76 %-a és a nyári vendégek 44 %-a nyilatkozott ugy, hogy az uticél kiválasztásánál a sport fontos szerepet játszik. Ez egyaránt vonatkozik a külföldi és

belföldi turizmus résztvevőire. Szabadságuk ideje alatt a svájciak háromnegyed része kisebb - nagyobb intenzitással sportol, belföldi utazásonál 88 % és külföldi utazásoknál 65 %-uk. Ez az ismertetés bizonyítja, hogy a Budapestre érkező svájci és más nemzetiségű turisták is igénylik a sport lehetőségeit. Sporttevékenységnek tekinthető itt a turázás, a fürdés, a korcsolyázás és minden aktív tevékenység, amelynek a sporthoz köze van. A sportoló vendégek általános véleménye, hogy a sportkinálatnál is ugyanaz a követelmény mint bármely más turizmusbeli szolgáltatásnál *mennyiségben és minőségben egyaránt megfelelőt kell nyújtani*.

A sporttevékenységek bevonultak a konferenciák falai közé is. Terjednek a sportprogrammal kombinált utazások ezen a területen is. Különösen szívesen szervezik így az orvosi és menedzseri konferenciákat. E két csoport az akik kiemelten fontosnak tartják az *ép testben ép lélek* filozófiát. Kongresszusi sportok között vezetnek a golf, a tenisz és a szíes. Így azok a kongresszusi centrumok, amelyek valamilyen sportolási lehetőséget tudnak biztosítani a közvetlen közelükben, eredményesebbek a szervezés jogának elnyerésénél. A sportturizmus sokféleségét mutatja, hogy az általános és mindenki számára ismert szabadidősportokon kívül (golf, tenisz, lovaglás, si, uszás stb.) a helyváltoztatást is biztosító sportok is előtérbe kerültek. Ilyenek például mint lakóhajón eltöltött folyami vagy tengeri üdülés, kerékpározás, motorozás és az önjáró lakókocsik használata. Nem utolsó sorban a gyaloglás - gyalogos turizmus. A hobby turizmus kategóriájába tartozik a horgászat, vadászat, hegymászás. E sport hobby turizmus résztvevői kiemelkedő jövedelemmel bírnak minden országban. Így ezek az utak áraiknál fogva is már a presztizs és kuriózum típusba is tartoznak. A sokrétű sportturizmus jól mutatja, mennyi lehetőség van e területen, amelyeket alap- és másodmotivációk kielégítésével sikerre vihetünk. Sikerre viheti ezt a turizmus bármely alapszektora megfelelő ismeretek birtokában, erre épülő stratégia alkalmazásával.

A stratégiai portfólió alapján a sportturizmus a lehetőségek és gyengeségek negyedben van Budapesten. Az aktív és passzív sport területén is szükséges és fontos feladat a hazai idegenforgalom számára ezeknek a lehetőségeknek az erősítése. A sport területén tevékenykedő szervezetekkel összefogva közös programok kialakításával növelhető e terület keresletének a

kielégítése illetve kereslet indukálása.

Budapestnek megvannak azok az alappázisai, amelyre rá lehet építeni ezt a speciális piaci szegmenst. Ilyenek a Forma-1-es versenypálya, valamint a stadionok és a Duna. Ezekre a bázisokra lehet Világ és Európai versenyeket rendezni a passzív sportturizmus fellendítésére.

2.2.4.

Üzleti célú turizmus.

A pihenő jellegű turizmus után ez a második nagy csoport. A budapesti turizmusban is kiemelkedő helyet foglal el, és fejlődésének üteme is gyors. Üzleti turizmus minden olyan utazás, ahol a költségeket, illetve a költségek minimum kétharmadát nem a látogató állja, hanem valamely szervezet.

Az üzleti utazások közé tartozik,

- a kongresszusi,
- az incentive és
- az egyéni üzleti turizmus,

mint speciális utazási céllal indukált látogatások.

Kongresszusi turizmusnak nagymértékű növekedési ütemet jósoltak, de az 1973-as energiaválság ezt kissé lelassította. Napjainkra az a vélemény vált uralkodóvá, hogy bár a kongresszusok száma emelkedni fog, a fejlődés üteme lassabb lesz, mint korábban gondolták. A kongresszusok számának növekedését indokolják olyan időszerű témák és megvitatandó kérdések, mint a világ energiahelyzete, a harmadik világ fejlődési problémái, a környezetszennyezés, a biológiai forradalom problémái és nem utolsósorban például az Európai Közösség létrehozása.

Hozzájárul továbbá a kongresszusi turizmus fejlődéséhez a gyors tudományos technikai haladás, a régiókat átfogó nemzetközi politikai szervezetek létrehozása. Másrészt a már működő kongresszusok is több irányba szakosodnak. Ez utóbbinak tudható be az a tény, hogy a különböző üléseken résztvevők száma nem emelkedik olyan mértékben, mint a rendezvények száma. Egyre népszerűbbek a kevés, vagy közepes számú delegálttal dolgozó szakmai összejövetelek, ahol egyszerre több témát is megvitatnak. A kongresszusi turizmus piacának méreteit jól jelzik a következő adatok: Olaszországban évente kerekén tízezer kongresszusi rendezvényt tartanak tíz millió résztvevővel, 180 milliárd forintnak megfelelő bevétellel. Egy résztvevő háromszor annyit költ, mint egy átlag látogató, és évente 15 %-kal nő a költségek nagysága. A kongresszusi turizmus kiadásainak 30 % jut szállásra, a többit különböző szolgáltatásokra, belépőkre és bevásárlásra költik a résztvevők. Még nagyobb Németország (NSZK) kongresszusi piaca: 1986-ban 521 ezer rendezvényt tartottak 33 millió résztvevővel, és ebből 10 % volt külföldi. A résztvevők

átlagos, egy főre és egy napra jutó kiadása duplája az átlag látogatóknak. A németek összesen 1100 milliárd forintnak megfelelő valutát realizáltak forgalomként a kongresszusi turizmusból. A kongresszusokból és ülésekből a szállodák abban az évben majd száz milliárd forintot profitáltak. Az átlagos tartózkodási idő a szállodákban 1.4 nap, a kongresszusi területeken ez 2.8 nap.

A kongresszusi turizmusban, résztvevők alapján legelső az USA, második Franciaország, harmadik Nagy Britannia és csak a negyedik az előbb példaként ismertetett Németország (NSZK), amelynek világpiaci részesedése 1986-ban 5 % volt, 1987-ben 6.1 % de már volt 7 % fölött is például 1989-ben. A kongresszusi bevételek 1989-ben 17 %-kal növekedtek, folyóáron a világban (WTO adat). A világ nagyobb városaiban 250.000 lélek felett mindenhol van kongresszusi terem, melyek átlagos mérete 12.500 négyzetméter, és az európai szállodák legtöbbje rendelkezik kisebb nagyobb, kongresszusok lebonyolítására alkalmas termekkel, megfelelő felszereltséggel. Ugyanakkor látni kell, hogy a kongresszusoknak csak 17 %-a nemzetközi és 17 %-a országon belüli, de figyelemre méltó az a 64 % amely a többség, és ezek nem hogy országon belüliek, hanem kimondottan regionálisak.

A kongresszusi turizmus csak ott fejlődhet, ahol szellemi és intézményi bázisok vannak. Ott, ahol a szervezetek működése regionális, illetve nemzetközi és a közös megbeszélések kellő súllyal szerepelnek a vezetők értékrendjében.

Budapest a nemzetközi piacra való nyitással, a vegyesvállalatok alakulásával megkapja azt a lehetőséget, hogy a keresleti oldal fejlődik és ehhez kell a kínálati oldalt kialakítani egyéni szállodai stratégiai gondolkodással. E vegyesvállalatok minden jel szerint fontos szerepet szánnak a szakemberképzésnek és az időszakos, nagyobb létszámú közös értékeléseknek. Ehhez a budapesti kongresszusi turizmus árai elfogadhatók, viszont a technikai és személyi feltételeken javítani kell.

Az üzleti turizmus másik válfaja, amely nagyobb látogatói tömegeket képes megmozgatni az incentive turizmus. Ez a kifejezés a latin *incendo* szóból ered, amelynek jelentése emelni, növelni, de a fő jelentése égni, elégni. Az angol terminológia az előző jelentés alapján használja. Az incentive ebben az értelemben

emelő, növelő, mert a Maslow elmélet szerint ez pozitív motivációt *ösztönzést* jelent. Lényege, hogy emberek vagy csoportok a munkájuk elismeréseként nem pénzt kapnak. Maslow elmélete szerint és az én véleményem szerint is a pénz az anyagi biztonság szükségletét elégíti ki. Így az anyagi biztonságnál magasabb rendű ösztönzésre már alkalmatlan. A Maslow-i piramis csúcán az önbecsülés és önmegvalósítás áll. A pozitív ösztönzés egyik igen elterjedő és jól alkalmazható módszere az incentive turizmus. A kiemelkedő teljesítményű embereket, vagy embercsoportokat úgy jutalmazták, hogy elutaztatják valahova. Például egy hotel igazgatója említette, hogy a konyhafőnököt úgy ösztönözte a kedvező árrepszint betartására, hogy New York egyik legszebb szállodájában foglalt neki és feleségének szobát teljes ellátással. Mint az igazgató mondta ez az összeg egyenlő volt körülbelül egyhavi konyhafőnöki fizetéssel. Ha ezt kifizeti, az illető elkölti és elfelejti, viszont így sosem fogja elfelejteni, hogy ő New York-ban volt a feleségével egy hétvégére, ezáltal érzi, milyen fontos és megbecsült tagja a szállodának. Az incentive utazás ötlete akárcsak a pozitív ösztönzés elmélete Amerikában született a hatvanas években, és már a nyolcvanas években Európában is elterjedt. Az autó, a biztosítási és az illatszer ágazatok ügyes eladói nem pénz jutalommal, prémiummal honorálták hanem például gépkocsival. Ez a módszer elterjedt azóta. Később lett Amerikában az ösztönzés formája az incentive turizmus, mint például egy európai utazás. Ez egyrészt hálás reakciót váltott ki, így növelte a forgalmat és a közösségi érzést, másrészt kikapcsolódást is eredményezett, és ez a kettősség az oka az incentive turizmus jövőjének *kellemest a hasznossal*. Az incentive utazás tulajdonképpen csoportos utazási forma, bár vannak olyan jellegű versenyek illetve motivációk amikor is a dolgozó jutalomképpen egyéni utazási lehetőséget vagy utazási vouchert kap. Mivel ezeken az utazásokon a szervezet legügyesebb, legeredményesebb dolgozói vesznek részt, a megbízók, a szervezetek vezetői általában hangsúlyt helyeznek arra, hogy olyan incentive uttal jutalmazzák munkatársaikat, amelyek az utazási irodák ugynevezett sztendert ajánlatai között nem szerepel. Az utazás programját úgy kell összeállítani, hogy legyen benne valami kimagasló élmény (New York legdrágább éttermében egy vacsora) egy csúcspont. Ennek olyannak kell lennie, hogy felejthetetlen élményt nyújtson a résztvevők számára, méltó jutalmat jelentsen az eddigi munkáért, és

adjon további ösztönzést a még kiemelkedőbb eredmények elérésére. Lehetőséget kell teremteni az aktív pihenésre is, és ezekbe az utakba beépíthetők szakmai programok is.

A budapesti turizmus egyes részterületei alkalmasak az incentive turizmus fogadására. A három és négy csillagos szállodák mint fogadó bázisok, valamint Budapest földrajzi fekvése egyedi vonzerejével.

A harmadik fő terület az egyéni üzleti turizmus. E terület résztvevői a konkrét munkát végző üzletemberek, menedzserek, bankárok, üzletkötők. Az egyik legnagyobb költségű hányaddal bíró részterület a turizmuson belül. Viszont, és ez nagyon fontos, ezeknek a látogatóknak különös elvárásai is vannak, amelyeknek meg kell felelni azoknak a szervezeteknek, akik e területről várják vendégeiket. A részstratégiák alkalmazása feltétel az e szegmensben való sikeres alkalmazkodáshoz. Az üzletemberek utazási célja könnyen megfogalmazható, speciális cél az üzlet létrehozása. Azonban az üzletemberek elvárásai eltérnek az általános céllal utazók igényeitől. Az üzletemberek általános elvárásainak ismeretében már bátran lehet belevágni e réteg igényeinek a kielégítésébe, ha a feltételek adottak. A svájci szállodákban végzett felmérésekben arra voltak kíváncsiak, mi az, amit az odalátogató üzletemberek preferálnak. A Swisshotel felmérésének a lényege, hogy az üzletemberekért folytatott harcban az *üzlet* győztese az üzleti utazó, mert a szállodák a piac megszerzéséért mindent megtesznek, amit az üzleti utazók kívánnak. Azt amit az üzleti turizmus résztvevői igényelnek Svájcban, az elsősorban az, hogy ahova utazik, közel legyen az üzleti céljához területileg, másodsorban a biztonság legyen kielégítő és megbízható. Ezek azért fontosak mert például az OPI (Országos Piacutató Intézet) felmérésnél is kiderült, hogy a turisták 71 százaléka elégedett, míg 3 %-a elégedetlen volt a magyarországi látogatása során szerzett tapasztalataival. A legkevésbé elégedettek az üzleti turizmus résztvevői voltak!

Az üzleti turizmusban vannak és lesznek lehetőségek, de ennek a piaci szegmensnek megfelelni igen nehéz, mely csak nagy szakmai hozzáértéssel lehetséges, azonkívül bizonyos technikai feltételek is elengedhetetlenek, például business center, telefon. Ugyanakkor az utazási cél is speciális, tehát a kínálatnak is annak kell lennie.

lennie.

Budapest esetében a Budapest Kongresszusi Központ megnyitása volt az első lépés, amely a kongresszusi turizmusra terelelte a figyelmet. Ma már egyre több szálloda és intézmény rendelkezik azokkal a feltételekkel, amelyek e terület igényeit kielégítik. Létezik egy, a magyarországi kongresszusi turizmus összefogására létrehozott szervezet (Magyar Kongresszusi Iroda), amely koordinálja Budapest lehetőségeit is közös értékesítési és marketing munkával. Tevékenységükkel nagy mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy ez a piaci terület Budapesten a lehetőségeknek és erősségének megfelelően fejlődjön.

2.2.5.

Egyéb célú utazások.

E kategóriába tartoznak mind azok az utazási célok amelyek nem ismeretszerző, nem sport, nem egészségügyi és nem üzleti utak. Ezáltal az egyéb célú utazások keresletének a kezelése nem tömeges kínálati skálát igényel.

A legismertebb Budapestre látogató csoport e területen a rokonlátogatók, akik ismerőseiket, rokonaikat látogatják meg. Számuk magas, de a turizmus szektorai közül főleg a közlekedési, és részben a szállodai szektort veszik igénybe. Utazási céluknál keveredés figyelhető meg a státusz jegyekkel és egyéb másodlagos célokkal is. Másik fő terület a vallási turizmus, relative kis létszámú utazási csoport, különös elbánást igényel. A kuriózum, a hobby és a státusz turizmus nem igényel külön besorolást, mert ezek csak valamely célú utazás jelzői. Olyan jelzők ezek, amelyekre viszont az utazásszervezőknek oda kell figyelnie és a szállásadó szektornak is e részpiac megszerzéséhez külön résstratégiát kell alkalmazni.

Az egyéb célú utazások résztvevőinek keresleti igényeit Budapesten a nagy divergencia, széles keresleti igény, miatt nem lehet meghatározni, viszont az utazási célok összességébe ez a réteg is beletartozik.

3.

Turizmus alapszektorai .

A turizmus folyamatában az utazási célok egyéni döntését befolyásolják a célállomás, fogadó ország turisztikai alapszektorai, amelyek szerves részét képezik a turizmusnak.

Az alapszektorok közül az egyik legfontosabb a vonzerő szektor, mert a turizmus kezdete kronológikusan és okozati szempontból is e szektornak köszönhetően keletkezett és indukálódik még ma is. Ez azt jelenti, hogy az alapfeltételek megléte esetében ez a tényező az, amiért az utazó elindul. A vonzerők azok, amelyek a mozgást ösztönzik, de amelyekre a mozgás is visszahat és változtatja, fejleszti vagy gátolja azt. Az idegenforgalmi alapokhoz soroljuk a természeti, kulturális, gazdasági, politikai valamint az egyénekhez kötődő adottságokat, mindazon sajátosságokat amelyek hatására az első majd a megismétlődő utazás bekövetkezik. Szakemberek szerint az idegenforgalom általában, és egy - egy terület vonatkozásában meghatározott strukturával rendelkező rendszer, amelyben kölcsönhatások jönnek létre a rendszer különböző elemei között, és e hatásokat felhasználva növelni lehet a meglévő turizmus alapjainak eredményességét, illetve a kedvezőtlen hatások megszüntetésével új kedvezőbb alapokat lehet létrehozni.

Az idegenforgalom rendszere klasszikus értelmezés alapján a következőkből tevődik össze:

Idegenforgalmi alapok, mint vonzerő

- természeti adottságok

- kulturális adottságok

Idegenforgalmi objektumok, mint fogadó feltételek

- általános infrastruktúra

- idegenforgalmi infrastruktúra

Ezt a csoportosítást Kaspar állította össze 1986-ban.

[Kaspar: Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. Schweiz, 1986.]. Ezt a komplett idegenforgalmi rendszert -mondja Kaspar- egy sor alá- fölé- vagy mellérendelt alrendszer egészíti ki, mint az általános gazdasági, szociális, technológiai és politikai rendszer. Kasparnak igaza van, ugyanakkor ha a turizmus alapjait öt szektorba soroljuk, mint tette Middleton [Viktor T.C. Middleton: Marketing in travel & tourism. 1988. Oxford], akkor a turizmus jobban megfoghatóvá válik azok számára is, akik ebben az ágazatban dolgoznak, és azok számára is akik nem ezen a

területen dolgoznak, de érdeklődnek iránta vagy éppen ez tanulmányaik tárgya. Ez a rendszerképzés elégíti ki leginkább a stratégiai menedzsment igényeit. A Middleton által összeállított alapszektorrendszer adta az ötletet arra, hogy Budapest turizmusának szektorait összeállítsam, bizonyos speciális tényezők figyelembe vételével. A turizmus alapjainak öt szektora:

1. Vonzerő szektor:

- természeti adottságok
- kulturális adottságok
- történelmi értékek
- egyéb adottságok, mint szórakoztatás, vendéglátás, kereskedelem és az adott ország gazdasági fejlettsége.

Ez a legfontosabb szektor, mert az utazás céljának kiválasztásakor a döntést legjobban ez determinálja. A vonzerő szektorba tartoznak ezek a tényezők alapvetően, mert a turisták ezekkel találkoznak leggyakrabban és ezek állnak érdeklődésük középpontjában, de természetesen minden olyan tényezőt ide lehet sorolni, amely vonzerőt fejthet ki oly mértékben, hogy már önálló turisztikai célként tudjuk megjelentetni. A vonzerő szektort legösszefogottabban Budapest imázsja adja vissza, amely a marketing egyik P-jének tekinthető, a terméknek (product). Ugyanakkor a vonzerő szektoron belül is megjelenik mind a négy *P* mint marketing.

2. Utazást szervezők szektora:

- utazást szervezők
- viszont eladók
- konferencia szervezők
- foglalási irodák
- jutalom utazást szervezők.

Minden olyan szervezet, személy amely illetve aki az utazásszervezéssel foglalkozik. Ez a szektor képes arra, pontosabban ennek a szektornak van meg az a lehetősége, hogy a küldő vagy fogadó célállomáson hatásos befolyást tudjon gyakorolni az utazási cél kiválasztására.

3. Közlekedési szektor:

- légi közlekedési szervezetek
- vasuti szervezetek
- autós szervezetek
- hajózási szervezetek.

Az utazás tényleges lebonyolítását illetve lebonyolításának feltételeit biztosító szektor. Az utazás célállomásának kiválasztásánál van jelentősége annak, hogy a tervezett cél milyen közlekedési eszközzel

érhető el.

4. Szállás szolgáltatók szektora:

- szállodák, ifjúsági szállók, panziók
- vendégházak
- falusi lakóházak
- fizetővendégszobák
- hétvégi házak
- konferencia és kiállítási központok
- lakókocsok (álló, vontatott, önjáró)
- vízi járművek

A fogadási feltételek legkiemelkedőbb szervezeti szektora a szállásadó szektor. Budapest esetében különösen fontos elemzést kíván, mert a kapacitás nagysága többek szerint kevés, mások szerint nem. Azt kell mondani, hogy a szállásadó szektor összes kapacitása elegendő Budapesten. A részletesebb piaci elemzések azonban azt mutatják, hogy a kereslet - kínálat időben és minőségben nem harmonikus Budapesten.

5. Célállomás szervezeti szektora:

- Országos Idegenforgalmi Hivatal
- regionális idegenforgalmi hivatalok
- területi állami hivatalok
- turizmussal kapcsolatos szövetségek

Az irányító szektor minden, a turizmussal közvetlenül kapcsolatban álló szolgáltatási tevékenységnek és szervezetnek az irányítását, koordinálását végzi. Ezt azért végzi, hogy a turizmus folyamatában résztvevőkre hatást gyakoroljon az össznemzeti imázs kedvezővé tétele érdekében. Közvetlenül csak az utazásszervezés, szállás szolgáltatás és idegenforgalmi célú szolgáltatások irányítása lenne a feladata. Közvetve a koordinációs munkájával a többi ágazat döntéseinek előkészítésében vesz részt, hogy azok a döntések ne legyenek kedvezőtlenek az össznemzeti turizmus és a turizmusban tevékenykedő szervezetek számára.

A szektorokat az ott tevékenykedő szervezetek reprezentálják, a szervezetek számára adott a célállomás gazdasági és társadalmi környezete, ezen tényezők is hatással vannak a komplex turizmus folyamatára és így a szektorokra is. A szervezetekben emberek dolgoznak, valamint a célállomást meglátogatók a fogadó ország lakosságával is kapcsolatba kerülnek. Ezért az emberi tényezők mindezekre a folyamatokra és szervezetekre hatást gyakorolnak. Ezt nevezzük emberi tényezőknek a turizmusban.

A szektorok felépítésénél forrás munkaként, [Viktor, T.C. Middleton: Marketing in Travel & Tourism, 1988. Oxford] című munkáját használtam, kiegészítve a hazai viszonyoknak megfelelően. Természetesen ez az öt alapszektor komplex egységet alkot sajátos kapcsolódási rendszerével, ahol is a főszektorok és alszektorok alá és fölé rendeltségi, valamint az oda és a visszahatások is érvényesülnek. Az öt alapszektor és annak minden alszektorát befolyásolják az emberi illetve személyi adottságok, értékek úgy a vevőké, mint a szolgáltatósé.

3.1.

Budapest imázsa.

A turizmus szektorainak ismertetését a vonzó szektorral kell kezdeni, mert ez a turizmus területén a legfontosabb szektor. Budapest -mint önálló és a hazai turizmusban kiemelkedő jelentőségű terület- vonzerejét legösszefogottabban az imázsának leírásával lehet ismertetni. Budapest imázsát

- az identitása (1),
- a Budapest mint idegenforgalmi termék, (2),
- a kommunikáció (3)
- mindezek arculatát befolyásoló tényezők (4) adják.

1. Budapest identitása.

Budapest idegenforgalmi imázsát elsősorban a város identitása határozza meg. Budapest identitása egyrészt a közeli és távoli történelmével való azonosulását jelenti. Ez kifejeződik a múlt tárgyi és szellemi emlékeinek ápolásában, köztudatban elfoglalt helyében. Másrészt egy tiszta azonosság tudathoz fontos, hogy mekkora és milyen szerepet kap a város múltja a jelenben, hogyan illeszkedik a város jelene történelmének folyamatába. Ezt a mindenkori politika befolyásolja. A város helyi politikája éppúgy mint az, hogy az országos politika milyen szerepet, helyet ad Budapestnek, hogyan kezeli.

Mindkét esetben igaz az, hogy Budapest imázsát az identitása erősíti. Budapest egyik erőssége éppen az, hogy a város, fővároshoz méltón megtudta őrizni minden történelmi hagyatékát, és itt főleg épületekre kell gondolni. A szellemi termékek és a hagyományok ápolásában is élenjár hazánk fővárosa. Így ez a tényező amellett, hogy erőssége Budapest turizmusának, a lehetőségeket is biztosítja e területen. Budapest imázsának javítását a világvárosi és fürdővárosi tudat erősítésével kell növelni. Ez tudatos stratégiai cél kell hogy legyen.

2. Budapest mint idegenforgalmi termék.

Budapest és általában minden város idegenforgalmi imázsát másodsorban a város idegenforgalmi vonzereje befolyásolja.

2.1. Ezek közé tartoznak a természeti feltételek mint

éghajlat, domborzat, felszíni és felszín alatti gyógyvizek.

E tényezőcsoport területén sincs szégyenkezni valónk. Ezek összhangja Budapest esetében kimondottan erősségek. A tényezőcsoport bizonyos tagjai bár erősségek, a lehetőségek terén nem tudunk mit kezdeni vele. Ilyen például az éghajlat ami adott, bár kevésbé reklámozott előnyös oldaláról, viszont nagy lehetőség lehetne a gyógyvizek kihasználásának növelése.

2.2. Budapest idegenforgalmi vonzerejének második nagy területe a látnivalók sokszínűsége, gazdagsága, ismertsége. Ezek a látnivalók az építészeti, művészeti, vallási, történelmi emlékek és egyéb látványosságok. Ez a tényezőcsoport nem kimondott erősségeket is tartalmaz. A látnivalók léteznek, de ismertségüknek és bemutatásuknak, a tálalás formájának marketing szemléletűvé kell válnia. Az egyéb látványosság területén pedig kimondott lemaradásaink vannak, amelyeket mihamarabb pótolni szükséges ahhoz, hogy e terület is megállja a helyét a stratégiai portfólióban.

2.3. Harmadik termékcsoporthoz az idegenforgalmi szolgáltatások, szállodák, vendéglátó és szórakozóhelyek, idegenvezetés, pénzváltás és egyéb szolgáltatások színvonala, kielégítő mennyisége és mindezek ár attraktivitása. E területen is, mint minden más területen vannak erősségek például a három és négy csillagos szállodák számának növekedése. Vannak gyengeségek, a minőség nem kellő mértékű fejlődése. Lehetőségek is vannak a vállalkozói szabadság növekedésével. Veszélyek is mint például a tőkehiány.

2.4. Negyedik a vásárlási lehetőségek, olyanok mint a választék gazdagsága, áraink, bolthálózatok és a kiszolgálás. Ez az a terület, ahol a legtöbb gyengeség található. Itt vannak a legégetőbb veszélyek is az inflációban megtestesülve.

2.5. Ötödik a közlekedési, a postai helyzet, ugymint tömegközlekedési hálózat, tájékozódás egyszerűsége, parkolás, tankolás, telefon, telefax használati lehetőségek. Az infrastruktúra ezen területén a gyengeségek többségben vannak, viszont ezek fejlesztésére és alkalmazására elindult folyamat nagyon sok lehetőséget rejt magában, bár minden jel szerint nem a magyar vállalatok és vállalkozók számára elsősorban.

3. Kommunikációs.

3.1. Budapest irányító szervezetének marketingkommunikációja. A Budapestre invitáló, Budapestről szóló, tájékoztató idegenforgalmi marketingkommunikáció a nem létező Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal feladata lenne. E szervezeteknek speciálisan a marketing promotion területét kellene felvállalnia. A Reklám és Public Relations fővárosi szintű alkalmazása a főváros imázsának javításán túl, a vállalati szintű nemzetközi értékesítést is elősegítené. Gyengeségünk és veszélyünk is egyben ez a terület.

3.2. Budapest egyéb kommunikatív megjelenése. A város egyéb kommunikációja, ide sorolható minden, a városról a turista felé mondanivalóval, jelentéssel forduló, kommunikációs tartalommal bíró elem.

4. Arculatformáló tényezők.

A vonzerőre hatást gyakorolnak a célállomást meghatározó tényezők, úgymint ár - minőség összefüggése, és a nyújtott szolgáltatások fajtsái. Budapest turizmusát ezeken kívül befolyásolják egyéb arculatformáló tényezők, ezek a tényezők hatással vannak az imázsra is. Budapest turizmusának arculatformáló tényezői:

4.1. Természeti tényezők.

4.1.1. Város fekvése.

Kevés szárazföldi nagyváros idegenforgalmának adatott meg az a természet által nyújtott invitációs tőke, amelyet Budapest természeti tényezőinek gazdag tárháza kínál. Ezek közül egyik legfontosabb és legszembeötlőbb a város fekvése. Már önmagában is érdekesség, hogy városban a legjellegzetesebb síkság mellett a hegyoldalak is megtáthatóak. Budapest környéke is rendkívül vonzó. A város Magyarország legszebb kiránduló helyeinek gyűrűjében fekszik. Dobogókő, Szentendre, Pilis, Börzsöny, Dunakanyar, Visegrád, Gödöllő a dombvidékével, a ráckevei dunaág és ezek csak a legismertebbek.

4.1.2. Termálviz.

Szintén ritka természeti adottság és idegenforgalmi lehetőség a város alatt húzódó termál és gyógyvíz kincs. Meg kell említeni, hogy a város imázsában a jelenleginél jóval nagyobb helyet is elfoglalhatna a fürdőváros, vagy

gyógyfürdőváros momentum. Persze ehhez a mainál sokkal jobban kiépült háttér, szállodák, szanatóriumok, fürdők, külföldi gyógyászati elismertség és kapcsolat szükséges. Néha úgy tűnik, hogy mire mindezt ki és felépítjük addigra a termál és gyógyvizek kihűlnek és elapadnak, némely szakemberek véleménye szerint.

4.1.3. Barlangok.

Még egy ki nem használt arculatformáló elem. Budapest ugyanis bővelkedik barlangokban. Eddig 90 barlangot tártak fel, mind a kilencven ugyan nem látogatható de azért elgondolkodtatás, hogy csak két barlang, a Szemlő és a Pál barlang örvend némi -gyér- látogatottságnak. Az egyszerű ismeretszerző turizmus mellett a gyógyturizmus barlangászati lehetősége is kihasználatlan. A tiszta levegőjű barlangok a légzőszervi bántalmak kezelésére lennének kitűnően alkalmasak.

4.1.4. Zöld területek.

Manapság az egyre zsufoltabb, autókkal, hatalmas épületekkel teli, egyre kevésbé emberközelű nagyvárosokban a jó közérzethez, a kellemes időtöltéshez elengedhetetlenek a fák, a bokrok, a zöld felületek. A város megítélésében éppen ezért kedvező szerepet játszik a parkok, kertek mennyisége és látványossága. Ebből a szempontból már nem teremtettek olyan kedvező feltételeket a korábbi városrendezések. A mediterrán vagy angliai városok egész évben nyíló virágaikkal, illetve dus, füvel benőtt parkjaikkal könnyen lehetnek vetélytársai a kontinentális éghajlatú Budapestnek, vagy ott van a bécsi Schönburgi kastély parkja, amelyet szintén majd minden Bécsbe utazó meglátogat. Budapest sajnos mégsem próbálja felvenni a versenyt ezen a területen. Még néhány nagy kiterjedésű parkjával a városligetivel, a margitszigetivel, a népligetivel is csak a huszonötödik helyen áll arányában a zöld terület nagyságát illetően a 125 magyarországi nagyváros között, és ezek sincsenek kihasználva, kiépítve megfelelően.

4.1.5. Környezetvédelem.

Az előző területet kiszélesítve a következő szegmens a környezetvédelmi helyzet arculatformáló elemei. Ezek közül is kiemelten kell kezelni azt a hármat, amelyek igen nagy veszélyt jelentenek a turizmus és nem utolsósorban a lakosság számára. Ezek a szmog, a zaj, a szemét. Budapest talán e tényezők miatt vesztheti el a kedvező megítélésű imázsát a nemzetközi piacon. Ugyan sikerült elérni azt, hogy egyes frekventált helyekről az

autóforgalmat kizárják, és ezzel adott helyeken például a Margitszigeten javult a levegő tisztasága, de a turizmusban résztvevők összességében itélik meg a levegő- és zajártalmakat, és nem csak egyes területeken. Ugyanakkor a belvárosban, ahol a legfőbb bevásárlási és nézelődési lehetőségek vannak, a zajszint és a levegőszennyezettség többször van az egészségügyi határérték felett, mint alatt. A köztisztaságban lassu javulás tapasztalható, ha jóindulattal vizsgáljuk ezt a területet. Egyre kevesebb az olyan frekvenciált utca, ahol elérhető távolságban ne lenne szeméthyűjtő. A legforgalmasabb idegenforgalmi helyeken, Dunakorzó, Belváros területén különösen igaz ez. Ezekben a területeken az ürítés is megoldott, így körülötte nincs szeméthalmaz.

4.2. Utcaképi és építészeti elemek.

4.2.1. Történelmi nevezetességek.

Budapest történelmi nevezetességeinek és emlékeinek is van arculatformáló hatása. Budapest bőven rendelkezik a történelem szinte minden korszakát reprezentáló építészeti emlékekkel, a római kori maradványoktól a Várnegyed középkori hangulatán és a török hódoltság emlékein keresztül, a XIX. század klasszicizmusának jellegzetes épületeiig és a századforduló polgárosodását idéző emlékeiig. Ez az imázsnek ősi és jelentős történelmi város jelleget ad. A felmérések bizonyítják, hogy ez Budapest idegenforgalmi imázsának szerves része. Ezért alapvető stratégiai feladatnak kell tekintenünk ezen arculati elem további fejlesztését, sőt, filozófiává való emelését.

4.2.2. Sokszínűség.

A történelmi emlékek változatossága, de az egyéb épületek miatt is Budapestet a sokszínűség jellemzi. Különböző művészeti, építészeti korszakokat, irányzatokat figyelhet meg a látogató. Ezzel szemben jelentősen rontják a kellemes összehatást egyes belvárosi utcák omló vakolata, géppisztolysorozatok nyomát őrző házszorai, a szép, egyedi kapuk, lépcsőházak, liftaknák és néhol a járdák dickens-i hangulatu mocskossága. Sajnos ez is egy arculatformáló elem, de ez olyan, amin mielőbb változtatni kell. Az új önkormányzati és a majdani tulajdon törvény talán erre is talál megoldást. Azonban az általános gazdasági átalakulás hatására Budapesten több helyen épült, és épül olyan jellegű épület illetve épületegyüttes a szállodákon kívül,

amelyek a város sokszínűségét gyarapítják. Különbféle iroda és kereskedelmi központok építése kezdődött meg Budapesten. Ez az a terület, amelyet semmilyen idegenforgalmi stratégia nem képes önmagában megoldani.

4.2.3. Utcák hangulata.

Budapest arculatának talán legmeghatározóbb része utcáinak hangulata, egyénisége. A legtöbb nyugati nagyvárosra, de leginkább a mediterrán városokra jellemző az élénk és nyüzsgő kereskedelmi és idegenforgalmi élet. Budapesten is élénk az utca élete, főleg a Belvárosban. A kibontakozó gazdasági élet jelei a plakátok, fényreklámok, kirakatok, utcai hirdetések, reklám táblák bősége és változatossága. Magyarország europaiságának jelei a nagy nyugati cégek reklámai és üzletei. Mindehez hozzá kell tenni, hogy a mozgalmas kereskedelmi életű utcakép a Belvárosban is csak a főutvonalakra és néhány központi részre igaz. Ezekről letérve, a mellékutcákban lehuzott redőnyű, beporosodott kirakatu, esetleg az üzlethelyiség helyén irodákkal vagy raktárakkal találkozhatunk.

4.3. Közlekedési helyzet arculatformáló tényezői.

4.3.1. Tömegközlekedés.

Budapesten a tömegközlekedés viszonylag jó. Utvonalai az egész várost behálazzák, a járatokkal a város bármely pontjára el lehet jutni, és ez igaz az idegenforgalmi szempontból kiemelten kezelendő területekre is. A gazdasági változások a tömegközlekedés területén is éreztetik hatásukat. A Budapesti Közlekedési Vállalat a szűkített költségvetésből már évek óta nem tud fejlődni és az állami támogatások csökkentése a díjszabások emelését vonja maga után majd minden évben. A jelenlegi állapotok fenntartása is kedvező lenne számunkra, de várható a helyzet rosszabbodása is ezen a területen.

4.3.2. Tájékozódás.

A megállóiban elhelyezett táblák megértése, még a magyaroknak is túlságosan bonyolult. A táblák csak magyar nyelvűek, nem jelölik az átszállási lehetőségeket. Ami a legfontosabb lenne az az, hogy jelöljék az idegenforgalmi látványosságokat és a hozzájuk vezető utvonalakat. A metrókban és a metróállomásokon található térképek jelentenek némi változást. Különös figyelmet és példamutatást jelenthet a kiszélesített megállóiban elhelyezett táblák amelyek az idegenforgalmi látványosságokat piktogramokkal jelölik.

4.3.3. Egyedi tömegközlekedési eszközök.

Szintén arculatformáló tényezők közé tartozik a néhány, csak Budapesten található sajátos tömegközlekedési eszköz. Például a millenniumi földalatti, amely megőrizte századfordulós hangulatát, megmutatva, hogy a világon az elsők között épült. E körbe tartozik a Sikló és a belvárosi Duna parton haladó villamos. Mindkettő Budapest egyedülálló panorámáját mutatja be, így a -szép város- imázst növeli. Szintén nem sok nagyváros dicsekedhet azzal a tényezővel, amit a Duna nyújt Budapestnek. A Dunán közlekedő átkelő hajók, vizibuszok és városnéző hajók vonzereje nincs teljesen kihasználva, de így is Budapest érdekes színtestjei. Az ezen a területen tervezett privatizációs folyamatok éppen az egyedi tömegközlekedési eszközök üzemeltetésére irányulnak, mely után fejlődésre és a szolgáltatások bővülésére lehet számítani.

4.4. Egyéni közlekedés.

4.4.1. Tájékozódás.

Az autóval közlekedő külföldiek kevés és csak a főútvonalakon elhelyezett információkban szegény táblákkal találkoznak. Nehezen lehet megtalálni a városból kivezető utakat. A városba bejövők pedig nehezen találják meg információk hiányában a szállodákat, idegenforgalmi látványosságokat és egyéb fontos helyeket. A nagy kiterjedésű Budapesten hiányoznak a különböző városrészek felé irányító táblák.

4.4.2. Parkolás.

Bár ezzel nem áll egyedül, de Budapestre határozottan jellemzőek a parkolási lehetőségek katasztrofális helyzete, a parkolási lehetőségek és a parkolóházak hiánya. Budapesten nagyon kevés szálloda és irodaház rendelkezik zárt területű parkolási lehetőséggel. Még 1989-90-ben is épültek szállodák parkolási lehetőség biztosítása nélkül, sőt van négy csillagosnak minősített szállodája Budapestnek, ahol még az utcán való megállás is nehéz, nemhogy parkolója lenne, pedig átalakított épületről van szó. A közlekedési dugók, torlódások nem Budapest specifikusak, a világ minden nagyvárosában szembe kell vele néznie a turistának. Budapesten még most sincs kidolgozva a parkolóházak építésének terve. Jelenleg két parkolóház működik.

4.5. Idegenforgalmi szolgáltatások mint arculatformáló

elemek.

4.5.1. Információs irodák.

A látogatók hangulatához, jó közérzetéhez, a városról alkotott véleményhez nagyban hozzájárul az őket közvetlenül segítő, tájékoztató és kiszolgáló eszközökkel való ellátottságuk. Budapest esetében e szempontból sem mondhatunk el túl sok jót. Hiányoznak az ingyen osztott több nyelvű prospektusok, szállás ajánlatok, térképek. Hiányoznak a város utcáiról a gyalogosokat is a látnivalók felé kalauzoló több nyelvű utbaigazító táblák. A vasutállomásokon nincsenek nagy térképek a praktikus tudnivalókkal szállás, látnivalók, információs irodák, pénzváltó helyek stb.

4.5.2. Szálláshely szolgáltatás és vendéglátás.

Az idegenforgalmi szolgáltatások klasszikus elemei a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás. A szálláshely szolgáltatást a következő fejezetben 3.2. ismertettem részletesen.

A vendéglátás esetében a magyaros konyha mint idegenforgalmi vonzerő létezik, de az éttermek kínálatában általában a kommersz európai ételek szerepelnek, a magyaros konyhát a gulyásleves képviseli csak. Ezzel szemben egyre gyarapodnak a különféle nemzetiségű éttermek. Ez színesíti a város és a vendéglátás arculatát is. A vendéglátás területét a hazai kereslet csökkenése, és az élelmiszerek valamint az italok nagykereskedelmi árainak emelkedése dekonjunkturális helyzetbe hozta. Ezen hatások ellen az éttermek részéről árak emelése volt az első válasz. A mai helyzetben már a külföldiek számára is drága a budapesti éttermek többsége. Azt sem sikerült elérni, hogy a közepes árfekvésű éttermek színvonalas kiszolgálással és jó ételekkel, italokkal elkerüljék a dekonjunkturát. Napjainkban a különleges ételeket, italokat kínáló speciális éttermek, vendéglők, és a magas színvonalú, drága, egyedi, presztizs kínálatú éttermek tudnak piacon maradni. A gyorsétkeztető láncok elterjesztésére több kísérlet történt. Vannak részsikerek de átütő sikert csak a magyar lakosság étkezési szokásainak megváltozása, és az anyagi életszínvonalának emelése hozhat. A hazai alapítású láncéttermek nem hozták meg az elvárt eredményeket a piac területén. Megjelentek a nemzetközi gyorsétkeztetési hálózatok Budapesten, elsőnek a Mc Donalds majd 1991-ben a Burger King, amely a Pannónia Szálloda Vállalattal fogott közös vállalkozásba.

Budapest szórakozóhelyei hasonló gondokkal küzdenek, mint az éttermek. Budapest elvesztette azt az imázsát, amit az éjszakai szórakozóhelyek élettel teli atmoszférája biztosított számára a világháború előtt. Az a néhány szórakozóhely, ami megmaradt, az árai miatt már csak a gazdagabb külföldiek számára jelent kínálatot. A magyarországi éjszakai szórakozóhelyek árai meghaladják a nyugati és az amerikai árakat is, ugyanakkor műsoraik és szolgáltatásuk elmarad azokétól. Budapesten kialakulóban van egy új terület. Ez a vonzerő és az imázs növelésére is kedvezően hat, a játékkaszinó területe. Budapesten több évig egy játékkaszinó üzemelt. 1991. januárjában már öt kaszinó volt Budapesten, melyek piaci versenyét érdemes figyelni, mert itt valóban piaci verseny folyik a kaszinók között a vendégek megnyerésére, és megtartására, amely utóbbi a nehezebb feladat. E két terület, a szórakoztatás és a kaszinók közösen, potenciális idegenforgalmi vonzerőt jelenthetnek Budapesten a jövőben.

Addig amíg a szállásszolgáltatás területén konjunktúra van, a vendéglátás területén dekonjunktúra tapasztalható immár évek óta. Ezt az ellentmondást leginkább azok a szállodák érzékelik, akik vendéglátási szolgáltatásokat is nyújtanak.

Budapest imázsának stratégiai céljai közé tartozik az, hogy erősíteni kell a világvárosi és fürdővárosi jelleget, konferenciák és nemzetközi propaganda segítségével. A látnivalók marketingjét erősíteni kell a szállodai és utazási prospektusokban, a fizetett reklámok mellett ezeknek is helyet kell adni. Budapest fejlődésének minden olyan tényezőjét, amely ezt az imázst erősíti, a turizmusnak fel kell használni a kereslet figyelmének felkeltésére.

3.2.

**Szállást szolgáltatás
szektor.**

A vonzerő után a hazai klasszikus szakirodalom a fogadási feltételeket sorolja a második helyre az idegenforgalmi alapok között. A fogadási feltételek az általános és az idegenforgalmi infrastruktúra. Mindkét fogalom ismert szakmai körökben.

A stratégiai menedzsment szempontjából amely a turizmust mint folyamatot, rendszert kezeli és értékeli, az általános infrastruktúra része a turizmus folyamatának mégpedig úgy, hogy befolyásolja a folyamatot, mint tevékenységet és a folyamatban szereplő szervezeteket is. Ezáltal benne van minden szektorban, így a kezelése is. Budapest imázsának (vonzerő) is része, de része az utazásszervezés és szállás szolgáltatás szektorainak is. A klasszikus idegenforgalmi infrastruktúrát is kétrésze bontja a stratégiai menedzsment, ugymint utazás és szállástszolgáltató szektor.

A turizmus alapszektorai közül a legerősebb, leglátványosabb és legjövedelmezőbb szektorának gazdálkodását ismernie kell minden turizmusban tevékenykedőnek. Ide tartoznak:

szállodák, ifjúsági szállók, panziók, vendégházak, falusi lakóházak, fizetővendégszobák, hétvégi házak, konferencia és kiállítási központok, lakó járművek, üdülők, illetve a hazai statisztikai csoportosítás szerint szállodák, panziók, turista szállások, nyaralóházak, kempingek, fizetővendéglátás tartozik ide, így a szállásadó szektor igen sokrétű területet fog át. A legfontosabb e szektorban az a tény, hogy a turisták csak azért nem hagyják el életvitelszerű lakhelyüket, hogy ezek közül bármelyiket is igénybe vegyék, eltekintve a nagyon ritka kivételeket. Így a szállásadó szektornak a feladata az, hogy a lakóhelyüktől ideglenesen távol lévő turisták számára szállást nyújtson. E szállás lehetőséget, bármely, a szektorba tartozó csoport biztosítani tudaj. Ugyanakkor hazánkban jellemzően, mennyiségben a fizető szobák csoportja a meghatározó, míg minőségben a szállodák csoportja. A többi szállásadó hely még nem fejlődött ki annyira piacorientáltságban, hogy komoly erőt képviselhetnének. A kapacitásuk viszont oly nagy, hogy érdemes velük foglalkozni és számítani rájuk. Ez különösen az üdülők, falusi vendégszobák, hétvégi házak és ifjúsági szállók

esetében figyelemre méltó. A lakójárművek piaca pedig majd teljes mértékben kiaknázatlan hazánkban. A *szállodaipar* terminológiát használom a szállodák gazdálkodásának ismertetésére. A szállodaipar gazdálkodásának első tétele, hogy a turisták, akik lehetnek hazaiak vagy külföldiek, a turizmus komplex értelmezése alapján először az utazás céljáról, majd a célállomásról és utolsó sorban döntenek a szálláshelyről. A szállodaipari gazdálkodás sikertényezői a stratégia, a marketing és a struktúra. A szállodaiparban kialakult a korábbi években a triopolisztikus piac. A triopolium ebben az esetben azt jelenti, hogy a piaci helyzetet jellemezve bizonyítottan három vállalat nyújtja a szolgáltatás nagy részét. A kínálatot és árakat viszont egyik sem képes egymagában meghatározóvá tenni. Viszont piaci magatartásukkal befolyásolják a kínálatot és az árakat, és hatással vannak a többi szállásadó szervezetre. Ugyanakkor az elmélet szerint e három vállalat versenyben van egymással és a fennmaradó 16.6 százaléknyi (szállodai szobák száma) piacon a 3.125 szobával rendelkező többi cég szintén versenyben van egymással, de működésük nem befolyásolja nagymértékben a három vezető cég piaci tevékenységét. A fennmaradó 3.125 szoba 12 szervezet között oszlik el. Így átlagosan 260 szoba jut egy szervezetre. Ez országos átlag, Budapest esetében a triopoliumok aránya még erősebb. A szállodaipari vállalatokat, mint szállást szolgáltatókat 1989-ben vizsgáltam, ezért szerepelnek ezek az adatok a piac ismertetésénél.

A bevétel a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás területén 15.175,4 Millió forint volt 1988-ban, ebből a három vezető vállalat bevétele:

Hungaria	6.856,1
Pannonia	4.580,3
Danubius	2.868,6
összesen	14.305,0

amely az összes bevétel 94.3 %-a így itt még jobban érzékelhető a vezető szerepük. Néhány adat a piac, és a stratégiai gondolkodás megismeréséhez.

1. számú táblázat.

Vizsgált szállodaipari vállalatok bevételei.

	Hungaria	Pannonia	Danubius	összes
bevétel Milliárd forintban 1987.	5.619.8	3.865.2	2.337.9	12.741.7
1988-ban	6.956.1	4.580.3	2.868.6	15.175.4
1987/1988	123.8	118.5	122.7	119.1

Forrás: Kereskedelmi vállalatok főbb gazdálkodási mutatói.

Az árbevételek nagysága nem stratégiai alternatívákat, hanem piaci pozíciókat jellemez. A stratégiai célkitűzésnél és a komplex sikerhez nagyon fontos tényező az árbevétel piaci részarányának ismerete.

2. számú táblázat.

Bevételek piaci részarányának változása 1988-ban 1987-hez képest.

	Hungaria	Pannonia	Danubius	összes
1987-ben	44.1	30.9	18.3	93.3
1988-ban	45.8	30.2	18.9	94.9
1988/87	103.9	97.7	103.3	102.3

Forrás: Kereskedelmi vállalatok főbb gazdálkodási mutatói.

Kitűnik, hogy a Pannonia kivételével minden vállalat növelni tudta az árbevételének piaci részarányát, bár egyik növekedési mérték sem nagy. Ez a növekedés a szobaárak emelésének köszönhető, amit abban az évben az akkor bevezetett általános forgalmiadó is befolyásolt 15 %-kal. Jobban emelték a szobaárakat mint az országos szobaár növekedés volt. Ez menedzsment lánc típusu viselkedés, mert ott tapasztalt nemzetközi tény az, hogy ebbe a lánc típusba tartozók szobaárai a legmagasabbak. A szállodaipar területén a szobaárbevételek fontos mutatók, mert az összes bevételen belül nagy részarányt képviselnek, valamint alaptevékenységüket is reprezentálja.

3. számú táblázat.

Vizsgált vállalatok szállodai szobaárbevételeinek alakulása, Milliós forintban.

	Hungaria	Pannonia	Danubius	összes
1987-ben	2.613.0	1.242.7	1.159.0	5.014.8
1988-ban	3.382.6	1.660.1	1.546.2	6.588.9
1988/1987	129.5	133.6	133.4	131.4

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról 1989.

A növekedés mértéke az áremelést is tartalmazza, és 4F4-t is. A legmagasabb növekedést a Pannonia tudta elérni, ebben az időszakban a felzárkózó stratégia jelei figyelhetők meg e szervezetnél ez alapján.

Az összes árbevételen belül a szállodai szobaárbevétel aránya mutatja a szolgáltatás szegmentációját.

4. számú táblázat.

Szobaárbevétel és összes bevételek arányának alakulása a vizsgált szállodai vállalatoknál.

	Hungaria	Pannonia	Danubius	összes
1987-ben	46.4	32.2	49.5	39.4
1988-ban	49.3	36.2	53.9	43.4
1988/1987	106.3	112.4	108.9	110.2

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról, 1989.

Bár stratégiai célkitűzésekben nem szerepel mindhárom vállalat növelte szobaárbevételének részarányát az összes bevételen belül.

A szakmai számításokban és elemzésekben mindig szerepel a szobafoglaltsági mutató, amelynél célszerűbb alkalmazni a forint kihasználtsági mutatót.

5. számú táblázat.

Szobafoglaltság alakulása a vizsgált vállalatoknál.

	Hungaria	Pannonia	Danubius ország	
1987-ben	66.0	71.0	70.0	64.5
1988-ban	60.0	66.0	72.0	59.1
1988/1987	90.9	93.0	102.9	91.6

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról.

Mindhárom szállodai vállalat mindkét évben meghaladta a magyarországi átlag kihasználtságot. Budapesten viszont 72.8 százalék volt az éves átlag kihasználtság 1989-ben. A vendégéjszaka azt jelenti, hogy az adott helyen, adott időszakban hány vendég éjszakázott. Ismert, de elemzésekben kevésbé alkalmazott mutatószám. A stratégiai és a piaci viselkedés fontos mutatója, mert az árbevétel mellett, sőt talán előtt a legfontosabb piaci mutató.

6. számú táblázat.

Vendégéjszakák alakulása a három vállalatnál, ezer éjszaka.

	Hungaria	Pannonia	Danubius	*ország
1987-ben	2.588	1.608	817	5.014
1988-ban	2.309	1.459	890	4.659
1988/1987.	89.2	90.7	108.9	92.9

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról.

Az országos vendégéjszakák száma is csökkent és a három vállalat közül csak a Danubius tudta növelni piacát e területen.

* Itt az összes vendégéjszaka országos adat a 2-5 csillagos szálllodákra vonatkozik.

A hazánkba beutazók száma növekedett a vendégéjszakák száma is növekedett kis mértékben.

7. számú táblázat.

A kereskedelmi szálláshelyek összes (külföldi és belföldi) vendégéjszakáinak száma.

év	Magyarország	Budapest
1986	28.509.524	8.606.807
1987	30.345.235	9.093.756
1988	27.834.974	8.122.238
1989	28.671.982	8.291.924
1989/1986	100.6	96.34

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv, 1990.

Az összes, kereskedelmi szálláshelyen töltött vendégéjszaka nagyon kis mértékben növekedett. Budapesten a regisztrált vendégéjszakák száma kis mértékben csökkent. Ebben az időszakban a hazánkba érkezett turisták száma 34.1 százalékkal volt több. Viszont a több turista kevesebb ideig tartózkodott hazánkban. Az átlagos tartózkodási idő 6.6 napról 5.6 napra azaz 15.2 százalékkal csökkent. E hármas trend alakulását befolyásolja a magán és fizetővendéglátás statisztikailag követhetetlen forgalma is.

Sajnálatos, de tény, hogy a vizsgált vállalatok bár nagyon erősek a piacon, és részarányuk is magas a vendégéjszaka szegmensjében viszont egyik szervezet sem képes növelni részarányát, sőt még összességében is csökkent részarányuk. Ez figyelmeztető jel a piaci ártrendeződés megkezdéséről. Ugyanakkor nem jelezte egyik szervezet sem a stratégiájában, hogy e területen mit kívánnak tenni a pozícióik megtartása érdekében. A különleges helyzetű Danubius volt képes egyedül ezen a területen javítani helyzetét.

Stratégiai céljaik között a nagyobb nyereség elérése szerepelt, amely kívánatos cél, de nem stratégiai megfontolású. Annak ellenére, hogy piaci pozíciókat vesztenek a piac majd minden területén, nyereségüket növelni tudták e vállalatok. Viszont az bizonyított, hogy ez a nyereség növelés nem stratégiai elhatározás kérdése volt. A másik fő céljuk a vállalat szervezeti működésének megváltoztatására irányult. Önmagában ez szükséges dolog, de a szervezeti működést, felépítést és gazdálkodási formát megváltoztatni csak a stratégia ismeretében lehet. A siker egyik titka éppen abban van,

hogy a kidolgozott stratégiához kell alakítani az annak a célnak eléréséhez legoptimálisabb szervezeti felépítést, működést és gazdálkodási formát. Ez alapján azt a következtetést kell levonni, hogy e vállalatok nincsenek felkészülve stratégiai gondolkodás területén arra, hogy a nemzetközi piacon hosszú távon sikereket érjenek el. Viszont érdemeik is vannak mert a hazai változó társadalmi, gazdasági környezetben az elmúlt negyven évben megállták helyüket és a piachoz alkalmazkodva a magyarországi átlagot meghaladó eredményességgel gazdálkodtak, kihasználva a piac konjunkturális helyzetét.

Az idegenforgalom fogadási feltételeinek infrastruktúráján belül a szállásadás és utazásszervezés szektorok ismertetése a piacorientált stratégiai menedzsment szempontjából segíti megérteni ennek a gondolkodásmódnak a turizmust összefogottan, folyamatként való kezelését. E két szektort a benne tevékenykedő szervezetek jellemzik.

A szállodaipar triopolisztikus és az utazásszervezés monopolisztikus piaca az elmúlt években elkezdődött folyamat hatásaként oligopol piaccá alakul át, ezt segítik a kormány gazdasági programjában meglévő célok is, amelyeket a privatizációs folyamat testesít meg. Az 1990. évi változások országosan a beutazók számának dinamikus növekedését eredményezték. A turisták számának növekedése elmaradt ettől. A vendégéjszakák száma csökkent, ezenbelül a szállodai is, bár kisebb mértékben mint az átlag.

1991-től a turisták számának csökkenése várható, és ezzel a vendégéjszakák száma is csökken kezdetben, ez a piaci átrendeződés egy - két éve lesz, amely velejárója a mennyiségi turizmus átváltásának a minőségi turizmusba, és ez szükségessé teszi a stratégia menedzsment alkalmazását a szállást szolgáltató szektorban is.

4.

Stratégiai menedzsment
a szállodaiparban.

4.1.

Stratégiai menedzsment a szállodaiparban.

A stratégia, a stratégiai gondolkodás, valamint a stratégiai menedzsment, amelyek segítségével a szállodaipari gazdálkodásban elkezdődik a piacorientált, sikeres gazdálkodás, és folytatódik a struktúra alakítással amely segíti a stratégiát, valamint a marketinggel, amelynek segítségével bevezethető a piacra az adott gazdálkodási egység újonnan kialakított stratégiai szolgáltatásai. A szálloda stratégiai menedzselésének a lényege az, hogy minden egyes szállodának, illetve szállodaláncnak meg kell határoznia a küldetését, célját, tevékenységét és az ehhez szükséges eszközöket. Ez alapján az akciósorozatokat, a tevékenységet kell megszervezni a cél eléréséhez. A kapott eredmény lehet siker vagy kudarc, ami alapján a stratégiai menedzsment újra felülvizsgálja, módosítja és fejleszti a stratégiát, amelynek eredménye újabb siker vagy kudarc lesz.

A stratégiai menedzsment folyamata a szállodaiparban:

- helyzetelemzés (környezet, verseny, adottság)
- küldetés meghatározás (imázs kialakítás)
- cél, szándék megfogalmazása (amit el akarok érni)
- jövőkép kialakítás (milyen lesz a szervezet a jövőben)
- stratégiai tervezés (konkrét elképzelések a végrehajtásról)
- részstratégiák kidolgozása (rész területek feladatai)
- költségvetés készítése a következő évre (pontos éves terv)
- működtetés (a tevékenység menedzselése)
- értékelés, helyzetelemzés.

A stratégiai tervezés menetét mutatja a 7. számú melléklet.

A stratégiai menedzsment egy koncepció, egy folyamat, egy módszer, amelyben a környezetorientált stratégiai terveket a szervezet fejlődése érdekében integrálnia kell a menedzsernek. A szálloda stratégiai menedzselését a menedzser irányítja.

A menedzsert a feladatai teszik azzá, nem a megnevezése, amikor is a vezető:

- határozza meg a célt, - dönt a tevékenységről a cél eléréséhez, - alakítja ki a struktúrát, - válassza ki a munkatársait, - dönt a motiválás eszközeiről, - hangolja

össze a kollektívát, - elemzi a tevékenységet, - határozza meg az értékeket. Ha mindezen feladatokat elvégzi, akkor és csak akkor mondhatjuk egy vezetőről, hogy menedzser. A menedzser típusú vezető az aki még nem menedzser, de ezekből a feladatokból próbál mind többet a döntési jogkörébe vonni. A szó igazi értelmében vett menedzsernek ezek a feladatok döntési, hatásköri és felelősségi jogkörébe tartoznak.

Helyzetelemzés.

A menedzser munkájának mindenkori kezdete, kiindulópontja a helyzetelemzés. Ahhoz, hogy a folyamat jól működjön, ismerni kell a helyzetet. A helyzetelemzésnek három fő területe van:

1. környezetelemzés
 - makro környezet
 - politikai
 - gazdasági
 - társadalmi
 - technikai
 - mikro környezet
 - piac mérete
 - piaci szegmentáció
 - vevői magatartás
 - szállítói magatartás
 - értékesítés
 - áttrendek
 - fogyasztási érzékenység
2. verseny (piac) elemzés
 - verseny szituáció elemzés
 - konkurencia
 - potenciális új belépők
 - helyettesítő termékek
 - vevők pozíciói
 - szállítók pozíciói
 - versenytársak elemzése
 - céljaik
 - stratégiája
 - feltételeik
 - képességeik
 - lépéseik
 - válaszaik
 - reagálásuk
3. adottság elemzése

fejlesztésre
 értékesítésre
 piaci helyzet javításra
 finanszírozásra
 vezetésre.

Legalább ezen tényezők konkrét ismerete szükséges ahhoz, hogy a menedzser pozicionálni tudja szervezetét. Ezek a vizsgálatok átfogó vállalati szintű gondolkodásmódot tükröznek, de egyes szállodákra és egyéb szervezetekre is igaz, mert a komplex helyzetelemzést, amely minden szempontból megállja a helyét, és alkalmazható a stratégiai menedzsermenthez, azt minden menedzsernek önmagának kell elkészíteni vagy külső szervezet illetve szakemberek segítségével létrehozni. A tényezők feltárása után minden szegmensnek meg kell határozni a lehetőségeit - veszélyeit, erősségeit - gyengeségeit, így kap egy meglehetősen nagy halmazú több dinemziós mátrixot. E halmazból kell ezután kiemelni az irányított szervezet számára legfontosabb tényezőket. A siker stratégiájának kiválasztása felelősségteljes feladat. A csoportos döntésselőkészítési módszerek alkalmazása elkerülhetetlen.

A makro környezet elemzése a mi szakterületünkön azt jelenti, hogy a politikai, társadalmi, gazdasági és technikai folyamatokat kell értelmezni és elemezni a lehetőségek - veszélyek, erősségek - gyengeségek szerint, és kiemelni ezekből a szakterületünk, valamint konkrétan a szervezetünk számára fontosakat. Mindezt azért, hogy a megfelelő stratégiával a lehetőségek és erősségek teljes kihasználására fel tudjunk készülni. A folyamatok alakulásának ismeretében a szervezetet felkészítjük a várható állapotokra, legfőképp akkor, ha ezen folyamatok alakulása várhatóan nagyobb változást okozhat a szervezetünk életében.

A mikro környezet értelmezése és elemzési módszerei ismertebbeknek kell lenniük a szakemberek számára. Az elemzés itt szintén a már ismert négyes szempont alapján történik. A piac mérete más a szállodaipari vállalat számára és más egy-egy adott gazdálkodó szervezet számára. Például egy két csillagos, budapesti, városi szálloda könnyen megállapíthatja, hogy a piac mérete mekkora, és ő ott hol helyezkedik el statikusan és dinamikusán. E példát szemlélteti a 8. számú melléklet portfólió mátrixában bemutatott állapot. Látható, hogy a piac mérete, növekedése milyen mértékű, és a példa szálloda hol helyezkedik el és milyen fejlődéssel. Jelen esetben a másik hasonlító tényező az egy

vendégejszakára jutó árbevétel. Ránézésre is biztosak lehetünk abban, hogy a piac mérete nő, a példa szálloda pedig veszít pozíciójából. Az egy vendégejszakára jutó árbevétel is növekszik a piacon, de ezt a példa szálloda nem tudja követni. A verseny elemzése egy a szituáció mint a társ esetében a mi szakmánkban tudatosan és célszerűen még nem terjedt el. E területen van sok pótolni való. Az szervezet adottságainak elemzésére a stratégiai átvilágítás az egyik legcélszerűbb módszer.

Küldetés, cél a stratégiában.

A következő feladat a küldetés meghatározása. A szervezeti küldetés, filozófia ismerete, kialakítása segíti az értékeink tudatosítását és az imázs kialakítását. Ezért kellene rendelkeznie minden szervezetnek megfogalmazott és mindenki által ismert küldetéssel, hogy a remélt vagy valós vágyainkat ismertessék a munkatársaikkal és a külvilággal egyaránt. Valamint a filozófia az, ami segít eligazodni a magatartásban a nem várt, és működési szabályzatban nem rögzített döntések esetében. Az elvárt és ismert küldetés ismeretében mindenki úgy tud dönteni adott szituációban, hogy van egy vezérvonala, amit ha nem sért meg, akkor döntése nem kifogásolható.

A filozófia, küldetés meghatározása a menedzser irányításával történik, az elsőszámu vezetők bevonásával, csoportos alkotómunkával. Ez az a döntés, ahol valóban konszenzusra kellene jutni, mert a küldetését a szervezet nem változtatja minden évben, így valóban minden dolgozónak e szerint kell hosszú távon cselekedni, épp ezért megfogalmazása nagy körültekintést igényel. Bemutatok néhány példaként megfogalmazott küldetést.

- Vezető helyünket megtartani a piacon.
- Minden szolgáltatásunk a legszínvonalasabb Magyarországon.
- Nálunk töltött minden perce kellemes lesz.
- Velünk mindig elégedett.
- Minden kérését teljesítjük.
- Drágák vagyunk, de a legjobbak.
- Mi csak az ötcsillagot ismerjük.
- Két csillagosok között mi vagyunk a legjobbak.
- Legismertebb szállodalánc vagyunk.

Ezek csak példák, a felsorolást vég nélkül folytathatnám. Konkrét hazai példát nehéz találni. Két

fontos alapszabályt kell ismerni a küldetés megfogalmazásánál. Első az, hogy minél általánosabb, annál könnyebb betartani és betartatni, de akkor nagyon jellegtelenné válik és elveszti a valódi célját. Második az, hogy minél konkrétabb, annál nehezebb betartani és betartatni, viszont akkor van igazán jelentősége. E kettősség között kell megtalálni minden szervezetnek a számára megfelelő, a vevő által számonkérhető és a szervezet által betartható küldetést, filozófiát, amely lehet több mondatos is. Ezt a gazdasági, piaci és emberi tényezőket is figyelembe véve kell megfogalmazni.

Cél megfogalmazása.

A következő lépés a célok, szándékok megfogalmazása. A stratégiai menedzsment céljai eltérnek az általános hazai céloktól. Az árbevétel, eredmény vagy bármely más mutatószám növelésének határozott kitűzése akár százalékban, akár volumen értékben nem stratégiai cél. Stratégiai cél lehet például:

Piaci:

- Piaci részesedés növelése.
- Piaci terület növelése.
- Piaci növekedés konkurenciánál nagyobb legyen.
- Szinvonal növelése.
- Egy bizonyos vendégkör megnyerése.

Gazdasági:

- Jövedelmezőség javítása az átlag fölé.
- Vagyonarányos eredmény jobb legyen.
- Osztalékunk a legmagasabb a szakmánkban.
- Vagyonunkat növeljük.
- Likviditásunk javuljon.

Emberi:

- Szakágazatunkban nálunk a legmagasabb a kereset.
- Dolgozók jól érezzék magukat.
- Biztosítjuk a folyamatos alkalmazást.
- Kellemes munkakörülményeket biztosítunk.
- Biztosítjuk a karrier lehetőségét.

Ha a menedzser és munkatársai a célokat megfelelően alakítják ki, akkor a napjainkban általános célok is valóra válnak ezek végrehajtásával. Nem az a lényeg, hogy az árbevétel mennyi legyen öt év múlva, hanem az, hogy a piacon maradjon és fejlődjön a szervezet. Nem az a lényeg, hogy az eredmény pontosan valamennyi forint legyen, hanem az, hogy ha a piacon maradt és fejlődött a szervezet úgy, hogy ezt úgy tette, hogy átlagon felüli

jövédelmességét tudott elérni.

A célok megfogalmazásának alapszabálya, hogy minden szervezetnek összetett céllal kell rendelkeznie ahhoz, hogy hosszú távon fennmaradjon. A célokban az említett három kategóriának (gazdaság, piac, ember) különböző arányban de benne kell lennie, különben a jövőbeni hosszútávú siker elmarad.

Jövőkép.

Miután a stratégiai menedzsment alapján a gazdálkodó szervezet kialakította a küldetését és célját a jövőképét kell megfogalmazni. A jövőkép kialakítása a már ismert tényezők segítségével történik. A környezet, a verseny és az adottságok jelenlegi és a várható jövőbeni folyamatának alakulását ismerve a -lehetőségek, veszélyek, erős pontok és gyenge pontok- ismeretében megfogalmazható a szervezet jövőbeni helyzete, az a helyzet, amit el szeretne érni a vállalkozás. Van a szállodának vagy szállodaipari vállalatnak egy jelenre vonatkozó helyzetelemzése (környezet, verseny, adottság), és ismerjük a befolyásoló tényezők (környezet, verseny, adottság) várható alakulását a jövőben. Ezekből kiindulva a szálloda illetve szállodai vállalat jövőképét kell kialakítani.

Például a szálloda vállalat a jövőkép kialakításnál a jövédelmességi portfólió mátrixban pozicionálja helyzetét, és azokat a lehetőségeket, ahová elérhet. A fedezeti diagram is segíti ezt a döntést azzal, hogy bemutatja a menedzsernek azokat a lehetőségeket, amelyeket az iránytangens helyzetei nyújtanak. Természetes, hogy minden vállalkozó a kedvezőbb pozíciókat szeretné elérni. Nagyon ritka az a helyzet ma még hazánkban, hogy a -döglött kutya-, a legrosszabb pozícióban lévő szervezeti egységeknél is a feladás vagy komplex tevékenységváltás stratégiáját alkalmazzák, akár egy szálloda, étterem vagy egy szállodaipari vállalat gondolkodik el pozícióján. A fedezeti diagramot a 9. számú mellékletben mutatom be. A kialakított jövőkép elérésének utjai, -mert több lehetőség is elképzelhető-, a stratégiai alternatívák, melyek az elérhető lehetőségekhez vezető utat mutatják és ez alapján kell a döntésnek megszületnie, hogy melyik alternatívát válassza a szervezet, pontosabban annak menedzsere és dolgozói kollektívája.

A jövőkép és stratégiai alternatívák nem szabályszerűen átépitéssel és beruházással kapcsolatos döntések halmaza, hiszen léteznek olyan célok is, amelyek

eléréséhez nem feltétlen kell nagy méretű beruházáshoz kezdeni. Ilyen lehet a vendégkör változására irányuló elképzelés, vagy a jövedelmezőség javítása belső szervezéssel. A minőség sztenderdizálására irányuló jövőkép sem mindig vonz nagy beruházási költségeket. A következő feladat az ismert alternatívákból a megvalósíthatót kiválasztani. A megvalósítható nem minden esetben a legkedvezőbb, ezt sajnos tudomásul kell venni, illetve törekedni kell arra, hogy a legkedvezőbb legyen egyben a megvalósítható is.

Részstratégiák kidolgozása.

Haz az alternatíva kiválasztása megtörtént, akkor a részstratégiák kidolgozásán kell tevékenykedni. A részstratégiák kidolgozása azért szükséges, mert a jövőkép elérésének az utját pontosan meg kell határozni. A szállodaiparban a legfontosabb részterületek, amelyeknek a stratégiáját ki kell dolgozni,

marketing,

mert a szervezet stratégiaváltása pozíció változással jár, és ez magával vonzza a szolgáltatások változtatását. A fejlesztés az árakat is érinti árfekvést, átlagárát. Feltehetően az értékesítési csatornákon is változtatni kell, és mellett az imázs változtatást is menedzselni szükséges. E négy terület változásainak szervezeten belüli és kívüli elfogadtatását és tudatosítását kell a marketing részstratégiának akciótervekben magában foglalnia, időszakokra lebontva a megteendő lépéseket. Ez egyben az értékesítési stratégia is. Mint már ismertettem, nem az a lényeg, hogy mennyit adok el, hanem az, hogy az imázs tökéletes legyen, mert így eladható a szolgáltatás.

emberi,

mert a szervezet fejlesztése, átalakítása a munkatársak továbbképzését és esetleges átcsoportosítását is magában foglalja, és ezeket a lépéseket is úgy kell kezelni, hogy minél kevesebb konfliktust okozzanak.

pénzügyi,

mert minden elképzelt akciónak van pénzügyi vonzata, és ezeket a menedzsernek ismernie kell. E stratégiának tartalmaznia kell a fejlesztés alatt várható kiadások és bevételek pontos ütemtervét a cash-flow-t. Ezzel

párhuzamosan felkészülést kell biztosítani a fejlesztés utáni állapot magasabb igényeket támasztó kezelésére számviteli szempontból. Nem elhanyagolható az operatív menedzsment controlling szegmense sem, amelyet e területen kell kidolgozni.

technikai,

mert a szervezetfejlesztéssel járó műszaki átalakításoknak, berendezéseknek és felszereléseknek időben a helyszínen kell lennie működőképes állapotban.

vezetési,

mert a szervezetátalakítás végrehajtásához nélkülözhetetlenek a vezetési módszerek és stílusok célorientált alkalmazása. Nagyon lényeges momentum az, hogy a meglévő stratégiához ki kell alakítani az azzal harmónizáló strukturát és a struktúra változtatás kezelését a vezetési részstratégiába kell belefoglalni. A vezetési részstratégia foglalkozik a motiválás eszközeivel is. A komplex stratégia kidolgozását a szervezeti kultúra és a vezetési értékek nagy mértékben befolyásolják. Alapvetően, ahol a vezető nincs felkészülve a stratégiai menedzsment alkalmazására, elméletileg ott nem lehet alkalmazni ezt a módszert. Valamint ha a szervezeti kultúra nagy mértékben konzervatív, a centralizáció erős, a hatalmi folyamatok kuszáltak, a döntési folyamat hierarchiája magas ott nehezen vezethető be a piacorientált stratégiai gondolkodás.

A stratégia készítésénél nyerő stratégia lehet az -olcsón sokat-, ha a piac mérete nagy. Közepes piacról a -különbet, mint más-, szolgáltatás differenciálódás magas színvonalon. Alapvetően ez a piaci helyzet jellemző a hazai turizmusra. Résstratégiánál a magasfokú specializáció -ilyet, csak nálunk- stratégia lehet sikeres. Bizonyos területeken ez is megjelenik a hazai turizmusban.

A kidolgozott részstratégiák akcióterveinek ismeretében megkezdődhet az éves operatív költségvetés készítése, amely az évi marketing, munkaügyi, pénzügyi, műszaki és vezetési akciókat tartalmazza, és ehhez a bevételeket, kiadásokat és várható eredményeket is (cash flow)-t hozzárendel. Ez alapján lehet éves gazdálkodási terveket készíteni, bármilyen részletes bontásban. A rendszeres ellenőrzés és elemzés után az évvégi számonkérésnél a sikerek vagy kudarcok ismeretében újabb helyzetelemzés alapján korrigálható a stratégia vagy akár a jövőkép is.

4.2.

A siker elméleti megfogalmazása.

A stratégiai menedzsment számára fontos, hogy ismerje az elérendő célok összességét nyújtó skert, ezért a siker elméleti megfogalmazását szükségesnek tartom az értekezésben.

A siker megjelenési formája a gazdasági, a piaci és az emberi tényezőkben van. Természetesen ezt a hármas megjelenési formát nem választhatjuk el egymástól, mert együttesen alkotják a siker halmazát. A siker halmazán belül létezik e három tényezőnek valamilyen aránya. Ez az arány a szervezetek tevékenysége miatt eltérő. Minden vállalkozás önmagának kell hogy megfogalmazza e három tényező halmazán belüli arányát. Elképzelhető, hogy minden vállalat más és más tényezőt tekint determinánsnak, de általánosságban a valódi sikerhez minden tényezőnek pozitívnak kell lennie. A siker ilyen halmazként értelmezhető az egyénekre való lebontásban is, amikor is az egyéni sikerben a sikermutatók a gazdaságban az egyén jövedelme, életszínvonala a piaci területen, a társadalomban elfoglalt hirearchiai szintje, és emberi tényezőként a családi harmóniája. A vállalkozások esetében a siker megjelenési formája a sikermutatókkal azonosítható.

A siker hármas halmazának megjelenését a sikermutatókkal lehet beazonosítani, ugymond mérni.

A siker mutatói:

Gazdasági területen:

- jövedelmezőség,
- tőkekemegtérülés, ROI, osztalék
- cash flow vagy likviditás
- hozzáadott érték változás
- vagyon növekedés

Piaci területen:

- piaci növekedés
- piaci részesedés

Emberi tényezők területén:

- vállalati kultúra
- egyén helye a szervezetben
- átlagos évi bruttó jövedelem személyenként.

A gazdasági siker megjelenése:

- jövedelmezőségben

- tőke megtérülésben
- cash flowban
- hozzáadott értékben (VA)

van. Így gazdasági sikerről akkor beszélhetünk, ha ezek a mutatók azt alátámasztják.

Jövedelmezőség, mint mutatószám az elért eredmény (lehet adózás utáni vagy adózás előtti) elfogadottan használt az adózás utáni és az árbevétel (lehet bruttó vagy nettó) itt a netto árbevétel használatát elfogadottan, hányadosát jelenti. A mi szakmánkban ennek az átlaga szállodaiparnál 1988-ban 8.06 % és idegenforgalomban 1.6 %.

Tőke megtérülés (eszköz megtérülési ráta) az adózás utáni eredmény és a teljes befektetett eszközök (álló és forgó) értékének a hányadosa (ez lehet könyv szerinti vagy piaci érték). A vagyonarányos nyereség a szállodaiparban átlagosan 1988-ban 11.51 % és az idegenforgalomban 33.68 %.

Cash flow az eredmény (GOP) mínusz az érték csökkenés és bankköltségek, plusz a tartalék összege. A készpénz állományt mutatja adott időszakra. E mutató pótlása a likviditási mutatókkal helyettesíthető.

Hozzáadott érték azt mutatja meg, hogy a vállalkozásnak milyen a gazdasági kiszolgálása az öt körülvevő érdekcsoportok felé.

Érdekcsoportok.	Tételek.
- munka vállalkók	- bér
- kormány, állam	- adó
- hitelezők	- kamat
- tulajdonos	- osztalék
- eszközpótlásra	- értékcsökkenés
- jövőbeni fejlődésre	- visszatartott eredmény

e tételek összege adja ki a hozzáadott értéket.

Amennyiben a gazdálkodás elemzése során ezek a mutatók elérik, illetve meghaladják divízió esetén a vállalati átlagot, vállalat esetén az ágazati átlagot és nemzetközileg is megállják a helyüket a tevékenységi kör szerinti összehasonlításban, akkor és csak akkor mondhatjuk el egy szervezetről, hogy gazdaságilag sikeres. A siker halmazából ekkor még csak az egyik dimenzióban felelt meg a szervezet.

A sikeresség megjelenésének a másik formája a piaci siker. A piaci siker meghatározásához a már említett portfólió menedzsment eszközt használva nevezetesen

- a piaci növekedés és
- a piaci részesedés

mértékeit szükséges megvizsgálni. A tevékenységeinek

összessége a piacon egyrészt növekedést, másrészt piaci részesedésében is növekedést ér el. Ha a piacra ható tényezők változásait ismerjük, akkor a piaci fejlődés várható nagyságát is meg tudjuk határozni.

A piaci részesedés növelését a piaci növekedésből származó többlet lehetőség kihasználásával, vagy a részarány javításával, a versenytársak kárára tudjuk elérni. A vendégéjszakák száma és az árbevétel alakulása segít a piaci mutatók eligazodásában.

A siker halmazának harmadik dimenziója az emberi tényezőkben mérhető. Az emberi tényezőket meghatározza

- a szervezeti kultúra
- az egyén helye a szervezetben.

A szervezeti kultúrát a környezettel és a piaci résztvevőkkel való viszony determinálja. A szervezeti kultúra része a közösségi érzés, a vállalati filozófiával, céllal való azonosulás. Az egyén helyét a szervezetben több mutatóval körül lehet írni, ilyenek

- a centralizáció mértéke
- a delegálás foka
- az ösztönzés, motiválás különböző eszközeinek aránya
- a bérezés, a belső érdekelttség
- az elégedettség foka.

A siker az a pozitív fogalom, amelyet a társadalom elismer a gazdaság, a piac és az emberi tényezők területén elért eredményként. Ez minden szervezet számára mást és mást jelent, mert a siker halmazának belső aránya tevékenységi körök szerint változhat.

Minden szervezetnek kellene hogy legyen küldetése, olyan kép, amelyet a külvilágban magáról szeretne alkotni. E küldetésen belül kell megfogalmazni minden szervezetnek a filozófiáját és legfontosabb értékeit. A szervezeti filozófia az általános működés főbb jellemzőit adja meg. [Por J.T. - Vecsenyi J.: Bevezetés a stratégiai tervezésbe, 1989.] A célok megfogalmazása nem egyenlő a terv számokkal mert az nem cél, hogy a vállalat árbevétele ennyivel és ennyivel több legyen. Célnak lehet kitűzni például azt, hogy az éjszakai szórakoztatóipar a kereskedelmen belüli részarányát 1992-ig 1 százalékra növeli. [Juhász László: Budapest éjjel, 1987. Szakdolgozat] Ez természetesen árbevétel növekedést is jelent, de nem voluntarista módon mint napjainkban is tapasztaltam, még egy szálloda elsőszámú vezetőjénél. A célokban természetesen szerepelnie kell

a siker hármasának megfelelő arányokban, mert különben a jövőbeni siker megkérdőjeleződik, vagy torzult formában jön létre. Példának okáért létrejöhet úgy a gazdasági siker, amikor a dolgozók sztrájkra készen állnak, vagy amikor a gazdasági sikert a dolgozók félelemben tartásával érik el. A sikert a sikermutatóknak a célokban és a küldetésben való megfogalmazása, mint lehetőséget biztosítja.

A hipotézisem része, hogy a hármas belső siker mutatószámainak a célokban való megfogalmazása csak akkor biztosítja a sikert, ha ezek hosszú távra és piaci alkalmazkodással vannak célul kitűzve, mert csak így biztosítható a vállalkozás fennmaradása és fejlődése, amelyek nélkül a siker csak időleges *kártyavár*.

S i k e r .

A siker az a pozitív, mindig megújuló fogalom a vállalkozásoknál, amelyet a társadalom összessége elismer az adott környezetben a gazdaság, a piac és az emberi tényezők területén megvalósított eredményként. Ez csak akkor igaz, ha a vállalkozás fennmaradását és fejlődését a piachoz való hosszútávú alkalmazkodással biztosítjuk.

A siker felépítését szemlélteti a 10. számú melléklet. Felvállaltam a *mi* és *miért* kérdésre való választ mellett a *hogyan* és *miképpen* válaszát is. Bemutatom, hogy a siker hogyan érhető el. A siker eléréséhez szükségesek azok a kritikus sikertényezők, amelyek teljesülése nélkül a fennmaradás és fejlődés hosszú távon nem lehetséges. A stratégiai gondolkodás alapján feltétlenül szükséges

- a környezet lehetőségeit és veszélyeit
- a vállalkozás belső erősségeit és gyengeségeit
- a verseny helyzetének lehetőségeit, erősségeit, veszélyeit, gyengeségeit ismerni.

Ezen ismeretek alapján kialakul a jövőkép küldetés, célok, amelyeket a stratégiai programokkal, akciókkal, projektekkel lehet megvalósítani. Ezt a folyamatot és értékelést befolyásolja a szervezeti kultúra és a vezetői értékek. Mindezek alapján kidolgozható egy olyan stratégia amely figyelembe veszi azokat a tényezőket, amelyekre a szervezet befolyással lehet és egyúttal fontosak a cél eléréséhez. Ezeket folyamatként kell értelmezni és nem végcélpontként. Ezek a kritikus

sikertényezők vonatkozhatnak a vállalat egészére vagy csak egy - egy alrendszerére. A kritikus sikertényezők ismerete biztosítja a megfelelő stratégiai irányt a vállalat számára.

A következő tényezők azok, amelyek a jövőbeni sikert az idegenforgalmi és szállodaipari vállalatok számára biztosítják:

- stratégia,

mert a stratégiai gondolkodás követeli meg a jövőkép kialakításánál a környezet, a piac, a belső adottságok részletes ismeretét és a jövőkép elérését biztosító alternatívák kidolgozását,

- marketing,

bár szerves része a stratégiai menedzsmentnek, a mi területünkön kiemelkedő szerepe van különösen a kialakult és egyre élesedő versenyhelyzet miatt

- struktúra,

mert nagy mértékben segíti vagy gátolja a kialakított stratégiai megvalósítását.

A siker elméleti megfogalmazása után néhány specifikus problémát fel kell vetni, amelyek a szállodaipar és idegenforgalom szervezeteinek sikerességének felméréséhez nélkülözhetetlenek.

A nemzetközi és a hazai sikerlistákon, toplistákon is a gazdálkodó szervezetek árbevétele, létszámát, eredményét tüntetik fel, és ez alapján történik a rangsorolás. A szállodai szakmában a toplistán ezek mellett a szervezet szállodáinak és szállodai szobáinak száma is szerepel.

8. számú táblázat.

Világ toplista állása 1985-ben.

Vállalat neve	szállodák száma	szobák száma
1. Holiday Corp.	1685	318 608
2. Sheraton Corp.	448	134 455
3. Hilton Hotel Corp.	270	96 101
.		
.		
59. Hungarhotels	51	7 400
.		
88. Pannonia Hotels	41	5 450
.		
190. Danubius Hotels	7	1 548

Forrás: Hotels, 1986. március

9. számú táblázat.

Világ toplista 1989-ben.

1. Holiday Co.	1900	370.081
2. Best Western Int.	3355	259.870
3. Prime Motor Inns	1126	157.266
.		
.		
65. HungarHotels	50	7.381
.		
80. Pannonia Hotels	51	6.074
.		
153. Danubius	16	2.214

Forrás: Hotels, 1990. március.

1989-ben a három hazai vállalat sorrendje a corporate típusú láncok közötti helyezését mutatja. Itt az árbevétel és eredmény nincs feltüntetve, ez véleményem szerint egyrészt valóban tükrözi a szervezetek helyét a szállodai szakmában, nagyságát, erejét a piacon, de a külföldi vállalatoknál -feltételezem- a szerves fejlődést és akkor a hosszútávú piacon maradási és fejlődési jeleket a listán elfoglalt helyezések. A hazai fejlődésben a véletlenszerűség, a lobbizás vagy a paternalista gondoskodás eredménye az, hogy jelenleg

melyik vállalatnak mennyi szállodája és szobája van, ezáltal determinálva az árbevétel nagyságát is. Ennek az állapotnak a kialakulását érzékelteti a 11. számú melléklet, amely a szerves szervezetfejlődést mutatja be.

Igy az árbevétel nagysága csak egy statikus állapotot tükröz. Itt van például az 1988. évi árbevétel szerinti toplista a kereskedelmi szállást és utaztatást szolgáltató (26) szervezet adatai alapján:

1. IBUSZ
2. HUNGARHOTELS
3. FANNONIA HOTELS
4. COOPTOURIST
5. DANUBIUS HOTELS

Ennek az árbevétel szerinti toplistának az eleje évek hosszú sora óta nem változik. A toplista érdekessége, hogy a vállalatok megalakításának sorrendjével korrelál. A vállalatok méretének egyik meghatározója volt a vállalat kora és ez így visszahatott az árbevételre.

A siker szempontjából az eredményességet tartották elsődleges szempontnak a vizsgált vállalatok. Ez fontos, hiszen a gazdasági siker egyik mutatója a jövedelmezőség. Ez alapján az árbevétel arányos eredményességi toplista ugyanazon (26) szervezet esetében.

1. EUROPA HOTEL LV.
2. REGE HOTEL LV.
3. VOLÁN VENDÉGLÁTÓ V.
4. DANUBIUS HOTELS
5. NYIRHOTEL V. V.

Az eredményességi toplistán a kissezervezetek, leányvállalatok vették át a vezető szerepeket. A nagy gépi bürokrácia típusú szervezetek átlagos eredményességgel dolgoznak. Ennek magyarázata az adózási és működési feltételekben, van mert a kis szervezetek számára kedvezőbbek voltak a szabályzók. Ez magyarázza nyolcvan százalékban és husz százalékot pedig a piaci reagálás gyorsasága és a belső érdekelttség magyaráz.

A harmadik toplista a tőkemegtérülés alapján. Fontosabban az azt tükröző vagyonarányos eredményességek alapján. De itt már ketté kell választani a vizsgált területeket, mert a tőke igényes szállodaipart nem célszerű összehasonlítani az idegenforgalommal ahol is ez nem jellemző.

Szállodai

Idegenforgalmi

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. DANUBIUS | 1. FALCON TRAVEL |
| 2. REGE HOTEL | 2. COOPTOURIST |
| 3. PANNONIA HOTELS | 3. OTP-FENTA TOURS |

A magas tőkeigény igaz minden szállodai vállalatra, így ebben a mutatóban nagy eltérések nincsenek.

Szakmánkban elfogadott, de specifikus mutatószám a szobafoglaltság, amely azt mutatja, hogy a kiadható szobákból abban az időszakban mennyit adtak ki, százalékban kifejezve. Ez is lehetséges mérőszám.

10. számú táblázat.

Szobafoglaltság alakulása.

szervezet	év				
	1986	1987	1988	1989	1990
Danubius	63	70	72	72	71
Hungarhotels	59	66	60	62	64
Pannonia	65	71	66	65	64

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról.

A szobakihasználtság bár mutatja az értékesítés munkáját, de ez mögött ár hatások is vannak. Figyelemre méltó a Danubius elsősége már a második toplistán. Ennek oka a Danubius speciális helyzete a gyógyüdültetésben és gyógyturizmusban, és ez a vállalat rendelkezik stratégiával a szállodai szervezetek közül. A három nagyvállalat előre került a koncentrált marketing és értékesítési munkájának köszönhetően. Az árakat viszont az egy vendégéjszakára jutó szobaárbevétel tükrözi legjobban.

11. számú táblázat.

Egy vendégéjszakára jutó szobaárbevétel alakulása.

szervezet	év				
	1986	1987	1988	1989	1990
Danubius	1079	997	1685	2345	2503
Hungarhotels	719	901	1324	1674	1946
Pannonia	597	727	1047	1268	1439

Forrás: Jelentés az idegenforgalomról.

Ezt a sorrendet évek óta tartósnak tekinthetjük. A Danubius mint, csak új szállodákkal rendelkező és speciális szolgáltatást nyújtó vállalat az első. Második a Hungarhotels mert szállodáinak színvonala átlagosan magasabb mint a Pannónia vállalaté, amely több alacsonyabb színvonalú és elhasznált szállodát vett át a hatvanas évek végén az akkori HungarHotelstől. Ezek felújítására még azóta sem tudott kellő tőkét biztosítani. Így ez a mutató a szállodák színvonalának a függvénye főként (70 %) és részben a szolgáltatásoké (30 %).

Az emberi tényezők egyik mutatószáma az évi egy főre számított átlagos bruttó jövedelem. Ennek a rangsora a következő 1988-ban:

1. IBUSZ
2. COOPTOURIST
3. PANNONIA

A Pannónia és Cooptourist jelezte, hogy célkitűzéseiben szerepel az, hogy a dolgozói nagyobb jövedelmet kapjanak, mint más vállalatnál. Viszont az Ibusz a dolgozói számára igen kedvező belső érdekeltiségi rendszert dolgozott ki 1988-ban. Részben ennek, részben a decentralizálásának köszönhető az Ibusz kiemelkedő árbevétel növekedése, de az eredményét és piaci részarányát nem tudta megtartani illetve növelni ezzel.

A gazdasági, a piaci és az emberi tényezők tényleges adatainak alapján kialakíthatók a sikermutatók.

Sikermutatók:

Gazdasági:

1. eredményszint
2. vagyonarányos eredmény
3. szobafoglaltság
4. átlag szobaár

Piaci:

5. piaci részarány
6. piaci növekedés

Emberi:

7. éves átlag jövedelem

A tényleges adatok alapján az 1988-as siker toplista a következő, a vizsgált vállalatok között:

következő, a vizsgált vállalatok között:

1. Danubius
2. Ibusz
3. Hungarhotels
4. Pannonia
5. Cooptourist

Minden szállodaipari és utazásszervező vállalat sikeres a magyarországi gazdálkodási környezetben vizsgálva.

A vállalati belső tényezők (stratégia, struktúra, marketing) megfelelő alkalmazása biztosítja a sikeresek közötti rangsort. E három tényezőnek a minél optimálisabb kihasználása biztosította alapvetően a sikert a vizsgált terület vállalatai számára. Ezek a tényezők biztosították a Danubiushoz azt a lehetőséget, hogy a sikeresek között a legsikeresebb legyen a szállodaipar területén 1988-ban.

Ez a helyzet változni fog a közeljövőben (1995-ig), amikor is a vállalatok működőtőke bevonással, vegyesvállalat alapítással a gyors, de megfontolt döntéseikkel megint olyan előnyre tehetnek szert a piacon, amit később a többiek csak nehezen hozhatnak majd be. A vállalati belső tényezőket napjainban arra összpontosítják, hogy a meglévő piaci pozíciójukat illetve piacon elfoglalt helyüket fenntartsák.

Tézisek a sikerről 1989-ben.

Az idegenforgalom és szállodaipar területén az általam vizsgált vállalatok válaszainak alapján összegezve és megfogalmazva * a siker tézisei *. A siker alapja minden vállalat számára az, hogy

1. A terület dinamikusan növekvő, konjunktúrális piaci viszonyok között tevékenykedik (külső tényező).
2. A területen belüli sikert meghatározza (belső tényező), a vállalat eddig kialakult piaci helyzetét biztosító stratégia, piaci viselkedés.
3. A vállalat struktúrája (belső tényező), a harmadik tényező.

összegezve, az 1980-as évek általános siker kritériumainak megfelelnek a vállalatok. A hosszú távon piaci alkalmazkodással elért fennmaradáshoz és fejlődéshez a jövőbeni sikerhez szükségesnek tartott GAZDASÁG-PIAC-EMBER sikerhalmaz elvárásainak részben felelnek meg. A vizsgálat óta eltelt időszak bizonyította, hogy a piaci helyzet változása a vállalatokat korábbi gondolkodásmódjuk felülvizsgálatára készítette.

5.

Budapest idegenforgalmának releváns tényezős stratégiája.

Az idegenforgalom releváns tényezős stratégiája alatt azt értem, hogy meghatározhatók azok a tényezők, amelyekre stratégiai programokat kidolgozva az idegenforgalom területén érzékelhető változások várhatók.

A hatodik fejezetben ismertetem a turizmus stratégiájának egy másik kidolgozási módszerét. Abban kifejtem azokat a releváns tényezős kidolgozástól eltérő tényezők kombinációjait, amelyek segítségével a legfőbb négy alternatíva, az előremutató, a gyengeség leküzdő, a veszély elhárító és a védekező alternatívák meghatározhatók, a környezet, a piac és a turizmus adottságainak ismeretében.

A két stratégiakészítés módszere eltér egymástól, az első a konkrét, létező problémák és célok egyeztetésével programokat javasol. A második cselekvési lehetőségeket ismertet a jövőbeni elvárt állapot eléréséhez.

Először azokat az elméleti gondolatokat vázolom, amelyek alapján a munka elvégezhető.

Az idegenforgalom stratégiáját két területre lehet értelmezni.

Első részbe a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás részstratégiája tartozik.

Második részben az utazási szolgáltatások részstratégiája van.

Mindkét területen a releváns tényezők kidolgozását a főbb problémák ismertetésével, feltárásával kell elkezdeni. A cél megfogalmazása követi ezt úgy a szálláshely mint az utaztatás szolgáltatás területén. A következő lépésben a javasolt programokat és a várható fejlődési irányokat fejtem ki. Külön kiemelem a privatizáció kérdéséről alkotott véleményemet, mint egy különösen fontos téma vizsgálatát.

5.1.

Releváns tényezős stratégia.

A kormány elsődleges, alapvető gazdasági célja a szociális piacgazdaság kiépítése. Másik alapvető cél a külföldi eladósodás megállítása. Stratégiai cél az erős és biztos forint megteremtése.

A kormányprogram húzóágazatnak tekinti az idegenforgalmat. Fejlődése az ország adottságaival összhangban áll, már ma is nagy a szerepe a fizetési mérleg és a foglalkoztatás javításában. Fejlesztéséhez a felesleges szabályok leépítése, a bürokrácia megritkítása ugyanúgy hozzátartozik, mint a szakmai és nyelvi képzés támogatása. Ehhez kapcsolódik az idegenforgalom stratégiájának releváns tényezős megalkotása is.

A siker gondolatának egy pontját kell felidézni a fejezet elején. A vállalkozások számára a siker hármas halmazát meghatároztam. Az idegenforgalom számára budapesti szinten az tekinthető sikernek, ha a sikernek mind a három halmazában elért eredményei ellenőrizhetők, kimutathatók. Az állam feladata a maga intézményeivel (IKM., OIH., FIH.) a nemzeti és budapesti jellegű érdekek menedzselése, és ebben az esetben a piaci siker mutatójának az egyik szymense az, hogy a választók e munkát miképpen fogadják el.

A turizmusban, a turizmusért sokan dolgoznak. Ezek *weltanschauungja* eltérő, de az biztos, hogy a rendszer, és ezáltal a probléma gazda az állam. Igaz, hogy az állam az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumra delegálta ezt a jogát. A minisztériumon belül pedig a jelenlegi nevén Országos Idegenforgalmi Hivatalra delegálták ezt a jogot. Így lett az OIH. a budapesti turizmus rendszer és probléma gazdája, ez pedig azt jelenti, hogy a meglévő problémákat, amelyek budapesti jellegűek neki kell kezelnie és megoldania, illetve delegálnia ezt a jogát az újraalakítandó Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalra.

A megoldás módja a stratégiai menedzsment alkalmazása e területen is.

Az OIH-nak illetve FIH-nek ki kell választania a problémahalmazból azokat, amelyek valóban rá tartoznak és azok közül is azokat, amelyek megoldása a helyzetben javulást idéz elő.

A stratégia és -ebben osztom véleményemet azokkal akik azt mondják, hogy- egyfajta gondolkodás, cselekvés,

amely az ismert jelen állapot és az elérendő jövő közötti utakat jelenti. Minden gondolatommal elzárkózom azok véleményétől, akik a stratégiát, csak mint távlati, hosszútávú terveket értelmezik. A jövőkép értelmezése arra ad választ, mi és hogyan fog változni várhatóan. A célvizsgálat is arra irányul, hogy a turizmus a jövőben mit akar elérni. E céloknak a meghatározása a legfontosabb. A megfogalmazott jövőképben benne van, mivé akar a turizmus válni, ez a küldetés. A jövőkép azon eleme, hogy mit akar a turizmus elérni, az a cél. A cél lehet folyamat, amely az irányt jelöli, vagy végső elérendő, illetve megtartandó eredmény. Ha sikerült megfogalmazni a küldetést és a célt, akkor válhat ismertté az, hogy ezeket miképpen lehet elérni, mit kell és lehet tenni. Ezek a stratégiai alternatívák.

A stratégia kidolgozásánál igyekszem követni azt az irányvonalat, hogy a megismertetés, a problémafeltárás, az ok-okozat összefüggések megismerése, majd a helyzetelemzés után kialakítható a koncepció. E koncepció tartalmazza a megoldás lényegét, előnyeit, hátrányait, bemutatja azokat a problémákat, amelyeket megold, ismerteti a kidolgozott koncepció a bevezetés feltételeit és megvalósítás ütemét is. A stratégia készítésénél meg kell határozni a turizmus számára a releváns sikertényezőket. Ezekre azért van szükség, hogy a lényeges tényezőket tevékenységi területenként megismerhessük, mert ezek kezelése javulást hoz a teljes turizmus rendszerében. A turizmus hazai felépítését és ezáltal a működési köreit a következőképpen építhetik fel. A turizmus nem más, mint az idegenforgalmi szolgáltatások összessége. Az idegenforgalmi szolgáltatások, amelyek a hazai idegenforgalom területéhez tartoznak, a következők:

Utazási szolgáltatás.

Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás.

Idegenforgalmi célú szolgáltatás.

Irányítás.

A két fő tevékenységi kör kereskedelmi és utazási szolgáltatás a belkereskedelmen belüli piaci részesedés és piaci növekedés mátrixát a 12. mellékletben ismertettem. Ami e mátrixból a mostani értelmezéshez szükséges az az, hogy az utazási szolgáltatás a kis részesedési és nagy növekedési, a portfólió mátrix I. negyedében található, a kérdőjel státuszban. A tendencia azt mutatja, hogy az évek során lassan, de

biztosan a II. negyed felé tendál. Az árbevétel és a költség mátrix alapján - a 13. számú mellékletben- a magas árbevétel növekedés és a magas költség szint a jellemző, így itt is a kérdőjel státuszban helyezkedik el. A harmadik mátrix a jövedelmezőség és a piaci növekedés alapján -14. számú melléklet-, a piaci növekedés magas és a jövedelmezőség alacsony értékei miatt itt is a kérdőjel negyedben van ez a terület. A piaci növekedés és a vagyonarányos eredmény alapján kialakított 15. számú mellékletben az utazási szolgáltatás a sztár negyedben van. Így a 12. 13. 14. és 15. számú mellékletekben közölt mátrixok alapján az utazás szolgáltatás területe a sztár negyedben van egy vizsgálatnál és kérdőjel státuszban három összehasonlításnál.

A kereskedelmi szálláshely szolgáltatás a 12. és 15. számú portfólióban a kérdőjel, a 14. és 13. számúban a sztár pozícióban van. Ha a kereskedelmen belül bármilyen összehasonlítást is alkalmazunk, részesedésen kívül, a kereskedelmi szálláshely és az utaztatási szolgáltatás minden esetben kiemelkedő értékeket mutat a többi területhez képest. Ezért a kereskedelmen belül a húzószakágazat jelzöt minden összehasonlításban megérdemli az idegenforgalom mindkét területe.

Az idegenforgalmi célú szolgáltatások területe a kérdőjel státuszban van, mert új, fejlődő tevékenység. Stratégiai kezelésére ágazati szinten azért van szükség, hogy a kedvező sztár negyedbe kerüljön e terület és ezért fel kell vállalni az irányítását.

5.2.

Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás részstratégiája.

Főbb problémák ismertetése.

Mint a helyzetfeltárásból már ismert, a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás a hazai ágazatokhoz képest, így a kereskedelmen belül is kedvező helyzetben van és a jövőbeni helyzete is kedvezőbb lesz várhatóan.

Ugyanakkor a vagyonarányos eredménye és a kereskedelmen belüli forgalom részesedése alacsony. A vagyonarányos eredményen javítani nem igen lehet stratégiával, mert a szállodák bekerülési költsége magas, és ennek csökkentése lehet reális cél. Ha az építési kulturánk javításában elért eredményeket használni tudnánk, akkor elérhető lenne költség csökkentés, gondolok itt a könnyűszerkezetes építések alacsonyabb áraira. A szálloda értékében az épületek és a telkek ára a legmagasabb.

A kereskedelmen belüli részarányát viszont lehet javítani és ez igenis reális stratégiai cél.

Az elmúlt években többször hangoztatott, ezáltal legismertebb megoldásra váró fő problémák a kereskedelmi szálláshely szolgáltatásban a következők.

Az V. Országos Idegenforgalmi Fórum szállodai szekciójának vitázás kiegészítéseiben fogalmazódtak meg a következő problémák, (1988.október).

1. A fejlesztések indokoltságát nem lehet vitatni, viszont meg kell találni a feleleteket:

- területi széthúzásra
- időbeniségre
- arányosságra
- igényszint szerinti megoldásokra.

2. A további fejlesztési feladatok eredményessége érdekében jobban meg kell határozni és elhatárolni az állam és a vállalat szerepét, feladatát, illetőleg a tanácsok szerepét.

3. Rendezni szükséges a vállalati és belföldi tőke akkumulációját és érdekeltségi rendszerét.

4. Időtálló pénzügyi konstrukciót kell teremteni a külföldi tőkefogadás feltételeire, melynek keretében rendezni kell a hitel felvétel és eljárás, kamatmérték és eljárás, valamint az állami garancia kérdéseit és feltételeit.

5. Rendezni kell a telkek megszerzésével kapcsolatos

eljárások menetét, melynek keretében külön vizsgálni kell a telekár ügyet.

6. Az idegenforgalom területén nagy jelentőséggel bír az emberi tényező, ezért nagy figyelmet kell fordítani mind az oktatás, mind az erkölcsi-etikai összefüggésekben, mind az anyagi-erkölcsi elismerés vonatkozásában.

7. Rendkívüli nagy jelentősége van annak az idegenforgalom vonatkozásában, hogy miként fogadja a lakosság a külföldiek érkezését, áramlását. A kedvező közhangulat kialakítás fontos feladat.

8. Megoldást kell találni a deviza forgalmazás, elszámolás egész területén, arra törekedve, hogy az ezzel kapcsolatos szabályzás szektorsemleges legyen. Az 1990. évi Fórumon elhangzott főbb ajánlások.

1. Vendég egyenlőség megteremtése.
2. Oktatás erősítése.
3. Vendégbarát közvélemény kialakítása.
4. Deviza forgalmazás egyszerűsítése.
5. Belföldi turizmus hiányának megszüntetése.
6. Vendégek költségének emelése.

A saját kutatásom eredményei alapján a legfőbb problémák vállalati szinten, 1990-ben.

- Infrastruktúra állapota.
- Forgalmi adó léte és mértéke.
- Piacismeret hiánya.
- Vezetői, és munkatársi kiválóságok hiánya.
- Pénzügyi gyengeség.

Ezek a legfőbb és legismertebb problémák, e problémák közül már több megszűnt illetve fontosságából veszített, például a forgalmi adó. A problémák ismeretében és az én egyéni véleményem alapján a releváns problémák a következők.

- A környezeti tényezőknél mikroszinten a piaci szegmentáció diszharmóniája a legfőbb probléma. Kereslet és kínálat nincs összhangban a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás területén. Egyrészt belső összetételben, másrészt területileg, konkrétan Budapest elmaradottsága az összkínálatban.
- Környezeti tényezők makroszintjén a társadalmi hozzáállás az idegenforgalomhoz kedvezőtlen.
- A devizaforgalmazás hiányossága is makroszintű probléma.
- Belső adottság területén a fejlesztés finanszírozása nincs megoldva tökéletesen.
- A szakemberek, munkatársak és vezetők képzésének és

továbbképzésének a motivációja hiányzik. Ezek a releváns problémák. Ha ezeket sikerül menedzselni akkor a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás területén érzékelhető változás lesz. A többi vélt vagy valós környezeti probléma a gazdaság általános menedzselésével is megoldódik, itt a feladat annyi, hogy a szálláshely szolgáltatás érdekei ne kerüljenek rosszabb pozícióba. A versenyszférába tartozó akár versenytársi, akár szituációs problémákat a piac és a verseny megoldja. Feladat csak akkor adódik, ha ezen a területen olyan kritikus változások lennének, amelyeket nemzeti érdek miatt menedzselni kellene. Az adottságok javítását a két belső szakágazati indíttatású probléma megoldása segíti. A szervezeteken belüli adottságok javítása pedig belső probléma, amelyet minden szervezet legjobb tudása szerint kezel majd.

Küldetés megfogalmazása.

Az Országos Idegenforgalmi Hivatalhoz tartozó kereskedelmi szálláshely szolgáltatás küldetése tartalmazza azokat az értékeket, amelyeket tovább kell vinni, és a piaci alkalmazkodásra is orientál.

A budapesti szálláshely szolgáltatásnak is kellene rendelkeznie ilyen küldetéssel. Ennek megfogalmazása a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal feladata lenne. Ilyen lehet például:

A budapesti kereskedelmi szálláshely szolgáltatás európai színvonalon nyújtja szolgáltatásait. Deviza kitermelésével hozzájárul az ország külkereskedelmi mérlegének aktivumához. Szolgáltatásaival Budapestnek a világban való pozitív elismertségét erősíti. Hagyományait és értékeit mindig megőrzi és fejleszti.

Célok megfogalmazása.

Szükség van stratégiai célok megfogalmazására a jövőbeni siker eléréséhez, és a releváns problémák megoldásához is. Ezeket is FIH-nek kellene meghatároznia, ilyen lehet például, hogy:

1. A kereskedelmi szálláshely szolgáltatás első számú célja lehetne a piacgazdaság kiépítésének a segítése, e terület kisvállalkozásainak fejlesztésével, az irányítás szintjén való menedzselésével. Cél lenne, hogy a

kisszállodák, panziók száma Budapesten elérje a százat, férőhelyben a számolva haterzet, az összes szállodai férőhely száma 1995-ben ötvenezer legyen és ez 2000-ben elérje a hetvenezeret.

2. Céljának tekinthetné a kínálat összetételének javítását. A szállodai férőhelyek részarányának 1995-re, a jelenlegi országos 17.04 százalékról 30 %-ra, Budapesten a 38.87 %-ról 60.00 százalékra növelését és 2000-ig ennek a piaci részarányak a megtartását.
3. Konvertibilis árbevétel növelése mindig is célja volt e területnek.
4. A foglalkoztatottak kereskedelmen belüli részarányát 5.32 %-ról 1995-re 7 százalékra növelni és 2000-ben elérni a tíz százalékot.
5. A szakmai oktatás és továbbképzés területén cél lehetne, hogy a képzettség elismerése növekedjen.

Ennek az öt alapcélnek az elérését kell szolgálnia a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás releváns tényezőssé stratégiájának.

Javasolt stratégiai program.

Ennek előnyei, hátrányai. A bevezetés időpontjainak és a projekt futamidejével.

A vendégéjszakák részarányának javítása az összes kereskedelmi férőhelyen belül, szállodaipar javará. Ezzel a bevételek és főleg az ellenőrizhető és kimutatható devizális bevételek nőnek. Erre a releváns siker tényezőre kell építeni, ha ezt a célt eléri, akkor a budapesti idegenforgalom és ez által a kormány fő gazdasági céljait támogatja a kialakított cél is. A vendégéjszakák és férőhely típusok 1989-es adatokat mutatja be a 16. számú melléklet Magyarországon, és a 17. számú melléklet Budapesten.

12. számú táblázat.

A kereskedelmi szálláshely szolgáltatás felelőitése
1989-ben, Magyarországon.

Külföldi		
Vendégéjszakák száma	17.270.000	100.00 %
szállodákban	6.712.000	38.87 %
egyéb ker.szálláson	10.558.000	61.13 %
Férőhelyek száma	317.806	100.00 %
szállodai	54.170	17.04 %
egyéb	263.636	82.96 %
Összes vendégéjszaka	28.670.083	100.00 %
szállodákban	8.164.981	28.48 %
egyéb helyen	20.505.102	71.52 %

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

13. számú táblázat.

Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás Budapesten,
1989-ben.

Férőhely	50.375	100.00 %
szállodai	19.580	38.87 %
egyéb	30.795	61.13 %
Összes vendégéjszaka	8.291.924	
ennek 68.31 %-a		
külföldi vendégéjszaka	5.664.314	100.00 %
szállodákban	3.493.440	61.67 %
egyéb helyen	2.170.874	38.33 %

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

Az összes kereskedelmi férőhely típusonként, az összes regisztrált vendégéjszaka és az egy vendégéjszakára jutó szállásdíj alakulása típusonként, országosan a 16. számú mellékletben található, míg Budapest területére kimutatva a 17. számú mellékletben található. A táblázatok alapján a következő következtetéseket kell levonni.

Először is, bár a szállodai férőhelyek az országban csak az összes férőhely 17.04 százalékát adják, az összes vendégéjszaka 28.48 %-a és ami még fontosabb a külföldi

vendégejszakák 38.87 százalékát itt Budapesten regisztrálták másfélszeres díjjal, az országos átlaghoz képest. A fizetővendéglátásban a férőhelyek számának részaránya 42.17 %, a regisztrált vendégejszakák részaránya 43.69 százalék. E kiegyenlített kereslet-kínálat összhang 207.- forintos átlagdíjjal alakult ki. E terület és a nyaralókban töltött vendégejszakák piacának a csökkentése lehetne cél a szállodai szektor javára.

Budapesten a piaci helyzet másképpen alakult, mint az országos. Itt a külföldi vendégejszakáknak már a 61.67 százalékát szállodában töltik a vendégek. Az összes budapesti vendégejszaka azt mutatja, hogy augusztusban 41.460 férőhelyet igényel Budapest, jelenleg van 50.375. Ha a heti szezonalitást is figyelembe veszem, akkor hétvégeken kevés a férőhely Budapesten. Budapest ma elbirna 100 ezer férőhelyet, de akkor a foglaltság 72 %-ról 61%-ra és átlagdíj is csökkenne minden típusban.

Megoldásnak egyszer a jelenlegi fejlődés erősítését, a külföldi működőtőke további bevonását kell tekinteni valamint a privatizációt.

Másodszor egy merész de érdekes elképzelés végrehajtását. Ennek lényege a következő. A Fővárosi önkormányzati Hivatal kisvállalkozás fejlesztésre célhitel felvételi igényével jelentkezik a nemzetközi pénzpiacon. A felvett kedvezményes, hosszulejratu, alacsony kamatu hitelből közepes és kis szállodákat épített magyar vállalkozókkal. Ezeknek a szállodáknak telkeit az önkormányzatok apportként adnak a szállodákhoz. A kész szállodákat hosszú lejratu bérleti, vagy lízing szerződésre megpályáztatná, jelen esetben a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal.

E program előnyei:

- A szállodai beruházás tőkeigényes, de nem nagy rizikós faktorú befektetés jelenleg Magyarországon és főleg nem Budapesten és főleg nem kis szoba számú szállodák esetében.
- A szállodai férőhelyek növelése elsősorban Budapesten indokolt a vendégejszakák növekedésének üteme és a piaci részarány módosítása miatt is.
- A szállodai beruházások révén a magyar építőipar és a berendezéseket, a felszereléseket gyártó vállalkozók is megrendeléshez juthatnak, ellentétben a külföldi tőkés fejlesztéseknél, ezzel az ipart is serkenti ez a lehetőség, húzó hatást fejt ki arra az ágazatra.
- Az önkormányzatok apportjuk révén osztalékhoz, adóhoz

jutnának, amely gazdálkodásukat segíti.

- A vállalkozói gondolkodású, de eddig fizetésből élő szállodai szakemberek fogalalkoztatáshoz és vállalkozási lehetőséghez jutnak.
- A szállodák, apartmanházak a bérleti és lizing formában is Budapest tulajdonában maradnak azok futamidejének lejártáig.
- A vállalkozó csődbejutása esetében az épület, így az érték nem veszik el.
- A bérleti vagy lizing díj egy hányada konvertibilis valutában kérhető.
- A bérleti illetve lizing díjakból kifizethető a hitel és a kamat.
- Fellendíti az élelmiszer és egyéb szállodai területen felhasználandó anyagok szállítói piacát.
- Ezen alternatíva illetve stratégiai program végrehajtásával valóban húzószakágazat lenne a szállodaipar, mert a beruházási és feldolgozó ipar szegmenseinek ad munkát.
- Piaci területet vonna el a fizetővendéglátástól, melynek bevételei és adózása is nehezen ellenőrizhető.

Hátránya:

- Az államadósság növekszik, de ez nem egyenlő a jelenlegi államadósság növekedésével.
- Kérdés, hogy a nemzetközi piacon lehet-e ilyen célra kedvező feltételekkel hitelt szerezni.
- A megelégnélkül versenyben sok, magát sikeresnek tartó nagyvállalat szállodája is elvérezhet, csődbe juthat.
- A Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalnak a program menedzselését vállalnia kell, belső adottsága van-e erre?

Futam idő, a kezdéstől számított 5-6 év. Megkezdési idő a hitelfelvételtől függ.

Ezzel egyidőben a devizaforgalmazás rendjének módosításával lehetőséget kell adni minden kereskedelmi szálláshely szolgáltató számára a devizás számlázást, a pénzváltást és a deviza tartalékok tartását valamilyen kvóta alapján, amiből külföldi beszerzéseket, hirdetések fizethet, amiből résztvehet külföldi rendezvényeken, vásárokon és továbbképzéseken. Alkalmazható lehetne ez a fizetési mód a szállodaipar minden szolgáltatására, egyedi esetekben akár kizárólagosan csak így lehetne igénybe venni a szolgáltatásokat. A devizaforgalmazás egyszerűsítése én is tudom visszaélésekre ad lehetőséget, de az utcai valuta neppereknél jobb csatorna a szállodai szálláshely

valuta forgalmazásra.

Futamidő: Döntéstől számított 1 év.

Természetesen ez a program csak a lefőbb problémákat kezeli, de én úgy gondolom, hogy azokat eredményesen. További programok kidolgozására is alkalmasak e szakma képviselői, team munkában.

Véleményem a privatizációról.

Az Első Privatizációs Program céljait, melyszerint az államadósság fedezetét szolgálja, gazdasági folyamatokat és az értékpapír piacot fellendítse, minden bizonnyal eléri. A jelenlegi privatizációs folyamat elméletem szerint többet jelent, mint általában a nemzetközi szakterminológiában használt fogalom. A magyarországi folyamat,

- a vállalatok kezelésében lévő állami tulajdon értékének meghatározása, értékelése,
- a felértékelte tulajdon nevesítése részvényértékekben,
- vállalatok átalakulása részvénytársasági formába,
- a gazdálkodási forma változtatással együttjáró stratégia váltás,
- lehetőségek kidolgozása a fejlődésre a piacon maradásra,
- a tőzsdén való bejegyzéssel a pénzpiac felértékelődése,
- a dolgozóknak részvény vásárlási lehetőség biztosítása,
- a szállodai ingatlan illetve tőkepiac kialakulása és fellendülése,

Ezek az alapfolyamatok kell, hogy adják a privatizációt és nem egyszerűen csak annak a kérdésnek az eldöntése, hogy melyik nemzetközileg ismert privatizációs módszert alkalmazza a vállalat, illetve az állam. A privatizáció nem cél, hanem eszköz.

Amit külön fontosnak tartok, legyen így vagy úgy, a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalnak mindenképpen kapnia kell a nem értékesített részvényekből. Igényel azért, mert az állami tulajdon megfoghatatlansága miatt az a fejlődési eredmény, amely a vállalatok számára írható abból az irányító szervezet érdemel tulajdonrészt. Igényel, mert a költségvetéstől kapott Idegenforgalmi Alapot részben kiváltaná ennek az osztaléknak az

összegével. Igényel, mert a részvényesi tulajdon alapján, még ha ez kisebbségi is, az ágazati irányítás együtt élne az idegenforgalom szervezeteivel. Igényel, mert az osztalékot fel tudja használni az idegenforgalom önkormányzati érdekeinek kezelésére, amely mindenképpen állami feladat, hiszen egy idegenforgalmi szervezet sem vállalhatja fel az össznemzeti érdekek menedzselését, marketingjét.

Ugyanakkor a privatizációs folyamat során a kialakult részvénytársaságoknak megmarad az a lehetőségük, hogy a szállodákat divizionális formában profit centerként üzemeltessék aminek során a hazai turizmusban a verseny erősödik a vendégekért és az eredményért. Ezzel elérhető az általam kívánatosnak tartott jövőkép egyik dimenziója.

5.3.

Utazási szolgáltatások részstratégiája.

Az utazási szolgáltatások területével, mint az idegenforgalom egyik részterületével külön foglalkozom. Ez a tevékenységi terület az idegenforgalmon belül nagy részarányt képvisel az árbevétel szempontjából (77 %), a belkereskedelmen belüli részaránya (3.2 %). Az árbevételének dinamikája meghaladja minden szakágazatét, 50 százalék volt 1988/87-ben. Bevétel arányos jövedelmezőségi szintje viszont a legkisebb a kereskedelemben. Az 1990-es év itt változást hozott, de a jövedelmezősége még elmarad például a szállodai szektorétól. Legkiemelkedőbb mutatószám a vagyonárányos eredménye, és tőke megtérülési indexe. Tudjuk mindannyian, ebben a tevékenységben az élők munkára részarány nagyobb, mint például a szállodaiparban. Ott viszont a tőkearány nagyobb az élők munkára ráfordításnál.

Mindezt összevetve az utazási szervezés szektorban, bár a valuta kitermelésben kiemelkedő szerepet játszik népgazdasági szinten, vannak problémák amelyeket kezelni kell. Az utazási szervezés alaptevékenységei:

- Beutaztatás
- Kiutaztatás
- Belföldi utaztatás
- Egyéb szolgáltatások
 - banki tevékenység
 - pénzváltás
 - helyfoglalások
 - menetjegy árusítás

ezen kívül végeznek minden olyan szolgáltatást, amely az idegenforgalomhoz kapcsolódik. Csak megemlítve, van olyan utazási szolgáltató vállalat, ahol az összes tevékenység több mint kétharmada banki tevékenység. Az utaztatási szolgáltatás részaránya az árbevételben minimum 25 % és maximum 60 % az utaztatási vállalatoknál. Ha a szerves fejlődést itt is vizsgáljuk, akkor az utaztatás kialakulása az utazásszervezéssel kezdődött. Az utazást szervezők még nagy idegenforgalmu országokban is a többi szervezethez, utazási ügynöksökhöz képest kis részarányt képviselnek körülbelül 10 százalékot. Piac, keresletkutatás után a kész programot, megfelelő árréssel tovább adják. Az eladással foglalkoznak az ügynökök és ügynöki láncok, az ügynökségek. ők jutalékért -10-25 %- árusítják a

programokat. Az ügynökségek esetében már a viszonteladás is komoly forgalmi részarányt képvisel. Ez a két terület, mint két teljesen különálló szakma működik a nemzetközi piacon. A hazai piacon mivel szerves fejlődésre nem volt alkalom, a kialakított vállalatok mindezen tevékenységeket maguk végzik. Az újonnan alakult kis utazási irodák -melyek száma 1988-ról 1990-re megduplázódott 1.300 kisebb, nagyobb szervezet- foglalkoznak az ugynevezett idegenforgalmi szolgáltatással, ki és beutaztatással. Az utaztatás területén, a hazai piaci feltételek között a legjövődelmű tevékenység a kiutaztatás. A beutaztatást lebonyolítani alacsonyabb jövődelműség ellenére is, a szervezetek kénytelenek csinálni, mert a beutaztatással kitermelt devizának egy bizonyos százalékát tudják a kiutaztatásra fordítani. A vállalatok közötti deviza átadásokon kívül csak így juthatnak devizához.

Szervezett turizmusnak nevezzük azt, azokat a társasutazásokat, amelyeket az arra jogosult szervezetek, utazási irodák, idegenforgalmi hivatalok üzletszerűen szerveznek.

14. számú táblázat.

A Magyarországra érkező turisták száma ezer főben.

év	összesen	szervezetten	részarány %
1986.	10.613	1.188	11.19
1987.	11.826	1.277	10.70
1988.	10.563	1.084	10.26
1989.	14.236	1.091	7.66

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

15. számú táblázat.

A külföldi vendégéjszakák alakulása, ezer vendégéjszaka.

év	összesen	szervezetten	részarány %
1986.	15.390	6.051	39.32
1987.	17.516	6.983	39.87
1988.	15.897	5.807	36.53
1989.	17.270	5.421	31.39

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

A két rövid táblázatból kitűnik, hogy míg a beérkezők részarányában csak átlagosan tíz százalék a szervezett turista, addig a vendégéjszakáknál ez a mutató eléri az átlag 36 százalékot. Ez azért érdekes, mert bizonyítja, hogy a szervezett turizmus mennyire fontos az idegenforgalom számára. Fontos, mert a bevételek szabályzott csatornán keresztül folynak be az országba. Fontos, mert a költséghányaduk magasabb, és biztosabb. Fontos, mert a szakképzett programszervezők munkája alapján az országról alkotott kép, az imázs kedvezőbben alakul. Fontos, mert a szervezett idegenforgalom alakulásának ismeretében érzékenyebben mérhető a keresleti változás iránya. Fontos, mert a célirányos programok segítségével, igaz csak kis mértékben, de a területi és időbeni szezonális csökkenthető.

Figyelmeztető tény, hogy mind a beérkező turisták, mind a vendégéjszakák részaránya csökkent a szervezett idegenforgalom szempontjából. Ezt a tényt problémaként kell kezelni, amelynek oka részben az utazási szokások változásai.

Problémák ismertetése.

Az utazási szervezésben dolgozók is résztvesznek az Országos Idegenforgalmi Fórumokon. Az 1988-as és 1990-es Fórum tapasztalatai, ajánlásai valamint a saját problémafeltáró kutatásom eredményei alapján az utazásszervezés legfőbb problémái.

1. A gazdasági szabályozással előnyt kell biztosítani a szervezett turizmusnak.
2. Növelni kell a Magyar Utazási Irodák Szövetsége és a Gazdasági Kamara érdekvédelmi szerepét.
3. Bővíteni kell a kis és nagyvállalkozások együttműködésének lehetőségeit.
4. Egyeztetni kell az igazgatásrendészet és az idegenforgalom együttműködését.
5. Egységes elvek alapján engedélyezzék az új utazási irodák nyitását.
6. Növelni kell a szakmai képzés színvonalát.
7. Az idegenforgalmi szakma csak a szállodai és a közlekedési vállalatokkal együttműködve dolgozhat hatékonyan, növelni kell az együttműködés lehetőségét.
8. A színvonalasabb munkavégzés, a világszínvonalhoz való felzárkózás érdekében növelni kell az ügyvitel

gépésítését.

9. A marketing tevékenység gyenge.
10. A külföldi piac ismerete hiányos, kik a beutazók, miért jönnek.
11. Az üzletágak hazai és nemzetközi helyzete, jövője nem ismert.

Az utazásszervezés területén a problémákat összevonva és súlyozva kialakulnak az ágazati, regionális kezelést, menedzselést igénylő fő problémák.

- Szervezett turizmus értékeinek rendezése.
- Koordinációs és információs javítása.
- Nemzeti marketing munka erősítése, új alapokra helyezése új gondolkodásmóddal.
- Szakmai képzés, továbbképzés színvonalának emelése.

Küldetés megfogalmazása.

Most is, mint a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás esetében a megújuló FIH-nak kellene a küldetést megfogalmaznia, amely feltétele a stratégiának, de éppúgy ahogy a stratégia kidolgozása a küldetés megfogalmazása is csapatmunkát igényel. A szakma kiválóságainak összvéleményét kellene formába önteni, ami által kialakul a küldetés Budapest utaztatási szolgáltatása számára.

Az utaztatási szolgáltatások szektorának budapesti regionális küldetése.

Minden cselekedettel arra kell törekedni, hogy a Budapestről alkotott pozitív imázs javuljon. A szervezett utakon résztvevőknek élményt nyújtani. Aktívan résztvegyen a belföldi turizmus fellendítésében. Deviza kitermeléssel javítsa a magyar gazdaság helyzetét.

Ezek a filozófikus megfogalmazások melyek szellemében kellene dolgoznia minden utazási szolgáltató kis és nagy vállalkozásnak. Az irányító szervezetnek azon kell lennie, hogy a küldetést megismerje és magáévá tegye mindenki, aki ebben a szektorban tevékenykedik Budapesten.

Célok meghatározása.

A célok meghatározásánál azokat az alapvető kritériumokat kell figyelembe venni, hogy egymásra

épüljenek, kölcsönösen erősítsék egymást, kompatibilisek legyenek a szervezetek és az ágazati irányítás céljai ne legyenek ellentétesek, hogy csak a regionális ágazati irányítás tudja megvalósítani, mert amit a szervezetek is megtudnak valósítani az az ő céljuk és az ő feladatuk. A célok megfogalmazásánál figyelembe kell venni azt is, hogy a feltárt, ismertetett problémákra kezelést adjon, a küldetéssel ne legyen ellentétes és a kormány gazdasági programjával is kompatibilis legyen.

A budapesti utazási szolgáltatás szektor céljai, a következők lehetnének.

Cél, hogy az európai turizmusban elfoglalt helyét javítsa a bevétel és a vendégéjszakák részarányának szempontjából.

Cél, hogy a belkereskedelmen belüli árbevétel részarányát legalább 7 százalékra emelje 1995-ig.

Cél, hogy a deviza kitermelését növelje.

Cél, hogy jövedelmezősége meghaladja a kereskedelem átlag bevétel arányos jövedelmezőségét kétszeresen 1995-ig és háromszorosa legyen 2000-ben.

Cél, hogy a szakembereket a világ és a hazai gazdaság elismerje.

Cél, hogy a foglalkoztatottak számát ne csökkentsek.

A célok megfelelnek a sikerelérés feltételeinek is, hiszen a hármas halmaz gazdasági, piaci, emberi céljai egyaránt megfogalmazásra kerültek az utazási szolgáltatás szektor céljaiban. Biztos, ha az utazási szolgáltatás eléri ezeket a céljait akkor a szektor dolgozói, irányítói és minden magyar állampolgár sikeresnek és hűzóságzatnak fogja nevezni az utaztatási szolgáltatást, amely együttjár azzal, hogy így a közvélemény is tisztelni és becsülni fogja ezt a területet.

Fejlődési irányzat, programok.

Az a fejlődési irány, amit én érzékelek, az arra utal, hogy az utazási irodák és a szálloda vállalatok rendre egymásra mutatnak, ha az együttműködésben nem alakul minden tökéletesen. A jövedelmezőség, az élő és a holtmunka arányának eltérése, a vagyonarányos eredménykülönbség és az utazási szolgáltatás dinamikus fejlődése mind olyan tényező, amelyeket mindkét területnek ismernie kell. Az elégedetlenséget érzékelik. A változtatás szükségességének felismeréséhez ez az első feltétel. A változtatás második feltétele az első lépés megtétele. Ezt a lépést

már majd minden piacorientált nagy utazási iroda és szálloda vállalat megtette. Be nem vallva a tényleges okokat, de a szálloda vállalatok utazási irodákat nyitottak, az utazási irodák pedig szállodákat építettek résztulajdonosként vagy teljesen önállóan. A változtatás harmadik feltétele, az elképzelt jövőkép még nem alakult ki teljesen, így a folyamat még nem bontakozott ki egészen. A változtatás kibontakozását az ellenvélemények tudják megszüntetni, gátolni. Ellenkezés sem az ágazati irányítás, sem a résztvevők részéről nem alakult ki, ezért a folyamat megy tovább. A változtatás folyamatának az eredménye az lesz, hogy a hazai piacon az utaztatási és szállás szolgáltatás szektorok nagy mértékben összefonódnak. Ennek a folyamatnak köszönhetően képletesen megfogalmazva minden nagyobb szállodának, illetve szállodák stratégiai üzlet egységeinek lesz utazási irodája és minden utazási irodának lesz szálláshely kapacitása. Addig tart ez a folyamat, amíg ezek a stratégiai üzlet egységek a teljes kapacitásuknak legalább hatvan - nyolcvan százalékát értékesíteni képesek saját irodájukon keresztül. Ezek az Stratégiai Üzlet egységek rendelkeznek majd -és már ez is tapasztalható- közlekedési eszközökkel is, saját tulajdonu, bérelt vagy lízingelt formában. A transzportálás képessége feltétele lesz a piacon maradásnak és a versenynek. Ugyanakkor a bankok, a pénzügyi szféra is előbb vagy utóbb de csatlakozni fog ezekhez a szervezetekhez. A külföldi szervezetek hamarabb fognak e fejlődési irányzatra reagálni mint a hazaiak.

A kínálat és a kereslet változásai természetesen nem mindig esnek egybe ezeknek a stratégiai üzlet egységeknek a tényleges kapacitásával, ezért ezek adják és veszik a szabad kapacitásokat egymás között úgy az utaztatási, mint szálláshely szolgáltatási, mint közlekedés és egyéb szolgáltatások területén is. A piac dominánsai ezek a szervezetek lesznek, amennyiben képesek a pénzügyi szektor szervezeteivel is szorosabb kapcsolatba kerülni. A gazdálkodási forma keretei erre lehetőséget adnak, így megerősödött belső adottságukkal kedvezőbb pozícióba kerülnek. A stratégiai üzlet egység természetesen lehet maga a szálloda vállalat utaztatási irodájával és transzport eszközeivel együtt. A kisebb szervezetek az idegenforgalom területén fennmaradnak, és rés stratégijukkal a piac kis területein érnek el majd sikereket. A másik lehetőség, hogy kiszolgálják a korábban említett stratégiai üzlet egységeket akár utszervezés vagy bármely más területen.

Program.

A szálláshely szolgáltatásnál ismerttetett program nagy volumenű változást hoz mind az utaztatási szolgáltatás céljainak eléréséhez is. Amennyiben a fogadóképességet javítani lehet azzal a programmal úgy e területen is,

- javul Európán belüli helye Budapestnek,
- a kereskedelmen belüli részarányát növeli,
- a valuta kitermelési lehetőség bővül
- az általános foglalkoztatás is növekszik és meghozzá fontos területen, a kis vállalkozásban.

A korábban megfogalmazott program fontos e terület számára, a valuta kitermelésének gyorsítására. A szervezett külföldi idegenforgalom küldő országok szerinti összetételének arányát és azok változásait mutatja az 18. számú melléklet. A célok meghatározásánál és a piac ismereténél a megcélzott országok szokásainak, trendjeinek ismerete feltétele a sikernek. A küldő országok pozicionálása turista létszám, vendégéjszaka és költési nagyság szerint, segít meghatározni a legfőbb tennivalókat, és a dinamika, a fejlődési ütem e területeken értékeli a szakmában dolgozók munkáját. Ahogy hazánkban az idegenforgalmi területek pontos ismerete a legfőbb mutatók alapján segít tájékozódni abban, hogy valóban melyik terület a legeredményesebb az ugynevezett kiemelt tájegységek közül.

A belföldi turizmus hiánya csak álprobléma. Ezt bizonyítja a belföldi összes kereskedelmi szálláshelyen töltött vendégéjszakák hazai, és külföldi részaránya, amelyből 31.60 % volt a belföldi Budapesten. Részletes információt szolgáltat a 19. számú melléklet, amely az európai országok és a budapesti szállodák vendégéjszakáinak arányait mutatja országok és vendég típusok szerint.

Budapest turizmusának ezen legfőbb problémái ha megoldásra kerülnek, akkor a többi is megoldódik majd a piaci önszabályozás segítségével.

Pénzügyileg is megfontoltak ezek a programok, a megújuló FIH. pénzhez jutásának a lehetőségét is ismertette.

Ennek a releváns problémás stratégiai megoldásnak a szervezeti feltételeit kellene megteremteni.

Igy érzékelhető változás lenne Budapest turizmusában.

6.

**Budapesti turizmus
stratégiájának összegezése.**

Az értekezésben több tézis és több stratégiai iránylehetőség megfogalmazására került sor a turizmus számára. Mindezek közül a legfontosabb az, hogy a stratégiai menedzsment lesz a hazai turizmusban a gondolkodás és a cselekvés irányvonala 2000-ig.

Ebben a fejezetben a világban jelenlevő tendenciákat ismertetem (6.1.). Majd a budapesti turizmus stratégiájának összegezését (6.2.).

6.1.

Tendenciák a világban és Magyarországon.

Figyelemre méltó változások lesznek az Európai Közösség megalakulása utáni ár átrendeződések az egységes forgalmiadó bevezetése miatt, a jelenlegi 0-25 százalékok várhatóan a magyarországi 15 százalék körüli értékre állnak be.

A hazai turizmusnak is érzékelnie kell a credit kártyák elterjedését, ennek előnyeit és hátrányait is. A speciális turizmusi szolgáltatások kártyáinak fogadása, illetve bevezetése elterjed az egész világon, Magyarország sem maradhat ki e folyamatból.

A turizmus területére, így Magyarországra is a nagynevű, tőkeerős világkiszervek is betörnek.

Az az alapfilozófia, hogy * szabadság a szabadság ideje alatt *.

A fejlődő és közepesen fejlett országok a fejlődésüket a turizmusra alapozzák. Ezek a területek mind potenciális kínálatot nyújtanak, és fejlődésük gyorsabb lesz mint a már gazdagabb tapasztalatokkal bíró, a turizmus iparában jelenleg is résztvevő országoké.

A hazai fejlődés középpontjába a beutazók száma helyett a vendégéjszakák számát kell helyezni.

A keresleti szegmentáció szélesedik.

A jövőbeni utazásoknál az ismeretszerző és városlátogató turizmus ideje lerövidül. A vásárlások, a szórakoztatások, a kulturális és a sport rendezvények iránt a kereslet nő. Ehhez a területhez tartozik a konferencia és kiállítás turizmus is. Az utazások a hobby turizmus területén is fejlődnek. Különös fejlődés várható az egészségügyi turizmus területén. Ezek az utazási célok vannak a világon mindenhol a keresleti és kínálati oldalról is a figyelem középpontjában.

Hazai szempontból érdekes az Európai Közösség olyan szempontból is, hogy a közösségen belüli utazások várhatóan már nem is számítanak majd ugynevezett külföldi utazásoknak, ezért a közösség környezetében lévő országok megfelelő kínálat esetében fellendülésre számíthatnak.

Az alacsony színvonalú és alacsony áru szolgáltatások iránt hosszú távon nincs kereslet.

A század második felében a marketing szemléletet a minőségi szemlélet váltja fel. Csak a színvonalas

szolgáltatást lehet hosszú távon értékesíteni.

A szolgáltatás kínálatában nagyobb szerepet kapnak a célirányos értékesítések, amelyek az életkor, a jövedelem, a családi státusz figyelembe vételével célozzák meg a keresleti oldalt.

A célirányos kereslet alakulását jól szemlélteti a 20. és a 21. számú mellékletek. Amelyek az összes kereskedelmi és a szállodákban töltött vendégéjszakákat mutatják küldő országok szerinti piaci szegmentációban. Mindkét területen megfigyelhető a KGST piac éjszakáinak csökkenése. Kiemelkedő Németország részaránya, amely 26.5 % és az NDK a 13.44 százalékkal. E két ország adja az összes kereskedelmi vendégéjszaka 39.94 %-át.

A legtöbb hazánkba látogató Auszriából érkezett, a beutazók 18.28 %-a 4.554.165 fő, ugyanakkor a vendégéjszakáknál csak az 5. helyen van 6.77 százalékkal. Második Lengyelország 17.98 %-kal 4.480.845 fővel a beutazók között, a vendégéjszakák területén viszont a 3. helyen van 9.29 százalékkal. Az első tizenöt országba csak USA került be a nem európai országok közül, ami figyelemre méltó. Érdekesebb a szállodákban töltött külföldi vendégéjszakák alakulása. Németország, bár a beutazók szerinti összeállításban csak a 6. helyen van 6.47 százalékkal, mind a kereskedelmi mint a szállodai vendégéjszakák számában az első helyen van és majd egyenlő 26.50 illetve 26.13 százalékkal.

16. számú táblázat.

A nemzetek szerint összeállításban az összes hazánkban töltött vendégéjszakából mennyit töltenek szállodákban, százalékosan, 1989-ben.

1.	SU	77.92	2.	USA	76.99
3.	I	75.09	4.	CH	72.18
5.	GB	63.03	6.	A	60.99
7.	F	58.73	8.	BG	48.39
9.	D	38.31	10.	YU	36.13
11.	PL	24.33	12.	RO	20.33
13.	NL	15.68	14.	CS	14.80
15.	DDR	10.29.			

Ebből a táblázatból is megismerhetjük, hogy melyek azok az országok, ahol célirányos értékesítéssel javítani tudjuk a költség hányadot a szálláshely

differenciálással. E táblázat értelmében az amerikai turisták 78 és a cseh és szlovák turisták 15 százaléka veszi igénybe a magyarországi szállodákat.

Az épített látványosságok iránti érdeklődés növekszik. Ilyenek a Disney World jellegű, és azok a parkok ahol a látványosságokon kívül megtalálhatók az üdülő szállodák, a nyaraló villák, szabadidő parkok, sport központok és még a fiatalok vagy a lakókocsival érkezők számára a kemping is. Ezek komplex létesítmények és nem csak az alapvonzerőre építenek.

A turizmus piacán a nagy szervezetek egyre nagyobb részarányt érnek el. A legnagyobb szervezetek megtalálhatók a repülő társaságok, a szállodai vállalatok és az utazásszervezők között is. Ezek a szervezetek nagyságuknál fogva befolyásolják a piacot, így az utazási szokásokat, az árakat és a megelégedettséget is.

Az információ technológiai fejlődése a leglátványosabb a turizmus területén. Az utazástól a szálláshelyeken át egészen az attrakcióban való részvételig a számítógépes helyfoglalásé lesz a jövő. A számítógépes rendszerek kiépítésének az előnyei az áttekintés, a gyors döntés lehetősége és nem utolsósorban a lemondási idő rövidülése is. Nem fordulhat elő, hogy valaki kap repülőjegyet a célállomásra, de ott nem talál szállást, vagy éppenséggel az utazás céljának a megtekintése marad el helyhiány miatt.

A vezetés egybeolvad és az eddig elkülönült pénzügy, marketing, személyzet egy komplex vezetés felé halad, és ez a stratégiai menedzsment. Elérjük azt, hogy az utazni szándékozók és azok elvárásait, kívánságait megértjük. Tudjuk, hogy mit akar, miért utazik hozzánk, és erre megfelelően feltudunk készülni.

A stratégiai menedzsment nem csak az elmúlt időszakok statisztikai elemzése alapján hoz döntéseket, hanem tudja, és ez a gondolkodásmódja, hogy mit szeretne a jövőben, és ezért a vezetés minden szakterületét arra koordinálja, hogy az elképzelt jövőképet elérje.

6.2.

**Budapesti turizmus
stratégiája.**

A budapesti turizmus fejlődésének és piacon maradásának az a feltétele, hogy az ágazati, a budapesti irányítás és a turizmusban résztvevő szervezetek megértik-e ezeket a változtatási kényszereket, amelyeket a környezet és a piac állandó változásai követelnek, valamint, hogy a szervezeteknek a belső adottságai alkalmasak-e arra, hogy ezeket a változásokat végrehajtsák. A 2000-es évek hazai és egyben budapesti turizmusának sikere múlik ezeken a változtatásokon.

A stratégia megfogalmazása releváns tényezőkre, vagy Erősségek-Lehetőségek-Gyengeségek-Veszélyek (ELGYV) módszere alapján Budapest ágazati szintjén nem jelenti azt, hogy a szervezetek mentesülhetnek a stratégiaalkotástól. Minden szervezetnek önmaga számára kell, hogy megtalálja a releváns tényezőket, vagy elvégezni azokat az elemzéseket, amelyek a stratégia készítéséhez szükségesek. A releváns tényezős stratégiai programoktól eltérően is meghatározható a stratégia és ez a közismertebb módszer.

A turizmus területére is igaz, hogy ha a környezeti és piaci tényezők lehetőségeit, veszélyeit összevetem a turizmus belső adottságainak erősségeivel és gyengeségeivel, akkor a négyes mátrix alapján csoportokat képezhetek. A mátrixalakítás grafikus kereteit szemlélteti a 22. számú melléklet. A lehetséges csoportok a következők:

Erősségek - Lehetőségek:

A két tényező összevonása esetében, a lehetőségek és erősségek közös halmaza biztosítja a sikeres stratégiát, amennyiben azok pozícióit képesek megtartani. Így ezek kombinációi adják a turizmus alapstratégiáját 2000-ig.

Gyengeségek - Lehetőségek:

Ezek kombinációi mutatják meg azokat a tényezőket, amelyeket erősíteni kell, illetve leküzdeni ahhoz, hogy a turizmus sikeres ágazat legyen, ezek leküzdése nem nehéz.

Erősségek - Veszélyek:

E terület tényezői ellen igen erős védekezést kell

kidolgozni, bár az ezek ellen való védekezés fontossága mindenki számára ismert.

Gyengeségek - Veszélyek:

A figyelem az erősségekre és veszélyekre összpontosul, éppen ezért a váratlan csapás innen érheti a turizmust. A rutinszerű védekezés folyamatán kívüli események jönnek e területről, ezért ez a legveszélyesebb kombináció halmaza.

A négyszer több tényezőnek sok variációját lehet felállítani és ez érdekes utmutatást ad a jövőbeni viselkedésre vonatkozóan ezt reprezentálja ez az összefoglalás. Az ágazatban tevékenykedő szervezetek természetesen hasonló módon, csapatmunka eredményeként határozhatják meg és kell, hogy határozzák a saját szervezetük számára ezeket a tényezőket, és a halmazok kombinációját, mert csak úgy lehetnek sikeresek.

A turizmusnak vannak olyan alapvető értékei, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni az értékezésben. Ezek az értékek a természeti környezet, amely olyan adottság, amivel jól kell gazdálkodni, hiszen lerombolása pótolhatatlan kárt okoz a turizmus és Budapest számára is. Nemcsak védeni kell, hanem tudatosan beépíteni a város arculatába. Pótolhatatlan műemlékeink egy részét az UNESCO a világörökség elemeként védi, a mi feladatunk a többiek megóvása. Budapest egyedülálló hangulatát nagy mértékben meghatározzák a századforduló emlékei. Az új épületek létesítésénél, az utcai berendezések telepítésénél, az üzlethelyiségek külső és belső kialakításánál hagyni kell azt a lehetőséget, amely a századforduló nosztalgikus hangulatának felidézésében rejlik. Bizonyos hagyományokra támaszkodva, mégis elsősorban az utóbbi évek gazdasági, társadalmi változásainak eredményeképpen szinte önmagától alakul az a kép, hogy Budapest Kelet Párizsa. A színes utcaképek, a viszonylagos árubőség, a kulturális és politikai pezsgés, és Párizshoz való tényleges városszerkezeti hasonlóság, külön ráfordítás nélkül is adta ezt a hízogó és az imázs szempontjából fontos jellemzőt. Magyarország a világ számára jelenleg érdekes ország, Budapest ma érdekes város. Ezt feltétlenül ki kell használni. A Világkiállítás esetleges megrendezése elengedhetetlenné teszi a fent vázolt alapokon nyugvó arculat, imázs gondozását és továbbépítését. Ez feladata mindenkinek, akár az idegenforgalom területén dolgozik, akár nem.

A ELGYV. módszerrel alkotott stratégiai alternatívák megvalósítása biztosítja az idegenforgalomnak a sikert, és ezáltal hosszútávú fennmaradást a világturizmus piacán. A magyarországi és budapesti turizmus területén a környezetben (makro és mikro), a versenyben (szituáció és társ) és az adottságok területén az elképzelt várható jövőkép a következő lesz. Budapesten a turizmus adottságainak erősségei és gyengeségei úgy alakulnak, hogy

erősségei:

- pozitív imázs
- elérhető ár
- szolgáltatás színvonala
- reagálás vevői igényekre
- láthatatlan export
- természeti adottságok
- kulturális tényezők

gyengeségei:

- szolgáltatás összetétele
- marketing munka minősége
- pénzügyi helyzet
- szakember képzés
- irányítás színvonala
- valuta piac

Környezeti, piaci szegmensek jövőbeni várható helyzetei:

lehetőségei:

- működőtőke bevonás
- integráció társakkal
- piaci növekedés
- szolgáltatások bővülése
- ágazat elismerése
- politikai változások
- piacgazdaság kialakulása
- gazdasági önállóság nő
- tulajdóviszony rendezése
- dereguláció
- liberalizáció

veszélyei:

- infrastruktúra
- KGST piac szűkülése
- infláció emelkedése
- külföldi versenytársak
- vevői magatartás változása
- kriminalisztika
- szervezetintegráció
- környezetvédelem
- politikai *aréna*
- restriktív pénzügy

A közölt lehetőségek és veszélyek felsorolása nem teljes, csak a kutatásom során felmerült legkiemelkedőbb tényezőket ismertettem. Mindezek alapján viszont már betekintést nyerhetünk a stratégiakészítés menetébe, és stratégiai gondolkodásba.

A stratégia készítésénél a legismertebb részstratégiák a marketing, a technikai, az emberi, a pénzügyi és a vezetési. Ezek azok, amelyeket feltétlen meg kell alkotni ahhoz, hogy írott stratégiáról beszélhessünk.

6.2.1.

**Budapest turizmusának
jövőképe.**

Budapest jövőképében a legfontosabb a világvárosi imázs, amely várhatóan a fürdővárosi imázssal bővül, ezért a látogatottsága növekedni fog, mert kedvező kínálatot képes nyújtani. A kereslet teljes szélességében az ismeretszerző turizmustól az egyéb indíttatású utazásokig képes lesz Budapest a felé irányuló keresleteket kínálataival kielégíteni:

1. Természeti fekvésével, amely kimagasló turisztikai vonzerő marad.
2. Nagyszabású rendezvényeivel, amelyek majd erősítik a kulturális és történelmi értékeket.
3. Kedvezővé váló szálláshely struktúrájával és ezek gyógyturizmusi és egyéb kínálataival, amelyeket a piaci verseny kialakít.
4. Mindezeket a kínálatokat a kereslethez igazodva, és nemzetközi mércével mérve közepes árfekvésben lesz képes Budapest nyújtani az idelátogató turistáknak.

Budapest turizmusának a jövője, e terület turizmusának 1990-es évei, a feltárt tényezők és a jövőben ténylegesen várható állapotok ismeretében bizakodásra adnak okot abban az esetben, ha a stratégiai menedzsment eszközeivel ezekre a területekre összpontosítja Budapest az erőt, és mindent megtesz azért, hogy a kedvező folyamatokat kihasználja. Ez a feladata a turizmus bármely szektorában dolgozó minden menedzsernek. Amennyiben a kínálatalakításnál a stratégiai gondolkodást, a stratégiakészítést alkalmazzák, valamint ehhez a stratégia megvalósítását segítő strukturát alakítanak ki és ezt a marketing módszereikkel kellőképpen közlésteszik, akkor a jövőbeni siker biztosított a siker minden halmazában.

6.2.2.

**Budapest turizmusának
marketing stratégiája.**

Budapesti turizmus céljait a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalnak kell meghatároznia. Az irányító szervezet céljai összhangban vannak a részterületek céljaival, ugyanakkor figyelembe veszik a kormány gazdasági céljait is. Kisebb ütközések lehetnek várhatóan a pénzügyi szférával és a költségvetéssel.

Az idegenforgalom céljai lehetnének Budapesten a külföldi és belföldi turizmus, az ágazat megítélésének javítása a hazai és a nemzetközi közvéleményben és szakmai berkekben, oly módon, hogy sikerességével bizonyítja össznemzetgazdasági fontosságát és erejét a nemzetközi piacon és mindezek eredményeként a szakembereinek biztosítja a kibontakozás és az önmegvalósítás lehetőségét.

E célok eléréséhez menedzselni kell a stratégiailag fontos területeket az irányító szervezet kritikus siker tényezőit.

Budapest, mint idegenforgalmi termék, az európai és a világpiacra megállja a helyét, elismert. Budapestet háromlábbon álló idegenforgalmi terméknek kell fejleszteni, ezek:

- világváros,
- fürdőváros,
- és főváros.

Kiemelten kell kezelni a világvárosi tényezők elismertetését. Budapest 2000-es éveinek turizmusát bebiztosíthatná a Tavaszi Fesztiválon kívül egy rendszeresen megrendezett fesztivál jellegű, párnapos *népünnepély sorozat*. Másik világvárosi elismertséget javító tényező lehetne a Világkiállítás megrendezése. Harmadszor, a minél több nagyszabású nemzetközi konferencia rendezése. Negyedszer fontos lenne elérni, hogy Budapest a közép-kelet európai terület fővárosává váljon a maga intézményeivel.

A világ nagyvárosainak vendégéjszakáiból 60 %-os részarányt képvisel London, míg Párizs 13 %-ot és Bécs 4 %-ot. A híres Velence a világ városainak vendégéjszakáiból 2 %-ot képvisel. Budapest nem éri az 1 %-ot sem. A világvárosi turizmus piaci részesedését befolyásoló tényezők,

- vonzerő,

Budapest természeti, kulturális és egyéb vonzereje kimagaslóan kedvező helyzetű. A fogadási feltételek területén az idegenforgalmi infrastruktúra helyzete elfogadható, viszont az általános infrastruktúra elmaradottsága, és az egyre romló közbiztonság, valamint a környezetszennyezés erősödése elmozdítja a vonzerő és ár együttlétét, negatív irányba.

- ár,

A budapesti turizmus árai a nemzetközi piac számára elérhetők, de nem tartozik már az olcsó kategóriába. Középmagas árfekvésű város. Az ár itt, mint Budapest összességének az árai szerepel, és így soroltam a közép magas kategóriába. A korábbi olcsósága már nem elismert célállomás indikátor.

- nagy rendezvények,

Budapest a nagyrendezvények területén sokat fejlődött kulturális *Tavaszi Fesztivál*, sport *Formula 1, Világ és Europa Bajnokságok* és a kongresszusi rendezvények területén *Világkiállítás, Nemzetközi Konferenciák*. A meglévő lehetőségeken kívül újabbakat kell találni és felfuttatni e tényező erősítésére. A világvárosi turizmusban elfoglalt pozíció javításának egyik alapvető feltétele a kiemelkedő, elismert nagyrendezvények léte. Igazán nagy, rendszeresen tartott rendezvényt, vagy rendezvény sorozatot kellene Budapestnek kialakítania.

- utazási szokások változása,

E tényező az aktivitás, a rekreáció, a gyógyüdülés és az ismeretszerzés közös programjai felé tendál. Minden cél és indíték általános és többváltozós utak felé halad, így a turizmusnak fel kell készülnie ezek közös kielégítésére. Ismerni kell az alap motivációk és másodlagos motivációk kapcsolódásának lehetőségeit. Budapestnek az utazási szokások változásainak ellenére megvan a lehetősége a világvárosi turizmusban való további részvételre, éppen a fürdővárosi jelleg miatt, pontosabban ennek a jellegnek az erősítésével.

- kínálat változás,

Ez a terület az, ahol Budapest turizmusának kínálata nem tudott reagálni az elvárásokra megfelelően. A kereslet változásaira a szállodaipari szervezetek a technikai feltételek változtatásával kedvező irányba fejlődnek, de ez az átlagár növekedését vonta maga után. A kínálat

változása az utazási programok kialakításával nem tudja teljes mértékben követni a keresletet, éppen a budapesti turizmus hiányzó jövőképe miatt. Nincs Budapest irányítói szintjén olyan szervezet, amely átfogó stratégiai marketinggel a fő irány vonalat meghatározná, amelyhez a többi résztvevő szervezet pozitívan tudna alkalmazkodni. A kínálat változásainak alkalmazkodnia kell a kereslet változásaihoz részben megelőzve, részben követve azt.

A világvárosi turizmusban elfoglalt piaci részesedés növelésének módja ezen tényezők megfelelő alkalmazása. E tényezők stratégiai portfólióját lehetőség - veszély, erősség - gyengeség mutatom be,

- ár veszély és gyengeség, csapás.

Veszély, mert az infláció következtében az átlagárak növekedését nem követi a minőség javulása. Gyengeség, mert a hazai idegenforgalom szervezeteinek csak a saját áraikra van hatása, az egyéb szolgáltatások áraira nincs, így azokat befolyásolni sem képesek. Az árak alakulása olyan veszélyt jelent amely rövid időn belül válságba sodorhatja a magyarországi turizmust.

- vonzerő lehetőség de gyengeség, leküzdeni.

Budapest vonzerejének összetétele biztosítja azt, hogy a város a világvárosi turizmusban és az ismeretszerző célú utazások piacán kedvező pozícióban maradjon. A vonzerő gyengesége a tőkehiányra vezethető vissza, ezt a gyengeséget le kell küzdeni, és ennek a lehetősége kezd kialakulni.

- rendezvények lehetőség és erősség, erősíteni.

A rendezvényekben rejlő lehetőségeknek a turizmus piacára gyakorolt hatása ismert, ezt a területet kell Budapestnek erősítenie.

- utazási szokások veszély és gyengeség, védekezni

Az utazási szokások változásainak ismeretében megvan a lehetőség a védekezésre. Veszély, mert ha nem ismerik fel a változás irányait, akkor a piacról való kiszorulást jelentheti. Gyengeség is egyben, a turizmus önmagában nem képes az utazási szokásokat meghatározni.

- kínálat változás veszély és erősség, erős védekezés.

Veszély, mert ha nem változik a kínálat a keresletnek megfelelően, akkor válságba kerülhet Budapest turizmusa. Erősség, mert a változtatás az idegenforgalom területén

tevékenykedő szervezetek belső adottságától függ, és ezeket a változtatásokat a piac kikényszeríti a szervezetektől.

Fürdővárosi elismertségét a meglévő fürdők rendbe tételén és újak építésén túl, a nemzetközi gyógykonferenciákkal kell erősíteni. Ennek természeti feltételei megvannak. E témakörrel részletesen a 2.2.2. fejezetben foglalkoztam.

A fővárosi jelleget már évtizedek óta magának tudja Budapest, így ennek erősítése nem okozhat komoly feladatot. Itt arra kell összpontosítani, hogy a meglévő és kialakuló imázs ne romoljon a későbbiekben gyengeségek és veszélyek tényezőinek esetleges előretörésével.

E három főirányvonalon kialakítandó, Budapestnek mint turizmus termékek a szolgáltatásai a szegmentációnak megfelelően sokrétűek lennének, de a szolgáltatások minőségében nem lenne szabad engedni, mert csak a megfelelő szintű szolgáltatásnak van hosszútávú kereslete.

Ezzel a szolgáltatási divergenciával elérhető, hogy Budapest a turizmus folyamatában az utazási célok kiválasztásánál úgy a pihenő, mint üzleti turistáknak kínálatot nyújtson. A világvárosi imázs nagyrészt az üzleti és az ismeretszerző turisták igényeit elégítene ki. A fürdővárosi imázssal a gyógyturizmus kereslete generálható. A fővárosi imázs pedig az ismeretszerző, a sport és az egyéb típusú utazási célokat lenne képes kielégíteni.

Az alkalmazott árak stratégiáját a gazdálkodó szervezeteknek kell önmaguknak kialakítani, ezeknek összhangban kell lennie a szolgáltatások minőségével. Budapest összességében a piaci feltételek által kialakult árak, a turizmus és a minőség fejlődésével emelkedhetnek. A befolyásolásnak arra kell összpontosítania, hogy ez a minőségi szolgáltatás és Budapest imázsának fejlődése harmonikus legyen az árakkal. Így kialakulhat egy közepmagas világpiaci ár, amely európai szinten magas is lehet, ha elérte Budapest azt, hogy Közép-Kelet-Európa fővárosává vált. Lényeges, hogy a fejlődés harmonikus legyen az árak alakulásával, egyik se fejlődjön sokkal gyorsabban mint a másik. A közgazdasági törvények piacgazdaság esetében ennek szabályozását biztosítják.

A stratégiaiailag megcélzott piacot meghatározza a hármas szolgáltatási stratégia. A világvárosi imázs, amennyiben azt jól alakítja ki Budapest, úgy elsősorban európai és másodsorban Európán kívüli turistákra épít. Németország, Ausztria, Olaszország megtartja vezető pozícióit Budapest vendégejszakáiban. A világvárosi tudat és technikai lehetőség fejlődésével együttjár, hogy a 2000-es években Cseh és Szlovákia, Lengyelország, Románia és Szovjetunió illetve azok köztársaságai is potenciális vendégejszakát küldő országgá fejlődnek, ha Közép-Kelet Európa gazdaságába integrálódni akarnak. Nem elhanyagolható szegmens az ázsiai és távolabbi országok sem. A gazdasági fejlődéssel a hazai üzleti turizmus is fejlődni fog. A nemzetek szerinti és vendég típus szerinti piaci analízist jól szemlélteti a 19. számú melléklet. E terület nagy mértékben az üzleti turizmus fejlődését biztosítja, így a megcélzott piaci résztvevők e típusba tartoznak, országok szerinti bontásban is. A fürdővárosi imázs kialakítása és erősítése elsősorban vendég típus szerint a gyógyturizmusban résztvevőket kell, hogy megcélozza. Ezek korosztály és fizetőképesség szerinti megbontására is szükség van. Az országok szerinti vendégelemzés szerint ezen a területen az északi országok lakosaira számíthatunk. Így a megcélzott piac Anglia és a Skandináv országok kell, hogy legyen. A fővárosi imázs az ismeretszerző, a sport és egyéb utazási célú vendégeket kell, hogy megcélozza. Országok szerinti bontásban itt a megcélzott területek elsősorban a szomszédos országok.

Mindezek alapján Budapest turizmusának arra kell összpontosítani elosztási, értékesítési erőt, hogy a felsorolt országokban és területeken, valamint Budapesten kialakítsa azokat a lehetőségeket, képviseleteket, irodákat, amelyek ennek a stratégiai célnak megfelelnek.

Budapest önkormányzatának el kell döntenie, hogy a 2000-es években Budapest imázsa ipari vagy kereskedelmi, idegenforgalmi alapú legyen. Amennyiben ezt sikerül meghatározni akkor annak a célnak megfelelően kell Budapest imázsát erősíteni. Erősíteni részben, a tevékenységgel, fejlesztési terveivel, részben a public relations eszközeivel, tudatosítani a világban és főleg Budapest lakosaiban, hogy a főváros mit szeretne elérni. Mindezek alapján kidolgozhatók Budapest marketing stratégiájának akcióprogramjai időrendi táblázatba foglalva.

Budapest sikerének legfontosabb halmaza az emberi tényezők. E célja az lehet, hogy Budapesten lakók-és az ott tartózkodók életfeltétele megfelelő komfort fokozatú legyen. Ebben benne van az élettér, a környezet, levegő, parkok és a mindennapos életfeltételek biztosítása.

Budapest céljainak piaci halmaza lehetnének ezek a megfogalmazások. Jövő Budapestje Közép-Kelet Európa kereskedelmi, banki, tudományos fővárosa lehet. Létesítményeivel, programjaival, szolgáltatásaival európai világváros lehet. Nem utolsósorban Magyarország fővárosa.

Gazdasági céljai pedig lehetnének azok, hogy a piaci siker feltételeit úgy alakítja ki, hogy azok biztosítsák az emberi tényezők fenntartását gazdaságilag.

Budapest komplex marketing stratégiáját így lehet megfogalmazni a 2000-es évekre. A marketing stratégiát követi a technikai, a pénzügyi, az emberi és a vezetési stratégia. Ezekben lehet kialakítani azokat az elképzeléseket amelyek biztosítják Budapest helyét a világturizmusban hosszú távon. Minden stratégiai rész-program kidolgozása adja azt a program sorozatot, amelyet ha még időtáblába is foglalunk, akkor a megvalósítás részletei is ismertté válnak.

Budapest turizmusának marketing stratégiájának megvalósításához a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalnak is rendelkeznie kell stratégiával, e irányító szervezet stratégiájának alapjai lehetnek a következők.

Marketing munka a nemzetközi piacon és Magyarországon. A nemzetközi piacon való képviselet az egyik legfontosabb terület. Az ottani tevékenységeknek Budapestre vonatkozó marketing munkát kell elvégezni. Az utazási irodák, a szállodai vállalatok, a légitársasági irodák képviseletei, a kereskedelmi és a diplomáciai képviseletek is résztvesznek ebben a munkában. Véleményem szerint ugyanakkor egyik képviseletől sem várható el a turizmus marketing munkájának felvállalása teljes mértékben, hiszen minden képviseletnek megvan a saját konkrét feladata. A képviseletek feladata a turizmus szempontjából a küldő ország információinak szállítása, elemzéssel a keresletváltozás mértékére és ütemére is kiterjedve.

Feladata továbbá az utazásszervezés által összeállított programok értékesítése részrehajlás nélkül. A programok eladhatóságát, akár külföldi ügynökségek felé, akár direkt az utazni szándékozók felé, garantálja azoknak az információknak a valóságosága, amelyeket korábban összeállítottak ezek a képviselők. Feladatuk az össznemzeti s budapesti propaganda kifejtése a reklám a public relation eszközeivel.

A marketing munka a nemzetközi piacon magában foglalja a magyarországi és a budapesti vonzerők reklámozását és ismertetését, a nemzetközi értékesítési csatornák bővítését és a hazaiakkal való összekötés lehetőségének biztosítását. A már említett reklámozást, public relation munkát.

A Magyarországon kifejtendő marketing munka alapvető célja a turizmus belföldi elismertségének javítására irányul a promotion eszközeivel. A belföldi turizmus fellendítésének a már ismert programjának erősítése, ismertetése, elfogadásra való felkészítése. A hazai marketing célja a budapesti közvéleményt befolyásolni, hogy a turizmus előnyeit ismerje meg. A marketing munka fontossága abban mérhető, hogy a küldő országok Budapest turizmusában lévő értékeket, előnyöket megismerik és így nemcsak a beutazók száma növekszik különösen erős dinamikával, hanem a szállodai vendégéjszakák és a költési hányad is.

Szolgáltatási stratégia.

A Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal mint az ágazat szolgáltató szervezete működne regionális szinten. Az állam szerepe az ágazati irányításban a szolgáltatás is. Ez a szerepkör különösen fontos a turizmusban. A szolgáltatás ebben az esetben két fő területre bontható, mint koordinálás és informálás.

Koordinálás.

Az első terület a koordinálás. Semelyik gazdálkodó szervezettől nem várható el -és nem is egészséges-, hogy az ágazat budapesti érdekeit képviselje. Ez az irányító szervezet feladata. A turizmus jellegénél fogva a nemzetgazdaságba erősen integrálódott. Nincs is talán olyan területe a gazdaságnak, ahol idegenforgalmi érdekeket ne lehetne kimutatni. Nem az a feladat, hogy minél több ilyen érdeket kimutassanak hanem az, hogy ezeket az érdekeket a megfelelő helyen, a megfelelő szinten és időben egyeztessék. Egyeztetésre van szükség a területfejlesztésnél, olyan kérdéseknél, mint a világkiállítás, privatizáció, adózási kérdések és még

sorolhatnám. A problémák ismertetésekor sok, az együttműködés hiányára utaló kérdés fogalmazódott meg. A társadalmi szerveződésekkel való egyeztetés legalább ilyen fontos, legyenek azok szakszervezetek, kamarák vagy egyéb érdekvédelmi szerveződések. Ezek jelzéseit is figyelembe kell venni ahhoz, hogy az ágazat sikeres legyen. Az emberi tényezők sikere nagy mértékben éppen az egyeztetések milyenségétől függ. Egyeztetésekre szükség lehet az ágazathoz tartozó szervezetek között is. A koordinálás eszközeinek -és ez nagyon fontos-, a kölcsönös megegyezésnek kell lennie. Az irányítás ilyen szintjén bármely más eszköz a közvetlen irányítás, az in- vagy output vagy folyamatszterdizálás csak kivételes és egyedi esetekben elfogadható.

Informálás.

Ez lenne az ágazati irányítás másik szolgáltatási területe. A szervezetektől elvárható lenne a környezeti, a piaci és a belső adottságaiknak ismerete. A piaci ismeretek esetében a turizmus sajátossága miatt a nemzetközi piac ismerete is a budapesti piac mellett. A turizmus a piacgazdaság kialakulásának nemzeti érdekeit szolgálja, és a kisvállalkozások létrejöttéhez programot nyújt, így erkölcsi kötelessége az általa patronáltan létrejött kisvállalkozások segítése és működésük feltételeinek biztosítása is. Különösen, mert hosszú távon is érdekelt ezek fennmaradásának biztosításában. Ugyanakkor a nagyobb vállalatok közül sem rendelkezhet mindegyik azokkal az információkkal amelyekkel a piacorientált, hosszútávú fennmaradásukat biztosítani tudják. Az ágazati információs szolgáltatás így a nemzetközi, és hazai piac információinak elemzéséből és továbbadásából áll. Minden külföldi képviselő számára kötelező feladat az adott ország turisztikai piacáról információkkal szolgálni a teljes hazai idegenforgalom számára. Együttal ki kell venniük a részüket a turizmust szolgáló információs hálózat továbbfejlesztéséből, amely az idegenforgalmi szolgáltatásokról nyújt átfogó és naprakész, írásos vagy számítógépes információkat. Következő lépésként a nemzetközi helyfoglalási rendszereket köti össze a hazai és főleg budapesti kapacitásokkal. Véleményem szerint anélkül, hogy itt és most részletesen kifejteném ezen lehetőségek előnyeit gazdaságilag és piaci szempontból, biztos vagyok abban, ha ezt a hármas információs rendszert Budapesten fel lehetne építeni, akkor a turizmus területén tevékenykedő sok-sok kis és nagyvállalkozásnak segítenének vele. A budapesti helyfoglalási rendszer

kapcsolódna a nemzetközi hálózathoz. Szolgáltatási terület a jogszabályok ágazati szintű felülvizsgálata a szükséges deregulációk meghirdetése, de ugyanakkor a nemzetközi értékeket szolgáló előírásokat is érvényesíteni kell, például a színvonal és egyéb sztenderdek esetében, mert ezzel is segíthetik szervezeteink integrálódását a Európai Közösség piacára.

Ezzel a marketing stratégiával bár Budapestre van vonatkoztatva, a magyarországi turizmus is azonosulni képes.

6.2.3.

**Budapest turizmusának
technikai stratégiája.**

Budapest turizmusának ahhoz, hogy a marketingstratégiában megfogalmazott jövőképet elérje, technikai fejlesztéseket kell megvalósítania. Ezek a technikai fejlesztések az általános gondolkodás esetében a középpontban vannak. Nagyon sok közép és hosszútávú fejlesztési terv készült már Budapestről. Ezek részben használhatóak, részben nem tesznek eleget annak a feltételnek, hogy komplex rendszerbe legyen foglalva, mint azt a stratégiai menedzsment teszi. A stratégiaalkotás menetéből és a siker felépítéséből is észrevehető, itt nem arról van szó, hogy fejlesztési terveket gyártsanak hanem arról, hogy ez szolgálja a marketing stratégiában kitűzött célok elérését.

Az emberi tényező sikerhalmaz céljainak eléréséhez szükséges lenne Budapest életterét úgy kialakítani, hogy lakásokkal, parkokkal, üzletekkel, munkahelyekkel és közlekedési feltételeivel az embereket szolgálja legyenek azok lakosok vagy turisták. Az önkormányzat szempontjából ezek közül a parkok és a közlekedés feltételeinek a javítása a közvetlen feladat. A többi feltételnek csak a fejlődési lehetőséget kell biztosítani.

A turizmus ezekben a tényezőkben nem tud, és nem is feladata beleszólni csak annyiban, hogy a létezőhöz képest különösen a parkok és közlekedés esetében az ágazat budapesti stratégiájában megfogalmazott célokat vegyék figyelembe, ez az úgynevezett koordinálási feladat. Nem feltétlen jelenti ez azt, hogy holnap mennyi parkot vagy utat kell építeni, hanem ez azt jelenti, hogy ezeknek a parkoknak és közlekedést javító eszközöknek a telepítési helyeit kell hosszú távon biztosítani. Célnak kellene kitűzni, hogy Budapest zöldterületeinek négyzetméter aránya a lakosság számához viszonyítva mennyire javuljon. Nem tartom kiemelten fontosnak, hogy hol, de a zöldterületek nagyságának a helyét biztosítani kell, elsősorban Budapest teljes területén.

A piaci siker halmazának sikereinek eléréséhez kell a legtöbb technikai fejlesztést végrehajtani. Budapest esetében a világvárosi imázs kialakításához olyan létesítményeket igényel, amelyek főleg az úgynevezett

közigazgatási területéhez tartozó épületek, bankok, székházak, kereskedelmi központok. Ezeknek egy része pénzügyi alapokból, világbanki hitelből, másrésztük a piaci feltételek biztosításával kiépülhet. A cél, és ennek deklarálása a fontos. Amennyiben a megfogalmazott célok elérése felé bizonyítottan halad Budapest, úgy a technikai feltételek a piac hatására megteremtődnek. Ez azt jelenti, hogy például Budapest célul tűzi ki, hogy Közép-Kelet Európa fővárosa szeretne lenni, akkor a banki, kereskedelmi, oktatási, politikai diplomácia megteszi azokat a lépéseket amelyek ennek elfogadtatásához szükségesek. Kellőképpen kidolgozott részletes stratégiában a befektetők, hitelezők és pénzügyi alapok is biznak, főleg ha látják, hogy a kezdeti lépések megtörténtek, így a tőke is megkezd munkáját, legyen az akár infrastrukturális befektetés. Létrehozható lehetne egy ENSZ város jellegű kereskedelmi városrész, például a leendő Világkiállítás utóhasznosítására, vagy új egyetemi városrész. A város belterületén a kereskedelmi házak építése már megindult. Nagyon jó példa a Budapesthez közeli bevásárló és szabadidő központ építésének megkezdése Budaörs határában. Budapest és Közép-Kelet Európa elbirna egy nagy szórakoztató, szabadidő, sport központot Disney Land mintára, mint Franciaországban. Ezeket mind megépítenék a vállalkozók, csak a lehetőséget kell számukra feltárni és biztosítani.

A turizmus közvetlen területén a javasolt kissezállodák építési akciója lehetne az alapja a technikai stratégiának. A nagyobb szállodák építésének a feltételeit e piacgazdaság kialakítja, ha a megfelelő feltételek biztosítottak. Budapesten a jelenlegi (1989.) kereskedelmi férőhelyek száma 50 ezer, ez 1995-ben 70 ezer és 2000-ben 100 ezer lehetne. Ebből a szállodai férőhelyek száma 20 ezerről 40 majd 60 ezerre gyarapodna. Ebből a 40 ezres férőhely növekedésből a budapesti turizmus menedzselne közvetlenül mintegy 6 ezret, amely egy közepes szálloda vállalat nagyságának megfelelő, a többi a piaci feltételeknek megfelelően alakulna. Ez azt jelenti, hogy tíz év alatt negyvenezer férőhely, az huszezer szállodai szoba, átlag háromszáz szoba esetében ez hetven szálloda. Budapesten az átlagos szállodai szobaszám 350 szoba (1989.). 1991-92-ben épül mintegy tíz szálloda ebből, marad még hatvan szálloda kilenc évre. A budapesti turizmus felvállal a program szerint 6 ezer férőhelyet, és a gyógyszállodákat valamint a panziókat is figyelembe véve így a kilenc év alatt mindössze huszonöt - harminc szálloda nyitása

lenne hátra, amely évi átlag három - négy szállodát jelentene. Csak érzékeltetésül, hogy nem lehetetlen a feladat főleg ha a Világkiállítás megrendezésre kerül. A fürdővárosi imázs kialakításának feltételei a gyógyszállodák. Ezek létrehozása a piac résztvevőinek feladata. A fürdők építése, rendbehozása részben kapcsolódhat ehhez, jutányos telek adással, vagy járulékos, fürdőzést szolgáló beruházás kikötésével. Így épülhetne körülbelül 10 gyógy illetve fürdőszálloda Budapesten.

A fővárosi jelleg kialakult már, és ennek kiemelkedő technikai kezelésére nincsen szükség. A sport és szórakoztatás megoldása hasonló módon történhet, mint a fürdők esetében.

Mindezek alapján elképzelhető Budapest tudatos és marketing orientált technikai stratégiájának önkormányzati szinten koordinált kialakítása, amelyet már időrendi és területi folyamatábrába is lehet foglalni, ezáltal a jelentkező befektetőket az önkormányzati tulajdonú telkek esetében helyileg a mellékszolgáltatások, illetve feltételrendszerek segítségével regionálisan központilag lehet kezelni.

6.2.4.

**Budapest turizmusának
pénzügyi stratégiája.**

A marketing és technikai stratégiában megfogalmazott célok elérésének pénzügyi feltételeit is biztosítani kell. A magánszemélyek, a gazdálkodó szervezetek és Budapest esetében is ez az a terület, amelytől a legtöbb függ. Nem ritkán kell a stratégiakészítés során a célokat, a jövőképet korrigálni a tőkehiány, mint szűk keresztmetszet miatt.

Viszont igaz az, hogy a tevékenységek meghatározásánál, amely a menedzser feladata, már meghatározhatók a bevételek. Budapest esetében is igaznak kell lennie annak, hogy a turizmusból származó bevételek, eredmények meghatározhatók éves szinten. A célorientált gondolkodás pedig arra ösztönöz, hogy ezeket a bevételeket a további feladatok megoldására összpontosítsa a menedzser. Ez azt jelenti, hogy a turizmus bevételeit elsősorban ezzel a tevékenységekkel összefüggő feladatok megoldására kell költeni, de kiszámítható, hogy mikor érhető el az az állapot, amikor már ebből a szempontból másodlagos feladatokra is lesz pénz.

A befektetői piac még kevésbé ismert terület Budapesten, de ennek a piacnak a résztvevői léteznek, és elvárásaik vannak. Ugyanakkor nyújtanak is, mert nyitottak és érdeklik őket a lehetőségek.

A technikai stratégiában megfogalmazott célok elérésének nagyrésze általuk megoldható, úgy a gazdasági, mint az infrastrukturális befektetések is. Megint a Világkiállításra hivatkozom mert az ilyen jellegű nagy volumenű célok mozgatják meg leginkább a tőkepiac résztvevőit.

A privatizáció az a folyamat, amely eszköze lehet a tőkepiac, és a befektetések piacorientált kezelésének önkormányzati szinten, de amíg az önkormányzati hivatalok a politikai csatározásokat és hatalmi harcokat tartják stratégiai céljuknak, és nem a például e folyamatban való részvételt és érdekképviselést, addig a privatizáció valóban csak feltételelesen lehet eszköze a piaci váltásnak.

A marketing és a budapesti turizmus operatív költségei, valamint a kisebb járulékos befektetések költségei évről évre meghatározhatók az önkormányzatot megillető

adóbevételek és osztalékok alapján. Az építményadó (korrigált építmény érték 3 %-a), az idegenforgalmi adó (100 Ft/vendég/éjszaka), iparüzési adó (netto árbevétel 3 ezreléke) ezek azok amelyek azonnal visszafordíthatók erre a területre. Ezek az adólehetőségek az önkormányzatok kezében vannak már jelenleg is. Az osztalékok mértéke sem lesz elhanyagolható az önkormányzati tulajdonú telkek esetében, mint részvény illetve törzsbetét.

A korábban ismertetett erősségek, gyengeség - lehetőségek, veszélyek feltárt tényezőiből még számos párosítást lehet kialakítani az alapstratégia kombinálására. A gazdasági törvények szerint a marketing és technikai stratégiát úgy kell kialakítani, hogy a pénzügyi stratégiával korreláljon. Budapest esetében a meghatározott célok megvalósíthatók, mert a pénzügyi fedezet megteremthető. Ehhez viszont a cash flow alakulását kell ismerni. A pontos pénzmozgás ismeretéhez szükséges megfelelően regisztrált összbudapesti turizmusi tevékenység figyelemmel kísérése. Ennek kialakítása a Budapesti Idegenforgalmi Hivatal feladata lehetne.

Külön figyelmet érdemel az elgondolt Idegenforgalmi százalékos adó bevezetése, az árak emelkedése, és a területi bontás miatt.

Mint már említettem, a pénzügyi stratégia, a stratégia készítés legszűkebb keresztmetszete. A megfogalmazott küldetések, célok, programok megvalósítása a pénzügyi stratégiától nagyban függ. Véleményem szerint az ágazat budapesti szintű irányításának költségeit a fővárosi költségvetésnek kell biztosítania. A jelenlegi helyzetben arra kell gondolni, hogy mi lesz a jövőben. A regionális ágazati irányítás költségeinek egy részét -és ez talán más ágazatokra is igaz lehet- az ágazatba tartozó volt szocialista vállalatok vagyonának egy bizonyos százalékát képviselő vagyonrészek osztalékából lehetne fedezni. Az állami tulajdon megjelenik az állami részvénytársaságok részvényértékeiben, vagy a korlátolt felelősségű társaságok törzsbetéteiben. Így az irányító szervezet a részjegyek értékében tulajdonosként is irányíthatná a részvénytársaságok munkáját. Amennyiben ezt a részvényt az ÁVÜ kezelné -amire se hajlandósága se jogosítványa nincs jelenleg-, úgy az állami költségvetésbe bekerült pénzeket kell újraosztani az ágazati irányítások igényei szerint. Budapest esetében az osztalékok mértékei is kedvezőbbek lennének mint az országos átlag, mert például csak a földterületek

értékei a szállodák esetében 17 - 26 százalékot tesznek ki a teljes piaci értékből.

A másik fontos dolog a programok pénzügyi kezelése, és itt nem a folyófizetési gazdálkodásra gondolok, hanem a kisvállalkozást élénkítő kölcsön felvételére, és lebonyolítására. Az idegenforgalom azon területek közé tartozik, amelyet húzóágazatnak neveznek. A húzóágazat az ágazati portfólió mátrix sztár negyedében kell hogy legyen. A gyakorlati elemzések, kutatások ezt nem bizonyítják ilyen egyértelműen. A sztár negyedbe juttatáshoz még szellemi- és pénzeszköz befektetésre van szükség ezen a területen.

A FIH-nak és minden helyi önkormányzati idegenforgalmi szervezetnek szüksége lenne további forrásokra. Ennek lehetősége az 1991-ben jóváhagyott idegenforgalmi adó, amelyet minden szálláshelyet igénybevevő megfizet és az idegenforgalmi célból szálláshelyet nyújtó a helyi költségvetésnek befizet. Ezzel az összeggel tudnak a majdani FIH. (Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal) és az önkormányzatok gazdálkodni. A felhasználásnak az idegenforgalmi jellegű fejlesztéseket kell szolgálnia, ezt a helyi adózó emberekből álló csoport tudja ellenőrizni, illetve a felhasználás módjának döntéseibe beleszólni.

Igy az osztalékok, az idegenforgalmi adó, iparüzési adó és egyéb befektetések összege elengedő lehetne Budapest turizmusának menedzselésére. Az idegenforgalmi infrastruktúra fejlesztéseinek nagyobb hányadát a tőkepiac megoldja. Az általános infrastruktúra fejlesztése pedig összbudapesti érdek, nem csak a turizmusé.

Ezeknek a feladatoknak a megoldásával már kapcsolat is van az emberi, és a vezetési stratégia kialakításához.

6.2.5.

**Budapest turizmusának
emberi stratégiája.**

Budapesti turizmus esetében nem annyira kiemelt terület, mint a gazdálkodó szervezeteknél, mert itt alapvetően koordinálási, informálási és szervezési feladatok vannak. A turizmusnak ahhoz, hogy sikeres legyen, Budapesten meg kell találni azokat a szakembereket akik képesek menedzselni ezt a területet, amely Budapesten keresztül majd egész Magyarországot turizmusát reprezentálja.

A kezeléshez elsősorban az önkormányzatnak kellene felismernie feladatait, és ezekhez keresni megfelelő embereket. Budapest esetében ez nem is jelent sok szakembert, csak a feladat megoldására alkalmasak legyenek. Így a budapesti turizmust kezelő teamnek képesnek kellene lennie a siker elérésére Budapest esetében.

Emberi tényezők stratégiája a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal szemszögéből.

Az emberi tényezőket a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatalnak is kezelnie kell, ennek oka az, hogy a megfogalmazott siker halmazában is az egyik összetevő az emberi tényező. Ugyanakkor a mikroszintű kutatási eredmények alapján a vizsgált vállalatok nem fordítanak kellő figyelmet az emberi tényezőkre. A problémafeltárások esetében viszont mind a szálláshely szolgáltatás, mind az utazási szolgáltatás területén az emberi tényezők előfordulnak mint problémák. Az ott megfogalmazottak szerint a szakemberképzés, a továbbképzés és a szakemberek elismertsége az emberi tényezők legfőbb problémái. A budapesti szintű ágazati irányításnak mindent meg kell tennie azért, hogy az emberi tényezők területén is érezhető változások legyenek. Az emberi tényezők menedzselésének módszerül a pozitív motiváció a legalkalmasabb. Nem lehet szándéka Budapest irányító szervezetének az oktatás módszereit megreformálni, viszont több olyan motivációs eszköz lehet a kezükben, amelyeket ha használnak, akkor a szakemberek megbecsülésében eredményt érhetnek el. Ilyen például az ösztöndíj bevezetése az oktatás különböző szintjein, nemzetközi területekre is

kiterjesztve. Ilyen az együttműködés kidolgozása a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Turizmus Kutatócsoportjával. Ennek lényege, hogy az ösztöndíjrendszeren túl, a szakdolgozatok megírására pályázati rendszert alakítanak ki. Minden, a pályázaton résztvevő végzős hallgató a témáját Budapest idegenforgalmi kutatásaihoz kapcsolódva nyerné el, ezáltal a szakdolgozatok felhasználhatóvá válnak a gyakorlatban is.

Ezek a programindító gondolatok, amelyekkel véleményem szerint az emberi tényezők területén érezhető változásokat lehetne előidézni. A negatív motiváció eszközeit talán csak az ágazat területén elkövetett, az ágazat küldetésével ellentétes magatartásokkal szemben kellene használni, az ilyen visszaeső elkövetők esetében a működési engedélyek bevonásától sem lenne szabad megriadni. Az utazás és elszállásolás bizalmassági szolgáltatás, és ezt a bizalmat nemzeti és budapesti szinten kell megőrizni.

Gazdálkodó szervezetek esetében e részstratégia kialakítása részletesebb kidolgozást igényel.

6.2.6.

**Budapest turizmusának
vezetési stratégiája.**

A turizmus alapszektorainak felépítéséből adódik, hogy e terület irányításának nincsenek és nem lehetnek teljes átfogó keretei, feltételei. Gondoljunk bele a vonzerő szektort, a közlekedési szektort, a szállásadó szektort, az utazásszervező szektort kellene átfognia a célállomásnak, jelen esetben Budapest turizmusát irányító szektoroknak. Az irányító szektorba tartozó szervezetek feladata a horizontális és vertikális koordináció kellene, hogy legyen.

Budapest ilyen szempontból kedvezőtlenebb helyzetben van, mint a kiemelt üdülőkörzetek, de az egyes megyékkel szemben is. Budapestnek nincs kiemelt idegenforgalmi intéző bizottsága és nincs idegenforgalmi hivatala sem. E szervezetek által ellátandó feladatoknak az önkormányzati hivatal nem tud egészében eleget tenni. Feladatuk lenne a tájegység turizmus célú komplex fejlesztésének tervezése, a koordináció ellátása és a turizmus lebonyolításának elősegítése.

Budapest turizmusának a stratégiáját megvalósítani csak úgy lehet, ha létezik egy hatékony szervezet, amelynek neve Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal. Ennek a hivatalnak lenne célszerű kezelnie, menedzselnie Budapest turizmusát, amelybe beletartoznának a kereskedelmi szálláshely, utaztatási és egyéb idegenforgalmi szolgáltatások.

Feladatát képezhetné a komplex budapesti turizmus stratégiakidolgozása, és végrehajtása. Ezen kívül a regionális szintű koordinálás és informálás képezhetné feladatát.

Ez a szervezet önálló nonprofit jogi személyiség lehetne, amely beszámolóval csak a fővárosi önkormányzat felé tartozik. Szakmai függése az Országos Idegenforgalmi Hivatalhoz kötődne. Közvetve lenne képes irányítani a Budapest területén működő minden turizmussal kapcsolatos tevékenységet ellátó szervezetet.

E regionális szervezetnek ki kell alakítani azokat a marketing, technikai, pénzügyi, emberi feltételeket, hogy működőképes legyen hosszú távon.

Az állam, így az irányító szervezet, jelen esetben az Országos Idegenforgalmi Hivatal szerepe és feladata az ágazat irányítása, a tevékenységek-folyamatok szabályozása és a szolgáltatás. Ezt a feladatot Budapesten a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal láthatná el. Nem lehet célja ezeknek a szervezeteknek a vállalatok irányítása. Minden ágazatba tartozó vállalatnak, vállalkozásnak kell hogy fejlődjön, és képessé kell válniuk arra, hogy saját sorsukat irányítsák.

A sikeres menedzselés, a siker elérésének elmélete szerint feltétel az ehhez alkalmazkodó struktúra.

A szállodákon belül általában az egyszerű szervezeti típus jellemző. A koordinálás módja a közvetlen irányítás, a struktúra centralizált, de eltérően az egyszerű szervezetektől, nem organikus hanem lineárisan funkcionális. Megtalálhatók a szállodai, vendéglátói, gazdasági és műszaki vonalak majd minden szálloda esetében. A legkisebb szállodák térnek el csak ettől. A szállodáknak nagy része a vállalati központokhoz csatlakozik szintén centralizált, lineáris funkcionális struktúrával. A kialakult hierarchiai szintek számanagyon nagy volt. Új változások várhatóak, a szállodai vállalatok egybeni átalakítása adja meg azt a lehetőséget, amelyet a szerves fejlődés biztosítani tudott volna a szállodák számára. Optimális lenne az a megoldás, ahol minden szálloda jogilag önálló gazdálkodási formába tartozna és a volt központokból kialakult menedzsment cégek divízióként kezelnék a szállodákat. Ennek egyik lehetséges szervezeti felépítését szemlélteti a 23. számú melléklet. A menedzsment szervezetek a cégbiróság felügyelete alá és az OIH. irányítása alá tartoznának. A hierarchiák szintje lecsökkenne. Ebben az esetben a vendéglátás és a szállodaipar irányítása részben különválna. Társadalmi szerveződés lehetne a Szállodások Szövetsége, melynek feladata lenne a szakmai koordinálás a szállodások között, valamint a szállodások információinak biztosítása.

Az OIH. feladata a tárcaközi koordináció, a nemzeti propaganda megszervezése és bonyolítása, szakmai oktatás koordinálása minden szinten, és a nemzetközi szakmai szttenderdek bevezetése és ellenőrzése. A tárcaközi egyeztetésbe tartozik természetesen az összes olyan

feladat ellátása amely az idegenforgalom fejlődésére hatással lehet. A nemzetközi trendek és fejlődések hazai, és a hazai elképzelések nemzetközi ismertetése is fontos feladat lehet. Teljesség igénye nélkül ezek a feladatok ellátása egy kislétszámú szervezet számára elegendőek.

A stratégiai menedzsment közgazdasági elmélete és gyakorlata szerint mindezek megvalósítható feladatok Budapest turizmusa számára.

Összefoglalás.

Az értekezésemben az általam felvetett hipotézist a lehetőségeimen belül igyekeztem megfelelő mértékben elemezni. Ugy gondolom, a bevezetésben leírt felvetésekre összességében választ tudtam adni.

Bemutattam a környezetet, amelyben a vállalkozások működnek. Ismertettem az Európai Közösség megalakulásának várható hatásaiból azokat, amelyeket e szakdolgozat és a turizmus szemszögéből fontosnak ítélt meg, a világgazdaság térségeinek reagálását az Európai Közösség megalakulására.

Csoportosítottam az utazási alapcélokat amely megfelel e terület stratégiai menedzsment elvárásának, és a piacorientáltságnak. A budapesti turizmus elemzése alapján a látogatók legfőbb utazási indítékai, céljai az alábbiak szerint csoportosíthatók:

Általános céllal:

1. ismeretszerző utazások
kulturális, tanulás, megismerés

Speciális céllal:

2. sport utazások
nézőként, résztvevőként
3. egészségügyi utazások
gyógyturizmus, pihenés, rekreáció
4. üzleti utazások
kongresszusi, üzleti utak, incentive utak
5. egyéb utazások
etnikai, státusz stb.

Jövőben az utazók igényeit az alapcélok harmonikus kombinációinak tisztán meghatározott lehetőségeivel lehet befolyásolni a célállomás kiválasztásában. Az utazási cél kiválasztását vitathatatlanul a vonzerő determinálja legjobban, de a turizmus komplex folyamatát ismerve az ott meglévő egyéb tényezők és szervezetek is hatással vannak az utazás megkezdésére.

Utazási alapcélok Budapest turizmusában. Ismeretszerző célú turizmus.

Ez magában foglalja a kulturális érdeklődést –tanulást, megismerést–. A budapesti turizmusban különösen fontos mert a főváros adottságai kiemelten alkalmasak e típusú utazások helyszíneként. E terület fejlődési trendje Budapest esetében hosszútávon biztosított, bár talán sosem fogja elérni a vonzerő nagysága azt, hogy a világ nagyvárosai közül a leglátogatottabb legyen. Nincs

Budapest irányítói szintjén olyan szervezet amely átfogó stratégiai marketinggel a fő irány vonalat meghatározná és a többi résztvevő szervezet ehhez tudna pozitívan alkalmazkodni. Az ismeretszerző indítatású utazások a világon és így Budapesten is a legnépszerűbb motivációk. Egészségügyi célú turizmus.

E területhez tartozik mint utazási cél a klasszikus gyógyturizmus, a modern gyógyturizmus, a pihenés és a rekreáció is. Az egészségügyi turizmus területén Budapest adottságai erősek és a lehetőségek is kedvezőek. Ennek okaként épül egyre több gyógyszálloda Budapesten és vidéken is. Budapest turizmusának kiemelkedő vonzereje az egészségügyi turizmus fejlődését szolgáló gyógyvizek szerepe. A gyógyászati elismertetés és propaganda sokat segítene e terület fejlődésének. Különösen Budapest esetében ahol a fürdővárosi rang újbóli elérése lehet stratégiai cél. Sport célú turizmus.

A sport turizmus a nemzetközi csoportosításoknál a pihenő turizmus halmazában van. A budapesti turizmus elemzésénél, piaci analizálásnál szükséges külön foglalkozni e csoporttal, mert ugy nagyságában mint részarányában dinamikusan növekedő terület. Bár Budapest turizmusában a sport turizmus nincs az első helyeken célként megjelölve. A stratégiai portfólio alapján a sportturizmusban lehetőségek és gyengeségek negyedben van, Budapesten. A sport területén tevékenykedő szervezetekkel összefogva közös programok kialakításával növelhető e terület keresletének a kielégítése illetve kereslet indukálása. Budapestnek megvannak azok az alapbázisai amelyre rálehet építeni ezt a speciális szegmenst.

Üzleti célú turizmus.

A pihenő jellegű turizmus után ez a második nagy csoport. A budapesti turizmusban is kiemelkedő helyet foglal el és fejlődésének üteme is nagy. Az üzleti turizmus minden olyan utazás ahol a költségeket illetve a költségek minimum kétharmadát nem a látogató állja hanem valamely szervezet.

A kongresszsi turizmus csak ott fejlődhet ahol szellemi és intézményi bázisok vannak. Budapest a nemzetközi piacra való nyitással, a vegyesvállalatok alakulásával megkapja azt a lehetőséget, hogy a keresleti oldal fejlődik és ehhez kell a kínálati oldalt kialakítani egyéni szállodai stratégiai gondolkodással.

Az üzleti turizmus másik válfaja amely nagyobb látogatói tömegeket képes megmozgatni az incentive turizmus. A budapesti turizmus egyes részterületei:

alkalmasak az incentive turizmus fogadására. A három és négy csillagos szállodák mint fogadó bázisok valamint Budapest földrajzi fekvése egyedi vonzerejeivel. A harmadik fő terület az egyéni üzleti turizmus. E terület résztvevői a konkrét munkát végző üzletemberek menedzserek, bankárok, üzletkötők. Az egyik legnagyobb költségi hányaddal bíró részterület a turizmuson belül. Viszont és ez nagyon fontos ezeknek a látogatóknak különös elvárásai is vannak, amelyeknek meg kell felelni azoknak a szervezeteknek akik e területről várják vendégeiket. Részstratégiák alkalmazása feltétel e szegmensben való sikeres alkalmazkodáshoz.

Egyéb célú utazások.

E kategóriába tartoznak mind azok az utazási célok amelyek nem ismeretszerző, nem sport, nem egészségügyi és nem üzleti utak. Ezáltal az egyéb célú utazások keresletének a kezelése nem tömeges kínálati skálát igényel.

A leismertebb budapesti turista csoport e területen a rokonlátogatók akik ismerőseiket, rokonaikat látogatják meg valamint a bevásárló turisták. Számuk magas de a turizmus szektorai közül főleg a közlekedési és részben a szállodai szektort veszik igénybe. Másik fő terület a vallási turizmus, relative kis létszámú utazási csoport különös elbánást igényel.

Ugyanezen szempontok alapján a turizmus alapszektorainak stratégiai felépítését is meghatároztam.

Vonzó szektor.

A turizmus folyamatában az utazási célok egyéni döntését befolyásolják a célállomás, fogadó ország turisztikai alapszektorai, amelyek szerves részét képezik a turizmusnak. Az alapszektorok közül az egyik legfontosabb a vonzó szektor mert a turizmus kezdete kronologikusan és ok okozati szempontból is e szektornak köszönhetően keletkezett és indukálódik még ma is. Ez a legfontosabb szektor mert az utazás céljának kiválasztásakor a döntést legjobban ez determinálja. Utazást szervezők szektora.

Ez a szektor képes arra, pontosabban ennek a szektornak van meg az a lehetősége, hogy a küldő vagy fogadó, célállomáson hatásos befolyást tudjon gyakorolni az utazási cél kiválasztására.

Közlekedési szektor.

Az utazás tényleges lebonyolítását illetve lebonyolításának feltételeit biztosító szektor. Az utazás cél állomásának kiválasztásánál van jelentősége annak, hogy a tervezett cél milyen körülmények között

érhető el.

Szállást szolgáltatók szektora.

A fogadási feltételek legkiemelkedőbb szervezeti szektora a szállásadó szektor. Budapest esetében különösen fontos elemzést kíván mert a kapacitás nagysága többek szerint kevés mások szerint nem. Azt kell mondani, hogy a szállásadó szektor összes kapacitása elegendő Budapesten. A részletesebb piaci elemzések azonban azt mutatják, hogy a kereslet - kínálat időben és minőségben nem harmonikus Budapesten. Cél állomás szervezeti szektora.

- Országos Idegenforgalmi Hivatal
- regionális idegenforgalmi hivatalok
- területi állami hivatalok
- turizmussal kapcsolatos szövetségek

Az irányító szektor minden a turizmussal közvetlenül kapcsolatban álló szolgáltatási tevékenységnek és szervezetnek az irányítását, koordinálását végzi. A szektorokat, az ott tevékenykedő szervezetek reprezentálják.

Budapest imázsa.

Budapest, mint önálló és a hazai turizmusban kiemelkedő jelentőségű terület, vonzerejét legösszefogotabban az imázsának leírásával lehet ismertetni.

Felépítettem a jövő sikerének halmazát (gazdasági - piaci - emberi) és annak elérési módját.

Ismertettem, hogy a vizsgált terület mit tekint sikernek (főleg gazdasági, részben piaci és kis mértékben emberi), ezeket hogyan érték el (a szabályozók kihasználásával konjunkturális piacon). A sikerességüket milyen tényezők befolyásolták, és milyen mértékben. Megismertettem melyek a területen belüli sikeresség feltételei (stratégia, struktúra).

Megállapíthatom, hogy a sikernek feltétele már ma is a stratégiai gondolkodás, de a jövőben még inkább az lesz, valamint a stratégiai menedzsment, mert ennek segítségével lehet meghatározni minden szervezet számára a kritikus sikertényezőket. Szerintem ezek legfőbb elemei a stratégia, struktúra és a marketing, de ezekben benne van a minőség is.

Elméleti megközelítésben ismertettem a stratégia menedzsment lényegét a turizmusban.

Budapest releváns tényezős stratégiájának elméletét bemutattam és az ehhez kapcsolódó gyakorlati megoldást is megfogalmaztam, konkrét megvalósítható programok.

felvázolásával.

Az idegenforgalom releváns tényezőssé stratégiája alatt azt értem, hogy meghatározhatók azok a tényezők amelyekre stratégiai programokat kidolgozva az idegenforgalom területén érzékelhető változások várhatók. Az OIH-nak illetve FIH-nek ki kell választania a probléma halmazból azokat amelyek valóban rá tartoznak és azok közül is azokat amelyek megoldása a helyzeten javulást idéz elő. A turizmus nem más mint az idegenforgalmi szolgáltatások összesége.

Utazási szolgáltatás.

Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás.

Idegenforgalmi célú szolgáltatás.

Irányítás.

Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás részstratégiája.

A releváns problémák a következők.

1. A környezeti tényezőknél mikroszinten a piaci szegmentáció diszharmonijája a legfőbb probléma. Kereslet és kínálat nincs összhangban a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás területén. Egyrészt belső összetételben, másrészt területileg, konkrétan Budapest elmaradottsága az összkínálatban.

2. Környezeti tényezők makroszintjén a társadalmi hozzáállás az idegenforgalomhoz kedvezőtlen.

3. A devizaforgalmazás hiányossága is makroszintű probléma.

4. Belső adottság területén a fejlesztés finanszírozása nincs megoldva, tökéletesen.

5. A szakemberek, munkatársak és vezetők képzésének és továbbképzésének a motivációja hiányzik.

Ha ezeket sikerül menedzselni akkor a kereskedelmi szálláshely szolgáltatás területén érzékelhető változás lesz.

Javasolt stratégiai programok.

A részarány javítása az összes kereskedelmi férőhelyen belül. Ezzel a bevételek és főleg az ellenőrizhető és kimutatható devizális bevételek nőnek. Erre a releváns siker tényezőre kell építeni.

Megoldásnak egyszer a jelenlegi fejlődés erősítését, a külföldi működőtőke további beáramlását kell tekinteni valamint a privatizációt. Másodszor egy merész de érdekes elképzelés végrehajtását. Ennek lényege a következő. A fővárosi önkormányzati hivatal célhitel, kisvállalkozás fejlesztésre felvételi igényével jelentkezik a nemzetközi pénzpiacon. A felvett kedvezményes, hosszulejárt, alacsony kamatu hiteltől közepes és kis szállodákat építtet magyar vállalkozókkal ezeknek a szállodáknak telkeit az önkormányzatok

apportként adnák a szállodákhoz. A kész szállodákat hosszú lejáratu bérleti, vagy lízing szerződésre megpályáztatná, jelen esetben a Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal.

Budapesti turizmus stratégiájának összegezése.

A budapesti turizmus fejlődésének és piacon maradásának az a feltétele, hogy az ágazati, a budapesti irányítás és a turizmusban résztvevő szervezetek megértik-e, azokat a változtatási kényszereket amelyeket a környezet és a piac állandó változásai követelnek. Valamint, hogy a szervezeteknek a belső adottságai alkalmassak-e arra, hogy ezeket a változásokat végrehajtsák. A 2000-es évek hazai turizmusának sikere múlik ezeken a változtatásokon. A turizmus területére is igaz, hogy a környezeti és piaci tényezők lehetőségeit, veszélyeit ha összevetem a turizmus belső adottságainak erősségeivel és gyengeségeivel akkor, a négyes mátrix alapján csoportokat képezhetek.

Budapest turizmusának jövőképe:

A stratégiai készítésénél a legismertebb részstratégiák a marketing, a technikai, az emberi, a pénzügyi és a vezetési. Ezek azok amelyeket feltétlen meg kell akotni ahhoz, hogy írott stratégiáról beszélhesünk.

Budapest turizmusának marketing stratégiája.

Budapest mint idegenforgalmi termék az európai és a világpiacon megállja a helyét, elismert. Budapestet háromlábbon álló idegenforgalmi terméké kellene fejleszteni, ezek világváros, fürdőváros és főváros. Kiemelten kellene kezelni a világvárosi tényezők elismertetését. Fürdővárosi elismertségét a meglévő fürdők rendbe tétele és újak építésén túl a nemzetközi gyógykonferenciákkal kell erősíteni. A fővárosi jelleget már évtizedek óta magának tudja Budapest így ennek erősítése nem okozhat komoly feladatot.

A világvárosi imázs nagyrészt az üzleti és az ismeretszerző turisták igényeit elégítené ki. A fürdővárosi imázzsal a gyógyturizmus kereslete generálható. A fővárosi imázs pedig az ismeretszerző, a sport és az egyéb típusú utazási célokat lenne képes kielégíteni. Budapest célja lehetne elérni azt, hogy Közép-Kelet Európa fővárosává váljon. Budapest önkormányzatának elkell dönteni, hogy a 2000-es években Budapest imázsa ipari vagy kereskedelmi, idegenforgalmi alapu legyen. Amennyiben ezt sikerül meghatározni akkor annak a célnak megfelelően kell Budapest imázsát erősíteni. Jövő Budapestje Közép-Kelet Európa kereskedelmi, banki, tudományos fővárosa lehet.

Létesítményeivel, programjaival, szolgáltatásaival európai világváros lehet. Nem utolsósorban Magyarország fővárosa. Gazdasági céljai pedig lehetnének azok, hogy a piaci siker feltételeit úgy alakítja ki, hogy azok biztosítsák az emberi tényezők fenntartását gazdaságilag.

Technikai stratégia.

Budapest turizmusának ahhoz, hogy a marketing stratégiában megfogalmazott jövőképet elérje technikai fejlesztéseket kell megvalósítania. A stratégia alkotás menetéből és a siker felépítéséből is észrevehető itt nem arról van szó, hogy fejlesztési terveket gyártsanak hanem arról, hogy ez szolgálja a marketing stratégiában kitűzött célok elérését.

Az emberi tényező siker halmaz céljainak eléréséhez szükséges lenne Budapest életterét kialakítani. A piaci siker halmazának sikereinek eléréséhez kell a legtöbb technikai fejlesztést végrehajtani. Budapest esetében a világvárosi imázs kialakításához olyan létesítményeket igényel amelyek főleg az ugynevezet közigazgatási területhez tartozó épületek bankok, székházak, kereskedelmi központok. A cél és ennek deklarációja a fontos, hogy Budapest mit szeretne elérni amennyiben a megfogalmazott célok elérése felé bizonyítottan halad Budapest, úgy a technikai feltételek a piac hatására megteremtődnek. A turizmus közvetlen területén a javasolt magán vállalkozásban lízingált kisházak építési akciója lehetne az alapja a technikai stratégiának. A fürdővárosi imázs kialakításának feltételei a gyógyszállodák ezek létrehozása a piac résztvevőinek feladata a fürdő építése rendbehozása részben kapcsolódhat ehhez.

Pénzügyi stratégia.

A marketing és technikai stratégiába megfogalmazott célok elérésének pénzügyi feltételeit is biztosítani kell. A marketing és a budapesti turizmus operatív költségei valamint a kisebb járulékos befektetések költségei és eredményei pedig a évről évre meghatározható az önkormányzatot megillető adó bevételek és osztalékok alapján.

Emberi stratégia.

A turizmusnak ahhoz, hogy sikeres legyen Budapesten meg kell találni azokat a szakembereket akik képesek menedzselni ezt a területet. Amely, majd egész Magyarország turizmusát reprezentálja.

Vezetési stratégia.

Budapest turizmusának a stratégiáját megvalósítani csak úgy lehet, ha létezne egy szervezet amelynek neve

lehetne Fővárosi Idegenforgalmi Hivatal. Ennek a hivatalnak a lenne célszerű kezelnie, menedzselni Budapest turizmusát amelybe beletartoznának a kereskedelmi szálláshely, utaztatási és egyéb idegenforgalmi szolgáltatások. Feladatát képezhetné a komplex budapesti turizmus stratégia kidolgozása és végrehajtása. Ezenkívül a regionális szintű koordinálás és informálás képezhetné feladatát.

A stratégiai menedzsment közgazdasági elmélete és gyakorlata szerint ez megvalósítható feladat Budapest turizmusa számára.

Megfogalmaztam az alágazat általános követhető stratégiáját Budapest számára, valamint a stratégia kidolgozását segítő kombinációk megalkotásának módját is ismerttettem. Ezenkívül konkrét stratégiai lehetőséget is felvázoltam Budapest turizmusának számára.

Gondolom minden idegenforgalmi és szállodaipari szakember, aki ezt az értekezést kezébe veszi, tud belőle valamit hasznosítani a jövőbeni sikerének eléréséhez.

Itt mondok köszönetet a tanszéki munkatársaimnak, a vállalatoknak, az International Manager Center-nek, Dr. Vecsenyi Jánosnak, a kutatócsoport társaimnak és mindekinek, akik segítségemre voltak abban, hogy ezt a kutatást sikeresen elvégezhettem és így a tanulmányomat megírhattam.

Dr. Juhász László

Budapest, 1991 év.

Irodalom jegyzék.

- Antal Iván: Vállalatok környezete, céljai, szervezete.
KJK. Budapest 1986.
- Balaton-Czakó-Dobák: Korszerű szervezeti formák és
rendszerek (Szerkesztés) OKKFT. Budapest 1988.
- Bariloché et a.: Groping in the Dark.
John Wiley and Sons New York 1982.
- Borda-Imre: Budapest hosszútávú idegenforgalmi
konceptiója. Budapest, Kerszi. 1985.
- Bordáné Rabóczki Mária: A gazdasági társaságok
pénzügyi megítélése KJK Budapest 1989.
- Bögel György: Néhány vonás egy tudós portréjához 1982.
- Burns T.- Stalker G.M.: The Management of Innovation.
- Ceglédi-Imre: Turizmus itthon és külföldön.
Budapest, 1989.
- Ceglédi: Korunk turizmusa. Budapest, 1983.
- Ceglédi-Kolacsek-Jandala-Vincze: Az idegenforgalom
gazdaságtana. Budapest, 1985.
- Chandler A. D.: Strategy and Structure. Anchor Books
Doubleday 1962.
- Churchman C.V.: Rendszerszemlélet 1974.
- Deák János: Tipus modellek, típus szervezetek
kialakításának lehetőségei a vegyiparban 1978.
- Dobák Miklós: Szervezetátalakítás és szervezeti formák.
KJK Budapest 1988.
- Drucker P.T.: The Practice of Management 1954.
- Galbraith J.K.: Economics and Public Purpose 1973.
- Hinterhuber H.H.: Strategische
Unternehmensführung. 1985.
- Horváth László: Stratégia KJK Budapest 1987.
- Jan Orlzon: Lapítsd le a piramist.
Zrinyi KV Budapest 1988.
- Kádár Béla: Piac gazdálkodás magyar módra 1989.
- Kornai János: Hiány. KJK. Budapest 1980.
- Kornai János: Indulatot röpirat a gazdasági átmenet
ügyében HVG RT. Budapest 1989.
- Kornai J.- Matits A.: A vállalatok nyereségének
bürokratikus újraelosztása. KJK. Budapest, 1987.
- Kovács Sándor: Szervezetfejlesztés problémái.
KJK Budapest 1978.
- Kovács Sándor: Vezetők szervezők együttműködése. 1989.
- Lee Iacocca: Egy menedzser élete.
Gondolat. Budapest 1988.
- Lengyel László: Csak jelző nélküli gazdaság van. 1989.
- Marosi Miklós: Célszerű vállalati szervezet.
KJK. Budapest 1981.

- Marosi Miklós: Szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése - Magyar gyakorlat.
KJK. Budapest 1988.
- Medlik S.: Business of Hotels. Heinemann,
London, 1980.
- Middleton, V.T.C.: The management of Hospitality.
Pergamon, Oxford, 1983.
- Mihail Gorbacsov: Átalakítás és új gondolkodás.
Pallas. Budapest, 1987.
- Mintzberg H.: The Structuring of Organizations.
Prentice Hall. 1979.
- Oughi W.G.: Theory Z. Addison Wesley 1981.
- Pasale R.T.- Athos A.G.: The Art of Japanese Management
Warner 1986.
- Peters T. - Waterman R.H.: A siker nyomában.
KJK. Budapest, 1986.
- Por J.T. - Vecsenyi J.: Bevezetés a stratégiai tervezésbe. (Kézirat) IMC. Budapest, 1989.
- Fugh et al: The Content of Organization Structure 1969.
- Sándor-Szeles: Marketingkommunikáció az idegenforgalomban. Budapest, 1985.
- Taylor F.W.: Üzemvezetés. KJK. Budapest, 1983.
- Torgensen F.E.- Weinstock I.T.: Vezetés integrált felfogásban. KJK. Budapest, 1983.
- Vecsenyi János: A szervezetfejlesztés megalapozása a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszerrel ÉVM. Budapest, 1983.
- Vecsenyi János: Vállalati hatékonyság és szervezetségi színvonal mérése. Budapest, 1977.
- Vecsenyi J. - Vári A.: Döntés elemzés vezetőkkel.
KJK. Budapest, 1989.
- Visi Ferenc: Infláció a gazdaság stabilitásának időszakában. 1989.
- Woodward J.: Industrial Organization.
Oxford University Press 1964.

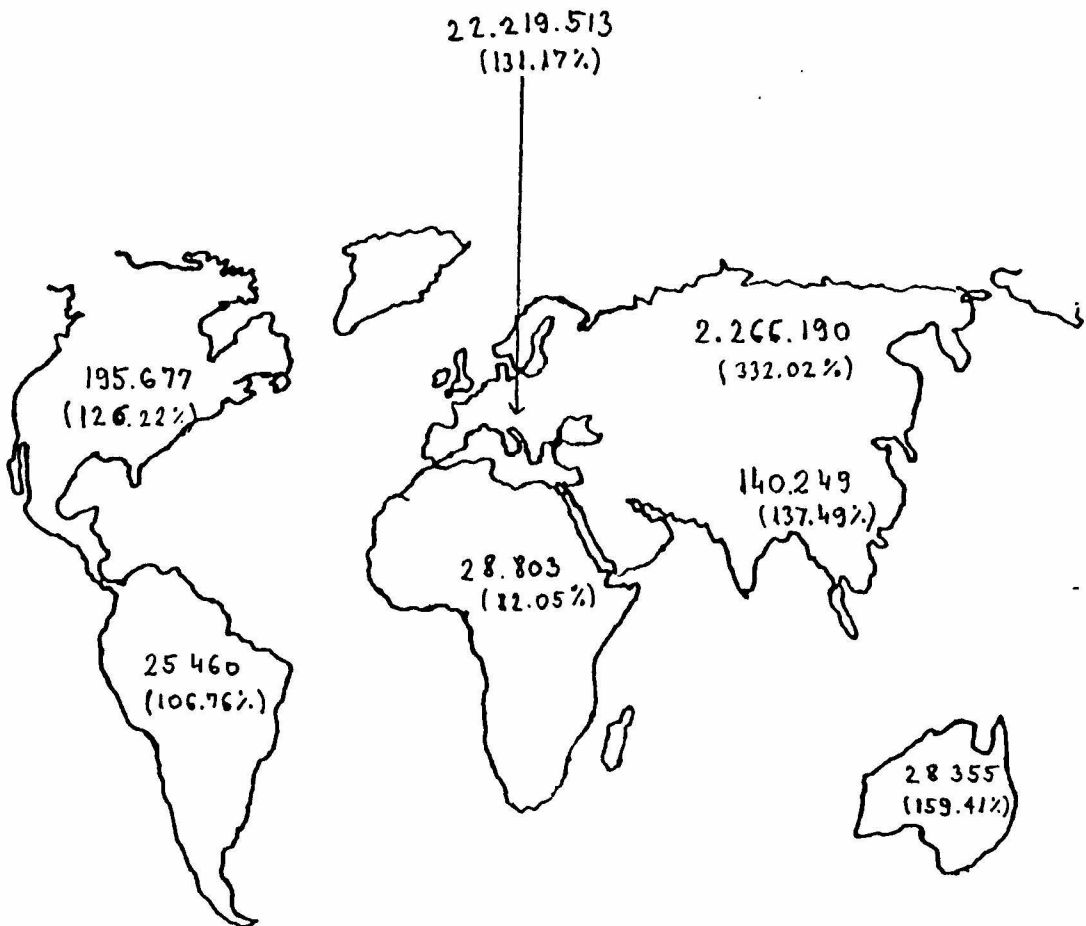
mellékletek

Mel l é k l e t e k .

1. számú melléklet.

Magyarországra érkező látogatók földrészenkénti bontásban 1989-ben, ezer főben és az (előző év százalékában).

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv, 1989.



2. számú melléklet.

Amerikai Egyesült Államok teljes exportja milliárd
dollárban. 1988-ban.

**	
**	
**	
**	

*****	*****
**	*****
**	**
**	**
**	**
**	**
*****	*****
*****	***
75.9	37.7

Europai Közösség
országai.

Japánba.

Forrás: US Bureau of the Census. 1989.

3. számú melléklet.

USA és EC piaca 1989-ben.

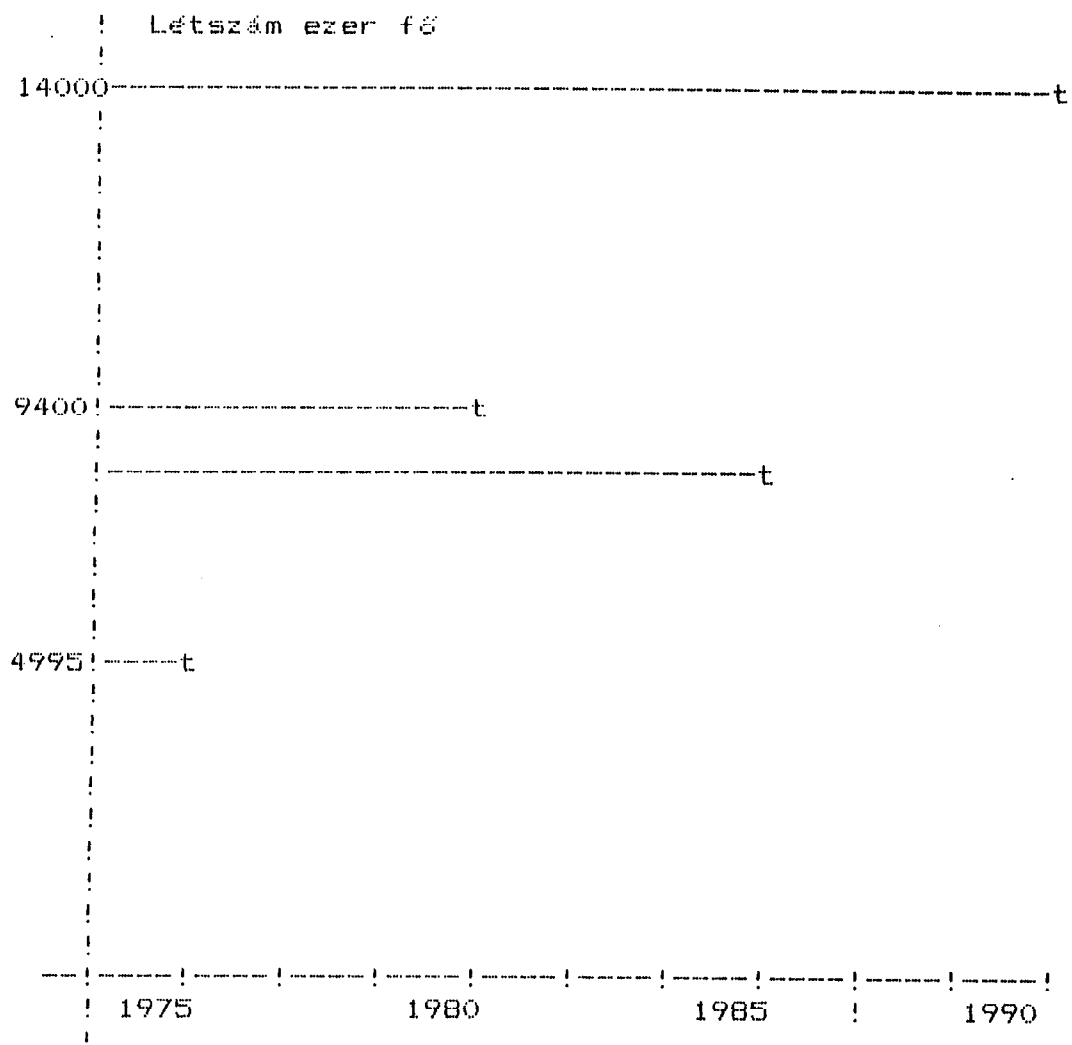
Forrás: US. Department of State. 1989.

	Emberek millió fő	GNP millió \$	GNP/fő \$
European Community	325.1	4.475	13.700.-
USA	248.0	4.862	19.600.-

4. számú melléklet.

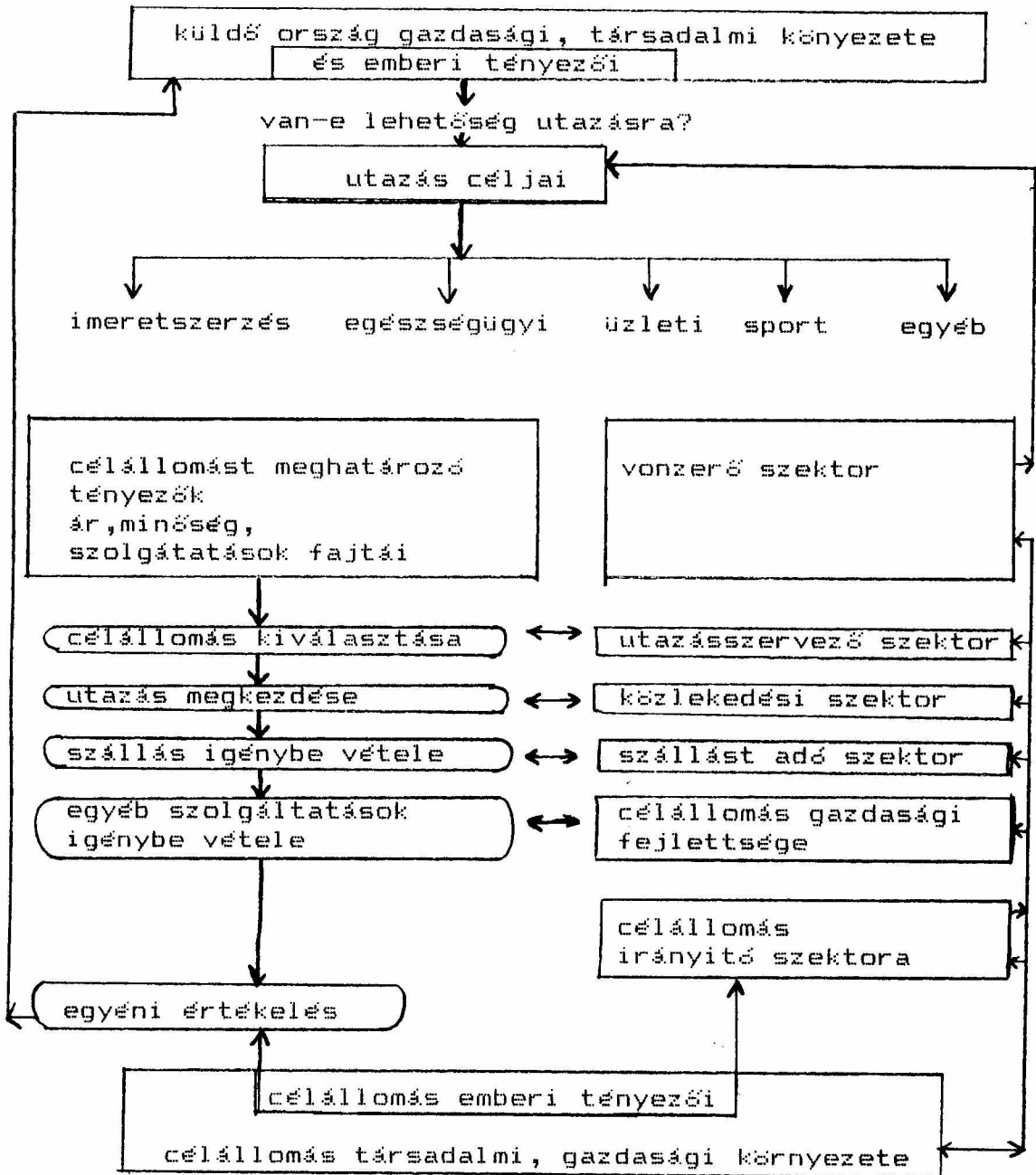
Magyarországra érkező turisták: t

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.



4. számú melléklet.

Turizmus komplex folyamata.



5. számú melléklet.

Amerikai turisták elvárásai elindulás előtt, Travel & Lesuire által végzett felmérés szerint 1989-ben.

Forrás: Travel and Lesuire, 1989.

79 % Repülőterek biztonságosak legyenek.

79 % A célország politikája és kormánya stabil legyen.

63 % A célállomás lakossága legyen vendégszerető.

61 % A közlekedés kényelmes és jó legyen.

59 % A bűnözési szint alacsony legyen.

55 % A dollár átváltási árfolyama kedvező legyen.

40 % Az ott élő lakosság nyitott legyen a kisebbség felé.

39 % Sportolási lehetőség legyen.

38 % Az angol nyelv lehetőleg ismert legyen.

37 % A turisták fogadási hajlama kedvező legyen.

33 % A meglátogatandó városnak legyen hírneve.

31 % A fogadó ország kormánya respektálja az amerikai állampolgárságot és kormányt.

26 % A kultúra más jellegű legyen, mint a megszokott.




24 % Az éjszakai élet szórakoztató jellege és színvonala kedvező legyen.

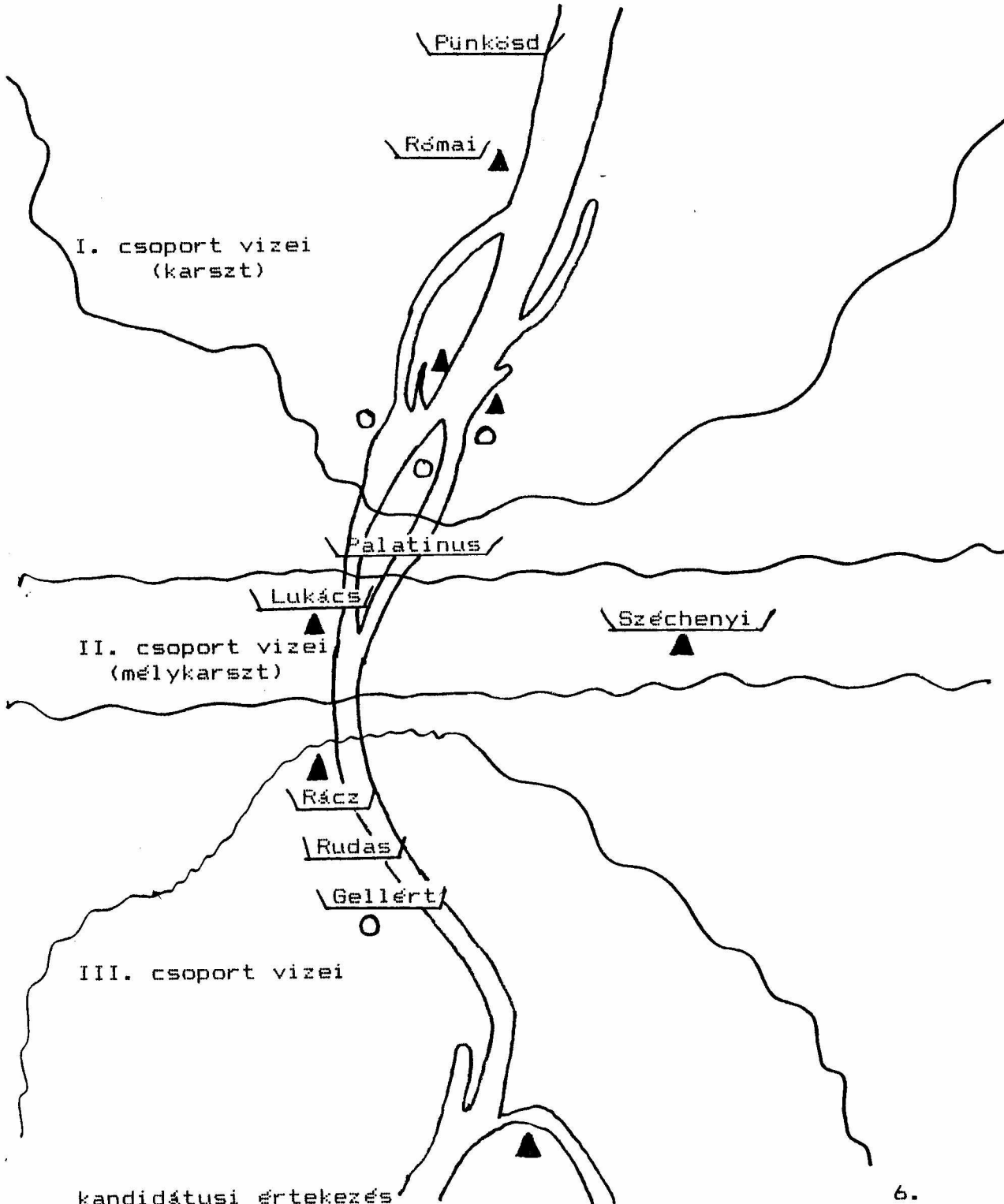
19 % Legyenek eltérő ételek a megszokottól.

15 % A látogatás helyén lévő muzeumok legyenek híresek és elismertek.

11 % Vallási hely, szentély legyen a célállomáson.

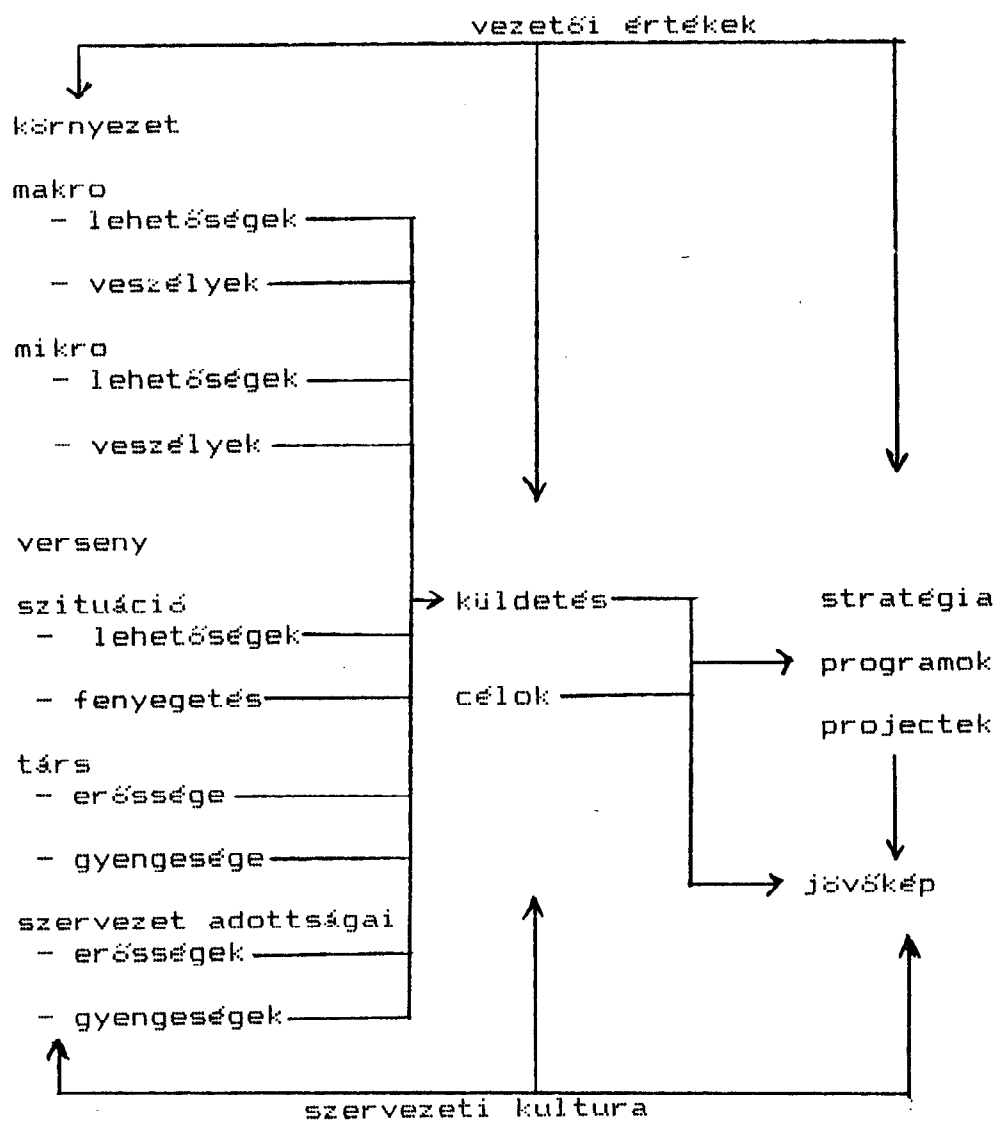
6. számú melléklet.

Budapest termál vizeinek lelőhelyei az ismertebb fürdők: 
és gyógyszállodák elhelyezkedése: 
Lehetőségek gyógyszállodák építésére: 



7. számú melléklet.

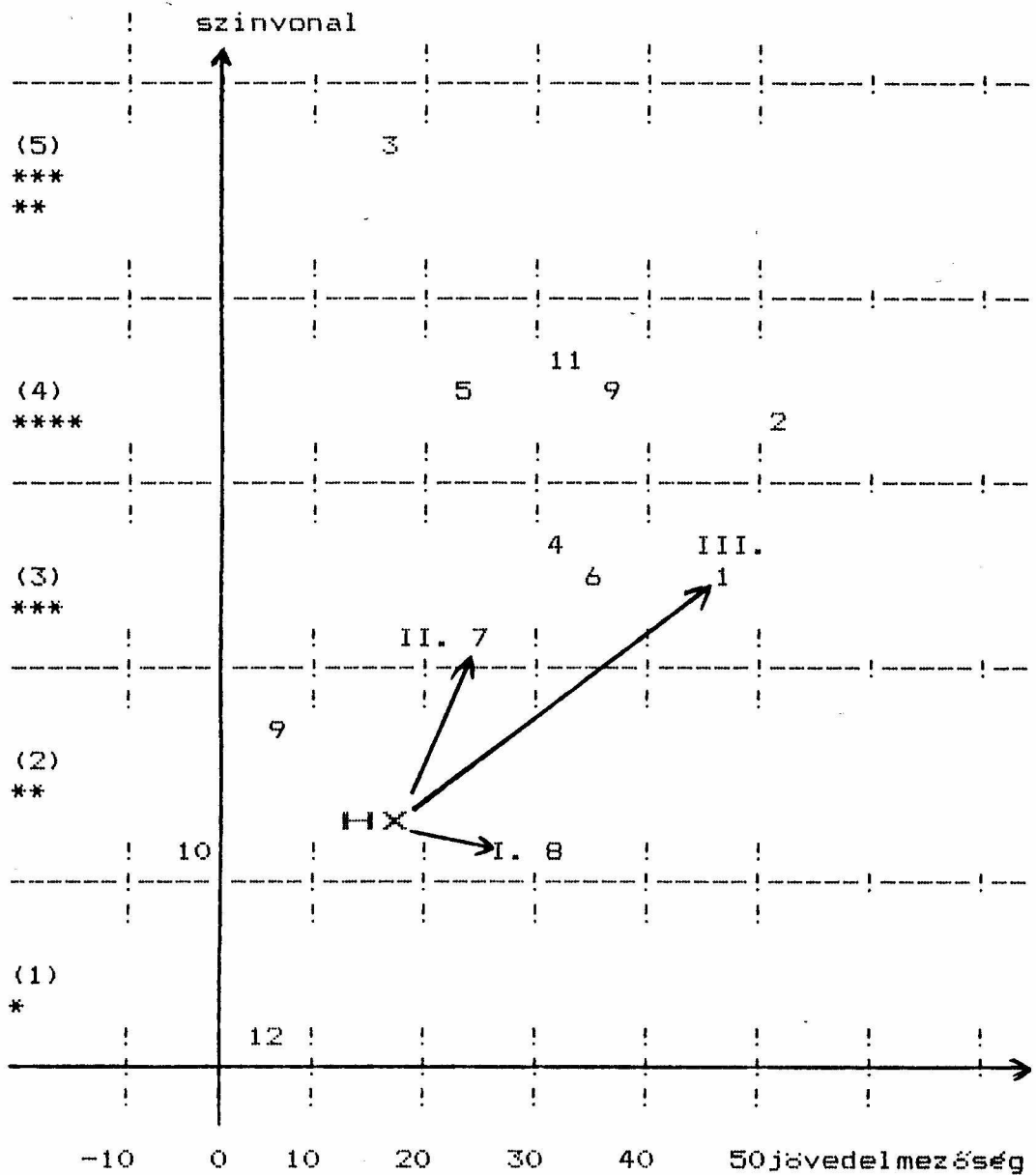
Stratégiai tervezés folyamata.



B. számú melléklet.

Szállodai portfólió mátrix jövedelmezőség és színvonal alapján.

Forrás: Számítások.

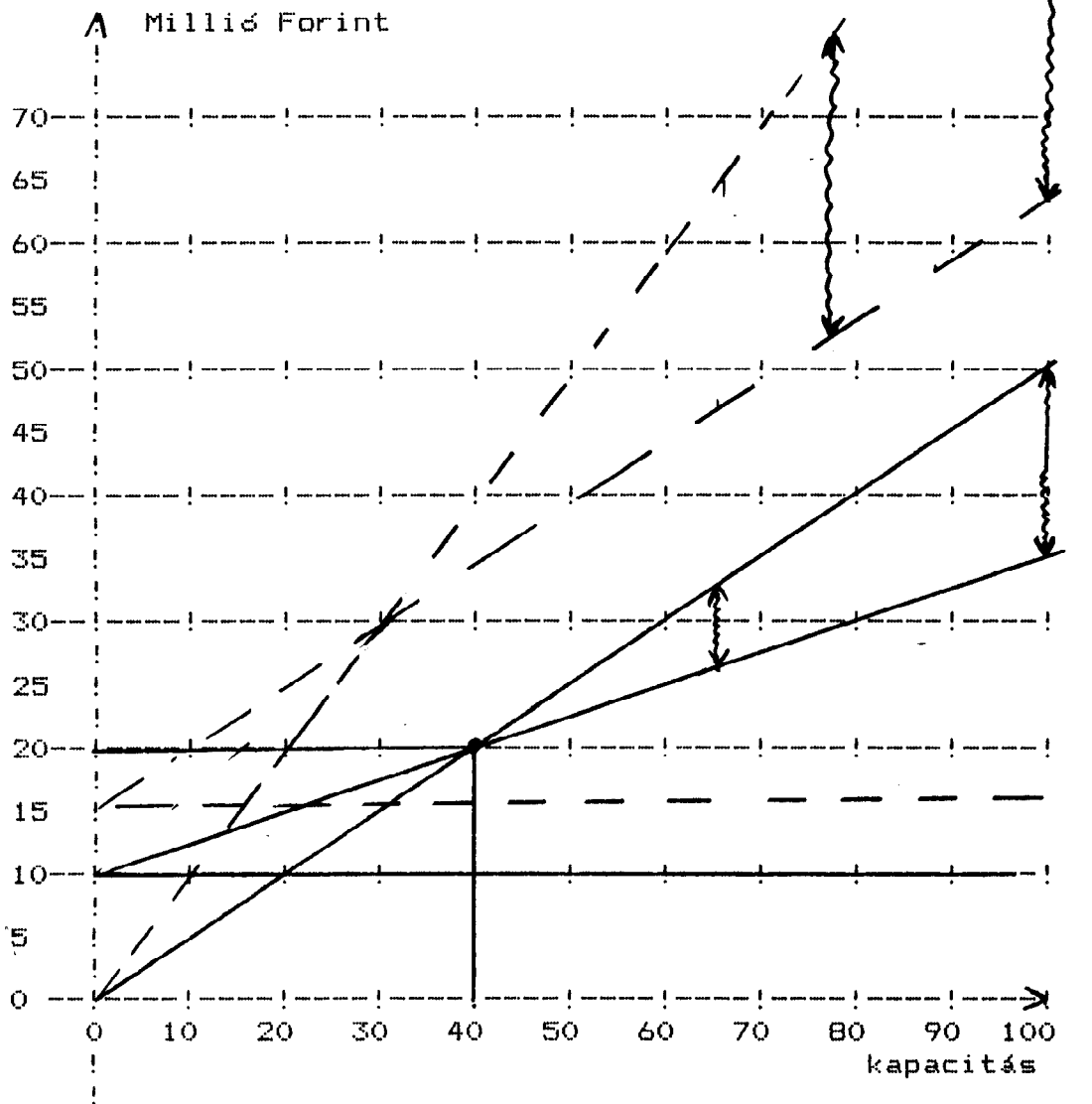


9. számú melleklet.

Fedezeti diagram, kapacitás függvény, stratégiai alternatívákhoz.

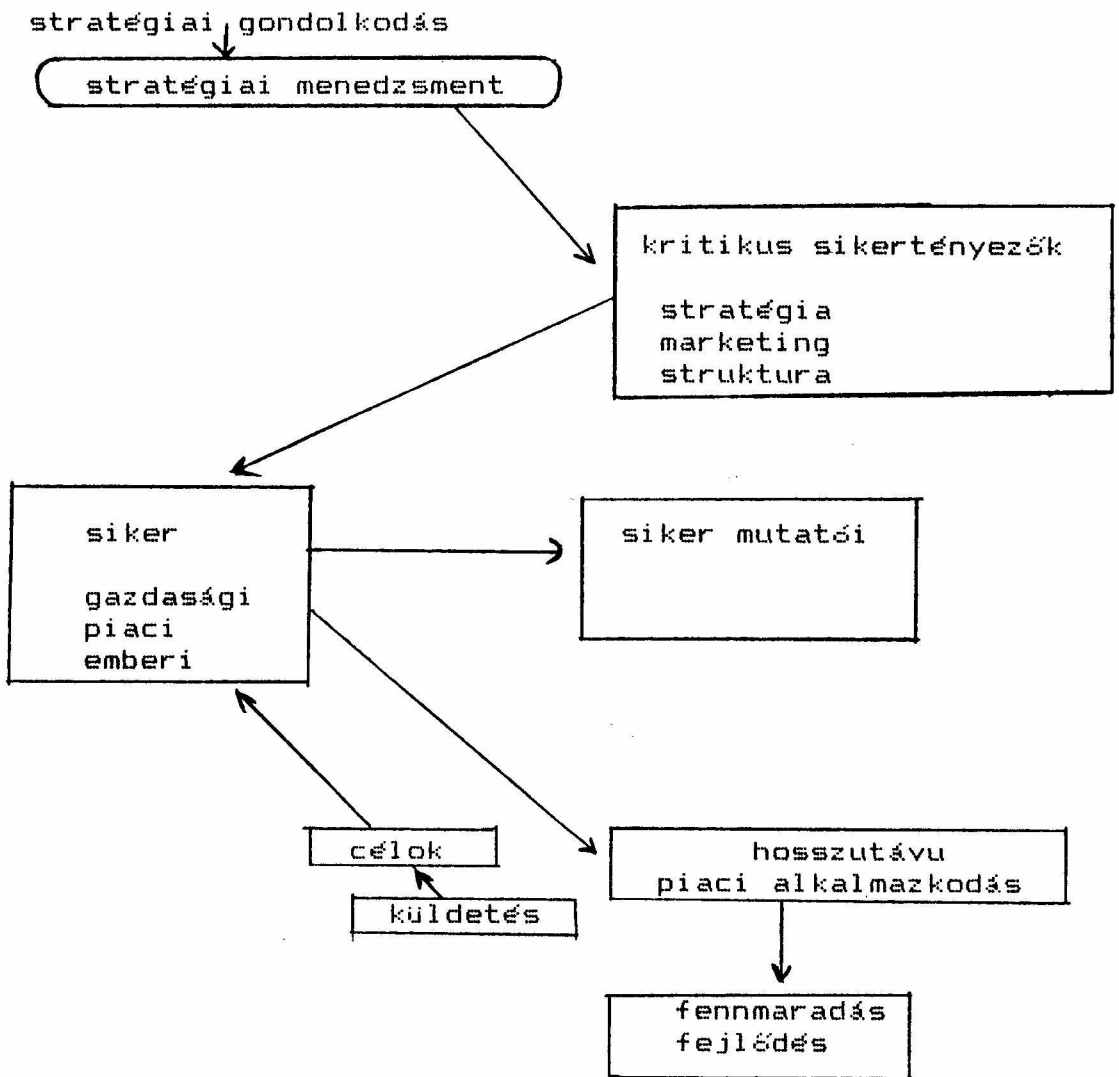
Forrás: Számítások.

jelenlegi állapot : —————
 III. alternatíva várható állapot : - - - - -



10. számú melléklet.

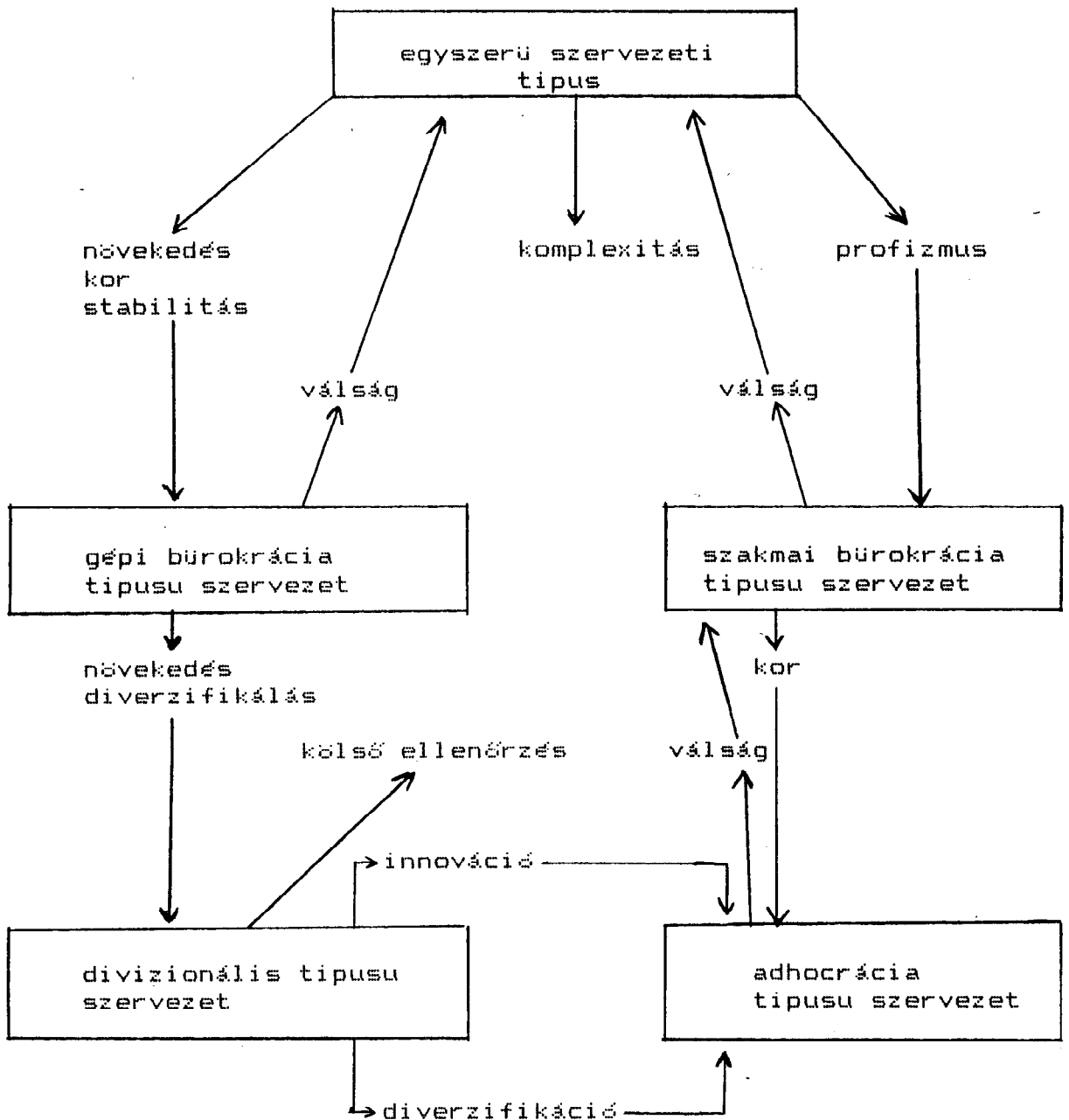
A siker komplex felépítése.



11. számú melléklet.

Szerves szervezetfejlődés ábrája.

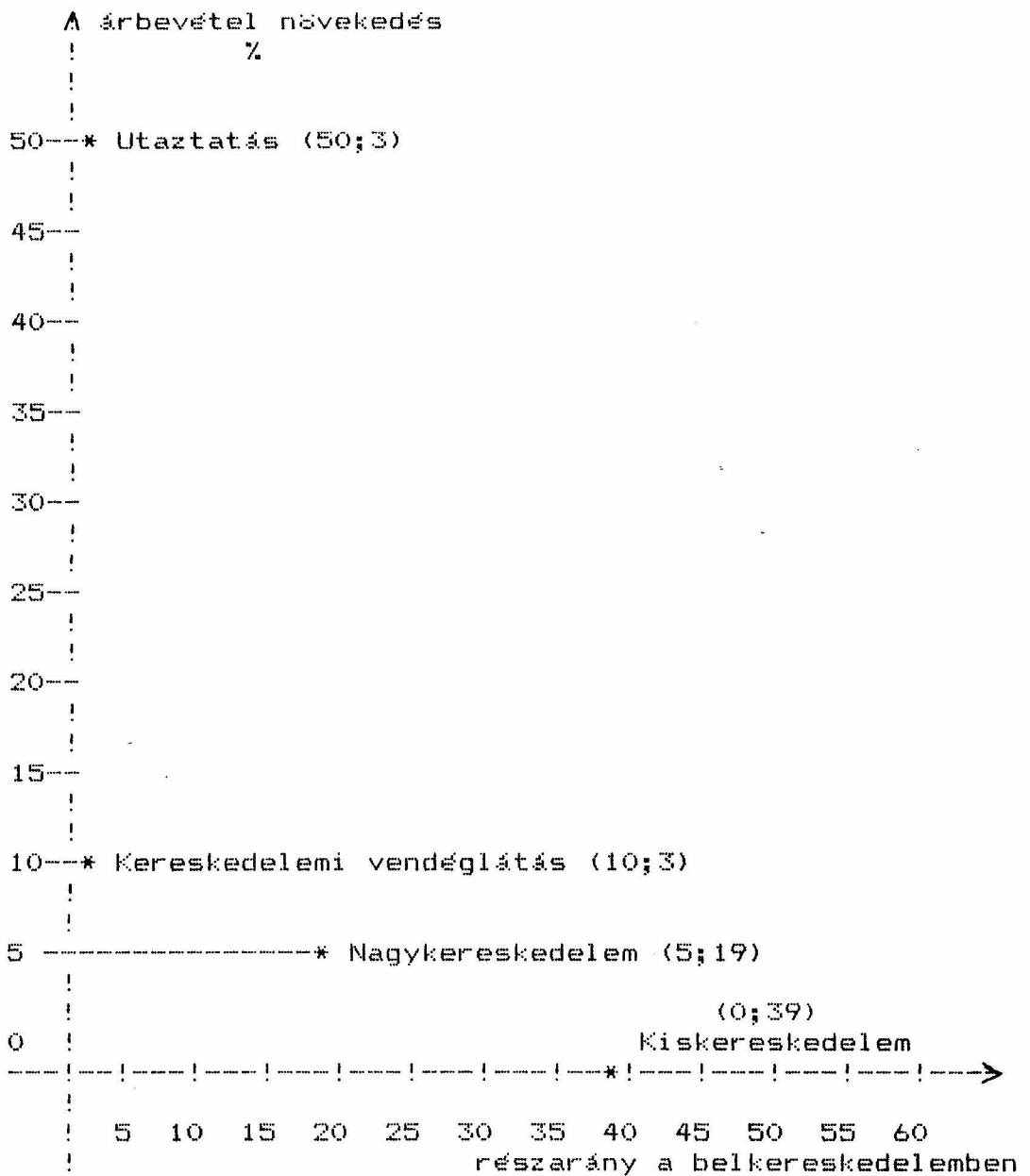
Forrás: Mintzberg; The structuring of Organization.



12. számú melléklet.

Belkereskedelem piaci növekedés és részesedés portfólió mátrixa. 1988, 1989.

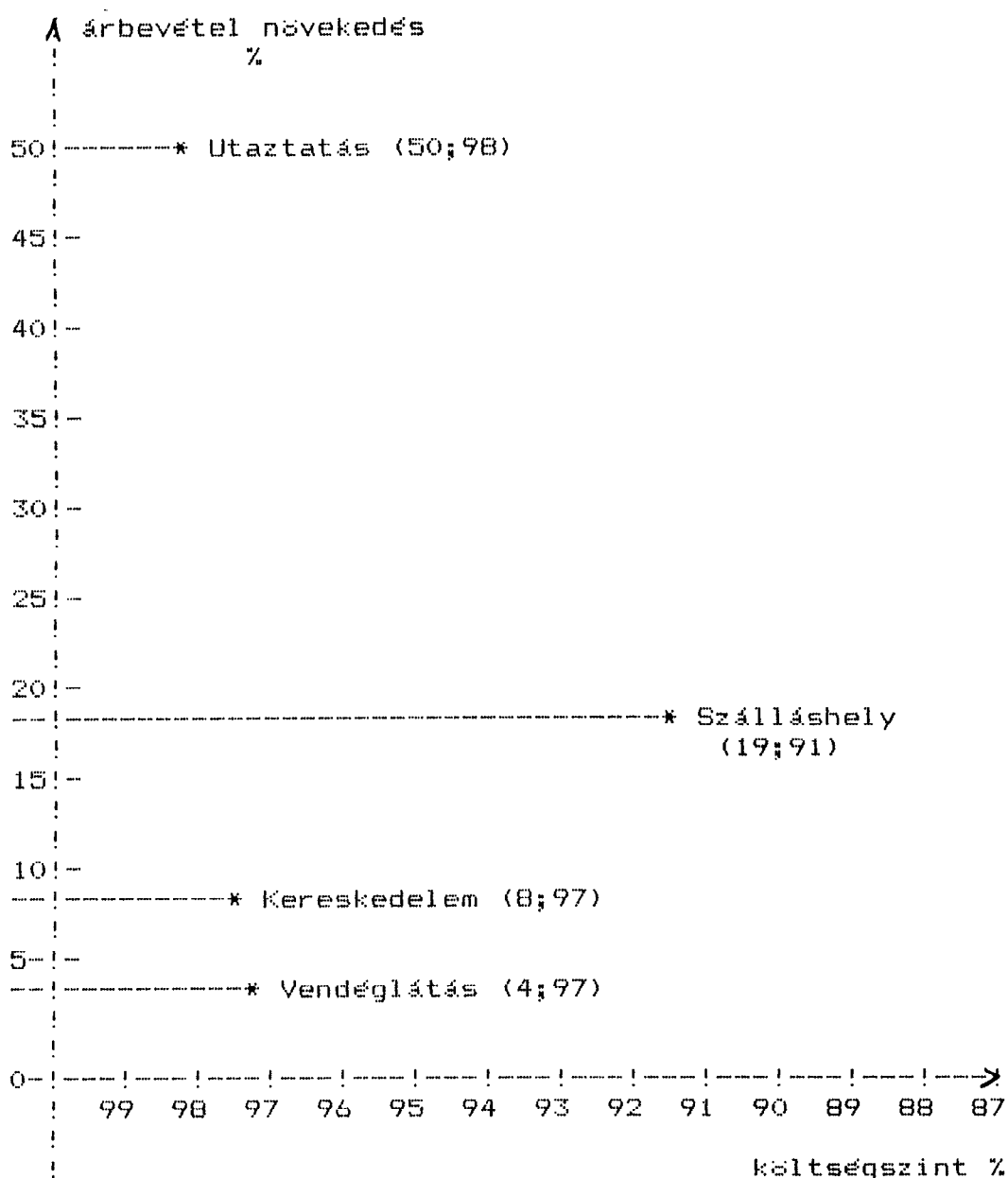
Forrás: Belkereskedelmi évkönyvből számítás.



13. számú melléklet.

Költségszint és bevétel növekedés portfólió mátrix a kereskedelemben 1989/1988.

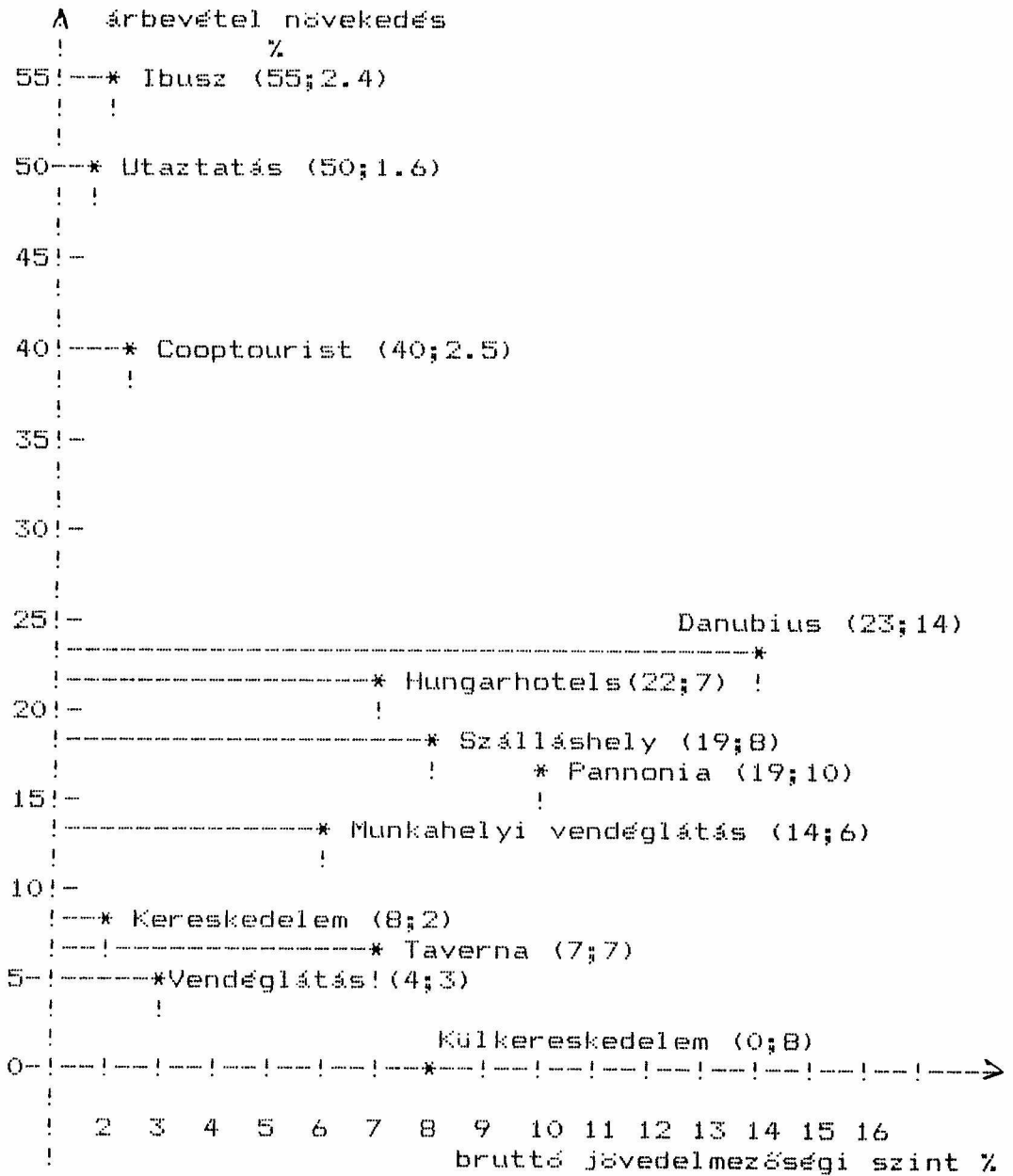
Forrás: Belkereskedelmi évkönyvből számítás.



14. számú melléklet.

Belkereskedelem jövedelmezőségi szint portfólió mátrixa.
1989/88.

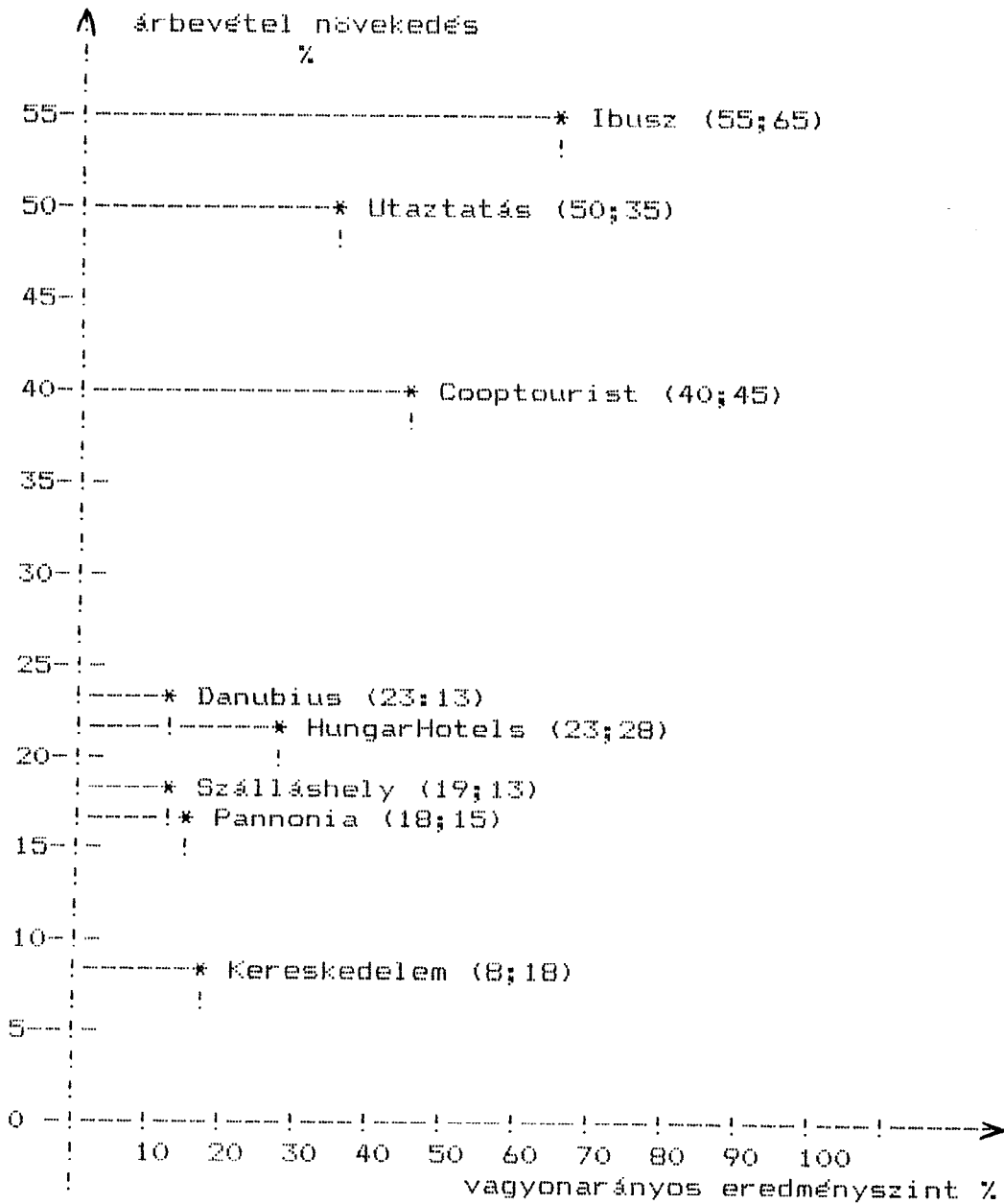
Forrás: Belkereskedelmi évkönyvből számítások.



15. számú melléklet.

Kereskedelem vagyonarányos és eredmény szint portfólió mátrixa, 1989/1988.

Forrás: Belkereskedelmi évkönyvből számítás.



16. számú melléklet.

Magyarországi férőhelyek, összes vendégéjszakák megoszlása és egy vendégéjszakára jutó szállásdíjak típusonként 1989-ben.

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

megnevezés	férőhely		vendégéjszaka		szállásdíj		
		%		%	HUF.		
5 csillag	2.488	0.8	4.6	512471	1.8	6.3	3971
4 csillag	8.624	2.7	15.9	1670655	5.8	20.5	2163
3 csillag	18.270	5.7	33.7	3069383	10.7	37.6	1048
2 csillag	13.023	4.1	24.1	1603340	5.6	19.6	574
1 csillag	11.760	3.7	21.7	1309132	4.6	16.0	279
szállodák	54.170	17.0	100.0	8164981	28.5	100.0	1243
panzió	13.607	4.3		1015151	3.5		232
kemping	93.710	29.5		5156511	17.9		111
fizető	134.021	42.2		12527426	43.7		207
turista	9.328	2.9		752701	2.6		150
nyaraló	12.970	4.1		1053313	3.7		322
összesen	317.806	100.0		28671982	100.0		488

17. számú melléklet.

Kereskedelmi férőhelyek megoszlása és szállásdíjak alakulása Budapesten 1989-ben.

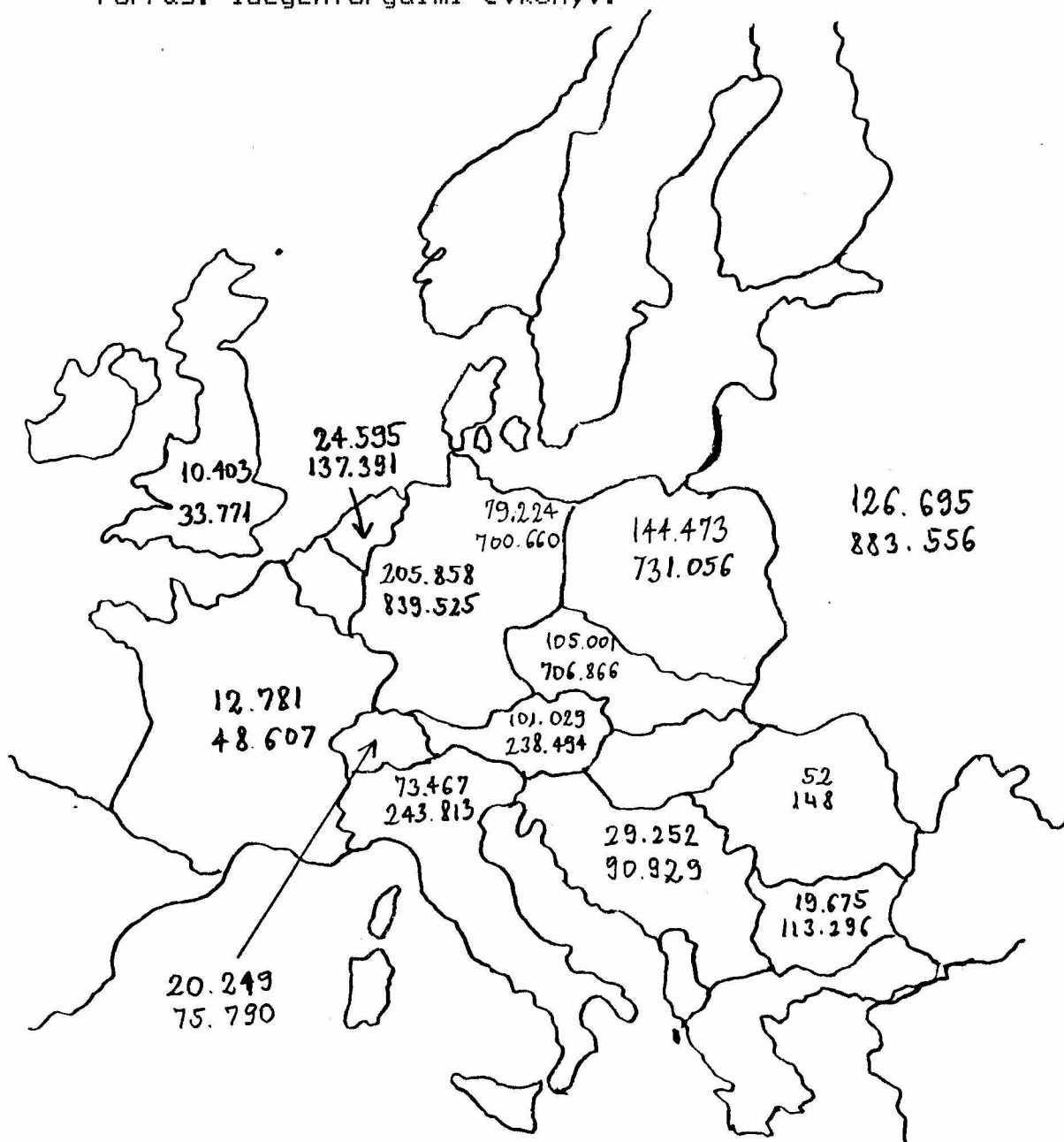
Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

megnevezés	férőhely		szállásdíj HUF.
	db.	%	
5 csillag	2.488	4.9	3.971.-
4 csillag	5.930	11.8	2.529.-
3 csillag	5.988	11.9	1.440.-
2 csillag	2.595	5.2	661.-
1 csillag	2.579	5.1	297.-
szállodák	19.580	38.9	1.952.-
panzió	919	1.8	355.-
turista szállás	1.222	2.4	276.-
nyaraló	1.065	2.1	493.-
kemping	3.130	6.2	163.-
fizető szoba	24.459	48.9	236.-
egyéb összes	30.795	61.1	243.-
összesen	50.375	100.0	999.-

18. számú melléklet.

Szervezett külföldi turizmus fontosabb küldő országok szerinti összetétele 1989-ben. Szervezett turisták és turista éjszakák számával.

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.



19. számú melléklet.

Szállodai vendégek földrészenkénti és típus szerinti megoszlása Európa országaiban, százalékosan.

Forrás: European Hotel Industry 1990. Horvath Consulting in Europe.

országok

Földrész

	Magyar	Francia	Német	Portlugál	Angol
Hazai	8.9	26.1	46.8	20.8	57.0
Amerikai	4.5	21.3	13.2	13.9	17.1
Európai	82.9	31.6	29.4	59.6	13.9
Japán	0.8	11.3	4.8	1.1	3.4
Ausztrália	1.0	0.8	0.7	0.1	2.4

Vendég típus

üzleti utazó	20.0	31.4	48.0	31.8	39.9
pihenő	60.0	48.9	26.4	45.6	28.3
konferencia	7.0	5.4	16.4	8.4	13.0
egyéb	13.0	14.3	9.2	14.2	18.8

20. számú melléklet.

Legtöbb kereskedelmi szálláshelyen töltött vendégéjszakát küldő országok.

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

ország	vendégéjszakák		
	1986.	1989.	1989/1986.
1. D	2.926.541	4.577.392	156.41
2. DDR	2.266.330	2.321.081	102.42
3. PL	2.973.247	1.604.938	53.98
4. NL	917.784	1.314.439	143.22
5. A	901.018	1.168.806	129.72
6. SU	1.097.569	1.105.295	100.70
7. CS	1.836.727	966.157	52.62
8. I	313.404	642.860	205.12
9. USA	217.768	352.791	162.00
10. YU	311.136	309.658	99.52
11. CH	148.092	248.066	191.82
12. GB	131.166	192.325	146.63
13. F	153.406	188.970	123.18
14. B	191.659	155.291	81.02
15. RO	65.461	92.953	141.99
összes	14.451.308	15.277.022	105.71
egyéb	939.040	1.992.608	212.19
országos	15.390.348	17.269.630	112.21

21. számú melléklet.

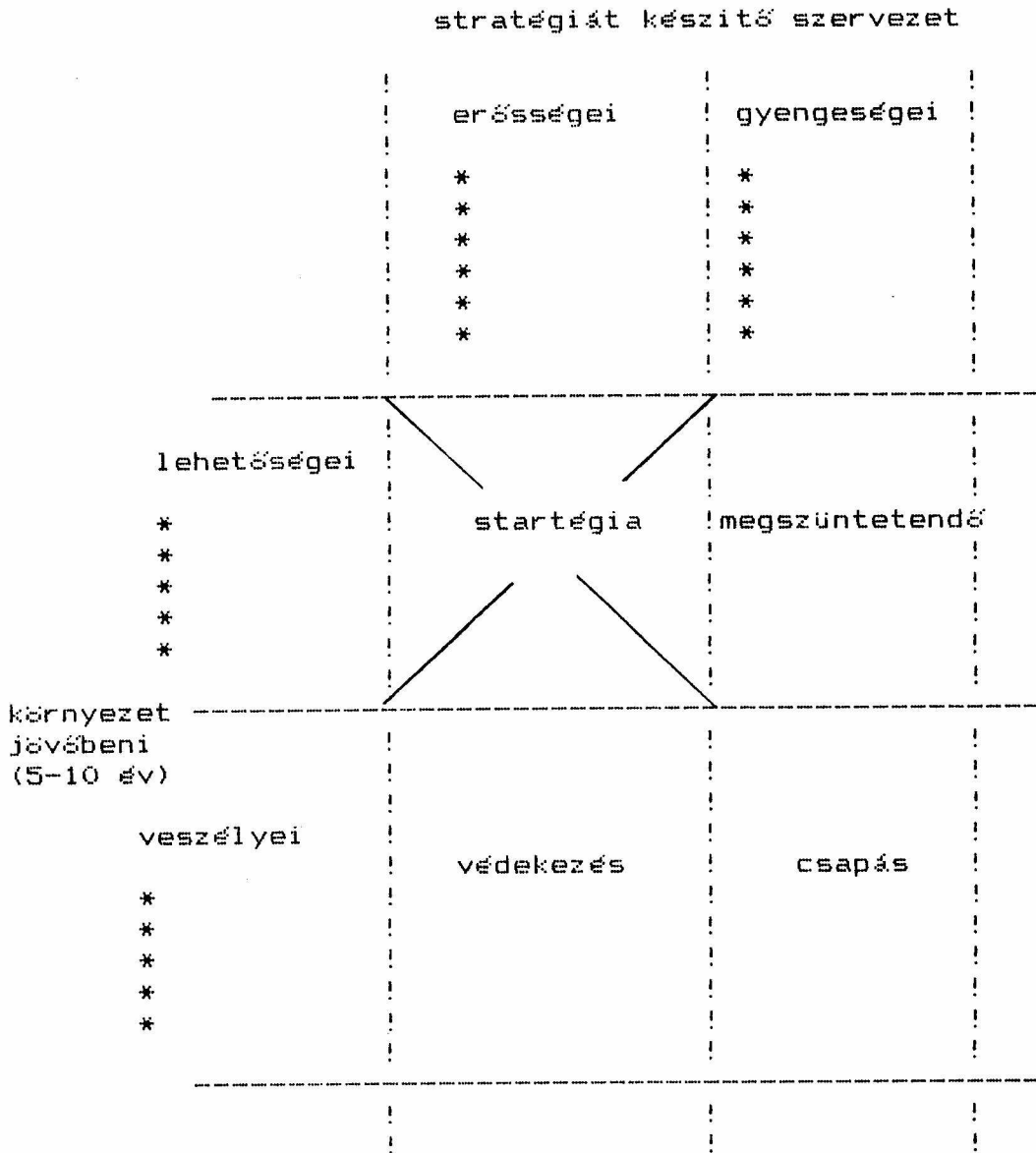
Szállodák külföldi vendégéjszakáinak alakulása küldő országok szerint.

Forrás: Idegenforgalmi évkönyv.

ország	külföldi vendégéjszaka		
	1986.	1989.	1989/1986.
1. D	1.222.648	1.753.737	142.99
2. SU	928.196	861.216	92.78
3. A	547.654	712.971	130.19
4. I	217.395	482.692	222.03
5. PL	536.513	390.511	72.79
6. USA	149.595	271.043	181.18
7. DDR	240.495	238.936	99.35
8. NL	88.867	206.123	231.95
9. CH	107.693	204.957	190.32
10. CS	254.683	142.769	56.06
11. GB	84.787	121.404	143.19
12. YU	154.628	111.654	72.38
13. F	83.571	110.794	132.57
14. BG	96.518	74.725	77.42
15. RO	27.322	18.894	69.15
összesen	4.240.205	5.219.803	123.10
egyéb	1.144.051	1.492.295	130.44
országos	5.384.256	6.712.098	124.66

22. számú melléklet.

Erősségek - Lehetőségek - Gyengeségek - Veszélyek
 táblázatba foglalási módszere.



23. számú melléklet.

Egy szállodai vállalat lehetséges szervezeti felépítése stratégiai menedzsment alkalmazása esetében.

