

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA**



**Raffai Csilla**

DOI: 10.18136/PE.2014.538

**Falusi szállásadók innovációs képesség érettségének vizsgálata**

Doktori (Ph.D) Értekezés

**Témavezető: Dr. Szabó Lajos**

Veszprém

2014



## Falusi szállásadók innovációs képesség érettségének vizsgálata

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta: Raffai Csilla

Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája  
keretében

Témavezető: Dr. Szabó Lajos

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton .....%-ot ért el.

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....  
(aláírás)

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján .....%-ot ért el.

Veszprém,

.....  
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
Az EDHT elnöke

## Absztrakt

Az értekezésben célul tűztem ki a falusi szállásadók innovációs gyakorlatának megismerését, az innováció érettségüket befolyásoló képességterületek azonosítását és a falusi turizmus statisztikáiban előkelő helyen szereplő Veszprém megyei települések falusi szállásadói innováció képesség érettségének elemzését.

A dolgozat első részében bemutatom és értékelem a téma megalapozását szolgáló, a falusi turizmus innovativitásával foglalkozó szakirodalmat, s az innováció érettség területén végzett kutatások eredményeit. Külön kitérek a szervezeti kultúra mint a szállásadók innováció képességét esetlegesen befolyásoló tényező irodalmi áttekintésére.

A dolgozat második részében felállítom és validálom a falusi szállásadók innováció képesség érettségének leírására szolgáló elméleti modellt, amely a harmadik részben következő empirikus elemzés keretét adja. A harmadik rész első felében bemutatom a Veszprém megyei falusi szállásadók körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit. Ezen belül megvizsgálom, hogy a szervezeti kultúrakutatásra Cameron és Quinn által kidolgozott Versengő Értékek Modell mennyiben alkalmazható a szállásadói kultúra felmérésére. Ezt követően statisztikai eszközökkel feltárom a Veszprém megyei falusi szállásadás innovációs változói és a szállásadás körülményváltozói között, illetve a szállásadók innovációs képesség érettsége és innovációs tevékenysége között húzódó összefüggések természetét és magyarázom a kapott eredményeket.

**Kulcszavak:** falusi turizmus, innováció, innováció képesség érettség, szállásadói kultúra



## Abstract

Our goal in this dissertation is to learn more about the innovation routine of rural room service providers, identify the capability areas that affect their innovation maturity and analyze the innovation capability maturity of rural accommodation providers in the settlements of Veszprém county, one of the leading destinations in rural accommodation statistics.

In the first part of this paper, we present and evaluate the fundamental literature on the innovativeness of rural tourism as well as the results of research on innovation capability. Separately, we discuss the literature on organizational culture, a factor potentially affecting the innovation capability of accommodation providers.

In the second part of this paper, we set up and validate our theoretical model describing the innovation capability maturity of rural room service providers, which will serve as the basis of our empirical analysis in the third part. In the first half of the third part, we present the results of our questionnaire survey conducted amongst rural accommodation providers in Veszprém county. Within this section, we also examine whether Cameron-Quinn's Competing Values Model designed for investigating organizational culture can be applied to accommodation service providers. In the second part of the third part, we highlight the nature of the relationship between the innovation variables and the circumstantial variables of rural accommodation service in Veszprém county as well as the link between the innovation capability maturity of room service providers and their innovation activity. Finally, we explain the results.

**Keywords:** rural tourism, innovation, innovation capability maturity, culture of accommodation service providers

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés .....	14
1.1	A kutatás jelentősége és célkitűzése .....	15
1.2	Kutatási kérdések .....	16
1.3	A disszertáció felépítése .....	16
2.	kutatás elméleti háttere .....	18
2.1	Turizmus vidéken.....	18
2.1.1	A vidék fogalma.....	18
2.1.2	Rurális turizmus .....	19
2.1.2.1	A rurális turizmus formái .....	20
2.1.2.2	Eltérő kultúrák, eltérő megközelítések .....	22
2.1.2.3	Rurális turizmus történelmi gyökerei .....	23
2.1.3	Falusi turizmus.....	24
2.1.3.1	Falusi turizmus kontra vidéki turizmus .....	27
2.1.3.2	A szolgáltató falu.....	28
2.1.3.3	Kiegészítő program- és szolgáltatáskínálat .....	30
2.1.3.4	A falusi szállásadás személyi feltételei .....	32
2.1.3.5	A vidéki és falusi szállásadók szolgáltatóvá válásának motivációi.....	33
2.1.3.6	Falusi turizmus Magyarországon.....	34
2.1.3.6.1	A hazai falusi turizmus kialakulása a kezdetektől az ezredfordulóig ....	34
2.1.3.6.2	A falusi szállásadás jogi környezete.....	35
2.1.3.6.3	Minősítési rendszer .....	37
2.1.3.6.4	Kereslet és kínálat a falusi turizmusban.....	38
2.1.3.6.4.1	Veszprém megye falusi turizmus piacának áttekintése.....	41
2.1.3.6.5	A falusi turizmus támogatási előzményei .....	44
2.1.3.6.5.1	Eddigi kifizetések az ÚMVP 3. tengelyének pályázati pénzeiből ..	47
2.2	Kultúra .....	48
2.2.1	Kultúrafogalmak .....	48
2.2.2	Szervezeti kultúra.....	51
2.2.2.1	A szervezeti kultúra fogalma.....	51
2.2.3	Kultúramodellek .....	53
2.2.3.1	Handy-féle kultúratipológiák.....	53
2.2.3.2	Kultúratípusok Kono megközelítésében.....	54
2.2.3.3	Vállalati kultúrák csoportosítása Heinen szerint .....	54
2.2.3.4	Deal és Kennedy vállalati kultúratípusai .....	55
2.2.3.5	Harrison és Stokes kultúratípusai .....	55
2.2.3.6	Cameron és Quinn kultúratípusai .....	55

2.2.4	Kultúramodellek összehasonlítása.....	57
2.2.4.1	A Cameron-Quinn kultúra kutatás módszertana .....	61
2.2.4.1.1	A szervezeti kultúra mérése .....	61
2.2.4.1.2	Kultúrakutatások Cameron-Quinn modellje alapján.....	62
2.2.5	Szervezeti kultúra – falusi szállásadók közössége analógia .....	64
2.3	Innováció.....	66
2.3.1	Az innováció jelentősége .....	66
2.3.2	Az innováció elméleti megközelítése .....	67
2.3.3	Innováció a szolgáltatás szektorban.....	70
2.3.3.1	Az innovátor .....	71
2.3.4	Innováció a turizmusban .....	72
2.3.4.1	A területi verseny és a turisztikai értéklánc.....	73
2.3.4.2	A rurális turisztikai innováció dinamikája.....	74
2.3.4.2.1	Innováció a rurális turizmus szakirodalmában.....	75
2.3.4.2.2	A rurális turizmus innovációjának dinamikája és mozgatórugói Hjalager és társai alapján .....	77
2.3.4.2.3	Innováció típusok a turizmusban Hjalager és társai alapján .....	80
2.3.4.2.4	Az innováció előzményei és mozgatórugói Rønningen modellje alapján . .....	81
2.3.5	A sikeres innovációk jellemzői.....	84
2.4	Innováció érettség .....	86
2.4.1	Az érettség és a kiválóság kapcsolata .....	86
2.4.2	Érettség modellek általános jellemzői .....	87
2.4.2.1	Érettség modellek használatában rejlő előnyök.....	88
2.4.3	Kezdeti Érettség modellek .....	89
2.4.3.1	Képesség Érettség Modell (CMM).....	89
2.4.3.2	Integrált Képesség Érettség Modell (CMMI).....	90
2.4.3.3	A Személyi Képesség Érettség Modell (P-CMM) és további modellek ....	90
2.4.3.4	A projektmenedzsmenthez kötődő érettség modellek .....	91
2.4.4	Innováció Képesség Érettség Modellek.....	93
2.4.4.1	Innováció képesség.....	93
2.4.4.1.1	Innováció képesség vizsgálata .....	93
2.4.4.2	Williams-féle Innováció Érettség Modell.....	94
2.4.4.3	Essmann Innováció Képesség Érettség Modelljei.....	96
2.4.4.3.1	Innováció Képesség Érettség Modell 1. verziója (ICCMv1).....	96
2.4.4.3.2	Innováció Képesség Érettség Modell 2. verziója (ICMM v2).....	96
2.4.4.3.3	Az ICMM v2 összefoglaló jellemzése .....	101

2.4.4.4	Az innovációt befolyásoló tényezők összefoglalása .....	103
2.4.5	Innováció Képesség Érettség modell alkotása.....	104
2.4.5.1	A turizmusban használatos érettség modellek.....	104
2.4.5.2	Képességterületek azonosítása .....	105
2.4.5.3	Érettség szintek meghatározása.....	106
2.4.5.4	A szakértői validálás menete .....	107
2.4.5.4.1	A szakértők kiválasztásának szempontjai .....	108
2.4.5.4.2	A validálás során szerzett tapasztalatok.....	108
2.4.5.4.3	A validálás eredményeinek összegzése.....	109
3.	Empirikus kutatás.....	110
3.1	A kutatás célja.....	110
3.2	A kutatás hipotézisei .....	110
3.3	Kutatási modell és módszertan .....	111
3.3.1	A kutatási modell .....	111
3.3.2	A kutatás módszertana .....	112
3.3.3	A modell operacionalizálása.....	113
3.3.4	A kutatás adatai.....	114
3.3.4.1	A kérdőív felépítése.....	114
3.3.4.2	A kérdőív tesztelése.....	115
3.3.5	Mintavétel .....	115
3.3.5.1	A minta reprezentativitása.....	120
3.4	A minta leíró elemzése.....	122
3.4.1	A minta általános jellemzése .....	122
3.4.2	A minta jellemzése a szállásadói jellemzők alapján.....	123
3.4.2.1	A minta jellemzése a szállásadás kezdeti indítéka alapján.....	123
3.4.2.2	A minta jellemzése a szolgáltatói attitűd alapján .....	124
3.4.2.3	A minta jellemzése a szerepvállalás alapján.....	125
3.4.3	A mintában szereplő falusi szállásadók jelenlegi és kívánatos kultúrájára vonatkozó jellemzők .....	125
3.4.4	A minta jellemzése a teljes innovációs tevékenység alapján.....	128
3.5	A változók közötti kapcsolatok elemzése.....	131
3.5.1	A falusi szállásadók innováció képesség érettségének modellezése .....	131
3.5.1.1	Innovációs képesség érettség index .....	135
3.5.1.2	Az első tézis megfogalmazása.....	139
3.5.2	A szállásadói és innovációs jellemzők összefüggései .....	140
3.5.2.1	A szállásadói jellemzők indikátorainak vizsgálata.....	140

3.5.2.2	A szállásadói jellemzők és az innováció képesség érettség főkomponenseinek összefüggései.....	144
3.5.2.3	A szállásadói jellemzők és az innováció képesség érettség kapcsolata....	146
3.5.2.4	A lineáris regresszióelemzés eredményeinek összegzése .....	153
3.5.2.5	A lineáris korrelációelemzés eredményeinek összefoglalása.....	153
3.5.2.6	A második tézis megfogalmazása.....	154
3.5.3	A szállásadói jellemzők és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata.....	155
3.5.4	A szállásadói innovációs képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata.....	157
3.5.4.1	A harmadik tézis megfogalmazása.....	159
3.5.5	A szállásadói kultúra kapcsolata az innovációs jellemzőkkel .....	160
3.5.5.1	A szállásadói kultúra kapcsolata az innováció képesség érettséggel .....	160
3.5.5.2	A szállásadói kultúra és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata .....	163
3.6	A kutatás eredményeinek összefoglalása.....	166
3.6.1	Az eredményeket leíró kutatási modell.....	168
3.6.2	A tézisek megfogalmazása.....	169
3.6.3	Önálló, újszerű eredmények.....	170
3.6.4	A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazhatósága .....	171
3.7	További kutatási irányok.....	172
4.	Felhasznált irodalom.....	173
5.	Függelékek.....	186

## Ábrajegyzék

1.	ábra: Az utazási cél szerinti szegmentáció vidéki utak esetében.....	21
2.	ábra: A rurális turizmus kialakulásának összefüggései Európában .....	23
3.	ábra: A vidéki turizmus rendszere .....	28
4.	ábra: Vidéki szállásadás motivációi külföldön .....	33
5.	ábra: A falusi szállásadás motivációi Magyarországon.....	34
6.	ábra: A falusi szállásadás férőhelyeinek megoszlása települések szerint (2010. 12.31.)	39
	.....	39
7.	ábra: A falusi szálláshelyek és férőhelyek száma (1998-2010).....	39
8.	ábra: A falusi szállásadás legsikeresebb kistérségei és települései (2005-2009).....	40
9.	ábra: Vendégéjszakák száma (1998-2010) .....	41
10.	ábra: Veszprém megye falusi férőhelyeinek száma (2009)Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.....	42
11.	ábra: Veszprém megyében eltöltött falusi vendégéjszakák száma (2009).....	43
12.	ábra: Az ÚMVP 3. tengelyéből támogatott turisztikai fejlesztések száma és összege (2011).....	46
13.	ábra: A kultúra fogalmának megközelítései a tudományterületek szemszögéből .....	49
14.	ábra: Kultúrátípusok és szervezeti kritériumok a „versengő értékek” modellje szerint .. .....	57
15.	ábra: Az innováció dinamikájának folyamatábrája.....	78
16.	ábra: Az innováció előzményeinek és hatásainak elméleti folyamatábrája.....	84
17.	ábra: A kiválóság növekedése.....	86
18.	ábra: A projektorientált szervezet érettsége pókháló modellben ábrázolva.....	92
19.	ábra: Innováció érettség térkép .....	95
20.	ábra: ICMMv1 szerkezeti áttekintése .....	96
21.	ábra: ICCMv2 szerkezeti áttekintése .....	97
22.	ábra: A kutatás modellje .....	111
23.	ábra: A kutatás részletes modellje.....	113
24.	ábra: A minta jellemzése a szállásadás kezdeti indítéka alapján .....	123
25.	ábra: A minta jellemzése a szállásadói attitúd alapján.....	124
26.	ábra: A minta jellemzése a szerepvállalás alapján.....	125
27.	ábra: A falusi szállásadók jelenlegi és kívánatos domináns kultúrája a kongruencia szempontjainak figyelembevételével (N=54).....	128
28.	ábra: A teljes innovációs tevékenység Boxplot ábrája .....	129
29.	ábra: A piacismeret főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai .....	132
30.	ábra: A képzés főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai.....	132
31.	ábra: A lehetőségek kezelése főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai .....	133
32.	ábra: A vendégközpontúság főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai.....	134
33.	ábra: A racionalitás főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai .....	134
34.	ábra: Boxplot diagram.....	137
35.	ábra: Egy Veszprém megyei falusi szállásadó innováció képesség profilja.....	138
36.	ábra: A szállásadás kezdeti indítéka főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai... .....	142
37.	ábra: Az attitúd - főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai .....	143
38.	ábra: A szerepvállalás - főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai.....	143
39.	ábra: A falusi szállásadói innováció képesség érettség és a falusi szállásadó jellemzői között feltételezett kapcsolat .....	144
40.	ábra: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innováció képesség érettség faktorok közötti regressziós kapcsolatok .....	153

41.	ábra: Az innováció képesség érettség és a szállásadói jellemzők közötti parciális korrelációs kapcsolatok .....	154
42.	ábra: A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói jellemzők közötti feltételezett összefüggés .....	155
43.	ábra: Felhődiagram az innováció érettség index és a teljes innovációs tevékenység értékeire .....	157
44.	ábra: A szállásadói innováció képesség érettség és a szállásadói kultúra között feltételezett összefüggés .....	160
45.	ábra: A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói kultúra közötti feltételezett összefüggés .....	163
46.	ábra: Az eredményeket leíró modell .....	168

## Táblázatjegyzék

1.	táblázat: A „rurális” település jelentése egyes európai országokban.....	19
2.	táblázat: A vidéki turizmus és a rurális turizmus jellemzői.....	20
3.	táblázat: A tradicionális és a szolgáltató falu összehasonlítása.....	30
4.	táblázat: A falusi turizmusra jellemző szolgáltatók és szolgáltatásaik.....	31
5.	táblázat: Kultúrajellemzők összefoglalása.....	50
6.	táblázat: Szervezeti kultúra definíciók.....	51
7.	táblázat: Handy-féle kultúratípusok jellemzői.....	53
8.	táblázat: Kim Cameron - Robert Quinn és Freeman szervezeti kultúra tipológiája.....	57
9.	táblázat: Kultúratípusok összehasonlítása I. – Családias léggör.....	58
10.	táblázat: Kultúratípusok összehasonlítása II. – Szervezeti szerepek fontossága.....	59
11.	táblázat: Kultúratípusok összehasonlítása III. – Vezető kiemelt szerepe.....	59
12.	táblázat: Kultúratípusok összehasonlítása IV. – Csoportmunka szerepe.....	60
13.	táblázat: Formális és informális szervezetek összehasonlítása.....	64
14.	táblázat: Innováció fogalmak.....	69
15.	táblázat: A szolgáltatás innováció legfontosabb definíciói.....	71
16.	táblázat: A turizmus a „hagyományostól” az „újfajta” értelmezéséig – szabályozási megközelítés.....	72
17.	táblázat: A Képesség Érettség Modell (SEI) érettség szintjei.....	90
18.	táblázat: Fontos mérföldkövek a kezdeti érettség modellek fejlődéstörténetében.....	91
19.	táblázat: Az innováció modellek jellemzőinek táblázatos összehasonlítása.....	102
20.	táblázat: Az innovációt befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata.....	103
21.	táblázat: Validálásban részt vett szakértők listája.....	107
22.	táblázat: Közép-dunántúli régió megyéinek részesedése a falusi turizmusból.....	116
23.	táblázat: Falusi turizmus teljesítménye Veszprém megye településein (KSH, 2009).....	118
24.	táblázat: Veszprém megye kistérségeinek falusi turizmus teljesítménye.....	119
25.	táblázat: A mintában szereplő falusi szálláshelyek és a vizsgált települések jellemzői alapján képzett gyakoriságok összehasonlító táblázata.....	121
26.	táblázat: A falusi szállásadó és a szálláshely fontosabb adatainak leíró statisztikái.....	122
27.	táblázat: Falusi szállásadók jelenlegi domináns kultúrája kongruencia szempontjainak figyelmen kívül hagyásával.....	126
28.	táblázat: Falusi szállásadók kívánatos domináns kultúrája kongruencia szempontjainak figyelmen kívül hagyásával.....	126
29.	táblázat: Falusi szállásadók jelenlegi domináns kultúrája kongruencia szempontjait figyelembe véve.....	127
30.	táblázat: Falusi szállásadók kívánatos domináns kultúrája kongruencia szempontjait figyelembe véve.....	127
31.	táblázat: A falusi szállásadók innovációs tevékenysége.....	129
32.	táblázat: Veszprém megye falusi szállásadóinak innováció képesség érettség indexei ..	136
33.	táblázat: Egy Veszprém megyei falusi szállásadó innováció képesség területeinek érettsége.....	137
34.	táblázat: A szállásadói jellemzők KMO mutató és Bartlett-teszt értékei.....	140
35.	táblázat: A szállásadó jellemzői - Kommunalitás.....	141
36.	táblázat: A szállásadó jellemzői – Teljes variancia.....	141
37.	táblázat: A szállásadói jellemzők főkomponenseire vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba.....	145
38.	táblázat: Az innováció érettség főkomponenseire vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba.....	145



39.	táblázat: A reziduumokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba eredménye.....	145
40.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje - Piacismeret .....	146
41.	táblázat: A piacismeret és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése .....	147
42.	táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Piacismeret-szállásadói jellemzők) ..	147
43.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Képzés	148
44.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Lehetőségek kezelése .....	149
45.	táblázat: A lehetőségek kezelése és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése	149
46.	táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Lehetőségek kezelése-szállásadói jellemzők) .....	150
47.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Vendégközpontúság.....	151
48.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Racionalitás .....	151
49.	táblázat: A racionalitás és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése .....	151
50.	táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Racionalitás-szállásadói jellemzők) .	152
51.	táblázat: Az innováció típusokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba.....	156
52.	táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata – Teljes innovációs tevékenység...	156
53.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t statisztika szignifikancia-szintje - Teljes innovációs tevékenység .....	156
54.	táblázat: Az innováció képesség érettségre és a szállásadói teljes innovációs tevékenységre vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próbák.....	158
55.	táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata – Innováció érettség validálás.	158
56.	táblázat: Regressziós együtthatók és a t statisztika szignifikancia-szintje – Innováció érettség validálás.....	158
57.	táblázat: A hibatag normalitásának vizsgálata.....	158
58.	táblázat: Levene-teszt eredménye az érettség főkomponenseire .....	161
59.	táblázat: A varianciaelemzés eredményei – jelenlegi AD-BC kultúraprofilpárok mentén .....	161
60.	táblázat: Levene-teszt eredménye az innováció típusaira és a teljes innovációs tevékenységre .....	164
61.	táblázat: ANOVA-tábla - Innováció típusai és a teljes innovációs tevékenység I. ...	164
62.	táblázat: ANOVA-tábla - Innováció típusai és a teljes innovációs tevékenység II. ...	165

## 1. Bevezetés

Elámulni a képeslapra illő gyönyörű táj szépségén, egy vidéki házban lakni, kakaskukorékolásra ébredni, friss házitejet inni reggelire, házi lekvárt kenni a frissen sült kenyérré, egész nap túrázni, lovagolni, biciklizni, kézműveskedni vagy éppen hintaágyon hűsölni az árnyékban, háziállatokat simogatni, megkóstolni a saját alapanyagokból készített helyi specialitásokat és persze jókat beszélgetni a házigazdával. Megfeledkezni az otthon nyugjeiről, félretenni a gondokat, nehézségeket. Feltöltődni, magunkba szívni a természet energiáit. Sokunknak ez jelenti a falusi turizmust.

Korunk turizmusát nagyfokú „élmény centrikusság” jellemzi. Pine és Gilmure (1998) élménygazdaság koncepciójának megjelenése óta radikálisan megváltozott a turizmus értelmezése. Az addig inkább racionális döntésen alapuló megközelítést az élménykomponens teszi teljessé (Gentile et al, 2007). Emellett érdemes megemlíteni azt is, hogy a vendégigények a materiális értékek felől eltolódnak az etikai és intellektuális értékek irányába. A tömegturizmussal szemben felértékelődnek az alternatív turizmus megjelenési formái.

Az alternatív turizmus egyik formája a falusi turizmus, mára nem kizárólag tradicionális (pl. falusi hagyományok, népszokások bemutatása, mesterségek megismertetése) jelentéstartalommal bír, hanem újszerű kínálati elemekkel (pl. saját termelésű vagy egyedi termékek előállítás és értékesítése, egészséggel kapcsolatos tevékenységek) is kiegészült, komplex, individuális értékajánlatot jelent a falusi turizmusban való akár aktív, akár passzív tevékenységet keresők számára.

A falusi turizmus sokszereplős, a falusi szállásadó mellett számos más turisztikai és egyéb szolgáltató, de még a helyi lakosok hozzáállása is közrejátszik az élmény teljessé tételében, az élmény átélésének lehetőségében. A harmonikus, komplex élmény kialakulása egy folyamat, mely a vendég desztináció-választásától (pl. szállásfoglalás céljából történő telefon-beszélgetés, honlap praktikus menürendszere), a teljes tartózkodás alatt őt ért összes ingert, hatást (helyi lakosok kedvessége, ajándékbolt nyitva tartási ideje, utcák, terek tisztasága, rendezvénykínálat) magában foglalja.

A falusi szállásadás nem csak szobakiadást jelent. A vendégek jó része a vidéki szobán, vagy vendégházon túl egyéb szolgáltatásokat (pl. étkezést, a helyi ételkülönlegességek megkóstolását), az emlékezetes időtöltés lehetőségét is elvárja akár a szállásadó által biztosított, akár más, a településen vagy környékén tevékenykedő szolgáltatók ajánlatainak közvetítésével. Ennek ismeretében az eladható szálláshely nyitott a változó igényekre.

A növekvő igények kielégítéséhez, az újravásárlás ösztönzéséhez a szállásadók (és más szolgáltatók) nyitottságára, leleményességére, állandó megújulási készségére, innovatív hozzáállására van szükség. Emellett az élmény mozaikszerűségére visszautalva az összefogás fontosságának hangsúlyozása is elengedhetetlen.

A kutatás a Veszprém megyei falusi turizmusban a 2009-ben kiemelkedő teljesítményt nyújtó települések falusi szállásadóinak jelenlegi felkészültségét, innováció képességét méri fel.

### **1.1 A kutatás jelentősége és célkitűzése**

A falusi turizmus szerepének, lehetőségeinek és fejlesztésének vizsgálata napjainkban az akadémiai és a szakmai közösség kutatásaiban is hangsúlyt kap. A falusi turizmus sikertényezőinek, versenyképességének vizsgálata elterjedőben van (Kulcsár, 2012).

Jelen kutatás a 2009-es KSH falusi turizmusra vonatkozó keresleti adatok alapján előkelő helyen szereplő Veszprém megyei települések falusi szállásadóinak innováció képesség érettség vizsgálatára és innováció képesség érettségének modellezésére vállalkozik. Az innovációs képesség érettség modellel, illetve az innováció képességterületeinek érettségéből számolt érettség index segítségével a falusi szállásadó innovációs képesség érettsége mérhetővé, más szállásadókkal összehasonlíthatóvá válik. A kutatás célja nem kizárólag a falusi turizmus elméleti keretének bővítése, hanem a gyakorlatban könnyen alkalmazható módszer kidolgozása, amely a jelenlegi állapot felmérésén túl a képességterületek érettségi szintjéből a kevésbé fejlett képességterületekre, esetleges hiányosságokra, fejlesztési irányokra is következtetni enged. Mindez segítheti a szállásadót többek között abban, hogy jobban odafigyeljen szállásadói tevékenységének mozzanataira (pl. vendéigények megismerésére, a végrehajtott innováció kommunikációjára, pályázatfigyelésre), tervezési horizontjára, illetve a fejlődési irányok megfogalmazására.

A modell kidolgozásán túl az empirikus kutatás további célja a falusi szállásadás innovációs változói (innováció képesség érettség és teljes innovációs tevékenység) és a szállásadás körülményváltozói (szállásadói jellemzők és a szállásadói kultúra) közötti összefüggések feltárása és a kapott eredmények magyarázata.

A szállásadói jellemzők között a falusi szállásadás kezdeti indítéka, a szállásadói attitűd és a szállásadó szerepvállalása a település turizmusában indikátorok szerepelnek. A szállásadói kultúra pedig a vizsgált településen tevékenykedő falusi szállásadók közösségének jelenlegi és céljai elérése érdekében, optimális esetben öt év múlva kívánatos kultúráját takarja.

A szervezeti kultúrakutatásra kidolgozott Versengő Értékek Modelljének (Cameron-Quinn, 2006) szállásadói kultúra mérésére való alkalmazhatóságát is teszteli az empirikus kutatás. A Cameron és Quinn által összeállított kérdőív a szolgáltatások világában, a falusi turizmus szállásadói kultúrájának feltérképezésére való alkalmasság vizsgálata is szerepel a disszertáció célkitűzései között.

## 1.2 Kutatási kérdések

A kutatási témához kapcsolódó szakirodalom, az innováció érettség, az innováció képesség érettség témakörében készült korábbi kutatások tapasztalatai, valamint az innováció típusaira, innovációs tevékenységre vonatkozó elméleti keret alapján, azokon túlmutatva a kutatás következő kérdésekre keresi a választ:

- Milyen jellemzőkkel, képességterületekkel írható le a falusi szállásadói érettség?
- Jellemzően milyen típusú innovációt hajtanak végre a falusi szállásadók?
- Kimutatható-e kapcsolat a falusi szállásadói innovációs képesség érettség és a falusi szállásadó jellemzői között?
- Kimutatható-e kapcsolat a falusi szállásadói innovációs képesség érettség és a település falusi szállásadóiból álló közösség kultúrája között?
- Kimutatható-e kapcsolat a falusi szállásadók innovációs tevékenysége és a falusi szállásadó jellemzői között?
- Kimutatható-e kapcsolat a falusi szállásadók innovációs tevékenysége és a település falusi szállásadói kultúrája között?

## 1.3 A disszertáció felépítése

A disszertáció második fejezete a kutatás elméleti háttérét mutatja be. Elsőként a témát adó falusi turizmus, azon belül a falusi szállásadók jellemzőit vizsgáló irodalmak, majd az innováció mozgatórugói, innováció képességterületek, érettség modellek, végül a kultúrakutatás módszertani áttekintése kerül terítékre.

A rurális turizmus illetve a hazai falusi turizmus fogalomrendszerének vizsgálatakor elsősorban a kínálat lehatárolására, összehasonlítására kerül sor. Ezt követően a hazai falusi turizmus fejlődéstörténetének legfontosabb állomásaival, majd a falusi turizmus szereplőivel és a falusi turizmus szakmai támogatottságával foglalkozom. Érintőlegesen szót ejtek a szállásadás személyi feltételeiről és a szolgáltatóvá válás motivációiról is. A szolgáltató falu gondolatkör a tradicionális falu és a mai szolgáltató falu logikáját járja körül.

A szállásadói kultúra, az adott település falusi szállásadóból álló formális (pl. egyesület) vagy informális közösség, csoport által a szállásadói jellemzők mellett a másik innováció képesség érettséget magyarázó változó.

A kutatás szempontjából a harmadik releváns terület az innováció. Ezen belül elsőként az innováció elméleti megközelítésével foglalkozom. A klasszikus schumpeteri definíciótól indulva bemutatom az innováció meghatározásait, majd az innováció tipologizálásának lehetséges módjait. Az innováció kutatások közül természetesen a szolgáltatás szektorban, azon belül is a turizmusban megjelenő innováció mibenlétét, dinamikáját tekintem át. Az elméleti megközelítéseket gyakorlati példák bemutatásával is színesítem.

A kutatás fókuszában az innovációs képesség érettség modell megalkotása helyezkedik el. A falusi szállásadók innovációs képesség érettség modelljének kidolgozását a korai érettség

modellek logikájának, szerkezetének tanulmányozása alapozza meg. A legelső szoftvercég által megalkotott folyamatérettség modelltől kezdve, a tudásmenedzsment és projektmenedzsment területen át az érettség modell széles körben elterjedt használatát, használhatóságát igazolom. A turizmusban fellelhető érettség modellek közül is említek pár példát a teljesség igénye nélkül. A vizsgált példaértékű modellek szempontrendszerének ismertetése, összehasonlító elemzésének bemutatását követően a modellalkotáshoz azonosítom a falusi szállásadó innováció képesség területeit, az innováció képesség érettség modell komponenseit. A fentiek tükrében kerül sor a hipotézisek megfogalmazására, a kutatási modell bemutatására, valamint a kutatási hipotézisek ellenőrzését szolgáló ökonometriai módszertan ismertetésére.

Az irodalmi áttekintést követően a harmadik fejezetben térek rá az empirikus kutatás részleteire. A fejezeten belül először a kutatás folyamatát, a kutatási minta főbb jellemzőit ismertetem. Ezekután a főkomponens-elemzés után létrejött szállásadói jellemzők főkomponenseit és az innováció érettség képességterületeit tekintem át. Az adatredukciós módszer használata után a szállásadás körülményváltozói (a szállásadói jellemzők és a szállásadói kultúra) és a szállásadói tevékenység között feltárt összefüggéseket mutatom be.

Az értekezés negyedik fejezete a kutatási eredményeket és az azokból származó következtetéseket ismerteti. Az értekezés záró fejezete a kutatási hipotézisek ellenőrzésére és az eredmények értelmezésére, az önálló, újszerű eredmények összefoglalására és a tézisek megfogalmazására fókuszál. A disszertáció legvégén a további kutatási irányokat fogalmazok meg.

## 2. kutatás elméleti háttere

### 2.1 Turizmus vidéken

A falusi turizmus egy speciális, sokoldalú termékláncolat, amely nem kizárólag a mezőgazdaságra alapul. Fő vonzereje többek között a természet közelsége, az élő tradíció, a családi vendégszeretet, az emberi kapcsolatok. A hazai és külföldi irodalmak tanulmányozása viszont arra enged következtetni, hogy országonként, néhol országon belül is (pl. Spanyolország) a rurális turizmus eltérő jelentéstartalommal bír.

A falusi turizmus és a rurális turizmus értelmezésére számos definíciót találunk, mind a hazai, mind a nemzetközi mértékadó szakirodalmakban. Ez a fejezet a definíciók kategorizált bemutatására vállalkozik, azon belül is először a rurális turizmus, majd a hazai falusi turizmus meghatározások összevetésére, majd a falusi turizmus főbb vonatkozásainak részletesebb kifejtésére. A disszertáció a falusi turizmusról mint a vidékfejlesztés eszközéről nem kíván szólni.

#### 2.1.1 A vidék fogalma

A Nemzeti Agrárprogram az alábbiak szerint definiálja a vidéket: “Vidék az a terület, ahol a mezőgazdasági tevékenység, a zöldfelület (erdő, természetes táj) dominál és aprófalvas településszerkezet, alacsony beépítettség, illetve népsűrűség jellemez” (Nemzeti Agrárprogram, 1997).

A vidékiség mérésére az OECD országokban alkalmazott módszer objektív és egyszerű: alapelve, hogy a ruralitás és az urbanitás a népsűrűség függvénye. A problémával foglalkozó szakemberek azt a tényt figyelték meg, hogy a népsűrűséggel pozitív korrelációban van egy sor, a fejlettséget meghatározó mutató (Póla, 2002):

- Ha a népsűrűség értéke  $\text{km}^2$ -enként 150 fő alatt van a települések több mint 50%-ánál, akkor alapvetően vidéki térségről beszélünk.
- Ha ez az arány 50% és 15% között van, akkor jellemzően vidéki térségről van szó.
- Ha az arány 15% alatti, akkor urbánus az adott térség.

Az EU-ban a fenti értéket a  $100 \text{ fő}/\text{km}^2$  határnál állapították meg, Magyarországon pedig mintegy öszvér megoldásként  $120 \text{ fő}/\text{km}^2$ -t tartanak indokoltnak (Póla, 2002).

Az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (2004) megfogalmazásában az Európai Unióban használt kritériumok szerint Magyarország területének 96%-a vidéki térségnek minősül, ahol a népesség 74,5%-a él. Az alapvetően vidéki területek részaránya 58,3%, az össznépességből való részesedésük 31,3%, mely 3,2-szer magasabb az EU (9,7%) átlagánál. Hazánkban az összes település 54,3%-ának lakossága nem éri el az 1000 főt, ezeken a településeken él az összlakosság egyötöde (Sarudi, 1997).

A térség vidéki jellegén túlmenően releváns kérdés az is, hogy egy adott település urbánus vagy inkább rurális jellegűnek tekinthető. Az 1. táblázat a „rurális” település jelentését foglalja össze az egyes európai országokban.

1. táblázat: A „rurális” település jelentése egyes európai országokban

Ország	Jelentés
Ausztria	1.000-nél kevesebb lelket számláló, 400 fő/km <sup>2</sup> -nél kisebb népsűrűségű település
Dánia	200-nál kevesebb lakost számláló agglomerációk
Anglia, Wales	Nincs formális meghatározás, de a Vidéki Hivatal kizárja e kategóriából a 10.000-nél nagyobb népességű településeket
Írország	A városi és rurális területeket megkülönböztető határ 100 lakosnál húzódik
Olaszország	10.000 lakosnál kevesebbet számláló települések
Norvégia	200-nál kevesebb lakost számláló agglomerációk
Portugália	10.000 főnél kevesebb lakosú községek
Skócia	100 fő/km <sup>2</sup> -nél kisebb népsűrűségű helyi önkormányzatok
Spanyolország	10.000-nél kevesebb lakosú települések
Svájc	10.000 főnél kevesebb lakosú községek

Forrás: Sharpley-Sharpley (1997:13).

### 2.1.2 Rurális turizmus

Abból a megfontolásból, hogy a rurális turizmus sokszínű kínálatára épülő legáltalánosabb, de nem kizárólagos megnyilvánulási formája a falusi turizmus, elsőként a tágabb kategóriát vizsgálom. Az ennél szűkebb tartalommal bíró falusi turizmus definíciókat ezt követően csokorba gyűjtve mutatom be.

Lane (Lane in Kiss, 2001:3) szerint „rurális turizmusnak minősül minden olyan, a turizmus kategóriájába tartozó szabadidő-eltöltés, melynek helyszíne a vidék, így például már az is, ha valaki vidéken csak szálláslehetőséget vesz igénybe, vagy ajánl fel.”

Henry Grolleau 1987-es tanulmányában a rurális turizmust az Európai Unió tizenkét országára vonatkoztatva mutatja be. Grolleau három felfogást különböztet meg (Grolleau in Kovács, 2003: 65):

- Minden tevékenység, amely a vidéken folytatódik, a rurális turizmushoz tartozik. Ez azonban nem fogadható el teljes mértékben, hiszen maga a vidék jelentése is esetenként eltérő lehet a különböző országokban. Néhány országban városon kívüli, nem beépített övezetet jelent, máshol a mezőgazdasági terület fogalmával egyenlő.

- A másik felfogás szerint a rurális turizmus az egyes országok nem tengerparti, belső területére irányul. Ez a felfogás főleg Spanyolországra jellemző, de az EU más országában is alkalmazható.
- A harmadikként említett meghatározás szerint, mely minden EU-tagállamban elfogadható, a rurális turizmus belső erőforrásokon alapuló turisztikai tevékenység, mely az emberi és természeti környezet összhangjára épül.

Lane a rurális turizmust a legtisztább formájában azonosította (lásd 2. táblázat), ugyanakkor a rurális turizmus kevésbé szakosodott formáit kereső, általános érdeklődésre számot tartó nagy piac létrejöttét is kimutatta. Ezt a turizmus típust hívta vidéki turizmusnak. Lane a vidék fontosságát használta fel a rurális területek látogatása mögötti turista motivációk kiértékeléséhez és a két turizmusforma megkülönböztetéséhez. A vidék fontosságának magas foka a rurális turizmusban való részvételt sejtet. A vidék fontosságának viszonylag alacsony foka azt jelenti, hogy a turista a tevékenységre koncentrál, a környezet jellege csak másodlagos jelentőségű (Lane in Roberts-Hall, 2001:184).

2. táblázat: A vidéki turizmus és a rurális turizmus jellemzői

Rurális turizmus	Vidéki turizmus
Lényegében rurális területen helyezkedik el.	Nem feltétlenül vidéki területre jellemző.
Funkciójában rurális (azaz a vidék egyedi jellegzetességeire épül).	Nem funkcionálisan rurális (azaz a választott tevékenység egyedi jellegzetességére épül).
Méretét tekintve rurális (azaz kisméretű).	Méretében rurális (azaz kisméretű).
Jellegében hagyományos.	Jellegében hagyományos.
Szerves növekedés, organikus fejlődés, helyi tulajdon jellemzi.	Organikus növekedés jellemzi. Helyi tulajdon, de megvan a lehetősége a partnerségen belüli bővülésnek, ami módosíthatja az irányítás helyszínét.
Változatos, a rurális környezet összetettsége jellemzi.	Változatos, a kereslet változékonyságát jellemzi
A vidék kiemelt fontossága a fogyasztó elégedettségében nagy.	A vidék viszonylag alacsony fontosságú a fogyasztó elégedettségében.

Forrás: Lane in Roberts-Hall, 2001:184.

Gannon a jövedelmet érintő hatást kiegészítve már megemlíti a szállásadás során nyújtható kapcsolódó szolgáltatásokat is. Gannon a rurális turizmust olyan programlehetőségek és szolgáltatások gyűjtőfogalmaként értelmezi, melyeket vidéki, falusi emberek ajánlanak fel annak érdekében, hogy ez által pótlólagos jövedelmet szerezzenek (Gannon in Kiss, 2001:3).

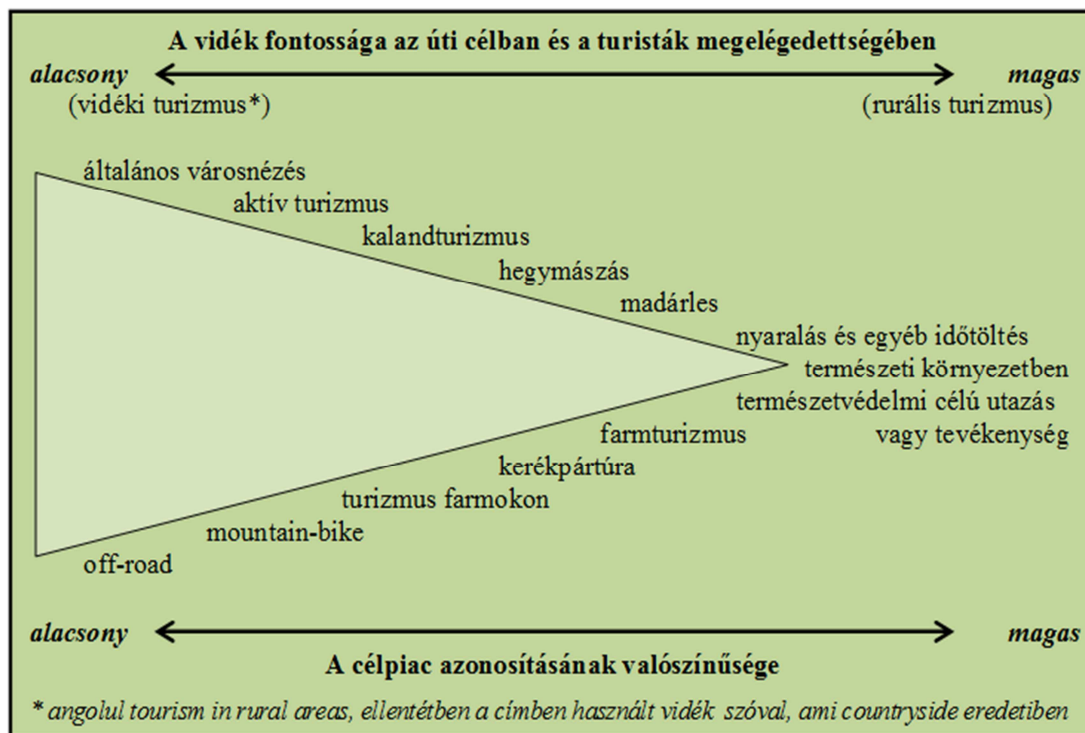
### 2.1.2.1 A rurális turizmus formái

A nemzetközi szakirodalomban a rurális turizmus kifejezés tágabb fogalom, mint a hazai falusi turizmus meghatározás. Számos országban rurális turizmus alatt a turizmus szektor szinte minden olyan ágazatát értik, melyeknek nem a városi infrastruktúra ad keretet. Az 1. ábra azt mutatja, hogy a vidék fontossága az úti célban és a turisták elégedettségében tényező hogyan használható a rurális turizmus széles spektrumának jellemzésére.



Ahol a vidék fontossága alacsony értéket képvisel, az a vidéken történő általános turizmusban való részvételt jelöl, a magas fontosság pedig a rurális turizmus „tisztá” formájának tekinthető. Ahol a fogyasztó érdeklődését a tevékenységek széles köre leköti, ott a termék alapértékének azonosítása nehezzé, a célpiac azonosítása valószínűtlenné válik (Roberts-Hall, 2001:183-185). A fogyasztás módja szerint pl. a kerékpározás egyesek számára off-road kalandot, kihívást, mások számára a vidéki táj megismeréséhez használható fenntartható közlekedési módot jelent. Az előbbi esetben az elsődleges fogyasztói érdeklődés nem a vidékre irányul, de mivel az élmény függ a vidékiségtől, ezért nehéz elkülöníteni a vidéki látogató elégedettségét attól az eszköztől, amivel azt eléri.

1. ábra: Az utazási cél szerinti szegmentáció vidéki utak esetében



Forrás: Roberts-Hall, 2001:184.

Gopal et al. (2008:514) szerint a rurális turizmus magába foglalja mind az agroturizmus, az örökség- és kulturális turizmus, valamint az ökoturizmus számos vonását is.

Ahogy azt Roberts és Hall (2001) besorolásában láthatjuk, a vidéki épített-, kulturális-, természeti környezetre a falusi turizmuson kívül egyéb, de vele esetenként szorosan összefüggő, vagy azt kiegészítő ágazatok is épülnek.

### **2.1.2.2 Eltérő kultúrák, eltérő megközelítések**

Mint azt a 2.1. fejezetben is láthattuk, a rurális turizmus pontos, átfogó meghatározása nehéz, az országokénti kulturális különbségek miatt szinte lehetetlen feladat. Ennek következményeként a rurális turizmus fogalma alatt az egyes térségekben mást és mást értenek.

Puczkó és RácZ szerint a hazai szokásokhoz hasonló falusi vendégfogadás jellemző Közép-Európa legtöbb országára is (Puczkó-RácZ, 2005:321). A régióban a turisták általában ugyanabban, vagy ahhoz közel lévő házban laknak, amelyikben a házigazdák, kiszolgálják őket, így a vendéglátóval való személyes kapcsolat kialakítása gyakorlatilag része a terméknek. Kiegészítő attrakcióként a környékbeli autentikus, természettel összefüggő lehetőségek, valamint az adott portán végezhető tradicionális tevékenységek szolgálnak. Hinsberg Lengyelországot hozza példaként a közép-európai szokások reprezentálására (Hinsberg in Kiss, 2001:3). Az országban elsősorban a gyalogtúra, lovaglás, úszás, a falusi élet mindennapjaiban való részvétel (pl. szüret, fejes, tejtermék- és lekvárkészítés, kenyérsütés) jelentik a falusi szálláshoz szolgáltatás kiegészítő attrakcióit.

Fontos megemlíteni, hogy rurális turizmus definíciós keretén belül megtalálható az agriturizmus, valamint a farmturizmus meghatározás is, melyek már több átfedést mutatnak a magyar falusi turizmus fogalmával. Az agriturizmus, illetve farmturizmus a falusi turizmushoz képest azonban szélesebb spektrumú kínálattal rendelkezik, magyar vonatkozásban összetettebb. Példaként említendő e csoportban Olaszország és az Egyesült Királyság. Előbbiben a rurális turizmus kategóriájába tartozik a turizmus minden, vidékkel összefüggő formája, így például egy 100 fős vidéki hotelben töltött hétvége, vagy akár egy borút bejárása is (Gentile in Kiss, 2001:3), míg utóbbiban a gyalogtúrák, étteremlátogatás, valamint a szabadban űzött sporttevékenységek a legkeresettebb rurális turisztikai szolgáltatások (Williams-Shaw in Kiss, 2001:3).

A közép-európai és az imént ismertetett felfogás között létezik egy „átmeneti verzió”, mely ugyan nem nevezhető a hazai klasszikus értelemben vett falusi turizmusnak, de nem tartozik bele minden urbanizációmentes kikapcsolódási forma sem. Skandináviában a régiókra jellemző, házigazdával való együttélés elképzelhetetlen. Finnországban általában egy tóparti kisházat bérelnek ki a vendégek és annak környékén üdülnek (Puczkó-RácZ, 2005:321). Hollandiában pedig egy farm mellett lévő kempingben eltöltött nyaralás szolgál az előbb említettekhez hasonló célt, ahol a legnépszerűbb elfoglaltságok a túrázás, kerékpározás és lovaglás (Kiss, 2001:3).

### 2.1.2.3 Rurális turizmus történelmi gyökerei

Európában a vidéki üdülés a 17-18. századig nyúlik vissza. Thomas Cook, a „csomagutak” (package-ek) úttörője volt az első, aki vidéki környezetbe invitálta az erre fogékony vendégeket. A 19. század előtt főként az elit kiváltsága volt ez az üdülési forma. A trend a 19. század közepén változott. A diszkrecionális jövedelem növekedése, a vasút, valamint egyéb technológiai fejlesztések lehetővé tették, hogy a középosztály is megengedhesse magának a vidéki kikapcsolódást. Ezen korai, iparvárosok környezetében élő és dolgozó utazni vágyó turisták motivációja általában vidéki gyökereik felkutatása, illetve az ott élő rokonaik meglátogatása volt. Az EQUATIONS elemzése ezen a ponton külön kiemeli Magyarországot, ahol ez a fajta mobilitás a leglátványosabban zajlott (Equitable Tourism Options, 2006:1-3).

Mivel a rurális turizmus volumene ekkor még meglehetősen alacsony volt, ezért az egyes térségek döntéshozói nem érezték fontosnak a rurális turizmus anyagi támogatását, illetve a szegmens helyszínéül szolgáló, elmaradottabb rurális területek felzárkóztatását. Persze később a folyamatos turistaszám növekedés magával vonta e területek fejlődését is. A 2. ábra jól szemlélteti ezen turisztikai termék kialakulásának kezdeti összefüggéseit. Az egyes feltörekvő gazdaságokban a változó mezőgazdasági gyakorlat és az ennek következtében fellépő vidéki munkanélküliség miatt egyre nagyobb mértékű migráció indult az industrializálódó városok felé. A 20. század elejére a növekvő városi népesség és az általuk kiváltott, vidéki desztinációk felé irányuló turizmus káros hatásai miatt már felmerült a tájkép és a vidék védelmének gondolata és szükségessége, így ennek érdekében már ekkor számos intézkedést hoztak (Equitable Tourism Options, 2006:1-3).

2. ábra: A rurális turizmus kialakulásának összefüggései Európában



Forrás: Thomson Learning in Equations, 2006.

A századfordulón az Európán belüli nemzetközi turizmus három százalékát adta a rurális turizmus, amely mintegy tizenkilenc millió turistát jelentett. Egyes értelmezések szerint a rurális turizmus a turizmus szektor külön árucikkévé vált (Kiss, 2001).

Kiss szerint a modern kori rurális turizmus kialakulását, illetve népszerűségének növekedését az elmúlt évtizedekben a gazdasági és társadalmi változásokon kívül az alábbi trendek is elősegítették (Kiss, 2001:2):

- a legtöbb fejlett országban a szabadidő növekedése a rövid utazások és a második, harmadik üdülések számának és népszerűségének növekedését okozta;
- az 1980-as évektől megnőtt az érdeklődés az „örökség” iránt. A vidéki területek természeti és kulturális értékeit számos országban tekintik valódi örökségnek;
- az egészséges életmód iránti érdeklődés növekedett;
- a technikai fejlődés egyre több ember számára teszi lehetővé a vidéki üdülést (közlekedési eszközök, divatos sportruházat – sportfelszerelések) (Sharpley–Sharpley in Kiss, 2001:2);
- nőtt az aktív időtöltés igénye, elsősorban a természet-közeli elfoglaltságok iránt (Antal in Kiss, 2001:2);
- fejlődött a környezettudatosság;
- egyre több vendég szeretné megismerni a vidéki kultúrát, szokásokat, életkörülményeket, hétköznapiakat, ezzel együtt nő az igény a „házi termékek” iránt is (Reiner–Taurer in Kiss, 2001:2);
- a turisták egyre inkább egyéni bánásmódot, személyre szabott szolgáltatásokat várnak el a szállásadóktól (Antal in Kiss, 2001:2).

### **2.1.3 Falusi turizmus**

A rurális turizmus értelmezések számbavétele után a következő fejezetben a hazai falusi turizmus megközelítéseket veszem sorra, gyűjtöm csokorba. A fejezet alcímei az adott csoportokban szereplő definíciók közös tartalmát foglalják össze. Az alcímek sokszínűségéből is látszik, hogy ahány szerző, annyiféle falusi turizmus definíció létezik.

Michalkó (2012:178) szerint a falusi turizmus földrajzilag jól körülhatárolható térhez köthető turisztikai termék. Antal-Csizmadia (1992) a falusi turizmus sajátosságai közül a terület által – ebben a megfogalmazásban nem kizárólag egy települést, hanem települések csoportját értve – biztosítani tudó kínálati elemek összességét a „vidéki kínálatot” emeli ki. „A falusi turizmus, mint az ország turisztikai kínálatának egyik eleme, mint „turisztikai termék” komplexen jeleníti meg mindazt a vidéki kínálatot, amelyet egy település (településcsoport) az adott területen a fogadóképesség és a vonzerő különféle elemeit, sajátos, egyedi terméké szervezve nyújtani tud.”

A megfogalmazás nem tér ki a korábbi sajátosságokra egyesével, de azokat minden bizonnyal a vidéki kínálat nélkülözhetetlen adottságainak tekinti. Michalkó (2012:178) definíciójába is, – mint később Jenkei (1996) megfogalmazásába – többféle turisztikai termék belefér, nem kizárólag a szoros értelemben vett falusi turizmus (pl. hagyományörzés, a népi kultúra, vidéki életforma megismerése), hanem akár az örökségturizmus, egészségturizmus, ökoturizmus, aktív turizmus, kastélyturizmus is. Eszerint a falusi turizmus szolgáltatói a saját portán szállást, étkezést, programot biztosítani tudókon kívül akár más turisztikai szolgáltatók is lehetnek (pl. panzió, gyógyfürdő).

A Falusi Turizmus Országos Szövetsége 2000-ben megfogalmazott falusi turizmus definíciója is túl tág értelmezést ad, akár a korábban bemutatottak. Ez alapján a falusi turizmus: „városon kívül elhelyezkedő, helyi és regionális vonzerőkkel rendelkező, gondozott vidéki, falusi környezetet biztosító, a belföldi és külföldi vendégek számára szállást és/vagy szabadidő-eltöltési szükségletek széles körű kielégítése, amely kereskedelmi alapokon nyugszik és magában foglalja a szervező helyi intézmények és szolgáltatók együttműködését” (FATOSZ in Kiss, 2001).

A falusi turizmus kínálati elemeit körülhatároló, a falusi turizmust a vidéki/rurális turizmus más formáitól megkülönböztető értelmezéseknek leginkább Hajdú (1999) és Puckó-Rácz (2005) megfogalmazásai tekinthetők. Mindkettőből kitűnik, hogy a helyi közösségi értékek játszanak fontos szerepet a falusi turizmusban. A családok a hagyományos tevékenységeiket végzik, amelyekbe a turista ott tartózkodása alatt bekapcsolhat: „A falusi turizmus, a városon, kiemelt turisztikai településen kívül folytatott vendégfogadás. Komplex turisztikai terméként kínálja a település (kistérség) jellemző életformáját, természeti értékeit, népi építészetét, hagyományait és kultúráját bemutató szolgáltatásokat, valamint a falusi házimunkába való bekapcsolódás lehetőségét” (Hajdú, 1999:31).

A falusi turizmus a klasszikus értelemben olyan turisztikai tevékenységet takar, amelynek során a turista a városi stressztől mentesen, tiszta természeti környezetben megismerkedik a falusi élettel, szokásokkal, hagyományokkal, megkóstolhatja a helyi ételeket és italokat, lehetősége van bekapcsolódni a ház körüli munkákba vagy a házigazdák által folytatott mezőgazdasági tevékenységbe (Puczkó-Rácz, 2005:309).

### **A falusi turizmus színtere**

Jenkei (1996) megfogalmazása kizárólag a falusi turizmus helyszínét határolja le, mely szerint „A falusi turizmus a falun történő üdülést, nyaralást jelenti, azaz a falvakban megvalósuló turizmus: falusi turizmus”. A falu azonban lehetőséget adhat más turisztikai termékek működtetésére is, mint pl. kastélyturizmus, gyógyturizmus, így ez a megfogalmazás inkább a vidéki turizmus értelmezéséhez áll közel.

A falusi turizmus urbanizációmentes, természetes környezetben megvalósuló jellegét hangsúlyozza Hegedűs Géza, aki egészen Rousseau-ig vezeti vissza a falusi turizmus fogalmát: „A filozófia útjain induló Rousseau ...divatossá teszi a falusi életet, az elvonulást a városi zűrzavarból. A vadászni, halászni szeretők, a nyáron vidéki birtokaikra vonulók

(a későbbi rendszeres nyaralók elődei) idillikus életfilozófiát vagy egészséges életmódra hivatkozást alakítanak ki a "rousseau-izmus"-ból" (Kovács, 2002:17).

### **A falusi turizmus jövedelemteremtő képessége**

Kovács (2003) és Gáspárné (Gáspárné in Kovács, 2002) megközelítésében a falusi turizmus jövedelemteremtő képessége is megjelenik, a vendéglátók fizetség ellenében nyújtanak szolgáltatásokat (szállást, étkezést, programot). A definíciók szerint a falusi turizmus „vidéki környezetben, falun, tanyán, családoknál folytatott üdülés, fizetség ellenében” (Kovács, 2003:56).

Csizmadia megfogalmazásából kitűnik, hogy a falusi turisztikai szolgáltatásnyújtás nem jelent kizárólagos jövedelemforrást, inkább jövedelemkiegészítő tevékenységként funkcionál: „A faluban élők fő foglalkozásuk mellett jövedelemkiegészítő tevékenységként, saját házaikon belül kihasználatlan szálláshelyeiket az üdülés szolgálatába állítják, miközben a falu környezetével és hangulatával megmarad eredeti állapotában. Arra továbbra is mezőgazdasági termelés, állattartás és az ezekhez kapcsolódó ipari tevékenység lesz a jellemző” (Csizmadia in Kovács, 2003:56).

### **A falusi turizmus személyes jellege**

Danis György megközelítésében, a falusi turizmusban a természeti környezeten túl a szabadidőtöltés személyesebb jellege – a vendégek igénye a vendéglátókkal való szorosabb kapcsolat kialakításra – erőteljesebb nyomatókat kap. A falusi turizmus természetközeli, személyre szóló szolgáltatást ad, nem tömegturizmus, urbanizációmentes, a vendéglátó és a vendég kapcsolata személyes, falusias környezetben zajlik (Danis, 1995:73-75).

A következő értelmezésben is az emberi tényező, a vendégszeretet, mint a falusi turizmus legfontosabb vonzereje kap kiemelt figyelmet: „A falusi turizmus esetén a turisták nemcsak a falusi, természetes környezetet keresik, hanem az ehhez fűződő emberi kapcsolatokat is; sokszor azért, hogy megismerjék származásuk helyét, a családi gyökereket, vagy a vidék kultúráját” (Aranyossy, in Kiss, 2001).

Fehér-Kóródi (2008:36) a falusi turizmus vonzerejét a következőkben látja: „a természet közelsége, a vidéki lét tárgyi és kulturális hagyományai kiegészülve a családi hangulattal és különböző aktivitási lehetőségekkel adja a falusi turizmus termék lényegét”.

### **Hagyományok útján**

A falusi turizmus alapvető vonzereje, a „paraszi életmód” (Pap-Trócsányi, 1996:132). A falusi turizmus hitelesen őrzi, ápolja és közvetíti a település tradícióit (Nanszákné-Juhász 1995). Aranyossy esetében a falusi turizmusban elmerülni kívánó turistát a vidék kultúrájának megismerése, a családi gyökerekhez, a múltba való visszanyúlás, a tradíciók, hagyományok átélési vágya vezérli vidékre (Aranyossy in Kiss, 2001).

Összemosódik a falusi turizmus és az agroturizmus értelmezése a következő gondolatban: „A falusi turizmus felfogható a mezőgazdaság és a turizmus rendszereinek közös alrendszereként, mely elsősorban a falusi mezőgazdasági tevékenységre és a falusi életmód és

a hagyományok vonzerőire alapozva és azokat bevonva értékesíti a helyi termékeket és lehetőségeket a turizmus piacán” (Kovács, 2000:62-65).

### **2.1.3.1 Falusi turizmus kontra vidéki turizmus**

A magyar turisztikai szakmai szóhasználat nem értelmezi egységesen a falusi turizmust. A szerzők egy része (pl. Jenkei, 1996; Kovács, 2002) a falusi turizmust a falu turizmusával azonos jelentéstartalommal ruházta fel, a falu turizmusában megjelenő összes turisztikai terméket tévesen alatta értve. Szabó Géza már a kilencvenes évek elején kijelentette, hogy a rurális turizmusnak nem kizárólagos képviselője a falusi turizmus, nem lehet minden vidéki turizmusfajtát ezzel a névvel illetni (Szabó in Fehér-Kóródi, 2008:28). Kovács (2002:39) ugyanakkor a falusi turizmus gyűjtőfogalomként való használata mellett érvel.

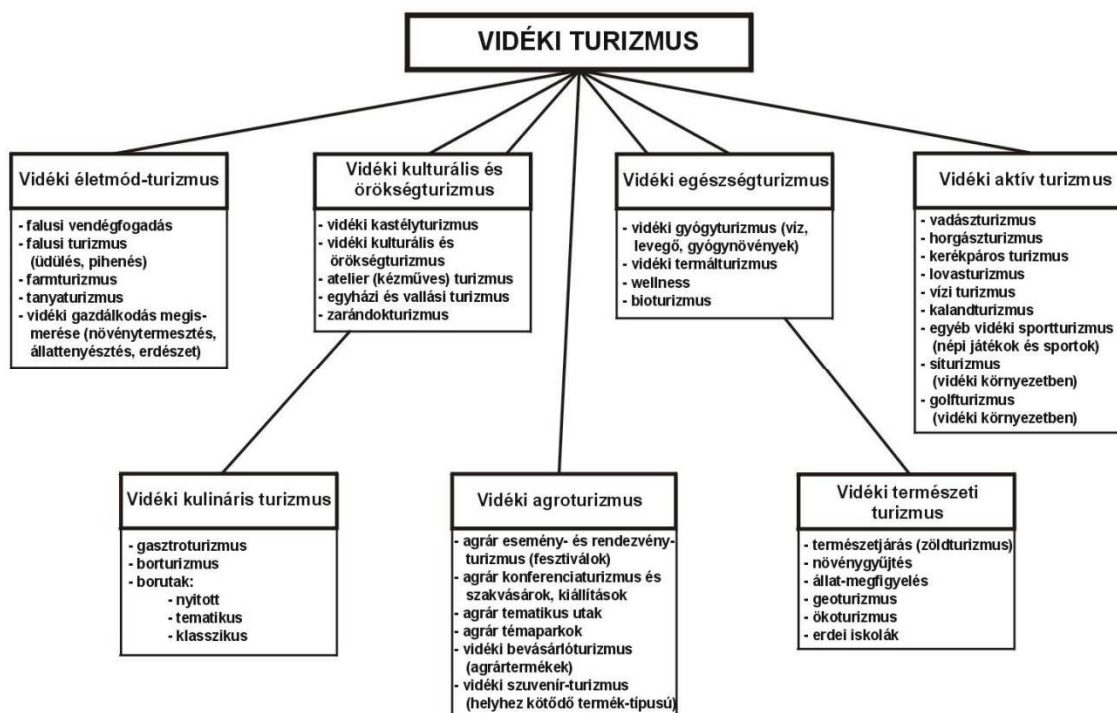
Kovács meghatározásához a nemzetközi irodalom „rural tourism” megfogalmazása áll közelebb. A fenti kifejezés egyik lehetséges és szakmailag legjobban indokolható magyar fordítása a „vidéki turizmus”, de Kovács (2002:39) szerint ez a „vidék” szó pejoratív hangzása miatt nem terjedt el. Feltehetőleg azonban – bármennyire is szeretnénk a magyar kifejezéseket előnyben részesíteni – a „rural tourism” szakkifejezés teljes jelentésének megőrzéséhez, a torzítás elkerülésének céljából a magyar nyelvben a rurális turizmus kifejezés tűnik a legalkalmasabbnak.

A falusi turizmus kifejezés a falu komplex turisztikai kínálatából a falusi életkörülmények, a helyi szokások, a kultúra és – ahol van – a mezőgazdaság adta lehetőségek hasznosítását tükrözi – a falusi természetélmény, helyi építészeti-, illetve közösség értékeinek közvetítésén túl –. E felfogás szerint a vendégfogadó saját portáján kialakított szálláshelyen szívélyesen fogadja a turistákat, s megosztja velük saját helyi hagyományait, gasztronómiáját, ünnepeit. A vidéki családok mindezt többnyire már meglévő lehetőségeire alapozzák jövedelemkiegészítési formaként.

A vidéken megjelenő turizmusfajtákat a hazai szerzők más – más módon csoportosítják. Wallendums Árpád a motiváció, a szabadidő eltöltésének jellege, formája és az érdeklődés alapján gyűjtötte össze (Fehér-Kóródi, 2008:30). Wallendums a falusi turizmust a következő jellemzőkkel írja le: „imerkedés a falusi életmóddal, életkörülményekkel, szokásokkal, hagyományokkal, ételekkel, bekapcsolódás a falusi élet tevékenységeibe”. A lovaglás, vadászat, bortúrák, mezőgazdasági szakmai turizmus, egészségtudatos élet, kegyhelyek, zarándokhelyek felkeresése a falusi turizmustól eltérő, más kategóriában szerepel. A vidéki turizmus kategórián belül így találhatunk kimondottan vidéki (falusi-, agroturizmus) és vidéken is megtalálható turizmusfajtákat. Ebből is kitűnik, hogy a vidéki turizmus jóval tágabb értelmezés a falusi turizmusnál.

A 3. ábra a vidék kínálati rendszerének összetettségét mutatja. A szerzők által alkotott rendszerben a falusi turizmus a vidéki életmód-turizmus kategóriában szerepel. Jól látható, hogy a vidék a turisztikai termékek széles palettájának színhelye lehet.

### 3. ábra: A vidéki turizmus rendszere



Forrás: Dávid et al., 2007:189.

Egységes meghatározásokra van szükség, hogy a turista a használt elnevezésből egyértelműen azonosíthassa a kínálat várható összetevőit (Kiss, 2001:29-31). A következetes szóhasználat a szakma érintettjeinek és a turistáknak egyaránt könnyebbé teszi, ellentétben a „jelenleg általánosan használt falusi turizmus gyűjtő kategória falusi jelzője korlátot jelent az értékesítésben, piacra vitelben” (Fehér-Kóródi, 2008:29).

#### 2.1.3.2 A szolgáltató falu

Mivel a disszertáció a szállásadói kultúrával is foglalkozik, érdemes kitérőt tenni, megnézni, vajon milyen változásoknak kellett végbemennie a tradicionális falvak lakóinak kultúrájában, hogy az a mai falusi turizmus fogadóbázisa lehessen.

A tradicionális falusi életforma, falusi közösség kultúrája a szolgáltató falu kultúrájához hasonlítva a következőképpen jellemezhető Kluckhohn és Strodtbeck (Heidrich, 2006) számos kultúrákutató gyökeréről szolgáló alapfelvetéseinek segítségével.

#### Az emberek természete, kapcsolatuk a többi emberrel

A tradicionális falvak lakóinak viselkedését a zárt faluközösség belső törvényei alakítják. A falusi ember kénytelen megfelelni a kis közösség (társadalom-szervezet) ellenőrzésének. Az emberek sűrűn és sokoldalúan, közvetlenül, bensőségesen érintkeznek egymással. Kívülről érkezővel azonban kezdetben lehet, hogy kimértek, távolságtartók (határtartás). A szolgáltató falu lakóinak a korábbi zártságot fel kellett oldaniuk, hogy kellő nyitottsággal fordulhassanak az érkező vendégek felé.



## **A természettel való kapcsolat**

„Alázatos túrés”, állandó harc a természet erőivel - e jellemzőkkel írható le leginkább a tradicionális falulakó. A természettel szembeni alárendeltségből adódóan az emberi tevékenység („tenni vagy lenni”) inkább a Kluckhohn és Strodtbeck (Heidrich, 2006) szerinti „lenni” jellemzővel fogható meg. A szolgáltatói attitűd megjelenése együtt jár a „tenni” jelzővel. A szolgáltató változtat, átalakítja környezetét, hogy minél vonzóbb képet mutasson a külvilág felé.

## **Az időhorizont: múlt, jelen, jövő**

E tekintetben a tradicionális falusi ember inkább a múltban él; minden úgy van jól, ahogyan volt, mert nem lehet másképp, tehát mindenkinek igazodni kell a hagyományokhoz. Életeleme az állandóság, a kalendárium, évszakok megzavarhatatlan változása, megszokott élettempó. Nem tud tervezni, mivel saját maga nem mer célokat kitűzni, kalkulálni, inkább elfogadja azt, ami lesz. A szolgáltatónak meg kell tanulnia a tervezés bonyolult menetét. Előregondolkodni, a jelenből kiindulva a jövőt vizionálni.

## **A tér: közös vagy privát**

Mivel a falusi társadalmi ellenőrzés minden területre, minden térre kiterjed, így a közösség minden iránt érdeklődik, és mindent meg is ítél valahogy. Így térfelfogás tekintetében a privát élet nem különül el a közösségi élettől, teljes viszonyokról beszélhetünk. Talán ez az alapfeltevés változik a legkevésbé, hiszen az íratlan normák ma is hatnak. A tősgyökeres emberek furcsán nézik a „gyütt-mentek” ténykedéseit.

A tradicionális falvak fennmaradását több falukutató is megkérdőjelezte. „Fejlődni csak különös szerencsével tud a kisebbik részük, tömegük épphogy él, és kis részük pedig csöndesebben, vagy sebesebben halad a pusztulás felé” (Erdei, 1974:156). Erdei szerint „háromféle szerencse” tudja biztosítani a fejlődést:

- a városok közvetlen közelsége;
- a nagyméretű falu, mely lehetővé teszi, hogy magában tudjon városiasodni;
- a telepésfalvak, melyek megszabadulhatnak a múlt terheitől, és új kezdeményezésekkel a falu erőforrásaiból valami újat teremtenek.

Ez a „valami új” a legtöbb esetben a falusi turizmus. Falusi szállásadást 166 kistérségből mindössze kettőben (Aszódi, Bácsalmási) nem regisztráltak 2005 és 2009 között (Michalkó, 2012). A tradicionális falvak szolgáltatói falu felé történő elmozdulásával a falvak és a falvak lakói komoly változáson mentek keresztül (lásd 3. táblázat).

### 3. táblázat: A tradicionális és a szolgáltató falu összehasonlítása

<b>Tradicionális falu</b>	<b>Szolgáltató falu</b>
a falusiak zárt közösséget alkotnak, gyakori a társas érintkezés (önmagában egy társadalmi kör)	nyitottabb közösség, személyes kapcsolat a vendégekkel (családias, vendégközpontú szemléletmód)
a hagyományok a mindennapi élet részeként jelennek meg	hagyományok, kulturális értékek megőrzése: a turisztikai termék részét képezik
elsősorban gazdasági termelés, ipari tevékenység, állattartás	jövedelemkiegészítő tevékenységként szolgáltatások nyújtása a turizmusban, komplex turisztikai kínálat
a mezőgazdasági termelés az elsőrendű gazdasági funkció	a hagyományos gazdaság értékesítési lehetősége (pl. házi termékek, vendéglátás)
természetközeli életmód, egymásrautaltság	természeti adottságok, „zöld kínálat”- természetvédelem
elmaradott alpinfrastruktúra	alpinfrastruktúra mellett turisztikai infrastruktúra
elnéptelenedő, elmaradott térség, gazdasági problémák	lakosság elvándorlása mérsékelt, fenntartható fejlődés, elmaradott térségek felzárkóztatása

Forrás: Csizmadia, 2009; Erdei, 1974; Danis, 1995; Kabai, 2001; Kiss, 2001; Kulcsár, 2003 alapján saját szerkesztés.

#### 2.1.3.3 Kiegészítő program- és szolgáltatáskínálat

A falusi turizmus jóval többet jelent egyszerű szállásadásnál, mivel a falusias hangulat, a helybéliekkel és a vendégfogadóval való viszonylag szoros kapcsolat, a kínált programlehetőségek és szolgáltatások éppúgy részét képezik, mint a tiszta környezet, rendezett porták, igényes vendéghegyek, melyek alapvető szolgáltatásokhoz (pl. posta, telefon, gyógyszertár, orvos) kapcsolódnak (Kiss, 2001:4). A falusi turizmusra egy komplex „csomagként” kell tekintenünk, mely megfogható és megfoghatatlan elemeket egyaránt tartalmaz.

A 4. táblázat a falusi turizmusra leginkább jellemző szolgáltatókat gyűjti egy csokorba az általuk nyújtható szolgáltatásokkal együtt.

4. táblázat: A falusi turizmusra jellemző szolgáltatók és szolgáltatásaik

Szolgáltató	Szolgáltatás
vendégfogadó	szállásadás, étkeztetés, házi gasztronómiai programok, házkörüli munkákba bekapcsolódási lehetőség, gyermekbarát szolgáltatások, gyerekjáték, társasjáték, könyvek biztosítása
vendégfogadó, helyi turisztikai szervezetek, önkormányzat	információszerzés
vendégfogadó, kerékpárkölcsonzó	kerékpáros programok
vendégfogadó, helytörténeti múzeum	falusi életmód, hagyományok, népszokások bemutatása
vendégfogadó, őstermelő	mezőgazdasági munkába bevonás (pl. szüret, gyümölcszedés)
vendégfogadó, őstermelő	lekvár főzés, bogrács, kenyérsütés, disznóvágás, libator, szalonnasütés
őstermelő, kereskedő	bioételek, nyers termékek értékesítése
szőlőtermelő, bortermelő	borkóstolás, pincelátogatás, bortúrák
őstermelő	biotermékek feldolgozásába történő bevonás
méhész	méhésztanfolyam
helyi vadásztársaság	vadászat
túraszervező, túravezető	tematikus kirándulás, természetjárás, erdei gyümölcszedés, gomba- és gyógynövénygyűjtés, madármelegfigyelés
kézműves mester, helyi iparos	kézműves mesterségek bemutatása, tanítása, virág- és kosárkötés, gyógynövények szárítása, agyagfestés, kemenceépítés
lovardaüzemeltető	lovagoltatás
helyi horgászszövetség	horgászat, csónakázás
helyi iparos	birkanyírás, gyapjúkészítés, nemezelés
faluközösség	falusi ünnepeken való részvétel

Forrás: Antal-Csizmadia, 1992; Kiss, 2001; Kulcsár, 2003 alapján saját szerkesztés.

Koziel (2010) szerint „a vidéken gyakran előforduló szolgáltatások, mint szervezett lovagoltatás, kézművesség tanítása, hagyományörzés, mesterségek bemutatása és egyéb kulturális szolgáltatások egy községben sem tekinthetők falusi turizmusnak, ezek mindössze a falu turizmusát gazdagító tevékenységek. Ellenben ha ezek bármelyikét a falusi szállásadó fő szolgáltatásához kapcsolja (jobb esetben csomagba szervezi), akkor az már a falu turizmusához kapcsolódó falusi turizmusként értelmezhető.”

#### **2.1.3.4 A falusi szállásadás személyi feltételei**

Mivel a falusi turizmus kulcsszereplője a falusi szállásadó, ezért a szállásadó személyes jellemzőit és a szolgáltatás-nyújtás kezdeti motivációját több tanulmány eredményére támaszkodva mutatom be.

A falusi szállásadással többnyire nők foglalkoznak (Ignác-Molnár, 1999; Kovács, 1993; Bainé, 2003; Könyves, 2001; Getz-Carlsen, 2000; McGehee et al., 2005; Iorio-Corsale, 2010, valamint Sharpley-Vass, 2006). A szállásadók közel fele 41-60 év közötti, negyven százalékuk 60 éven felüli, különösen a nyugdíjas korú embereknek jelent munkalehetőséget a falusi turizmus (Bainé, 2003:1-17). A szolgáltató szektorban dolgozók és az adminisztratív munkakört betöltők aránya magas, a mezőgazdaságban tevékenykedők aránya alacsony (Bainé, 2003:4; Ignác–Molnár, 1999:164-165).

A szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről szóló jogi szabályozás 239/2009. (X.20.) Kormányrendelet kizárólag tárgyi előfeltételeket fogalmaz meg, nem tér ki személyi követelményekre, így például a falusi vendégfogadó, vendéglátó képzés vagy a gazda- és gazdaasszony-képző tanfolyam elvégzése nem szerepel a követelmények között.

Bainé (2003:3-4) kutatási eredményei szerint a megkérdezett szállásadók negyven százaléka végzett el falusi vendéglátás tanfolyamot. Könyves (2001:127) vizsgálatából az derül ki, hogy a falusi szállásadók tizenhét százaléka rendelkezik speciális turisztikai képzettséggel, huszonkettő százaléka „háziasszonyi ismeretek” alapján nyújt szállásszolgáltatást. Sokan úgy gondolják, hogy ehhez a tevékenységéhez nincs szükség speciális ismeretekre, képzésre (Könyves, 2001:127). Kivételes Püspökladány példája (Könyves-Szabó-Tikász, 2009), ahol nyolc falusi szállásadó közül hét rendelkezik szakirányú végzettséggel. A megkérdezettek fele nem beszél semmilyen nyelvet még alapkommunikáció szintjén sem (Bainé, 2003:4; Könyves, 2001: 127; Ignác-Molnár, 1999:161).

A foglalkozást tekintve a magyarországi és külföldi kutatások eltérő képet mutatnak. Míg hazánkban a falusi szállásadást jövedelem kiegészítés céljából végzik és a fő foglalkozás nem a mezőgazdasághoz köthető (Bainé, 2003:4; Ignác–Molnár, 1999:164-165), addig külföldön a szállásnyújtás megkezdése előtt is farmgazdálkodással foglalkoztak a falusi szállásadók (McGehee et al., 2005; Sharpley-Vass, 2006:1046).

Iorio és Corsale (2010:158) félig strukturált interjúiból kiderül, hogy Romániában a farmgazdálkodáshoz kapcsolódik a fő tevékenység (McGehee et al., 2005:284). Sharpley-Vass (2006:1046) kutatása alapján a megkérdezett szállásadók több mint hatvan százalékának volt a szállásadás nyújtás előtt farmon kívüli munkája.

A színvonalas szolgáltatáshoz nem elég a szállás biztosítása, elengedhetetlen, hogy a szállásadók tudjanak megfelelően kommunikálni a vendégekkel, rendelkezzenek a megfelelő ismeretekkel, képzettséggel, nyelvtudással (Kenéz, 1992:114; Bainé, 2003:16; Könyves et al., 2009:41-46).

Kenéz (1992:114) a vendéglátás általános szabályaira helyezi a hangsúlyt, beleértve ebbe a nemzetközi előírásokat. Kiemeli továbbá a pénzgazdálkodás, a beruházási tételek és a megtérülési feltételek ismeretét.

Könyves és társai (2009:41-46) szintén fontosnak tartják az oktatást és a nyelvtudást, valamint további követelményeket támasztanak a szállásadókkal szemben, így például a higiénia, jó megjelenés, udvariasság, előzékenység, nem tolakodó magatartás és a vendégszeretet. Ezek ugyanúgy fontosak a jó falusi szállásadáshoz, hogy a vendégek elégedettek legyenek, élményekkel gazdagodjanak, visszatérjenek.

Ignác és Molnár (1999:163) falusi turizmus szállásadóra irányuló tanulmányában is a középiskolai végzettségük aránya volt a legmagasabb, ezután a nyolc általános iskolai osztályt végzettek, majd a szakmunkás végzettségük következtek, utolsó helyeken pedig a felsőfokú végzettséggel rendelkezők szerepeltek. Ezen tanulmány alapján levonható az a következtetés, hogy a falusi szállásadók többnyire nem szakirányú végzettségük miatt kezdenek bele a falusi szállásadásba.

#### 2.1.3.5 A vidéki és falusi szállásadók szolgáltatóvá válásának motivációi

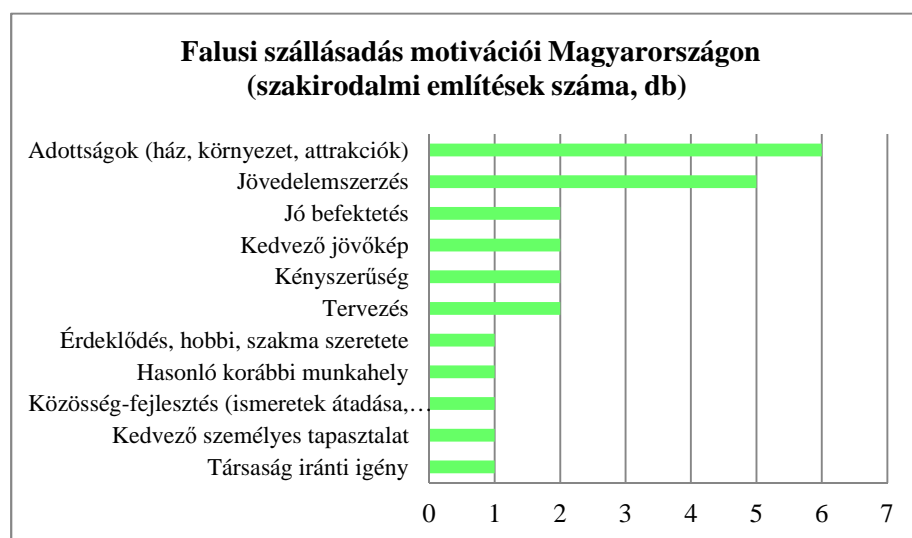
Bainé 2002-ben végzett kutatásában 64 falusi szállásadó szolgáltatásnyújtás megkezdésének motivációját vizsgálta. A megkérdezettek egy előre meghatározott listából választhatták ki a saját helyzetükre leginkább jellemzőt (Bainé, 2002:5). A tanulmány a falusi turizmusba való belépés okaként elsődlegesen a kiegészítő jövedelemszerzést, másodlagosan a meglévő adottságokat, kihasználatlan kapacitásokat tárta fel. Figyelemreméltó és egyben lesújtó adat, hogy a válaszadók mindössze 5 százaléka lát pozitív perspektívát az ágazatban. A 4. ábra a külföldi szakirodalmak, az 5. ábra a hazai szerzők tapasztalatait foglalják össze a szállásadás kezdeti motivációjára vonatkozóan.

4. ábra: Vidéki szállásadás motivációi külföldön



Forrás: Domenico-Miller, 2012; Getz-Carlsen, 2000; Iorio-Corsale, 2010; McGehee et al., 2005; Sharpley-Vass, 2006 alapján saját szerkesztés.

## 5. ábra: A falusi szállásadás motivációi Magyarországon



Forrás: Bainé, 2003; Ignác-Molnár, 1999; Kovács, 1993; Könyves, 2001; Könyves et al., 2009; Kenéz, 1992 alapján saját szerkesztés.

### 2.1.3.6 Falusi turizmus Magyarországon

Ebben a fejezetben a hazai falusi turizmus kialakulásának legfontosabb történeti állomásait veszem sorra, valamint értékelem a falusi szállásadás súlyát a turisztikai kínálatban. A fejezet ezek után azonosítja a hazai falusi turizmus szereplőit, főbb szakmai szervezeteit, valamint megemlíti a fontosabb támogatási rendszereket.

#### 2.1.3.6.1 A hazai falusi turizmus kialakulása a kezdetektől az ezredfordulóig

A mai falusi turizmus elődjeként tekinthető falusi fizetővendéglátás kialakulása és megszervezése az 1920-as évek végére, harmincas évek elejére nyúlik vissza. Ekkor az ország belföldi üdülési igényének 30-35 százalékát a falvak elégítették ki. A két világháború közti időszakban a városi lakosság és a vidéki középosztály körében elterjedt szokás volt, hogy a családok nyaranta egy-két hetet közösen vidéken töltöttek. A falusi üdültetés részben ennek okán, ez idő tájt bontakozott ki. 1932 és 1940 között Magyarországon európai szintű, széleskörű, színvonalas vidéki vendégfogadás volt (Könyves, 2001:35).

A II. világháborút követően, az ötvenes években kialakuló szocialista gazdaságpolitika hatására, a teljes hazai turizmus tekintetében jelentős visszaesést mutatott. A 1960-as évektől a szálloda-beruházások magas költségei miatt a szakhatóságok mindinkább a (magántőkés) fizetővendéglátás további bővülését szorgalmazták. 1964-65-re így több tízezer férőhelyes kempinghálózat épült ki. 1964 más okból is jelentős volt, mivel ekkor több, mint egymillió, szocialista országokból érkező turista látogatott Magyarországra.

Az 1970-es évekre további szálláshely-keresletbővülés volt jellemző. Az utazási irodák (IBUSZ) közvetítése nélkül nyújtott magánszállásadás ekkor még jogszerűtlennek minősült. Talán ennek is köszönhetően a hivatalosan regisztrált magánszálláshely kapacitás 1979-re 120 000 ágyra nőtt.

A nyolcvanas évek elején mindinkább terjedni kezdett az a gondolat, mely szerint a magán szálláshelyek belföldi üdülésben játszott meghatározó szerepe miatt, azok működésének korlátozása felesleges, bizonyos esetekben negatív hatásokkal járhat. Ezekben az években jelentek meg az első, falusi turizmus témájú szakcikkek is.

Mivel az 1980-as évek közepén indított idegenforgalmi koncepcióban már szerepelt a falusi turizmus, így a kilencvenes évek elején már a szegmens újjáéledéséről beszélhettünk. 1994-től az Országgyűlés Idegenforgalmi Hivatala fejlesztési prioritásként kezelte a falusi turizmust. Bár az 1997-es országos marketingkoncepcióban még a wellness kínálati csoporthoz tartozott, 1999-ben a Magyar Turizmus Rt. marketingtervében már a nyolc kiemelt turisztikai termékcsoporthoz egyikeként határozták meg (Kovács, 2003:47-54).

A falusi szállásadást a 90-es évek közepétől számos rendelet szabályozza, ezzel írva, és alakítva a falusi turizmus elmúlt másfél évtizedbeli történetét. A falusi szállásadás jogi környezete című fejezetben a fontosabb, jelenleg hatályos jogszabályokat mutatom be.

#### **2.1.3.6.2 A falusi szállásadás jogi környezete**

Az elmúlt évek, évtizedek során a számos jogszabályi változás és a belőlük fakadó félreértések tucatjai vezettek oda, hogy a kilencvenes évek elején Magyarországon a falusi turizmus értelmezése szinte térségenként, sőt gyakran településenként eltérő volt. Koziel ebben a problémában az 1990-es évek elején ténykedő média és turisztikai szakmai vezetés felelősségét látja (Koziel, 2010:55-56). Ennek bizonyítékként Koziel megemlíti, hogy az akkor hatályos rendeletben egyértelműen csak a szállásadói tevékenységet tekintették falusi turizmusnak. A sajtó által egymás szinonimáiként kezelt fogalmak, mint falusi szállásadás, falusi turizmus, falusi vendégfogadás, falusi vendéglátás tovább bonyolították az adminisztrációs feladatokat, osztályba sorolást, minősítést, ezzel nehezítve többek között a vendégek hiteles tájékoztatását is.

Bár a helyzet azóta valamelyest javult, számos esetben az önkormányzatok, szakhatóságok, társadalmi szervezetek, vállalkozások, magánszemélyek és a vendégek nagy része is a falusi turizmus fogalma hallatán egyfajta „kiterjesztett értelmű falusi vendégfogadásra” (falusi magán szállásadásra) asszociál. A falusi turizmus jogszabályokból kiinduló értelmezése szerint a fejlesztés szempontjából falusi turizmus minden nem kiemelt gyógy- és üdülőhelyen végzett vendégfogadás akkor, ha a tevékenység helyszíne, jellege megfelel az alábbi követelmény-rendszerben meghatározottaknak (Szabó, 2011):

- A természeti és épített környezet harmonikus kialakítása a helyi lakosság és a vendégek igényeinek figyelembe vételével.
- A táji és helyi jellegzetességeken alapuló sajátos kínálat és arculat megtartása, ill. megteremtése településenként, kistérségenként és tájegységenként. Vonzerőleltárra támaszkodva közösségi együttműködéssel kialakított termékcsomagok létrehozása.

- A település vagy a kistérség falusi turizmusban érdekelt vendéglátói és más szolgáltatói szervezett formában együttműködnek (pl. egyesület), ill. marketing szervezet biztosítja piacra jutásukat.
- A helyi önkormányzat, ill. az önkormányzatok szövetsége támogatólag vesz részt a falusi turizmus fejlesztésében.
- A falusi turizmusban érdekelték vállalják a képzésben, továbbképzésben való részvételt és a házuk minősítését egy egységesen meghatározott és elfogadott minőségi követelményrendszer szerint.

A tevékenységre vonatkozó 239/2009. számú Kormányrendelet a korábbi 110/1997. számú Kormányrendeletet váltja fel. A jelenleg hatályos Kormányrendelet szerint a falusi szálláshely a Balatoni Kiemelt Üdülőkörzethez nem tartozó települések, valamint a gyógyhelyek kivételével az 5000 fő alatti településeken, illetve a 100 fő/km<sup>2</sup> népsűrűség alatti területeken található olyan egyéb szálláshely (szobák száma legfeljebb nyolc, az ágyak száma legfeljebb tizenhat lehet), amelyet úgy alakítottak ki, hogy abban a falusi életkörülmények, a helyi vidéki szokások és kultúra adott esetben kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt bemutatásra kerüljenek.

Természetesen a szálláshely csak egy eleme a falusi vendégfogadásnak, ám a jogszabályból fakadóan is, meghatározó elem (Szabó, 2012).

A Központi Statisztikai Hivatal gazdasági tevékenységek egységes ágazati besorolási rendszere, a TEÁOR'08 az 55. számú ágazat címszáva alatt sorolja fel a szálláshely-szolgáltatások különböző típusait (KSH, 2012). A falusi házban vagy háztartási szolgáltatások nélküli faházban megvalósuló szálláshely-szolgáltatás jelenleg az 55.20 szakágazatban található, melynek összefoglaló neve „Üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás”. A falusi szálláshely-szolgáltatás mint gazdasági tevékenység így ugyanabba a szakágazatba tartozik, mint a gyermeküdülőben, vendégházban vagy bungalóban, ifjúsági szállóban vagy turistaszállón valamint hegyi menedékhelyen történő elszállásolás. Ezek közös tulajdonsága többek között, hogy jellemzően rövid időre szólnak és jellemzően csekély mértékű kiegészítő szolgáltatással párosulnak. Külön szakágazatba került ugyanakkor a szállodai szolgáltatás (55.10), a kempingszolgáltatás (55.30), illetve az egyéb szálláshely-szolgáltatás (55.90). Utóbbiba tartozik a diákszállókon, kollégiumban, munkásszállón, családi panzióban és vasúti kocsiban nyújtott szálláshely-szolgáltatás, melyek időtartama tetszőlegesen lehet rövid vagy hosszú. A jelenlegi besorolás szerint tehát a szállodák és a kempingek képezik a szálláshely-szolgáltató ágazat gerincét, a falusi szálláshely-szolgáltatás hozzájuk képest jelentőségében csak a második vonalban foglal helyet.

Érdekes ezzel kapcsolatban egy rövid történeti kitérőt tenni. A falusi szálláshely-szolgáltatás a KSH 2003-tól 2007-ig érvényes TEÁOR'03 osztályozási rendszerében még máshol helyezkedett el. Konkrétan az 55.2 számú „Egyéb kereskedelmi szálláshely-szolgáltatás” alágazaton belül az 55.23 számú szakágazat alá tartozott az ún. „Egyéb szálláshely-szolgáltatás” címszó alá. Ennek a besorolásnak az alapja a 110/1997. (VI. 25.)



Kormányrendelet volt, amely a fizetővendéglátással együtt külön magánszálláshelyként definiálta a falusi szálláshelyet (§ 110, Para. 1, 1997). Ezt az állapotot módosította a KSH jelenleg is érvényben lévő besorolása, a TEÁOR'08, mely az „Üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás” alá sorolta a falusi szállásadást. Ez azonban már némileg ellentmond a szintén érvényben lévő – a 110/1997-est módosító – 239/2009. (X. 20.) Kormányrendeletnek, amely kimondja, hogy a falusi szálláshely az egyéb szálláshely kategóriába tartozik (§ 239, Para 2, 2009). Véleményünk szerint meglehetősen szerencsétlen és zavaró „egybeesés”, hogy a TEÁOR'08-ban az egyéb szálláshely-szolgáltatás szakágazatban (55.90) a falusi szálláshelytől eltérő szálláshelyek szolgáltatásai jelennek meg.

### **2.1.3.6.3 Minősítési rendszer**

A falusi turizmus fejlődését mutatja a működő és folyamatosan karbantartott, megújuló minősítő rendszer megléte is. Ahogy Európa számos országában, így hazánkban is a falusi szálláshelyek várható színvonalát egy vidéki életből vett szimbólum (pl. Lettországból a pillangó, Észtországból kukoricavirág) számával jelölik. Magyarországon az egy napraforgó komfort nélküli, míg a négy napraforgó összkomfortos falusi szálláshelyet jelöl. A minősítő rendszer a Falusi és Agroturizmus Országos Szövetségének (FATOSZ) kezdeményezésére 1994-óta működik. Bár a 110/1997-es kormányrendelet csupán önminősítést írt elő, a ma hatályos 239/2009-es Kormányrendelet alapján a Nemzeti Tanúsító Védjegyet a FATOSZ által kidolgozott pontrendszer alapján szerezhetik meg a falusi szállásadók. A minősítés operatív feladata továbbra is a FATOSZ hatáskörébe tartozik.

A minősítés új követelményei a falusi szálláshelyek szakosodásának irányába is hatnak. Az osztrák példához hasonlóan a hazai falusi szállásadók tevékenységük mentén specializálódhatnak. A specializáció a szálláshelyek kommunikációjában, a vendégek célzottabb megszólításában, az értékesítésben is óriási szerepet játszik. A minősítés a fakultatív programokat külön is értékeli 8-12 kritériumot vizsgálva. A tematikus kritériumok ötven százalékának teljesülése esetén a falusi szálláshely a specializált szolgáltatásra vonatkozó pl. lovas-, gyermekbarát porta – címet kaphatja meg.

Érdekességképpen érdemes megemlíteni a dél-dunántúli természetvédelemi oltalom alatt álló területek körül működő környezetbarát vendégfogadók, „ökoporták” rendszerét, amely az országos specializációhoz hasonló, regionális termékspecializációt jelent (Szabó, 2012). A rendszert az ország egyetlen falusi turizmusra szerveződő klasztere a Dél-dunántúli Falusi Turizmus Klaszter működteti.

#### **2.1.3.6.4 Kereslet és kínálat a falusi turizmusban**

A következőkben bemutatom a falusi turizmus helyzetét a kereslet és a kínálat tükrében.

##### **Piaci helyzetkép**

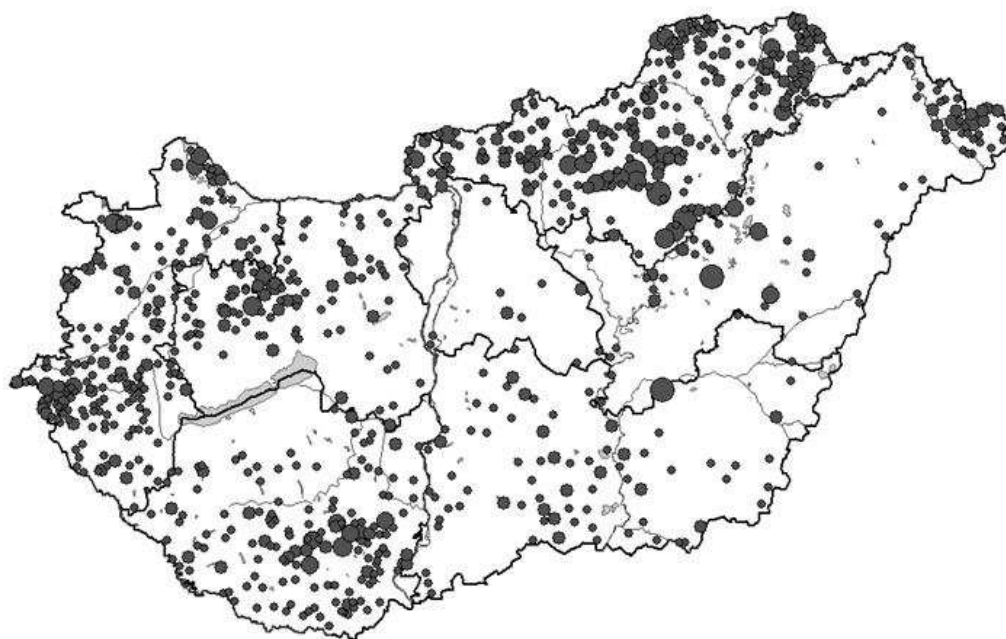
Ebben a részben Michalkó (2012) és Szabó (2012) nyomán röviden áttekintem a falusi turizmus hazai piacának eddigi tendenciáit és elemzem a kínálati és keresleti oldalt. A helyzetkép felvázolásakor a 2009-es adatokra támaszkodunk, amelyek a 239/2009. számú Kormányrendelet megjelenését megelőző állapotot mutatják, mielőtt még a településkorlátok és az adózási változások gyökeresen megváltoztatták volna az ágazati mutatókat.

Az áttekintést rögtön egy szembeötlő ellentmondással kezdem, melyre Michalkó (2012) is rámutat. A falusi turizmusban 2009-ben 7534 szállásadó nyújtott szálláshely-szolgáltatást a teljes hazai férőhely kapacitás 8,5 százalékában, miközben a falusi szállásadók az összes belföldi vendégéjszakából mindössze három százalékkal részesedtek. A kereslethez képest tehát messze túlméretezett a kínálat, ami túlkínálatra utal. Ez közgazdasági szempontból a vevők számára nagy választékot, az eladók számára ugyanakkor óriási versenyt jelent, mind az árak, mind a minőség területén. A piaci felesleg azonban nem ad teljes képet a falusi turizmus helyzetéről, hiszen nagyban árnyalja a képet a piac földrajzi megosztottsága.

##### **A szállásadók oldaláról**

Magyarországon a falvak mintegy egyharmadában regisztráltak falusi szálláshelyeket, ezek a falvak azonban lefedik az összes hazai kistérséget (Michalkó, 2012:113). Ennek ellenére, amint az a 6. ábrán is látszik, a falusi turizmus hazai kínálata, azaz a falusi szállásadók regisztrált férőhelyeinek száma földrajzilag rendkívül változatos képet mutat. Dr. Szabó Géza ábráján jól kirajzolódnak azok az országrészek, régiók és kistérségek, ahová a falusi turizmus kapacitása koncentrálódik. Ahogyan azt Szabó (2012) is megjegyzi, a férőhelyek gócpontjai egyértelműen a középhegységek és a folyó menti területek, ezek közül is kiemelkedik az északkeleti országrész: a Mátra, a Bükk, a Zempléni-hegység, a Cserehát, a Tokaji-borvidék, a Hernád völgye és Nógrád megye. Az Észak-magyarországi régió adja az összes hazai falusi férőhely negyvenegy százalékát, s kínálati szempontból kifejezetten homogénnek mondható. Ezt a többi régióról már nem állíthatjuk, hiszen ezekben az egyedi térségek, kistérségek a férőhelyek száma szerint jól differenciálhatók. Jelentős szállásadói kapacitásokat találunk a sorban a második legjelentősebb régióban, a Nyugat-Dunántúlon belül elsősorban az Órségben és a Szigetközben. Közép-Dunántúlon belül a Bakonyban és kisebb mértékben a Vértesben, Dél-Dunántúlon pedig elsősorban a Mecseki- és Villányi-hegységben és borvidéken, valamint szétszórva az északabbra fekvő Zselicben és a Duna menti sváb falvakban összpontosulnak a férőhelyek. A keleti országrész kínálata ehhez képest földrajzilag nagyobb szóródást mutat. Jelentős kapacitásokra a Budapest feletti Börzsönyben, a Kiskunság szétszórt tanyavilágában, a Tisza-tó környezetében és a Felső-Tiszavidéken bukkanunk, de a Nyírség és a Hajdúság területe szinte teljesen érintetlen. Közép-Magyarország „kullog” a képzeletbeli rangsor végén, itt a kapacitások mindössze két százaléka található (Szabó, 2012).

6. ábra: A falusi szállásadás férőhelyeinek megoszlása települések szerint (2010. 12.31.)

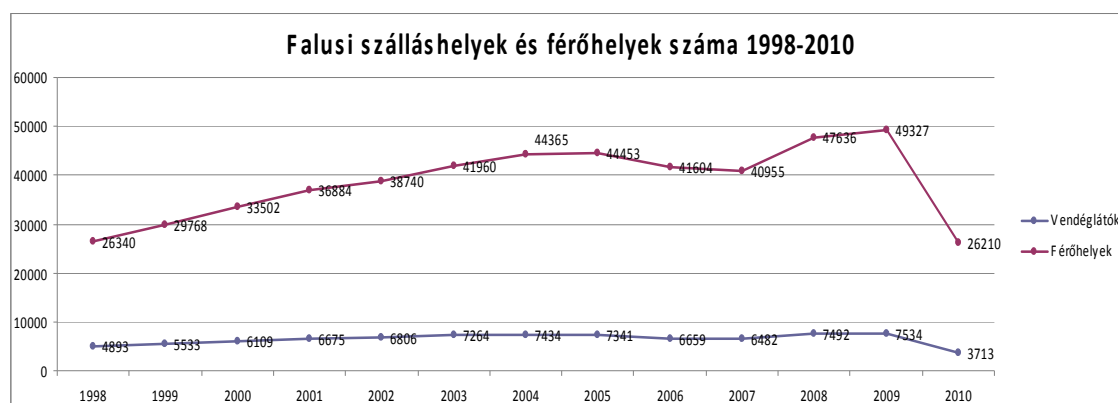


Forrás: Szabó, 2012:181.

A 7. ábra azt mutatja, hogy a falusi férőhelyek száma a KSH adatfelvételének kezdeti évétől, 1998-tól 2009-ig egy kétéves kitérőtől (2006-2007) eltekintve növekvő tendenciát mutatott. A szálláshelyek száma is emelkedett, csak itt az átmenetileg csökkenő szakasz korábban, 2005-ben kezdődött.

A kínált mennyiségre tehát a pénzügyi válság első hulláma nem gyakorolt érezhető hatást. 2010-ben azonban törés látható a statisztikákban, amely csak részben magyarázható a válság időben elnyúló hatásával. A 239/2009. számú Kormányrendelet hatására ugyanis kikerültek a statisztikából az 5000 fő/négyzetkilométer feletti népsűrűséget mutató települések szálláshelyei, így például egyes városok falusi vagy tanyasi jellegű részei. Ennek eredményeként egyébként a régiók rangsorában némileg előrébb araszolt Közép-Dunántúl, mivel itt a statisztikai változás kevésbé jelent meg a számokban (Szabó, 2012:179).

7. ábra: A falusi szálláshelyek és férőhelyek száma (1998-2010)

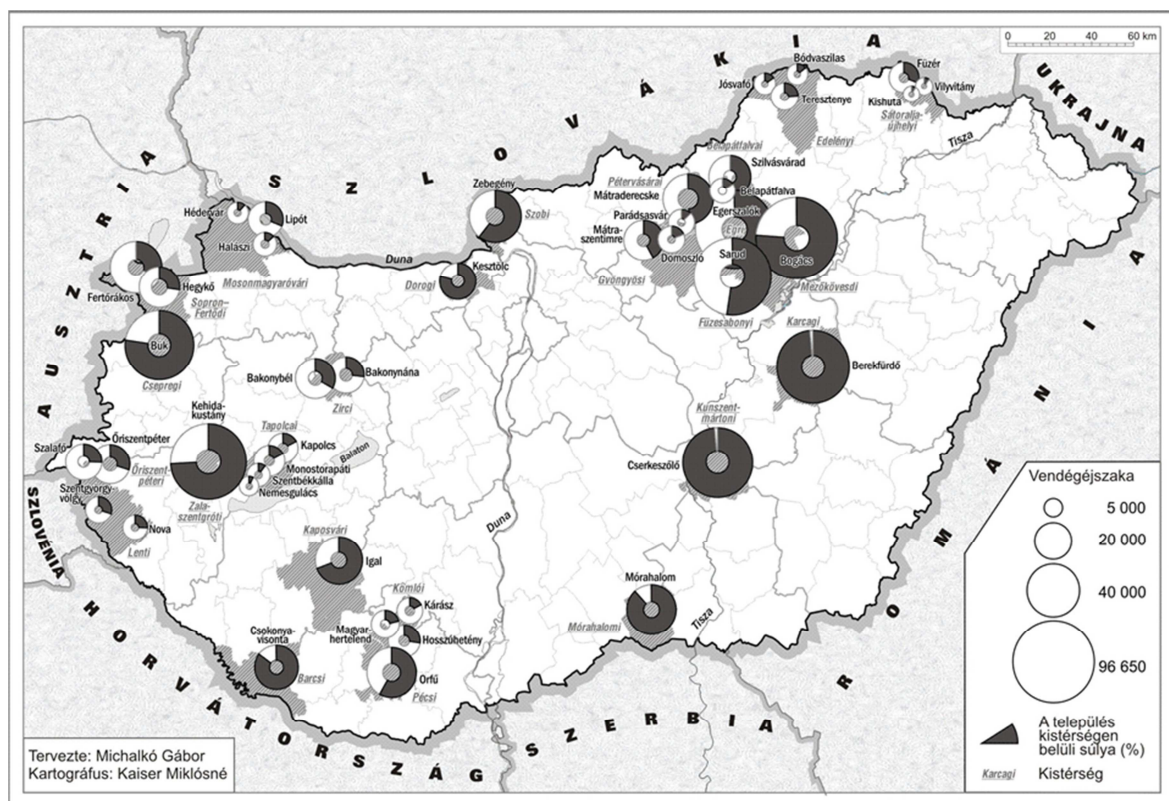


Forrás: Szabó, 2012:178.

## A vevői oldal

A falusi turizmus keresletét a Magyarországon falusi turizmusban eltöltött éjszakák számának alakulásán keresztül vizsgálhatjuk. Elmondható, hogy az országban szinte mindenhol van kereslet a falusi szállásadás szolgáltatásra, hiszen 2005 és 2009 között a 166 hazai kistérségből 164-ben regisztráltak vendégéjszakát a települési önkormányzatok. Emellett itt is tetten érhető az egyes régiók, kistérségek országon belüli differenciáltsága. A 8. ábra a falusi turizmusban eltöltött vendégéjszakák szerinti rangsorban legsikeresebb huszonöt kistérség területi eloszlását mutatja. Az ábrára csak azok a települések kerültek fel, amelyek országos átlag feletti, azaz kistérségenként legalább éves szinten 10 000 vendégéjszakát tudtak felmutatni 2005 és 2009 között. A kistérségek megoszlása kelet-nyugati viszonylatban egyenletes, ám ezen túlmenően kitapinthatók a kínálat elemzésekor már említett régiók: Észak-Magyarország, Nyugat- és Dél-Dunántúl túlsúlya. Ezeken kívül a Börzsöny, a Zirci kistérség és az Alföld tipikus fűrdőhelyei iránt nyilvánult meg átlagon felüli kereslet. A Michalkó Gábor által készített ábrán látható karikák jól mutatják, hogy az átlagnál jobban keresett kistérségeken belül mely településeken koncentrálnak a vendégéjszakák. A karikák sátrószása pedig a vezető települések kistérségen belüli súlyát jelzi. Eszerint e kistérségek több mint felében (13) egyetlen településen koncentrálódik a kereslet, ez jellemzi tipikusan a fűrdőhelyek körül eltöltött vendégéjszakákat. A hagyományosan a falusi környezet miatt keresett kistérségekben jobban eloszlik a forgalom az egyes települések között, ilyenek az Őrség, a Szigetköz, a Mátra, a Bükk, a Bakony, a Mecsek területén valamint a Fertő-tó körül található kistérségek.

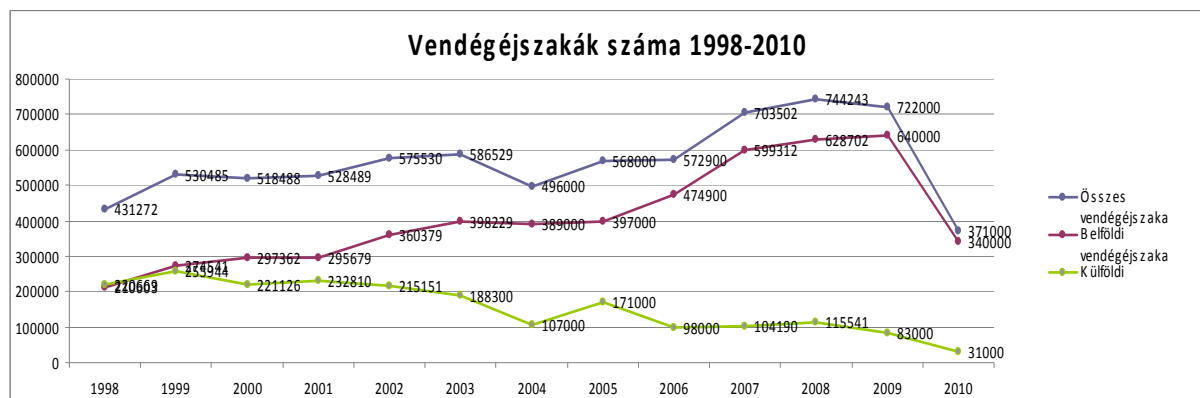
8. ábra: A falusi szállásadás legsikeresebb kistérségei és települései (2005-2009)



Forrás: Michalkó, 2012:114.

A keresletet érdemes egy másik dimenzióban, a vendégek típusa szerint is megvizsgálni. Ahogyan azt a 9. ábra is mutatja, a falusi turizmusban a kezdetek óta meghatározó szerepe van a belföldi vendégeknek. Ám miközben a belföldiek száma a teljes vendégéjszaka számon belül folyamatos emelkedést mutatott 1998 és 2009 között, a külföldiek lassú lemorzsolódását tapasztalhattuk. A külföldiek kezdeti ötven százalékos aránya 2010-re tíz százalék alá esett. Az országban 2005 és 2009 között tizenkettő, köztük tíz kelet-magyarországi kistérség volt ahol egyáltalán nem regisztráltak külföldi vendégéjszakát (Michalkó, 2012:113).

9. ábra: Vendégéjszakák száma (1998-2010)



Forrás: Szabó, 2012:182.

Összegezve, a falusi turizmus piacának 1998 óta tartó bővülése 2008-2009-re keresleti és kínálati oldalról is megtorpant. A helyzetelemzést torzítja a 2010-ben megváltozott statisztikai összeírás, de bizonyosnak tűnik, hogy az extenzív növekedési időszaknak vége szakadt és eközben bizonyos kistérségekben a kereslet szűkülése hatására vélhetően megindult egy szelektálódás a piacon. A falusi szállásadók közül ilyen körülmények között nyilvánvalóan azoknak van nagyobb esélye a piaconmaradásra, akik olyan kistérségben működnek, ahol a szálláshelyek kínált és keresett mennyisége egyensúlyban van. Ha ez nincs így, várhatóan csak azok a szállásadók maradnak majd talpon, akik az átlagnál jobb szolgáltatást kínálnak.

#### 2.1.3.6.4.1 Veszprém megye falusi turizmus piacának áttekintése

A falusi turisztikai szálláshely-szolgáltatás kínálata szempontjából Veszprém megye előkelő helyet foglal el a hazai piacon. 2009-ben 4796 férőhelyet számoltak össze a megyében, mellyel Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megye után a harmadik legnagyobb kapacitást mondhatja magáénak. A megye falusi szállásadásában igénybe vehető férőhelyek száma 2009-ben a teljes országos férőhelyállomány 9,7 százaléka volt, a szállásadók pedig 11 százalékát képezték a teljes hazai szállásadói közösségnek. A Veszprém megyei falusi szállásokban átlagosan 2,35 szoba van és szobánként 2,46 férőhely. Mivel az országos átlagos falusi szobaszám 2,64 szoba és szobánként átlagosan 2,48 férőhely van, ebből arra következtethetünk, hogy a Veszprém megyei szálláshelyeken átlagosan elhelyezhető vendégek száma a kisebb átlagos szobaszám miatt alacsonyabb az országos átlagnál.

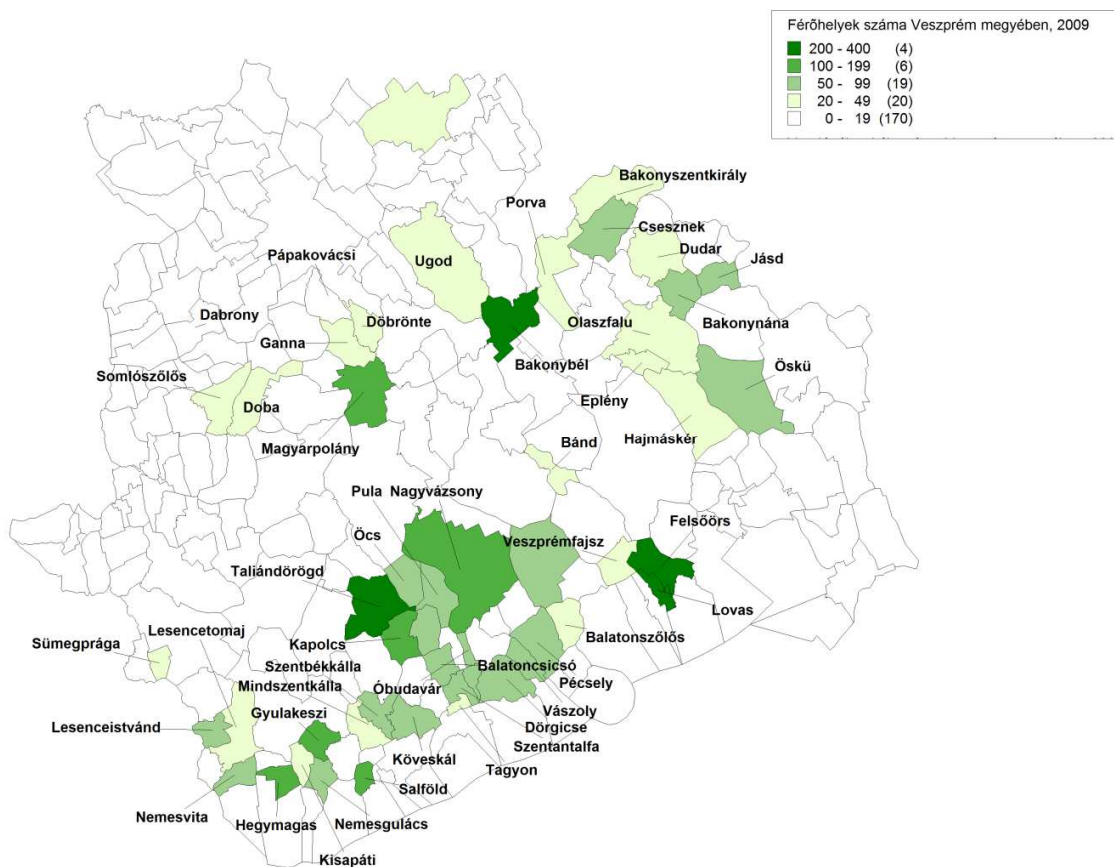


Másként fogalmazva, Veszprém megye falusi turizmusának kínálata zömében valóban falusi jellegű, kis alapterületű, ezért viszonylag kevés szobával rendelkező falusi magánházakra épül.

A falusi turizmus magán a megyén belül az országos átlagos súlyánál némileg kisebb arányban képviselteti magát a teljes szálláshelykínálatban. A 2009-es összeírás során a megye teljes településállományát adó 219 településből 105-ben regisztráltak falusi szállást, s az itt található férőhelyek a teljes Veszprém megyei turisztikai kapacitás 7,3 százalékát adják. Ez utóbbi valószínűleg ugyancsak a szálláshelyek viszonylag alacsony átlagos férőhelyszámára vezethető vissza.

A 10. ábra foglalja össze grafikusán a megye falusi férőhely ellátottságát, ahol a vonalak az egyes települések közigazgatási határait jelölik. Az ábrán jól látszik, hogy a megye nagy falusi turisztikai kapacitásai a Balaton-felvidéken és a bakonyi falvakban koncentrálódnak. Négy település emelkedik magasan a többi fölé a férőhelyek számát illetően: Felsőörs, Bakonybél, Lovas és Taliándörögd, ők együtt a megyei kínálat több mint egyötödét képviselik. Az élmezőnyt szorosan követi 6 – Magyarpolány kivételével – Balaton-felvidéki település, majd utánuk jön az erős középmezőny, melyben még mindig a Balaton-felvidékiek vannak többségben a Bakony szállásadóihoz képest. A sort végül elsősorban a kisebb jelentőségű bakonyi falvak zárják.

10. ábra: Veszprém megye falusi férőhelyeinek száma (2009)



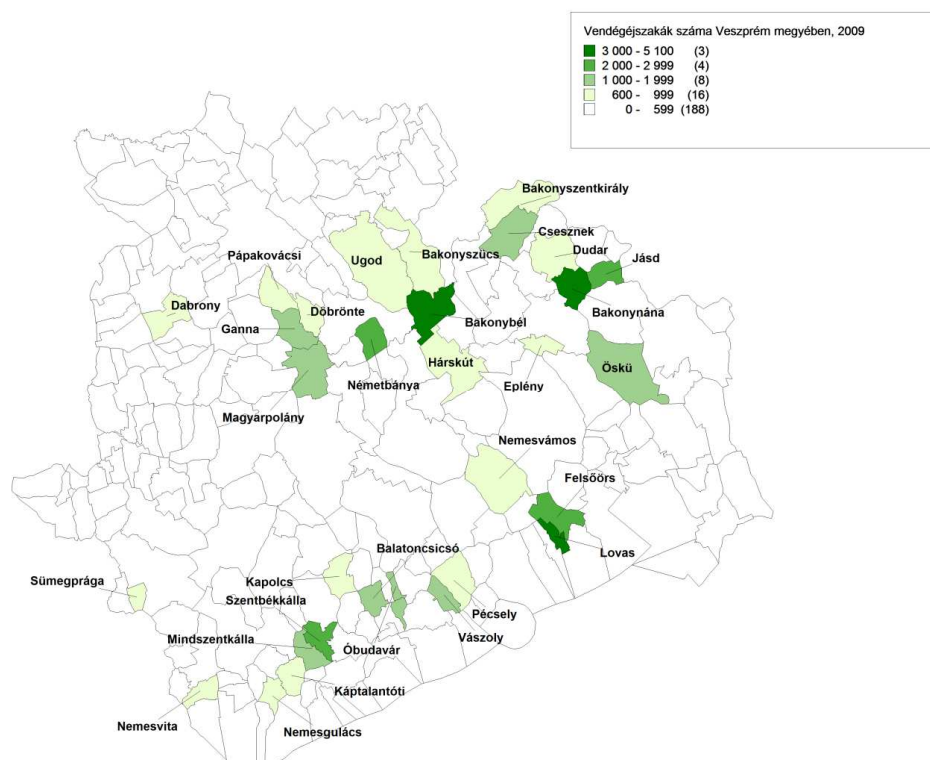
Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

A Veszprém megyében falusi turizmusban eltöltött 52 959 vendégéjszaka 2009-ben a hazai vendégéjszakák 7,3 százalékát jelentette. Ezzel a teljesítménnyel a megye Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén, Zala és Vas megye mögött az ötödik helyre került, azaz a keresleti rangsorban némileg hátrébb helyezkedett el, mint a kínálati listán, de még mindig az élbolyban. Vendégszám alapján a fentiekén kívül még Győr-Moson-Sopron és Pest megye is megelőzte, ám az átlagos 3,5 napos vendégenkénti tartózkodási idő szerint harmadik helyre került Békés és Somogy megye mögött, meghaladva a három napos országos átlagot. Az átlagon felüli vendégéjszaka szám tehát elsősorban az itt tartózkodások hosszára vezethető vissza, ami egy másik oldalról támasztja alá azt a korábbi feltételezést, hogy a megye falusi házait az átlagnál hosszabb, nyugodtabb pihenésre, feltöltődésre vágyó turisták keresik fel. A viszonylag hosszú tartózkodás a külföldi vendégek átlagnál kicsivel magasabb arányával is magyarázható: az ő arányuk az országos 11,4-hez képest itt 11,9 százalék volt 2009-ben.

Az összes megyei vendégéjszakából a falusi turizmusban töltött éjszakák 2,8 százalékot képviseltek 2009-ben, ami alatta marad az országos 3,2 százaléknak. Ezt a számot a megyei falusi turisztikai kapacitások arányával (7,3%) összevetve megállapítható, hogy, ha némileg kisebb mértékben ugyan, de Veszprém megye is szembesül a túlméretezett falusi turizmus kapacitás országos jelenségével.

A 11. ábrán települési szintre lebontva láthatjuk a falusi turizmus iránt támasztott keresletet.

11. ábra: Veszprém megyében eltöltött falusi vendégéjszakák száma (2009)



Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

A megyei élmezőnyből kiemelkedik az országos lista 21. helyén álló Bakonybél, amely az öt követő Lovassal és Bakonyánával együtt a teljes megyei kereslet 22 százalékát elégíti ki. Utánuk következik egy szűk másodvonal – Felsőörs, Szentbékáll, Némethánya és Jásd –, ahol a kereslet további 18 százaléka csoportosul. Az ezt követő erős középmezőny, illetve a még jegyzésre érdemes „sereghajtó” települések sorában nagyjából egyenlő súlyban találunk bakonyi és Balaton-felvidéki falvakat. A kereslet terén tehát összességében már kevésbé érvényesül a Balaton-felvidéki falvak túlsúlya a bakonyiakkal szemben.

#### **2.1.3.6.5 A falusi turizmus támogatási előzményei<sup>1</sup>**

A falusi turizmus fejlődését a magyar állam és az Európai Unió is támogatta és támogatja vidékfejlesztési programjaiban, a falusi turizmus fejlesztése így a vidékfejlesztés történetével egyidős. A 2000 és 2003 közötti időszakot Magyarország az Európai Unió támogatási rendszer működtetésére történő felkészülésre használta fel. A két legfontosabb, vidéket segítő előcsatlakozási támogatási program ebben a periódusban a Vidékfejlesztési Célelőirányzat és a SAPARD voltak.

Az európai uniós csatlakozással új programok léptek ezek helyébe, melyek közül elsősorban az új Nemzeti Fejlesztési Terv részeként működő Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP) volt az, amely támogatási eszközöket különített el a vidéki turizmus fejlesztésére is. A program keretében 2006-ig kiosztott 420 millió eurónyi támogatás több mint egynegyede jutott vidéki térségek fejlesztésére, ezen belül is falufejlesztésre, örökségvédelemre és vidéki munkahelyek létrehozására. Még az AVOP égisze alatt, a vidéki térségek fejlesztésének részeként indult el a Helyi Akciócsoportok létrehozását célzó LEADER+ program is, melynek célja a Helyi Vidékfejlesztési Stratégia (HVS) pontjainak kidolgozása volt a helyi szereplők aktív közreműködésével. Az egyes akciócsoportok 10 000 és 100 000 főt tömörítő kistérségeket fedtek le olyan, egymás mellett elhelyezkedő települések részvételével, amelyek lélekszáma 10 000 fő alatti, vagy népsűrűsége kevesebb mint 120 fő/km<sup>2</sup>. A LEADER+ program fontosságát jól jelzi, hogy annak lebonyolítására, a települések közötti együttműködés kereteinek kialakítására fordították akkor a vidéki térségek fejlesztését célzó támogatások csaknem egynegyedét.

Ugyanebben az időszakban a határon átnyúló együttműködést támogató INTERREG IIIA programok is biztosítottak felhasználható forrásokat vidékfejlesztésre a határ menti régiókban. Ezek közül azonban csak a Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program fordított figyelmet a közös turisztikai fellépésre. Visszatekintve, ha az Őrségi Nemzeti Park területén létrejött falusi szálláshelyek munkahelyteremtő és közösségformáló szerepére gondolunk, nem véletlen, hogy ebben a térségben kapta a legnagyobb hangsúlyt a turizmus fejlesztésének szükségessége.

A vidékfejlesztés következő, s egyben 2013-ban záruló szakaszát jelentették 2007-től az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP) forrásai. A területfejlesztés mint prioritáshoz tartozó regionális operatív programok támogatási keretét 1 770 milliárd forintban

---

<sup>1</sup> E fejezet megírásában nagyban támaszkodtam Bacsi et al. (2009) előadásvázlatára.



állapították meg, ezen belül a hat vidéki régió 1 190 milliárd forintot kapott. A prioritások között itt már előkelő helyen szerepel a turizmus fejlesztése. Az ÚMVP 3. és 4. „tengelyébe” tartozó pályázati programok a hét költségvetési évre összesen mintegy 260 milliárd forintot helyeztek kilátásba vidékfejlesztésre. Ezen belül a 3. tengely pályázataira mintegy 180 milliárd forintot szántak. E pályázatok egy része kifejezetten a turizmusban megvalósuló fejlesztéseket, s néhányan ezeken belül egyenesen a falusi turizmussal összefüggő tevékenységek létrehozását, fejlesztését célzó beruházásokat finanszíroznak (lásd lejjebb). Jelentős vidéki elismertséget kölcsönöz az ÚMVP-nak, hogy a 4. LEADER-tengelyének pályázatait teljes mértékben a 2007-ben véglegesen létrejött, jogi személyként működő, s gyakorlatilag az egész országot lefedő Helyi Akciócsoportok menedzselik, s így a helyiek prioritása érvényesül a pályázati pénzek elosztásában.

A FATOSZ, a falusi turizmusban érdekeltek érdekképviseleti szövetsége is elismeri, hogy ezen programokban megfelelő súllyal szerepelnek a falusi szálláshely-szolgáltatás és turizmus fejlesztését célzó pályázatok, elégséges a megpályázható összeg és célzott támogatást kapnak a hátrányos helyzetű települések (FATOSZ, 2011). A következőkben összefoglalom a falusi turizmus fejlesztésére igényelhető pályázati forrásokat. Minden olyan pályázati forrást igyekeztem feltérképezni, amely potenciálisan kapcsolódik a falusi turizmus fejlesztéséhez, szem előtt tartva, hogy a falusi turizmus nem egyenlő a falusi szállásadással, hanem a kapcsolódó szolgáltatásokkal több annál.

## **ÚMVP**

A 2007-2013 között elérhető ÚMVP 3. tengelye a vidéki foglalkoztatás bővítését, a tevékenységek diverzifikálását tűzte ki célul az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) eszközeinek igénybevételeivel. Az ebben foglalt pályázatok tükrözik a LEADER Helyi Akciócsoportok által előzetesen kialakított HVS főbb pontjait, s a pályázattal kapcsolatos értékelési és kiválasztási feladatok jelentős részét is az Akciócsoportok végzik, hiszen csak olyan kiadások támogatására lehet pályázni, amelyek a pályázó telephelye szerint illetékes LEADER Helyi Akciócsoport területén valósulnak meg. A pályázatok kiemelten támogatják a hátrányos helyzetű településeken megvalósuló beruházásokat. A támogatások maximális mértéke minden esetben 200 000 euró, s kikötés, hogy a vállalkozó bevételeinek legfeljebb fele származhat mezőgazdasági tevékenységből. A Dr. Szabó Géza által a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal adatai alapján készített *12. ábrán* láthatjuk a támogatáshoz kapcsolódó kifizetések 2011-ben regisztrált számát (360) és összegét.

## **Falumegújítás és –fejlesztés**

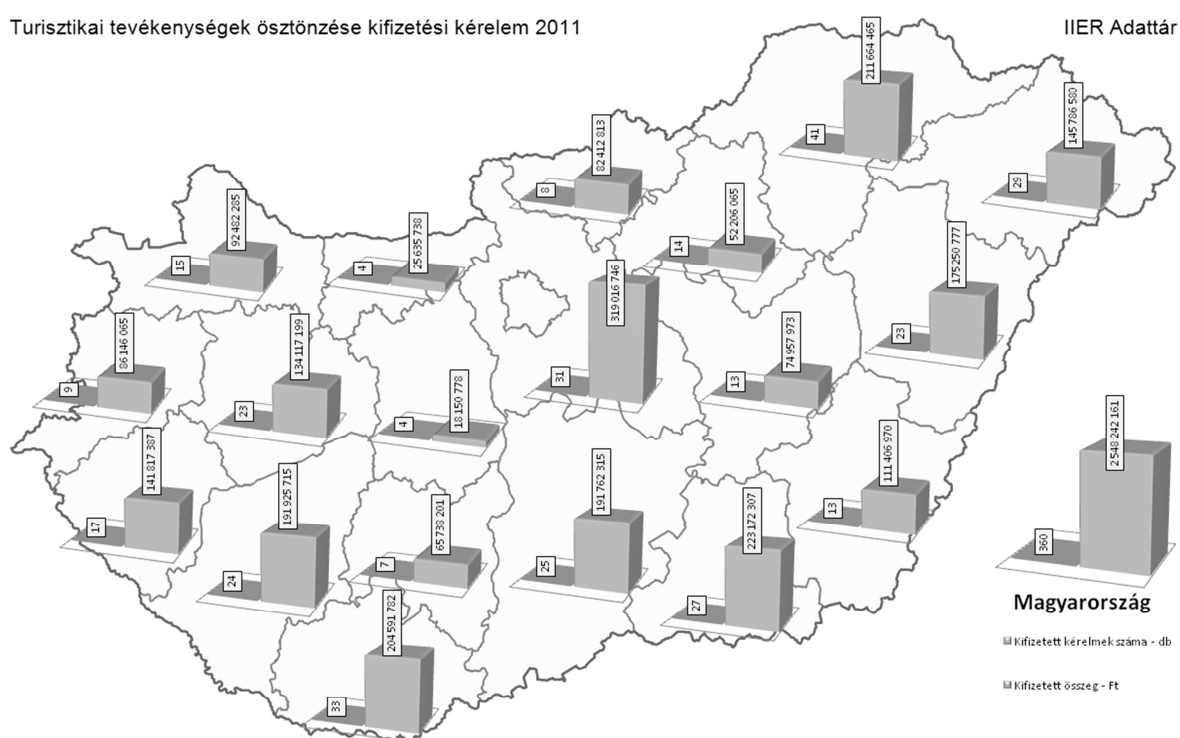
A 135/2008. (X. 18.) FVM rendelet alapján 5000-nél kevesebb lelket számláló vagy 100 fő/km<sup>2</sup> alatti népsűrűségű önkormányzatok, azok társulásai, nonprofit szervezetek vagy egyházak igényelhetnek támogatást kiemelt fekvésű épületek felújítására, közterületek rendbetételére, illetve helyi termékeket árusító piacok létrehozására, fejlesztésére. A támogatás intenzitása száz százalék, kivéve a piacok létrehozása esetében, ahol 80-85 százalék. Ha magánszemély tulajdonában áll a felújítandó ingatlan, a támogatás mértéke a kiadások hetven százaléka.

## Mikrovállalkozások létrehozása és fejlesztése

A 136/2008. (X. 18.) FVM rendelet alapján igényelhető pályázati támogatás célja a vidéki térségekben új vagy működő mikrovállalkozások beruházásainak, fejlesztésének támogatásán keresztül az innovációs képesség ösztönzése, munkahelyek megtartása és újak létrehozása. A pályázat mikrovállalkozások vagy egyéni vállalkozók eszköz-, ingatlan- vagy egyéb infrastrukturális, illetve minőségbiztosítási célú beruházása költségeinek 60-65 százalékát támogatja.

Az igényelhető összeg legalább 1 200 euró, de az utóbbi két beruházási cél esetében legfeljebb 40 000, illetve 20 000 euró. A támogatás nem igényelhető egyéb (így falusi) szálláshelyhez kötődő beruházás támogatására.

12. ábra: Az ÚMVP 3. tengelyéből támogatott turisztikai fejlesztések száma és összege (2011)



Dátum: 2014. április 30.

Forrás: Szabó, 2012:188.

## Turisztikai tevékenységek ösztönzése (ún. „Falusi turizmus” pályázat)

A 135/2008. (X. 18.) FVM rendelet alapján pályázni lehet fenntartható falusi, agro- és ökoturisztikai fejlesztések, beruházások infrastrukturális és szolgáltatási feltételeinek, marketing tevékenységének támogatására. A támogatás falusi turizmushoz kötődő célterületei: falusi szálláshelyek és kapcsolódó szolgáltatások kialakítása vagy fejlesztése, illetve szálláshelyhez nem feltétlenül kötött agro- és ökoturisztikai szolgáltatások kiépítése. A támogatás mértéke önkormányzatok, nonprofit szervezet vagy egyház esetén a kiadások száz százaléka, ha a beruházás közhasznú, 60-65 százaléka, ha nem közhasznú tevékenységhez köthető.

Magánszemély, illetve mikro-, kis-, és középvállalkozás számára a támogatás intenzitása 60-65 százalék, de szálláshelyek, szolgáltatások működését szolgáló berendezési tárgyak, eszközök esetén csak a fentiek harminc százaléka. Falusi szálláshelyek fejlesztése esetén kritérium a legalább négy napraforgós minősítés és összkomfort elérése, valamint a saját lakrésztől elkülönítettség és legalább hat férőhely kialakítása.

#### **Vidéki örökség megőrzése és korszerűsítése**

A 137/2008. (X. 18.) FVM rendelet a 135. számúhoz hasonló módon falumegújítást támogat, csak ez esetben a védett épületek felújításán, a természeti táj rehabilitációján és az ezekhez kötődő tájékoztató anyagok elkészítésén keresztül.

#### **2.1.3.6.5.1 Eddigi kifizetések az ÚMVP 3. tengelyének pályázati pénzeiből**

A falusi turizmus fejlesztését célzó pályázatokon keresztül finanszírozott beruházások a rendelkezésre álló pénzügyi és időkerethez képest meglehetősen lassú tempóban öltenek testet. Először 2010-ben fizettek ki támogatásokat 1,8 milliárd forint értékben, s ezt 2011-ben több mint 2,5 milliárd forint lehívása követte. Ahogyan az a 14. ábrán látszik a kifizetések koncentrációja csak részben tükrözi a kereslet-kínálati elemzésből levezetett területi eloszlást. Dél-Dunántúl itt is az élen áll, s a Közép-Dunántúl is a tőle elvárható középmezőnyben helyezkedik el, de a falusi turizmusban piacvezető Észak-Magyarországon belül már vegyes a kép: míg Borsod-Abaúj-Zemplén megye erős pályázati és beruházási tevékenységet végez, Heves megye ezen a téren lemaradt. Nyugat-Dunántúlon is meglehetősen gyenge a pályázási-beruházási kedv. Eközben a falusi turizmus piaci rangsorában hátul elhelyezkedő alföldi térség három megyéje (Bács-Kiskun, Csongrád, Hajdú-Bihar) átlagon felüli számú pályázatot nyújtott be és átlagon felüli összeget hívott le. Ahogyan arra Szabó (2012:188) is utal, a jelenség hátterében a falusi turizmusban eddig leszakadó megyék felzárkózási törekvése húzódhat meg.

## 2.2 Kultúra

Ebben a fejezetben a kulturális vonatkozásokat, kultúrafogalmakat, majd a kultúrakutatásra használható modelleket ismertetem. Kiemelt hangsúlyt kap a bemutatásban Cameron-Quinn (2006) Versengő Értékek Modellje, amelyet az empirikus kutatásban a szállásadói kultúra feltérképezésére kívánok használni.

Hétköznapi értelemben gyakran a művészetekre - úgymint képzőművészet, színház, filmművészet, táncművészet - asszociálunk a kultúra szó hallatán. Ennél azonban jóval összetettebb jelentése van a fogalomnak. A kultúra definíciójának közel kétszáz fajtáját ismerjük, melyek eltérő nézőpontból és más-más tényezőt kiemelve vizsgálják a fogalmat (Joó, 1987:15). Ebből is következik, hogy nem találunk egyetlen, átfogó, minden részletre kiterjedő meghatározást.

A kultúra szó értelmezésével számos tudományterület foglalkozott, mind egyedi nézőpontból megközelítve a definíciót. Mielőtt e megközelítéseket ismertetem, érdemes először a latin eredetű szó jelentését tisztázni (Csigó, 2007:33-36). A kultúra szó a latin „colo” szóból származik, melynek jelentése ápolás, művelés, gondozás, s melyet elsősorban a földműveléssel kapcsolatban használtak (Maróti, 2005). Átvitt értelemben a szellem kiművelését, nemesítését a „cultura” szóval fejezték ki (Györkösy, 1970).

### 2.2.1 Kultúrafogalmak

Földiák megfogalmazásában „a kultúra az emberi lét különleges, nem ösztönök útján öröklődő eszközrendszere, mindaz, amivel az ember több, mint csak biológiai lény” (Földiák, 1994:10). Ez a megközelítés nagyon tágan értelmezi a kultúra fogalmát, hiszen magába foglal minden ember alkotta „terméket”. Mindent, ami emberi tevékenység útján keletkezett: a szavakat, a tárgyakat, a viselkedésformákat, még a társadalmi rendszert is. A fenti értelmezés nagyon sokrétű, általános a tartalma.

Borgulya (2007) szerint a kultúra „egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire, továbbá az e viszonyuláson alapuló értékeinek és normáinak, viselkedésének, szokásainak, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott absztrakt és tárgyi produktumoknak az összessége”. E fogalom-meghatározás kihangsúlyozza a csoport által közösen létrehozott értékeket, normákat, ugyanakkor ezen viselkedésminták mellett a kultúra részeként emeli ki a tárgyi eszközöket is, melyek a közösség tevékenységéhez köthetők. Borgulya nézőpontja szerint a kultúra tanult és szociálisan meghatározott jelenségek összessége, melyeket a közösség szimbólumok révén közvetít. A kultúra egységesen irányítja a csoport tagjainak magatartását. A kultúra gyorsabb-lassabb változásokon megy keresztül, mely változást alkalmazkodóképessége segíti elő (Borgulya, 1996:51).

A 13. ábrán szemléltetett különböző tudományterületek, mint a szociológia, az antropológia, a pszichológia, a kommunikáció és a menedzsment tudományok a kultúra meghatározásánál annak egy-egy elemét emelik ki.

13. ábra: A kultúra fogalmának megközelítései a tudományterületek szemszögéből



Forrás: saját szerkesztés.

A **kulturális antropológia** szisztematikusan kutatja a kulturális folyamatokat, rendszereket (Borgulya, 1996:50). E tudomány a kultúra fogalmát filozófiai-antropológiai szempontból tágan értelmezi. Eszerint a kultúra fogalmkörébe minden beletartozik, amit az ember hozott létre a természet átalakításával, a tárgyi világgal, a fogyasztási szokásokkal, társadalmi struktúrákkal, életmóddal és a mindezek alapjául szolgáló ismeretekkel, szimbólumokkal, vagyis tudományokkal, művészetekkel, vallással, magatartással (Vitányi, 1997).

Keller a következőképpen fogalmaz: „Kultúra alatt valamennyi kollektíven osztott, implicit vagy explicit viselkedési normát, viselkedési mintát, viselkedési megnyilvánulást és viselkedési eredményt értjük, amelyeket egy szociális csoport tagjai megtanulnak és szimbólumokon keresztül generációról generációra átörökítenek” (Keller in Kovács, 2006:20). Ebben a meghatározásban kiemelt szerepet kap a közösség, amelynek tagjai azonos viselkedésmintát követnek, így kifejezve összetartozásukat. Ezen elsajátított normákat átadják a következő generációnak is, mely tanulás útján örökíti tovább az értékeket, tehát nem veleszületett jelenségről beszélünk.

A **szociológia** szintén kihangsúlyozza, hogy a kultúra csupán egy közösségen belül létezhet. A kultúra lehetőséget biztosít a csoport tagjainak, hogy azok kifejezhessék identitásukat. A csoport tagjai számára így válik egyértelművé, hogy közös értékek, szokások, hiedelmek mentén élnek és dolgoznak (Csigó, 2007:33-36). A szociológia szemszögéből a kultúra „a társadalom életét szabályozó normák és értékek, a társadalom által létrehozott tárgyi világ, a közösség által használt nyelv, az általa felhalmozott tudás és gyakorlati készségek összessége” (Csigó, 2007:46).

E meghatározást tovább pontosítva a szociológia a kultúrát a következő három elemre bontja (Csigó, 2007:33-36):

- normatív kultúra: értékek, normák;
- anyagi kultúra: tárgyi eszközök, amelyeket a csoport tagjai hoztak létre;
- kognitív kultúra: nyelv, technológia, tudomány.

A **pszichológia** egy közösség sajátosságait az eltanult kulturális minták egyezősége alapján vizsgálja. Ralf Linton szerint “egy kultúra nem egyéb, mint eltanult viselkedéseknek és következményeiknek olyan konfigurációja, amelynek alkotóelemeit egy adott társadalom tagjai osztják és átszármasztatják” (Linton in Pataki, 1997:2). Ez alapján a kultúra viselkedés- és tanult minták összessége, ahol a gondolkodásmód és a viselkedés is egyezik.

A **kommunikáció** szemszögéből a kultúra egy adott területi, történelmi közösség tagjai által elfogadott, egyformán értelmezett közös értékek összessége. „Olyan nyelvi-, szokás- és értékrendszer, tradíciók, erkölcsök, magatartásformák összessége, melyeket az adott kultúrkörhöz tartozók hasonló jelentéssel ruháznak fel” (Tick, 2007:2). A kultúra és a kommunikáció között szoros kapcsolat van, hiszen a társadalmi viselkedés, a kulturális jelenség a kommunikáció következtében jön létre. A közösség tagjai kulturálisan jóváhagyott mintákat építenek be viselkedésformájukba, s ehhez információra van szükség, amely kommunikáció révén jut el hozzájuk (Magyar Néprajzi Lexikon, 1977).

Az 5. táblázatban összefoglalom a fenti négy tudományág által meghatározott kultúrajellemzőket, a következő fejezetben pedig részletesen foglalkozom a **menedzsment tudományok** kultúrafogalmával.

5. táblázat: Kultúrajellemzők összefoglalása

Antropológia	Szociológia	Pszichológia	Kommunikáció
<ul style="list-style-type: none"> <li>• közösség</li> <li>• tanulás</li> <li>• szimbólumok</li> <li>• ember alkotta dolgok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékek</li> <li>• normák</li> <li>• tárgyi világ</li> <li>• nyelv</li> <li>• tudás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eltanult viselkedésformák</li> <li>• közösség</li> <li>• továbbörökítés</li> <li>• egyforma gondolkodás- és viselkedésmód</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• területi, történelmi közösség</li> <li>• közös értékek</li> <li>• nyelvi, szokás-, értékrendszer</li> <li>• tradíció, erkölcs, magatartás-forma</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés.

## 2.2.2 Szervezeti kultúra

### 2.2.2.1 A szervezeti kultúra fogalma

A menedzsment tudományok területén számos meghatározást találunk a kultúrára, szervezeti vagy vállalati kultúra néven. Ebben a fejezetben a szervezeti kultúraértelmezéseket veszem górcső alá. Mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy a szervezet és vállalat szavakat egymás szinonimájaként értelmezem annak ellenére, hogy a szervezetet tágabb értelemben használja a szakirodalom (Borgulya-Barakonyi, 2004:16). Így a továbbiakban nem teszek különbséget a szervezeti- és a vállalati kultúra fogalma között

A 6. táblázat több eltérő kultúra definíciót mutat be. A meghatározások első ránézésre igen különbözőek, de ha részletesen átvizsgáljuk őket, több közös pontot is találunk bennük.

#### 6. táblázat: Szervezeti kultúra definíciók

Szerző, év	Szervezeti kultúra definíció
<b>Hofstede, 1980</b>	„... a gondolkodás közösségi programozottsága, amely megkülönbözteti az adott csoporthoz tartozó embereket egymástól. ... a kultúra magába foglalja az értékrendszereket, így az értékek a kultúra építőkövei. A kultúra az emberi közösségek számára azt jelenti, mint az egyének számára az egyéniség. ... azaz az önmagával való azonosságot határozza meg” (András, 1998: 32-33).
<b>Louis, 1981</b>	„a kultúra emberek meghatározott csoportja által közösen használt értelmezések és jelentések rendszere. A jelentések nagyrészt <i>hallgatólagos vagy személyes</i> természetűek, a csoport tagjai számára relevánsak és a csoportot más csoportoktól <i>megkülönböztetik</i> ” (Takács, 2002:25).
<b>Deal és Kennedy, 1982</b>	„Az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világossá teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében” (Takács, 2002:25).
<b>Schein, 1985</b>	„A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot” (Bakacsi, 1998:226).
<b>Thomas, 1993</b>	„A vállalati kultúra a közösen vallott értékek, hitek és szokások rendszere, amelyek kölcsönhatásban a formális struktúrával viselkedési normákat generálnak. Ezek adják a szervezet tagjai által elfogadott és közösen vallott alapfeltevéseket, értékeket, normákat, valamint a közösen használt, előállított tárgyi eszközöket” (Borgulya-Barakonyi, 2004:20).

Forrás: saját szerkesztés.

Geert Hofstede a csoport tagjait megkülönbözteti a többi embertől. Az értékeket tekinti a kultúra alapjának, ahol az azonosságtudat fontos szerepet játszik a közösség életében. A kultúra egy tanult viselkedésforma, amely generációkon keresztül öröklődik a tagok körében. Ezen „közösségi programozottság” egységesen befolyásolja a csoport tagjainak viselkedését, reakciót (András, 1998:32-33).

Louis egyfajta integrációs, azaz összetartó nézőpontból közelíti meg a szervezeti kultúra fogalomrendszerét. Hofstede csoportjához hasonlóan a közösség tagjai itt is megkülönböztetik magukat más csoportoktól. Itt azonban már az összes tag számára egyértelmű az általuk használt „értelmezések és jelentések rendszere”, nem kérdőjelezik meg, relevánsnak tekintik azokat. E közös megértés és azonosulás egyértelmű és kiszámítható cselekvést eredményez (Takács, 2002:25).

Terrence Deal és Allan Kennedy definíciója szintén a szervezeti kultúra integratív funkcióját emeli ki. Ők már „erős kultúraként” fogják fel a szervezeti kultúrát, melynek fő jellemzői az egységesség és az egyértelműség. Itt a kultúra különböző megjelenési formái elősegítik a szervezetet átfogó megállapodás létrejöttét, ami az erős kultúra integrációs hatását biztosítja. Az „informális szabályok” egyfajta viselkedésmintát nyújtanak a tagok számára (Deal-Kennedy in Takács, 2002:25).

Edgar Schein dinamikus megközelítést alkalmaz a fogalom meghatározásakor. Hangsúlyozza, hogy a szervezeti kultúra, pontosabban „azon alapvető feltevések mintái, amelyeket a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult” (Schein in Heidrich, 2006:62) folyamatosan változik. Csak olyan közösségekben alakulhat ki, akiknek közös múltjuk, történelmük van. Ezen alapvető feltevéseket senki sem kérdőjelezi meg, már-már tudat alatt alkalmazzák azokat (Schein in Heidrich, 2006:62). A csoport meghatározza a tagjainak a szervezetről alkotott képét, a környezetfelfogást, mely végül egységes cselekvést eredményez (Bakacsi, 1998:226). A fenti elméletek közül először itt hangsúlyozzák ki az új tagok „tanítását”, bevezetésüket a már mindenki által elismert és követett magatartásformák ismeretébe. A közösség által kialakított kultúra követése ugyanis minden egyes tagtól elvárt cselekedet. Thomas Luckmann szintén „közösen vallott értéként” tekint a vállalati kultúrára. Ugyanakkor azt vallja, hogy e közös értékek nem vonatkoztathatóak el a formális rendszertől, a viselkedésminták azzal összhangban alakulnak ki (Luckmann in Borgulya-Barakonyi, 2004:20).

Mindegyik fenti esetben a közösen vallott értékeket, értelmezéseket, szabályokat állítják a szervezeti kultúra fogalom-meghatározásának középpontjába. Míg Hofstede értelmezésében a közösségi programozottság, addig Schein esetében a szervezet által meghatározott közös értelmezés vezet hasonló, előre várható cselekvéshez (Bakacsi, 1998:226). A végeredményt tekintve azonban fellelhető a párhuzam a két megfogalmazásban. Mind Hofstede, mind pedig Schein hangsúlyozza azt a tényt, hogy a kultúra által a csoport megkülönbözteti magát a többi csoporttól. Miközben ez a megkülönböztetés erősítheti a csoporton belüli integrációt, nehézséget jelenthet a csoportok között történő átjárhatóságban.

A továbbiakban Schein definícióját tekintem a szervezeti kultúra alapjának, hiszen az ő megfogalmazása nyújtja számunkra a legátfogóbb, legtöbb részletre kiterjedő képet.



### 2.2.3 Kultúramodellek

Ma már számos kultúrakutatás létezik, amit mi sem bizonyít jobban, mint a tény, hogy Vas Taras 142 kultúrakutatást gyűjtött össze. Értekezésében mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrákra találunk példát (Taras, 2008). A disszertáció most következő alfejezetében a legjelentősebb szervezeti kultúrakutatási módszereket mutatom be. Először egyesével bontom ki a kultúramodelleket, majd egymással hasonlítom össze őket.

#### 2.2.3.1 Handy-féle kultúratípológiák

Charles Handy 1986-ra datálható kultúra modellje az egyik legelterjedtebb Magyarországon. Fő jellegzetessége, hogy a vállalatokat a gazdasági környezetükben vizsgálja, s a környezet hatásait is figyelembe veszi (Heidrich, 2006:72). Handy alapfeltevése, hogy a szervezetek eltérő értékrendet képviselnek. A kulturális különbségek a vállalaton belül a munkavégzés módjában, ritmusában, valamint a belső és a külső jegek esetében is észlelhetőek (Bakacsi, 1998:238). Handy négyféle: hatalom-, szerep-, feladat típusú és személy típusú alapkultúra típust különböztet meg (Heidrich, 2006:72).

A 7. táblázat összefoglalja a négy alapkultúra típus főbb jellemzőit.

7. táblázat: Handy-féle kultúratípusok jellemzői

	<b>Hatalomkultúra</b>	<b>Szerepkultúra</b>	<b>Feladatcultúra</b>	<b>Személyiségkultúra</b>
<b>forma</b>	pókháló, közepén a vezetővel	görög oszlopcsarnok	háló-mátrix felépítés	halmaz
<b>alkalmazás</b>	kis- és kezdő vállalatok	szolgáltató szféra-közüzemi szolgáltató, közigazgatás	hagyományos szervezetekben (pl. egyetem)	ügyvédi irodák, építési szövetségek, tanácsadói irodák
<b>hatalom</b>	vezető kezében összpontosul, erőforrások elosztásán alapul	csak a beosztások szintjén	megosztottabb, a háló csomópontjaiban, szakértelem alapján	központi személy kezében, közös célok az egyéniek felett
<b>ellenőrzés</b>	kulcsszereplők kiválasztásával	nincs adat	dolgozók ellenőrzik magukat	kölcsönös, hallgatóságos egyezség alapján
<b>döntés</b>	döntési politika alapján	szabályozó ügyrendek, felső vezetés (szűk körű)	minden egyén gyakorolja	partnerek közös megegyezése
<b>piaci környezet</b>	rugalmas	rugalmatlan	nagyon rugalmas	nincs adat
<b>alapja</b>	bizalom és büszkeség	logika és ésszerűség	munka és projekt orientáció	központi személyiség szolgálata

Forrás: saját szerkesztés.

### 2.2.3.2 Kultúrátípusok Kono megközelítésében

Toyohiro Kono 1990-ben publikált elemzése szerint a szervezeti kultúrát három elem határozza meg (Borgulya, 1996:109):

- vállalaton belül elfogadott közös értékek;
- a vállalati döntéshozatalban általános gondolkodásmód, megközelítések, eljárások, minták;
- a vállalat működésében érvényesülő főbb viselkedési minták.

Kono a vállalati kultúrát a döntéshozatal oldaláról közelíti meg. Kutatása során a fenti három komponenst további hét elemre osztotta, ezek alapján vizsgálta az egyes kultúrátípusokat (Borgulya-Barakonyi, 2004:21-24). Kono kutatásai alapján a vállalati kultúra következő öt típusát különbözteti el: pezsgő, élénk vállalati kultúra; pezsgő kultúra a vezetők követésével; bürokratikus, stagnáló, stagnáló kultúra a vezetők követésével. Az egyes kultúrátípusok közötti különbségek abban érthetőek tetten, hogy hogyan jellemezhető a vállalati stratégia (innovatív vagy konzervatív, analitikus vagy intuitív), illetve az alkalmazottak elégedettsége és teljesítménye (a vezető és a beosztott közötti távolság) (Borgulya, 1996:109).

### 2.2.3.3 Vállalati kultúrák csoportosítása Heinen szerint

E. Heinen 1987-ben a vállalati kultúrák csoportosításánál az alábbi ismérvek arányát vette figyelembe (Heinen in Borgulya, 1996:104-105):

- *kötődés foka*: arra utal, hogy az alkalmazottak mennyire tudnak azonosulni az adott normákkal, értékekkel, s meghatározza a kultúra hatását a dolgozók magatartására;
- *összhang mértéke*: magába foglalja a normákat, értékeket, s meghatározza, hogy milyen széles körben jellemző a vállalati kultúra;
- *rendszer egyezőség*: meghatározza a vállalaton belüli kultúra és az egyéb rendszerek közötti harmóniát, ami abból a szempontból fontos ismérv, hogy a kultúrák létrehozása könnyebb, ha támogatja a rajta kívül álló rendszereket.
- *környezettel való harmonizáció*: a vállalati kultúra kifelé irányul, s meg kell felelnie a közvetlen környezetében vallott társadalmi normáknak, ellenkező esetben romolhat a vállalat imázsa, vonzereje.

A fenti ismérvek alapján Heinen két kultúrátípusa a következő (Heinen in Borgulya, 1996:104-105):

- *erős* vállalati kultúra: magas a kötődés foka, összhangban vannak a dolgozók, harmónia van a rendszerek, valamint a kultúra és a társadalmi környezet kultúrája között;
- *gyenge* vállalati kultúra: alacsony a kötődés foka, a rendszerek kevésbé illeszkednek egymáshoz.

#### **2.2.3.4 Deal és Kennedy vállalati kultúratípusai**

Terrence Deal és Allan Kennedy 1982-ben lefolytatott vizsgálatuk során a kockázat mértéke (kicsi/nagy) és a visszacsatolás sebessége (gyors/lassú) alapján határozták meg a kultúratípusokat (Deal-Kennedy in Borgulya, 1996:105-107).

A *macho kultúrát* olyan alkalmazottak jellemzik, akik nem kerülnek a nagy kockázatokat, meglepő ötletekkel állnak elő. A *kenyér- és játékkultúrákra* jellemző a csoportmunka, kicsi a kockázat. A döntések sikeréről hamar kapnak visszajelzést. A *kockázatvállaló kultúra* nagy jelentőségű döntések esetén, pl. nagy anyagi vonzattal, időigényes beruházásoknál jellemző, amikor a döntés sikere csupán hosszú idő után derül ki. A *folyamat-kultúrát* jellemzően kis kockázat jellemzi, az ilyen kultúrájú szervezetek lassan kapnak visszajelzést döntéseik sikeréről. A vállalat működésének középpontjában nem a vevő vagy a termék, hanem a folyamat áll. A szervezetet szigorú, hierarchikus rend jellemzi.

#### **2.2.3.5 Harrison és Stokes kultúratípusai**

Roger Harrison és Herb Stokes 1990-ben az uralkodó és a napi kultúrák közötti különbséget vizsgálták. A kutatás során számos vállalatnál végeztek felmérést, mind a felsővezetők, mind a beosztottak körében. Diagnosztikai rendszerükkel négy kultúratípust határoztak meg, melyek a hatalomorientált kultúra, szereporientált kultúra, teljesítményorientált kultúra és az együttműködés-orientált kultúra (Harrison-Herb in Csath, 2004:198-201).

#### **2.2.3.6 Cameron és Quinn kultúratípusai**

Kim Cameron és Robert Quinn modelljük kidolgozásával a szervezetek hatékonyságát kívánták mérni. Céljuk az volt, hogy kiderítsék, milyen erők felhasználásával igyekeznek a vállalatok megfelelni a külső és belső környezeti kihívásoknak, s törekvéseik során milyen értékeket vesznek figyelembe a szervezetek, hogy hatékonyságukat növeljék (Heidrich, 2006:76; Bakacsi, 1998:241).

A Cameron-Quinn-féle versengő értékek modellje arra keresi a választ, hogy melyek azok a kulcstényezők, melyek hatással vannak a szervezeti kultúra hatékonyságára. Az egyes intézmények egymással versengő értékek mentén igyekeznek növelni saját eredményességüket. Ezen értékekben tetten érhető prioritások azonban nem zárják ki egymást, így egy vállalatot jellemezhetünk érték- és normarendszerének ábrázolásával (Cameron-Quinn, 2006:33-34; Serfőző, 2004:61).

A hatékonyságot érintő értékbeli kérdések megválaszolása céljából korábban, 1974-ben John Campbell kollégáival már végzett egy felmérést. A felmérésben harminckilenc jellemzőt soroltak fel, hogy egy átfogóbb képet adjanak a szervezeti hatékonyság növelésének lehetséges módjairól. Robert Quinn és John. Rohrbaugh később, 1983-ban az előbb említett harminckilenc jellemzőt elemezte. Az volt a céljuk, hogy a hatékonyságot meghatározó csoportok, motívumok körét meghatározzák. A vizsgált jellemzőszám viszont túl soknak bizonyult, így más módszert választottak (Cameron-Quinn, 2006:33-34).

A kultúra jellemzésére Cameron és Quinn végül két dimenziót határoztak meg:

- első dimenzió: rugalmasság vs. stabilitás,
- második dimenzió: belső vs. külső orientáció.

Az első dimenzió rugalmasság pólusa kapcsán az adott helyzetekhez való alkalmazkodóképességet, a dinamizmust és a megfontoltságot emelik ki. Ezen tengely mentén létrejövő szervezetek akkor hatékonyak, ha folyamatosan változnak, alkalmazkodnak és organikusak, s a szervezeti tagok nagyobb mozgásteret, döntési szabadságot kapnak. Az ilyen vállalatoknál rendszeresen változik a termékskála és a szervezeti forma sem állandó. Erre jó példa a Nike és a Microsoft.

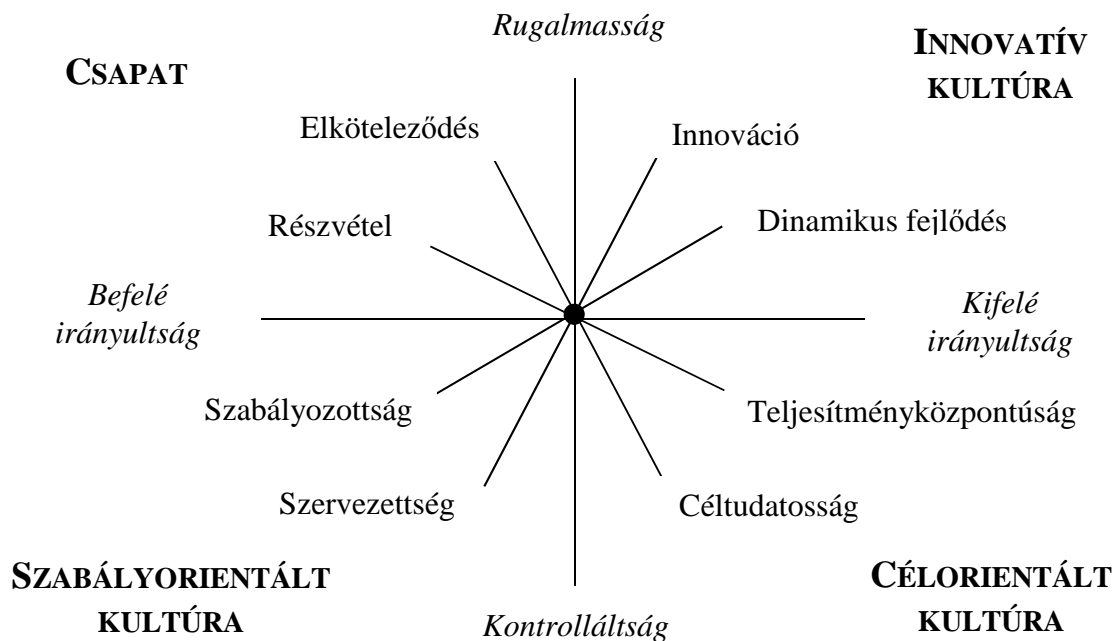
Az első dimenzió másik pólusa a stabilitás, amely a rendet és az ellenőrzést állítja a középpontba. A vállalat dolgozói szoros kontroll alatt vannak, s ez egyfajta szabályozottságot eredményez. A hatékony munkavégzés alapja a stabilitás és a kiszámíthatóság, mely mechanikus működésben ölt testet. Ezt az elvet követik bizonyos intézmények, mint például az egyetemek, a kormány, illetve a Boeing, és egyéb nagy ipari vállalatok. Ezen intézményeknél fontos a design és a termékek életgörbéje hosszú. Az első dimenzióban ábrázolható tengely a rugalmasságtól és alkalmazkodó készségtől az állandóságig halad (Cameron-Quinn, 2006:34; Heidrich, 2006:76; Bakacsi, 1998:241).

A második dimenzió a belső és külső orientáció mentén tagolódik. A belső orientáció az integrációt és egységességet tartja meghatározónak. A szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál. Ezt a szemléletmódot követi például az IBM és a Hewlett-Packard. A külső orientáció esetén a hangsúly a differenciáltságon és a versengésen van. Fontos feladat a környezethez való illeszkedés és a versenytársak figyelembevétele. Erre jó példák a japán autógyárak. A második dimenzió két végpontjában a kohézió és összhang, illetve az elkülönülés és függetlenség azonosítható (Heidrich, 2006:76; Bakacsi, 1998:241).

A fent jellemzett két dimenzió négy negyedre határoz meg, melyek a szervezet hatékonyságát mutatják. Ezek különböző értékrendeket jelölnek, s a négy negyed a következő négy szervezeti kultúrátípust határozza meg. A 14. ábra szemlélteti a különböző kultúrátípusok szervezeti kritériumait.

- hierarchia (szabályorientált kultúra),
- piac (célorientált kultúra),
- klán (csapat kultúra),
- adhokrácia (innovatív kultúra).

14. ábra: Kultúratípusok és szervezeti kritériumok a „versengő értékek” modellje szerint



Forrás: Serfőző, 2004:62.

#### 2.2.4 Kultúramodellek összehasonlítása

A négy kultúratípus legfőbb jellemzőit a 8. táblázatban összegzem. A bemutatott szervezeti kultúramodellek kultúra típusainak összevetésekor számos átfedés figyelhető meg.

8. táblázat: Kim Cameron - Robert Quinn és Freeman szervezeti kultúra tipológiája

	<b>klán</b>	<b>adhokrácia</b>	<b>hierarchia</b>	<b>piac</b>
<b>jellemzők</b>	összetartás, részvétel, csoportmunka, családérzet	vállalkozó kedv, kreativitás, alkalmazkodókészség, dinamizmus	szervezettség, szabályok és előírások, egységesség, hatékonyság	versenyképesség, célorientáltság, környezeti kapcsolatok
<b>vezető</b>	mentor, segítő, atyáskodó	vállalkozó, újító, kockáztató	koordinátor, szervező, adminisztrátor	határozott, termelés- és eredményorientált
<b>összetartó erő</b>	kötődés, hagyományok, kölcsönös kapcsolatok	vállalkozó kedv, rugalmasság, kockázat	szabályok, előírások és eljárások, tiszta elvárások	célorientáltság, termelés, verseny
<b>stratégiai hangsúly</b>	humán erőforrások fejlesztése, elkötelezettség, erkölcsösség	innováció, növekedés, új erőforrások	stabilitás, kiszámíthatóság, problémamentes működés	kompetitív előnyök, a piac mindenhatósága

Forrás: Heidrich, 2006:80.

Néhány modell kultúrátípusa megegyezik, mások csupán részben fedik egymást. Kono „pezsgő, élénk” vállalati kultúrájánál, Cameron-Quinn „klán” kultúrájánál és Harrison-Stokes „együtműködés-orientált” kultúrájánál egyaránt megfigyelhető a családi légkör. Míg az első két típus rugalmas, könnyen alkalmazkodik a piac változásaihoz, addig az „együtműködés-orientált” kultúrátípusnál inkább lassabb változtatás figyelhető meg. Előbbiekén túl Handy „személykultúrájában” is feltűnik egy-egy hasonló jellemző, mint pl. a szervezeti célok alárendelése az egyéni céloknak, melynek alapján megállapítható, hogy Kono „pezsgő, élénk” kultúrája szinte teljes egészében megfeleltethető Cameron-Quinn „klán” kultúrájának. A hasonlóságokat a 9. táblázat mutatja.

9. táblázat: Kultúrátípusok összehasonlítása I. – Családias légkör

	<b>Kono</b>	<b>Cameron-Quinn</b>	<b>Harrison-Stokes</b>
	<b>„pezsgő, élénk” kultúra</b>	<b>„klán” kultúra</b>	<b>„együtműködés-orientált” kultúra</b>
<b>hasonlóság</b>	családi légkör jó belső kommunikáció közös célok dolgozók elkötelezettsége vállalatuk iránt csoportmunka fogyasztó-orientáltság		
<b>különbség</b>	innováció beosztások közelsége környezetorientáltság	rugalmasság belső folyamatok fontossága	tisztelet lassú változtatás

Forrás: saját szerkesztés.

Másik, gyakran előforduló ismérv a vizsgált kultúrátípusokban a szerepek fontossága. Kono „bürokratikus”, Handy „szerepkultúra” és Harrison-Stokes „szereporientált” kultúrátípusainak jellemzői nagy hasonlóságot mutatnak Cameron-Quinn „hierarchia” kultúrájával. Némi hasonlóság felfedezhető a fenti kultúrák és Deal-Kennedy „folyamat” kultúrája között is, hiszen Deal-Kennedy is megemlégették, hogy a folyamat előtérben áll, fontos a szigorú, hierarchikus rend. Kono „bürokratikus”, Handy „szerepkultúrája”, Harrison-Stokes „szereporientált” kultúrája és Cameron-Quinn „hierarchia” kultúrája lényegében megfeleltethető egymásnak, melyet a 10. táblázat illusztrál.

10. táblázat: Kultúrátípusok összehasonlítása II. – Szervezeti szerepek fontossága

	<b>Kono</b>	<b>Handy</b>	<b>Harrison-Stokes</b>	<b>Cameron-Quinn</b>
	<b>„bürokratikus” kultúra</b>	<b>„szerepkultúra”</b>	<b>„szereporientált” kultúra</b>	<b>„hierarchia” kultúra</b>
<b>hasonlóság</b>	szerepek fontossága szabálykövetés elsődlegessége folyamat-centrikusság hierarchiában működés munkaköri leírások fontossága			
<b>különbség</b>	biztonság specializáció technikai orientáció beosztottak számára alacsony kockázat	lassú reakció biztonság specialisták gazdaságosság primátusa a rugalmasság és innováció felett	feladat elvégzése világos felelősség változtatás, innováció nehézségei	specializáció személytelenség stabilitás folyamatos termelés

Forrás: saját szerkesztés.

A hatalomkultúrákra is több példát találunk: ilyen Kono „pezsgő és stagnáló vezetőt követő” kultúrája, Handy „hatalomkultúrája” és Harrison-Stokes „hatalomorientált” kultúrája. Közös vonásuk, hogy a vezető irányító szerepe jelentős, az ő kezében van a döntéshozatal. A vállalat sikere egy emberen múlik. Handy és Harrison-Stokes is kiemeli a „belső politizálást”. Teljes egészében nem felel meg egymásnak egyik kultúrátípus sem ebből a szempontból, Kono, Handy és Harrison-Stokes kultúrátípusai között mégis jelentős átfedések vannak. A hasonlóságokat és különbségeket ebből a szempontból a *11. táblázatban* részletezem.

11. táblázat: Kultúrátípusok összehasonlítása III. – Vezető kiemelt szerepe

	<b>Kono</b>	<b>Kono</b>	<b>Handy</b>	<b>Harrison-Stokes</b>
	<b>„pezsgő, vezetőt követő” kultúra</b>	<b>„stagnáló, vezetőt követő” kultúra</b>	<b>„hatalomkultúra”</b>	<b>„hatalomorientált” kultúra</b>
<b>hasonlóság</b>	vezető irányító szerepe vezető döntéshozó szerepe vezető, mint a vállalati siker letéteményese			
<b>különbség</b>	erős vezető (ötlet, információ) vezetői kockázat rossz döntés → stagnálás	hatalomelvűség: hibás döntés végrehajtása alacsony fokú felelősség alkalmazotti kezdeményező- készség hiánya	büszkeség alapú bizalom kevés szabály rugalmasság kulcsszereplők fejlődést gátló vezető	megkérdőjelez- hetetlen vezető hatalom eszköze: információ belső politizálás rövidtávú szemlélet

Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgált kultúrátípusokban gyakran megjelenő negyedik ismérv a csoportmunka szerepe. Ebből a szempontból Handy „feladat” kultúrája nagy hasonlóságot mutat Cameron-Quinn „adhokrácia” kultúrátípusával. A *12. táblázatban* összefoglalt jellemzők alapján az előbbi két kultúra gyakorlatilag megfelel egymásnak, csupán kisebb, gyakran megfogalmazásból eredő eltérések vannak köztük.

12. táblázat: Kultúratípusok összehasonlítása IV. – Csoportmunka szerepe

	<b>Handy</b>	<b>Cameron-Quinn</b>
	<b>„feladat” kultúra</b>	<b>„adhokrácia” kultúra</b>
<b>hasonlóság</b>	csoportmunka gyakorisága csoportok állandó változása tagok tisztelete egymás iránt teljesítmény, innováció, kreativitás fontossága rugalmasság központi hatalom hiánya	
<b>különbség</b>	munkaorientáció hatalom: csomópontban befolyás: szakértelem alapján önellenőrzés állandó konfliktus	tagok közötti szoros kötelék ideiglenesség szervezeti struktúra hiánya bizonytalanság

Forrás: saját szerkesztés.

A szervezeti kultúrát meghatározó kultúratípusok jellemzői között számos átfedés van, a szerzők azonban minden modellben más-más jellemzőket hangsúlyoznak. A különböző kultúramodellek vizsgálati szempontjait, kultúratípusait, előnyeit és hátrányait egymás mellé állítva a Függelékben látható összehasonlító táblázathoz (2. függelék) jutunk. A következőkben a fenti kultúratípológiák főbb előnyeit és hátrányait tekintem át és azt indoklom meg, hogy a disszertációban miért Kim Cameron and Robert Quinn modelljét választottam a módszertan alapjául.

Deal és Kennedy modelljének egyik dimenzióját a visszacsatolás sebessége adja. Mivel a disszertáció a falusi turizmus kínálati oldalát vizsgálja, így ez a megközelítés nem megfelelő a kutatás számára. „Handy abból indul ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki” (Bakacsi, 1998:238). A kutatás során azonos tevékenységet folytató közösségeket vizsgálunk, ezért ez a kultúrakutatási módszer korlátozottan lenne eredményes. A Heinen vizsgálata során eredményként csupán arra kapnánk választ, hogy a szervezetre az erős vagy a gyenge kultúra a jellemző, s ez a két dimenzió messze nem fedi le a teljes szolgáltatói spektrumot. Ezek segítségével nehéz volna olyan átfogó javaslatot tenni, amely a kívánt típus kialakítására szolgál, hiszen könnyen belátható, hogy finomabb eltérések is adódhatnak az egyes szolgáltatók között. Kono kultúratípusai szintén felhasználhatóak turisztikai témában történő kutatáshoz, s alkalmazhatóak a szolgáltatók kultúrájának vizsgálatakor is. Ugyanakkor Kono elemzése leginkább a vállalat belső helyzetére, folyamataira koncentrál, s kevés figyelmet fordít a külső tényezőkre. Harrison és Stokes kultúratípusai is nagymértékben lefedik a leggyakoribb kultúrajellemzőket. Ők a jelenlegi és kívánatos helyzetet is vizsgálták kutatásuk során. E kutatási formát módszertani bonyolultsága miatt zárjuk ki.

Cameron és Quinn átfogóan vizsgálják a külső és a belső tényezőket egyaránt. Modelljük jól alkalmazható a falusi szállásadók jellemzésére, s kultúratípusaikba egyértelműen besorolhatók az egyes kultúrajellemzők. A falusi turizmus lényeges eleme a hagyományok fenntartása, ugyanakkor a turisztikai szolgáltatók körében a többi ágazathoz hasonlóan éles verseny alakult ki, amely a hagyományokhoz fűződő viszont befolyásolhatja.



A kutatás egyik feladata éppen annak kiderítése, hogy a falusi turizmusban tevékenykedő szolgáltatók vajon inkább rugalmasabb, kifelé irányuló, a versenyhelyzetet figyelembe vevő stratégiát választanak, vagy megmaradnak a régi, hagyományos, „jól bevált” módszerüknél. Cameron-Quinn modellje egy ilyen kutatáshoz kiváló elméleti háttérrel nyújt, mert a fenti szempontok mellett kultúravizsgálati módszerük egyszerű, gyors, viszonylag könnyen elemezhető és a jelenlegi kultúra mellett a preferált kultúratípust is meghatározza (Szabó-Csepregi, 2009:4). Ezért, habár több modell is alkalmas lehet a turizmus területén történő vizsgálatok elvégzéséhez, az empirikus kutatás során a Cameron-Quinn kultúramodellt alkalmazom.

#### **2.2.4.1 A Cameron-Quinn kultúra kutatás módszertana**

Ebben a fejezetben először ismertetem a Cameron-Quinn kultúrakutatás módszertanát, majd röviden bemutatok néhány, e modellt alkalmazó kutatást. Ugyan a modellt eredetileg vállalati kultúra vizsgálatára dolgozták ki, véleményem szerint számos más területen is, így a falusi szállásadói kultúra vizsgálat céljából is kiválóan alkalmazható.

##### **2.2.4.1.1 A szervezeti kultúra mérése**

A Cameron-Quinn módszer a vállalati kultúratípusok és a szervezeti hatékonyság vizsgálatára használható. Nem csupán a jelenlegi kultúratípust határozza meg, hanem a kívánatos kultúratípust is.

A kultúratípus feltérképezését célzó felmérést egy kérdőív segítségével végzik, mely hat kérdést tartalmaz. A kérdések témakörei: szervezeti jellemzők, vezetői stílus és szemlélet, beosztottak irányítása, összetartó erő, stratégiai hangsúlyok és sikerkritériumok. Minden egyes kérdéshez négy-négy állítást rendelnek, melyek egy-egy kultúratípust határoznak meg (klán, adhokrácia, piac, hierarchia). A kérdőív kitöltése során az interjúalanyoknak minden kérdésnél száz pontot kell szétosztaniuk a válaszlehetőségek között attól függően, hogy azt mennyire tartják érvényesnek a vállalatukra. Minden kérdésnél két oszlopot töltenek ki a jelenlegi, illetve a kívánt helyzetnek megfelelően.

Az adatelemzés során a kapott értékekből egyszerű átlaggal kiszámolható az egyes kultúratípusokra jellemző érték a kérdéseknél kapott pontszámok összeadásával és hattal történő elosztásával mind a jelenlegi, mind a kívánt esetben.

A tipológia szerzői, Cameron-Quinn (2006), a kongruencia követelményét is megfogalmazták. A kongruencia azt fejezi ki, hogy a szervezeti kultúra különböző nézőpontok szerinti megítélése mennyire azonos, illetve azt is, hogy van-e összhang a szervezet egységeinek domináns kultúra típusai között. Ezek alapján egy kultúratípusról akkor mondható ki, hogy domináns, ha mind a hat szempont szerint a hozzá tartozó érték a legnagyobb (Cameron-Quinn, 2006:73-74). Az összesített eredmények diagramon ábrázolhatók, melyből jól érzékelhetőek a különbségek (Cameron-Quinn, 2006:24-30).

#### **2.2.4.1.2 Kultúrakutatások Cameron-Quinn modellje alapján**

Számos kutatás során alkalmazták a Cameron-Quinn modellt. Ebben az alfejezetben nyolc, 2007 és 2012 között készített tanulmányt ismertetek. A kutatások különböző területeket vizsgáltak, úgymint felsőoktatás, építőipar, falusi szállásadók, sportszövetségek. A kutatási eredmények alátámasztják a módszer használhatóságát.

Barbara Fralinger és Valerie Olson 2007-ben végeztek felmérést a Rowan Egyetem Egészség- és Sporttudomány szakán ötven hallgató körében. Az egyetem aktív hallgatói önkéntes alapon vehettek részt a kutatásban azzal a feltétellel, hogy korábban már hallgatták a kutatók által tartott két kurzus valamelyikét. A vizsgálat kimutatta, hogy a vizsgált szakokon mind a jelenlegi, mind a kívánt kultúrátípus a klán. A diákok szerint a légkör barátságos, fontos a lojalitás, a tradíció és az elkötelezettség. A tanárok mentorként, egyfajta szülői figuraként jelennek meg a diákok szemében (Fralinger-Olson, 2007).

Ela Oney-Yazıcı és társai (2007) kutatásuk során a török építőipar vállalati kultúráját tanulmányozták. A kutatásban 107 cég 723 alkalmazottja vett részt: vezetők, középvezetők, menedzserek és beosztottak. Az elemzésben öt fokozatú Likert skálát alkalmaztak, az eredmények megbízhatóságát Cronbach alfa együtthatóval növelték. A vizsgált vállalatokra leginkább jellemző kultúrátípus a hierarchia (43%) és a klán (35,5%), s legkevésbé az adhokrácia (7,5%). A kutatás szerint a török építőipar eredményorientált, s a versenyszellem jellemzi. A vezetői stílus együttműködő és jól szervezett, jellemző a csoportmunka. A sikert a stabilitás és a hatékonyság függvényében mérik (Oney-Yazıcı et al., 2007).

Carol Shepstone és Lyn Currie 2008-ban végeztek kutatást a Saskatchewan Egyetem Könyvtárában. A jelenlegi és a kívánatos kultúra mellett a szubkultúrákat is vizsgálták. Korábban a kultúrát úgy határoztam meg, mint a szervezet valamennyi tagja által közösen vallott értékek, hiedelmek együttesét. "A közös értékek azonban nem jelentik azt, hogy az egyes csoportoknak ne lehetnének emelett csak rájuk jellemző saját értékeik is. A legtöbb szervezetre igaz, hogy a domináns kultúra mellett kialakulnak szubkultúrák is" (Bakacsi, 1998:236). A megkérdezett harmincnégy könyvtáros szerint a könyvtárban a piac kultúra dominál, s a könyvtárosok által preferált kultúra az adhokrácia (19) és a klán (10). A szubkultúra kutatásnál a régi és az új könyvtárosok is piac típusúnak érezték az aktuális kultúrát, és az adhokráciát preferálták. Különbség volt azonban a kevesebb, mint hat éve és a 16-20 éve ott dolgozók szubkultúrája között. Míg az utóbbiak a piac, az újabb könyvtárosok a klán és adhokrácia típust preferálták (Shepstone-Currie, 2008).

A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán több doktori kutatás is alkalmazza a Cameron-Quinn Versengő Értékek modelljét: Csepregi Anikó a vállalaton belüli tudásmegosztás érettségét vizsgálja a közép- és kelet-európai közepes és nagyvállalatok középvezetői körében. Az „International Mapping of Knowledge Sharing Excellence” kutatás célja az, hogy megvizsgálja a középvezetők tudásmegosztására ható, valamint a tudásmegosztás által befolyásolt tényezőket, elsősorban a szervezeti kultúra, a struktúra és az informatikai szervezettség oldaláról (Szabó-Csepregi, 2009; Gaál et al., 2010).

A Szervezési- és Vezetési Tanszék munkatársai (Bognár et al., 2010) 260 magyar vállalat (főként a feldolgozóiparban és logisztikában érdekelt vállalatok) megkérdezésével a vállalati kultúra és a karbantartás, azaz az üzleti folyamatokban keletkező hibák száma között meglévő kapcsolatot vizsgálják. Varianciaanalízis segítségével arra világítanak rá, hogy a klán vállalati kultúrával jellemezhető vállalatok ellenállóbbak a legtöbb hibatípussal szemben. A piac kultúrájú vállalatok a külső fókuszuknak köszönhetően lényegesen könnyebben sérülnek, ha a környezetben egy hozzájuk kapcsolódó vállalat folyamataiban hiba keletkezik.

Balogh Ágnes a 21. század kulcskompetenciáját, a kulturális intelligenciát veszi górcső alá. Kutatásaiban a nappali tagozatos egyetemi hallgatók kulturális intelligenciája és az általuk jövőben vágyott munkahely szervezeti kultúrája közötti összefüggésekre mutat rá (Balogh et al., 2010; Bogdány et al., 2012). Az adhokrácia típusú szervezeti kultúrát preferáló hallgatók szignifikánsan magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek, mint a hierarchia típusú domináns szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyre vágyó hallgatók (Balogh, 2011:160).

2009-es kultúrakutatásunkban (Mayer-Raffai, 2009) az Őrség falusi szállásadói: a falusi turisztikai egyesület tagjai és az egyesületen kívül tevékenykedő szállásadók kultúrája közötti különbséget vizsgáljuk. Az egyesületi tagokra – jellemzően a helyi lakosokra – leginkább jellemző kultúra az adhokrácia (40), de a klán típusnak is jelentős szerepe van (30). Esetükben fontos szerepet játszik az alkalmazkodóképesség, a megújulás, s az, hogy a tagok a vevői igényeknek megfelelően tevékenykedjenek. Az egyesületen kívüli szállásadókra legjellemzőbb kultúratípusnak a piac (40) és az adhokrácia (30) bizonyult. Utóbbi csoportba tartozók már jobb minőségű szolgáltatásokat értékesítenek magasabb áron, s nagyobb fokú önállóságot mutatnak. E szállásadókat nevezik gyakran “életstílus vállalkozóknak” (Mayer-Raffai, 2009).

Mayer Péter és Madarász Eszter kollégáimmal (Mayer et al, 2010) a Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) szervezetek működési elvét, munkaszervezetét és az innovatív hálózati kultúrához való hozzáállását vizsgáltuk. A Cameron-Quinn modellt szituációnak megfelelően módosítottuk. A kérdőíves felmérés segítségével a K-Means klaszterelemzés eredményeképpen két klasztert azonosítottunk:

- az egyik csoportba a stratégiaileg innovatív irodákat soroltuk, amelyek elsődleges céljuknak a jövőbeli versenyképesség megőrzését, fejlesztését tekintették,
- a másikba azok az irodák kerültek, amelyek inkább az operatív működés hatékonyságát, az értékesítés növelését próbálták összeegyeztetni az irodával szemben támasztott magas minőségi elvárásokkal.

A kutatás következtetése az, hogy az irányító hatóságoknak érdemes a két klaszter közötti különbségeket a támogatási politikájuk kialakítása során figyelembe venniük. Ez szükséges a szűkös támogatási források jövőcentrikus, hosszú távon eredményes felhasználásához, egy innovatív turisztikai támogatási politika megalapozásához.

A fent bemutatott kutatások tapasztalatai alapján belátható, hogy a modell a gazdasági szférán túl számos egyéb területen is használható. A módszer alkalmazása során nem csupán a kultúrátípusok megállapítására van lehetőség, hanem azok segítségével a szervezet hatékony működésében felmerülő esetleges hibák okaira is fény derülhet. A vállalatok hosszú távú, sikeres működésében fontos szerepe van a dolgozók elégedettségének. Az esetleges kulturális különbségekből adódó nézeteltérések a megfelelő módszerekkel orvosolhatók.

### 2.2.5 Szervezeti kultúra – falusi szállásadók közössége analógia

Annak bemutatására, hogy a szervezeti kultúra kutatás módszertana alkalmas a szállásadói kultúra vizsgálatára, ebben a fejezetben szemléltetem, hogy mennyiben feleltethető meg egymásnak egy szervezet és egy településen működő falusi szállásadói közösség.

Egy adott település falusi szállásadói földrajzilag meghatározott helyen, azonos tevékenységet végeznek. A 13. táblázat a formális szervezetet hasonlítja a település falusi szállásadóinak közösségéhez néhány fontosnak ítélt jellemző mentén. A 13. táblázatban jól látható, hogy a település falusi szállásadóinak közössége formális együttműködés esetén jóformán teljesen megfeleltethető a formálisan működő szervezet sajátosságainak.

13. táblázat: Formális és informális szervezetek összehasonlítása

Jellemzők	Formális szervezet	Település falusi szállásadóinak közössége	
		Formális együttműködés pl. falusi szállásadók egyesülete	Informális együttműködés
Szerkezet	Tervezett, stabil, racionális		Spontán, dinamikus, emocionális
Célok	Társas hasznosság		Tagok szükségleteinek kielégítése
Hatás	Pozíció, hivatali hatalom Fentről lefelé	Pozíció, egyesületi tagság Fentről lefelé	Személyesség, személyes varázs Alulról felfelé
Ellenőrző mechanizmusok	Félelem a munkahely elvesztésétől	Alapszabályban vállaltak teljesülése Kizárás az egyesületből	Fizikai vagy szociális
Kommunikáció	Formális, jól meghatározott, lassú, hiteles		Informális, gyengén meghatározott, gyors
Egyének	A munkacsoportból mindenki		Csak akiket befogadnak
Vezetői szerep	Kinevezés által	Jelölés által	Tagok megállapodásának eredménye
Kapcsolatok	Munkaköri leírás	Alapító okirat	Spontán módon születik
Kötődés alapja	Lojalitás		Kohézióképesség („Jól érzem magam”)

Forrás: Nagy, 2004 alapján saját szerkesztés.

Az informális együttműködés esetében is elmondható, hogy a falusi szállásadók közösen vallott értékekkel, célokkal rendelkeznek, melyek meghatározzák cselekedeteiket. Érték számukra a település múltja, hagyományai, kultúrája. Közös cél a szállásadók számára megbirkózni a kihívásokkal, a erősödő konkurenciával, növelni a település ismertségét és a látogatóinak számát, fenntartani a sikeres működést. Az írott és íratlan normák, a személyes kapcsolatok a szállásadókat együttműködésre, a feladatok, felelőségek megosztására sarkallják.

A település falusi szállásadói számára a tanulási folyamat is közös, hiszen a többség közel azonos időben indult el a szolgáltatóvá válás útján, sokan turisztikai ismeretek híján apránként sajátítva el a szakma csínyát-bínyját. Az ismert falukutató, Erdei Ferenc (1974:29-30) meglátása szerint “minden település tehát, akár tömör, akár szétszórt, akár kicsi, akár nagy, egy-egy társadalmi csoportot formál, s az ember, aki benne él, akárhogyan is viszonylik a természethez és akárhogyan termel, társadalmi csoportnak a tagja”.

A bemutatott érvek alapján az empirikus kutatásban a szállásadói kultúra azonosításához a Cameron-Quinn kultúra kutatás módszertanát alkalmazom. A módszertan előnye, hogy elméletben jól kidolgozott, empirikus vizsgálatokkal alátámasztott kvantitatív módszer, amely megragadja a szállásadói kultúra kulcsdimenzióit és alkalmas a jelenlegi és kívánatos szállásadói kultúra felmérésére.

## **2.3 Innováció**

A turizmus innovációja fejtörést okoz a kutatók és a politikusok számára is, mivel a turizmus innovációja mások innovációját alkalmazza (Keller, 2008:35). Jelen disszertáció törekvés az innováció mibenlétének, mozgatórugóinak és az innovációra való képesség mélyebb megértésére, konkrét célja az innováció képesség érettség modell kidolgozása és alkalmazása a hazai falusi szálláshelyek innovációs képességének értékelésére és javítására. Ebben a fejezetben az innováció fogalmi megközelítésével és az innováció típusaival foglalkozom. Ezt követően az innováció mozgatórugóit és az innováció dinamikáját vizsgálom meg meg.

Területek innovativitásának mérésével számos szakirodalom foglalkozik (pl. Rechniczner, 1993, Fazekas, 2007). Mivel jelen disszertáció kizárólag az innovátor személyére, képességterületeire koncentrál, a külső tényezőket (pl. infrastrukturális ellátottság, intézményi felszereltség, támogatáspolitikai) nem részletezi. Ezen túlmenően nem térek ki az innováció által elérhető célokra, az innováció folyamatának ismertetésére, annak terjedésére, az innováció környezeti feltételrendszerére, valamint az innovációt akadályozó tényezők bemutatására.

### **2.3.1 Az innováció jelentősége**

Lassan száz éve már, hogy az osztrák közgazdász, Joseph Alois Schumpeter elsőként utalt arra, hogy a gazdasági rend és haladás alappillére nem annyira a tőke és a munka, sokkal inkább egy harmadik tényező: az innováció. Beigazolódott jóslatai szerint, ez utóbbi összetevő idővel olyan jelentőssé válik, hogy csak azok a vállalatok maradnak talpon, amelyek képesek szükséges előrelépéseket tenni az újítás területén (Quadbeck-Seeger, 2003:223).

Az innováció lényeges a termelési költségek csökkentése, a marketingtevékenység előmozdítása szempontjából, valamint kulcsfontosságú szerepet játszik az értékteremtésben is (Weiermair, 2008). Az innováció azonban elképzelhetetlen két lényeges tényező nélkül. Az egyik ilyen tényező a kreativitás, ami „az egyetlen kimeríthetetlen forrás”, és egyben „bátorság, hogy olyasmit tegyünk, amit előttünk senki még csak meg sem próbált” (Quadbeck-Seeger, 2003:240). Az innováció ilyenformán egy vállalkozás kreativitásának megnyilvánulása. A másik hasonlóképpen fontos faktor a megfelelő ismeretanyag, mely révén az innováció megvalósulhat. Az újítás szükségessége nem kérdőjelezhető meg egy jól működő gazdaságban, társadalomban sem (Quadbeck-Seeger, 2003:197).

Az innováció alkalmazása sok esetben nem egyszerűen versenyelőny, hanem a fennmaradás egyetlen záloga. A vállalkozások a versenytársakkal való egyre szorosabb versengésben kénytelenek innovációhoz folyamodni, hogy eleget tegyenek a folyamatosan változó vevői igényeknek (Quadbeck-Seeger, 2003:197). Az sem kétséges, hogy az újítás jelentőségét ma már szinte mindenki elismeri, és „... bátran kimondhatjuk, hogy az innováció közszájon forgó kifejezés” (Quadbeck-Seeger, 2003:197).

### 2.3.2 Az innováció elméleti megközelítése

Az innováció mai fogalmának megalapozása a „megkerülhetetlen klasszikus” (Csizmadia, 2009:27), Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) nevéhez fűződik, aki 1934-ben megjelent munkájában a „termelési tényezők új kombinációjaként” fogalmazta meg az innováció lényegét. Schumpeter emellett kiemelte az innováció szerepét a gazdasági növekedésben, hiszen a vállalkozások a versenyre és a csökkenő nyereségre innovációval felelnek, ami gazdasági növekedéshez vezet (Schumpeter, 1980:111).

Schumpeter az innováció ötféle formáját különböztette meg, melyek az alábbiak (Schumpeter, 1980:111):

- „Új – tehát a fogyasztók körében még nem ismert – javak vagy egyes javak új minőségének az előállítás;
- Új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos újszerű kereskedelmi eljárás is lehet;
- Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország kérdéses iparága ez ideig még nem volt bevezetve, akár létezett ez a piac már korábban is, akár nem;
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásának meghódítása; ismét mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először ki kell alakítani;
- Új szervezet létrehozása – például monopolhelyzet teremtése trösztösítéssel – vagy megszüntetése”.

A Frascati kézikönyv 2002-es kiadásának (OECD in Katona, 2006) megfogalmazásából szembetűnik, hogy az innovációt elsősorban az ipari termelésre értelmezi, így a gyáriparban szokásos technológiai termék- és eljárás-innovációkra. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában (OECD in Katona, 2006) az innováció definíció a marketing és szervezési-szervezeti innovációval bővült. Figyelemreméltó különbség a Frascati kézikönyv megfogalmazásához képest az, hogy a technológia szó eltűnt a termék- és eljárás innovációból, ez nyitottabbá teszi az innováció meghatározását az alacsonyabb K+F intenzitású cégek és a szolgáltató szektor irányába (Katona, 2006).

Az Európai Unió Statisztikai Hivatala által kiadott Közösségi Innovációs Felmérés (CIS) is a schumpeteri innováció típusokhoz hasonló értelmezést alkalmaz. A CIS által megkülönböztetett innováció típusok a következők: termék innováció (kissé módosult vagy radikálisan új piacképes termék vagy szolgáltatás); folyamat innováció (kissé módosult vagy radikálisan új termelési folyamat vagy szállítási mód alkalmazása); szervezeti innováció (kissé módosult vagy új szervezeti módszer vagy vezetési forma bevezetése) és marketing innováció (kissé módosult vagy új piacnövelő marketingstratégia alkalmazása) (OECD, 2005). Ahogy az OECD 2002-es (OECD in Katona, 2006) és az Eurostat 2005-ös kiadványai (Eurostat in Katona, 2006) is megjegyzik, az innovációs típusok megkülönböztetése nem is olyan egyszerű. Az innováció az egyik területen további innovációhoz vezet más területeken (Katona, 2006).

„Minimális elvárás valamely innovációval szemben, hogy a terméknek, az eljárásnak, a marketingnek, vagy a szervezési-szervezeti módszernek újnak (vagy jelentősen javítottnak) kell lennie a cég szempontjából. Ez azon termékeket, eljárásokat és módszereket foglalja magába, amelyeket a vállalkozás elsőként fejlesztett ki, vagy amelyeket más cégektől vagy szervezetektől vett át” (Katona, 2006:12-13). E szerint a termékeknek vagy eljárásoknak nem kell a teljes piac vagy ágazat számára újnak lennie, a vállalat szintű újdonság is innovációnak számít. Minden innováció közös jellemzője továbbá, hogy megvalósított. Új, vagy javított termékek a piacra bevezetés során látnak napvilágot, új eljárások, marketing- vagy szervezési-szervezeti módszerek pedig úgy valósulnak meg, hogy alkalmazzák őket (Katona, 2006:13).

A különböző szerzők az innováció eltérő jellemzőit hangsúlyozzák. „Drucker arra hívja fel a figyelmet, hogy korunkban az innovációs tudás (...) gyakran nem műszaki, hanem „társadalmi” jellegű. (...) A modern társadalmat a menedzsment változtatta meg alapjaiban” (Drucker in Pakucs-Papanek, 2006:8). Richard Branson (Branson, 2010) megközelítése szerint az innovatív vállalkozás nem csupán egyetlen ötleten alapul, hanem számos jó ötlet valamint motivált személyzet és az ösztönös megértés kombinációja jellemzi. Hall és Williams (Hall-Williams, 2008) az innováció elfogadtatására és megvalósítására helyezik a hangsúlyt. Jack M. Kaplan és Anthony C. Warren (2010) megfogalmazása a korábbiakhoz képest szűkebb értelmezés, hiszen csupán a termék és/vagy szolgáltatás innovációra terjed ki és csak a technológiai és piaci ismeretek alkalmazását feltételezi.

A szakirodalom innováció fogalmi közül elsősorban a *14. táblázatban* található emelhetők ki. A *3. függelékben* – a disszertáció további, a schumpeteri értelmezésre visszavezethető innováció kategóriát foglal össze. Köztük a turizmusszektor innovációinak besorolására alkalmas kategorizálás is található (Hjalager, 2002), amit a későbbiekben részletesebben is ismertetek. Az innovációra vonatkozó elméletekben számos közös pont azonosítható. Természetesen nem mindegyik értelmezhető a szolgáltatások vonatkozásában.



14. táblázat: Innováció fogalmak

Szerző, év	Innováció meghatározása
<b>Schumpeter, 1980</b>	„Az árutermelési mód változása alatt az eseményeknek egy jóval szélesebb skáláját értjük, mint ami a kifejezés szó szerinti jelentése takar. Alapesetben új árucikkek bevezetését értjük alatta. Már használatban lévő árucikkek termelésében történt technológiai változás, új piacok vagy új erőforrások feltárása, a munka Taylorizációja, az alapanyagok kezelésének magasabb szintje, új üzleti szervezetek úgymint áruházak létrehozása – röviden bármi, ami a gazdasági élet területén belül a „másként tenni” kategóriájába tartozik –, mindezek az innováció kifejezés kategóriájába tartoznak.” (Schumpeter, 1980)
<b>Drucker, 1985</b>	„Az innováció megváltoztatja a fogyasztó által megszerzett javak értékét és az általuk biztosított hasznosságot.” (Drucker, 1995:33)
<b>Branson, 2010</b>	„Az innovatív vállalat képes felülről nézni a termelésre. Az innováció nem csak jó ötlet, hanem több jó ötlet, motivált személyzet és ösztönös megértés kombinációja, amire a fogyasztók vágnak.” (Branson, 2010)
<b>Frascati kézikönyv, 2002</b>	„Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” (Frascati kézikönyv in Katona, 2006)
<b>Oslo kézikönyv, 2005</b>	„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.” (Oslo kézikönyv in Katona, 2006)
<b>Hall-Williams, 2008</b>	„Az innováció azokra a folyamatokra utal, melyek valami újat hoznak, problémamegoldó gondolat használatba történő áthelyezése. Ötletek újjászervezésre, költségcsökkentésre, új költségvetési rendszer megválasztására, a kommunikáció tökéletesítésére vagy termékek csoportokba rendezésére egyaránt innovációk. Az innováció új ötletek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások... létrehozása, elfogadtatása és megvalósítása. Az elfogadtatás és megvalósítás a központja a definíciónak, magába foglalja a változás és átalakítás képességét.” (Hall-Williams, 2008)
<b>Kaplan-Warren, 2010</b>	„A sikeres innováció az új technológiai ismeretek és/vagy új piaci ismeretek alkalmazása egy üzleti modellen belül alkalmazva, ami egy új terméket és/vagy szolgáltatást nyújt a fogyasztóknak, akik mindezeket olyan áron szerzik be, hogy az profitot termeljen.” (Kaplan-Warren, 2010)

Forrás: saját szerkesztés.

### 2.3.3 Innováció a szolgáltatás szektorban

A szolgáltatás szektor alapvető fontosságú szerepet játszik a fejlett országok gazdaságában. Az Egyesült Nemzetek a szektor fontosságát a következő három indokkal támasztja alá:

1. A szolgáltatások a legtöbb gazdaságban a legnagyobb ágazat (...). A szolgáltatások növekedése és hatékonysága a szó tágabb értelmében növeli a versenyképességet.
2. Számos szolgáltatás épül be a helyi és nemzetközi piacon versenyző termékekbe (...). Az információ és tudás alapú gazdaság fontosságának növekedésével a szolgáltatások részaránya a legtöbb tevékenységben emelkedik (...).
3. Az információs és kommunikációs technológiák terén történő előrelépés előmozdítja a szolgáltatások kereskedelmét (ENSZ in Carvalho-Costa, 2011:24).

A szolgáltatás szektoron belül a turizmus egyaránt fontos szerepet játszik az egymástól egyébként szerkezetileg különböző OECD országok gazdaságában, mivel serkenti a gazdasági növekedést, növeli a foglalkoztatást és a jövedelmet (OECD in Carvalho-Costa, 2011:24). Ezért a fontossága és a gazdasági globalizáció miatt e szektor versenyképességének növelése alapvető fontosságú, s ennek kulcsa az innovációban rejlik (Carvalho-Costa, 2011:24).

A turisztikai szolgáltatások innovációjáról szóló tanulmányok száma az 1990-es évektől érezhetően nő (Hjalager, 2008). A nagy turisztikai vállalatok gyakrabban szerepelnek innovációs magatartásuk miatt a szakirodalomban, mint a kisebb társaik, ami azzal indokolható, hogy a nagyobb vállalatok általában gyorsabban visznek keresztül új elképzeléseket és így versenyelőnyre tesznek szert (Hjalager, 2002:471). A rurális turizmus innovációjának kutatása ezzel szemben még gyerekcipőben jár. A létező publikált tanulmányok töredékesek, vagy esettanulmányokra korlátozódnak. Elsősorban skandináv kutatók dicsekedhetnek számottevő eredményekkel (Hjalager 2002, 2006, 2008, Sundbo 1997, Sundbo et al., 2007), melyeket a disszertáció a későbbi szakirodalom-feldolgozás során kiindulópontként használ és részletesen bemutat.

Ahogy a szolgáltatás előállítása különbözik a termeléstől, úgy a szolgáltatás innováció is némi eltérést mutat a korábbi átfogó, termék innovációra vonatkozó megközelítésektől. A szerzők egyöntetűen (Sundbo-Gallouj in Carvalho-Costa, 2011; Sundbo in Carvalho-Costa, 2011; Van Ark et al., 2003; Carvalho, in Carvalho-Costa, 2011) a szolgáltatás innováció feldolgozóiparhoz képest kevésbé technológiai jellegét emelik ki. Jon Sundbo (2009) és Faiz Gallouj (2002) a szolgáltatói, így a turisztikai innováció esetében is a termék (szolgáltatás) kisebb léptékű, fokozatos változtatását hangsúlyozzák. Míg a feldolgozóiparban az innováció sok esetben ugrásszerűen történik, technológiai áttörésekből merít, addig a szolgáltatás innováció kis lépésekben, folyamatosan valósul meg. A szolgáltatás innováció a gyakorlatból, a gyakorlati tapasztalatokból indul. A fogyasztók elégedettségének növeléséhez az ügyfélközpontú megközelítés, az ügyfélcentrikus viselkedés, az értékesítő személyzet hozzáállása kulcsfontosságú szerepet játszik (Sundbo, 1997, Sundbo, 2008).

A szolgáltatásnyújtás és értékesítés emberi mozzanatait kell megváltoztatni a fennmaradáshoz. A 15. táblázat a szolgáltatás innováció mérvadó definícióit foglalja össze.

15. táblázat: A szolgáltatás innováció legfontosabb definíciói

Szerző, év	Szolgáltatás innováció meghatározása
<b>Sundbo-Gallouj, 1999</b>	A szolgáltatás innováció gyakran az eljárásokban végrehajtott kis módosítás, így fokozatos, nagyon ritkán radikális. A szolgáltatás innovációk folyamatai általában nagyon gyakorlatorientáltak.
<b>Van Ark et al., 2003</b>	A szolgáltatás innováció definíciószerűen több dimenziót érint. Összehasonlítva például a feldolgozóiparral a szolgáltatás innovációt inkább az innováció szervezeti dimenziója jellemzi (új szolgáltatási koncepciók, új ügyfélkapcsolati és új szállítási rendszerek), mintsem a technikai innováció.
<b>Sundbo, 2007</b>	A szolgáltatás innovációban jellemzően nem a technológiai összetevő dominál, hanem a személyes komponens. Mivel a szolgáltatás értékesítése nagyban az eladószemélyzet hozzáállásán múlik, ezért az értékesítés növeléséhez az eladószemélyzet viselkedésének kell megváltoznia.
<b>Carvalho, 2008</b>	A szolgáltatás innováció többnyire lépcsőzetes folyamat, melynek két összetevője van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nem technológiai komponens, amely a tárgyiasulatlan emberi erőforrástól, a szervezeti struktúrától, valamint az ügyfélszolgálat értékét növelő faktoroktól függ (marketing, értékesítési csatorna, stb.);</li> <li>• technológiai komponens, amely manapság elválaszthatatlan az első komponestől és a technológiától, azon belül is főleg az információs és kommunikációs technológiától (ICT) függ.</li> </ul>

Forrás: Carvalho-Costa, 2011:25 alapján saját szerkesztés.

### 2.3.3.1 Az innovátor

Az innovációs folyamat legfontosabb szereplője az innovátor – aki nélkül nehezen jönne létre innováció –, egy olyan kiképzett fejlesztési szakértő, aki a szervezeti (vállalati, lakóhelyi, intézményi, stb.) problémákat rendszerszemlélettel, az innovációs lehetőségek nézőpontjából közelíti meg. Az innovátor képes fejlesztési alternatívák, komplex fejlesztési programok, fejlesztési folyamatok kidolgozására és megvalósításának szakszerű irányítására, valamint szakértelmével segíti a stratégiai vezetést (Gáspár, 1998).

Xavier Decelle (2006) az innovátor kockázatvállaláshoz való hozzáállását hangsúlyozza. Megfogalmazása szerint minél nagyobb a kockázat, annál inkább lehet forradalmi az innováció. Az innovátornak meg kell látni a fát az erdő mögött. Jeffrey Cohn és társai (2009) huszonöt vállalat öt évig tartó tanulmányozása alapján azt a megállapítást szűrték le, hogy a valódi innovátort az átlagos „reprodukálótól” a következő tulajdonságok különböztetik meg:

- kitűnő analitikai képességek: csak a legfontosabb pontokra való koncentráció,
- stratégiai gondolkodás,
- mindig új dolgokon való gondolkodás a régi problémákon való hosszas időzés helyett,
- szociális érzékenység.

Az innovátori szerepkörökről részletesebben Essmann (2009:143-145) tanulmányában is olvashatunk.

### 2.3.4 Innováció a turizmusban

Decelle (2006) a turizmus hagyományos megközelítésétől az újfajta értelmezéséig bezárólag a turisztikai szolgáltatások közötti verseny sajátosságait vizsgálja (lásd 16. táblázat).

16. táblázat: A turizmus a „hagyományostól” az „újfajta” értelmezéséig – szabályozási megközelítés

	<b>Heteronómia</b>	<b>Autonómia</b>
<b>Elemi szolgáltatásnyújtás</b>	<p><b>Fordi értelemben vett turizmus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minőségértékelés módja: ár alapján</li> <li>• bizonytalanság formája: számszerűsíthető kockázat</li> <li>• verseny: ár alapú</li> </ul> <p>pl. klubszállodák, szervezett utak</p>	<p><b>Egyszerű turizmus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minőségértékelés módja: közvetlenség és kapcsolatok</li> <li>• bizonytalanság formája: alacsony fontosságú</li> <li>• verseny: ár és a kínált attrakciók alapján</li> </ul> <p>pl. kempingek, szabadidős turizmus (családi, tengerparti üdülések), rurális turizmus</p>
<b>Komplex szolgáltatásnyújtás</b>	<p><b>Szervezett, testreszabott turizmus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minőségértékelés módja: az egyén várakozásainak teljesülése és a szolgáltatás fontossága alapján</li> <li>• bizonytalanság formája: kockázat</li> <li>• verseny: minőség alapú</li> </ul> <p>pl. luxus hajóutak, összetett, szervezett utak</p>	<p><b>Egyénileg szervezett, testreszabott turizmus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minőségértékelés módja: n.a.</li> <li>• bizonytalanság formája: óriási</li> <li>• verseny: ár és a tevékenységek eredetisége alapján</li> </ul> <p>pl. hátizsákos túrák nehéz terepen</p>

Forrás: Decelle, 2006:96.

A turisztikai innováció egyes irodalmak szerint a termékdifferenciáláson (nem ár jellegű differenciáláson), mások szerint az árversenyen alapul. Nincs olyan modell, amely egyértelműen követhető lenne (Decelle, 2006:97). Nagy valószínűséggel a turisták többsége nem kizárólag ár alapú döntést hoz például egy szálláshely kiválasztásánál, hiszen vásárlásában a termékek által nyújtott előnyöket (pl. központi elhelyezkedés, csendes fekvés), a termék jellemzőit (pl. kényelem, megbízhatóság, minőség), a kapcsolódó szolgáltatások körét (étkezés, élményprogramok) valamint az esetleges érzelmi beállítódást (ragaszkodás a szálláshelyhez, esetleg annak személyzetéhez) is értékeli. A turisták turisztikai vásárlásaikkal – legyen az egy desztináció vagy turisztikai termék kiválasztása – személyes identitásukat is meghatározzák (pl. Seychelles-szigetek luxusút vagy afrikai szafari, netalán ökotúra a Zemplénben).

A turisztikai szolgáltatóknak alkalmazkodniuk kell a változatos és változékony turisztikai kereslethez, hiszen kizárólag a turisták elvárásainak megfelelő szolgáltatásokat nyújtó szolgáltatók képesek talpon maradni. Weiermair-Fuchs (1999) a szabadpiacok védjegye az ár-érték arány, mivel a turizmusban a fogyasztó az élmény egészét ítéli meg érték vagy elégedettség formájában a turisztikai iparág elemzésének leginkább megfelelő egysége a turisztikai értéklánc. A turisztikai értéklánccról a következő fejezetben ejtek szót.

#### **2.3.4.1 A területi verseny és a turisztikai értéklánc**

A vállalatok működését leginkább befolyásoló tényező a verseny. Michael Porter kutatásai azt állapították meg, hogy a cégek általában saját profiljukon belüli konkurensikkal küzdenek a legintenzívebben, azaz a verseny elsősorban iparágakon belül folyik. A modern gazdaságokban legtöbbször azonban nem vállalatok, hanem a fő termelő tevékenységekben résztvevő, vagy ezeket támogató vállalatcsoportok – ún. értéklánccok – versenyeznek (Porter, 1993). A verseny természete a globalizáció hatására komoly változáson ment keresztül. Amíg korábban a turisztikai szolgáltatások közötti verseny volt a jellemző, addig a posztmodern turizmusban a desztinációk versenye vált elsődlegessé (Jancsik, 2007:156).

A falusi turizmus mint termék is szolgáltatások összefüggő láncolatából tevődik össze. A láncszemek között ott találjuk a falusi szállásadók által közvetlenül a vendég számára létrehozott szolgáltatásokat, a település egyéb szolgáltatói által előállított termékeket, valamint a település egyéb jellemzőit is (pl. tisztaság, infrastruktúra). A vendég elégedettségére a teljes értéklánc hatást gyakorol. A falusi szálláshelyekre vonatkozó Nemzeti Tanúsító Védjegy az értéklánc szállás-szolgáltatás láncszemének minőségét garantálja. Az értéklánc többi láncszemének (pl. település imázsa, vendéglátás, élményszolgáltatások) színvonala az összbenyomást ettől függetlenül akár pozitív, akár negatív irányba befolyásolhatja.

A szuverén fogyasztó (Keller, 2008) dönt arról, hogy mely desztinációt keresi fel. A vendég nem kizárólag a közvetlenül számára létrehozott szolgáltatásokat vásárolja meg, hanem a vidéki idillt, a természetes környezetet, barátságos, közvetlen miliőt is. Ilyen értelemben a falusi turizmusban nem egyértelmű, hogy ki az eladó, hiszen a termék nem egyszerűen egy szolgáltatás, hanem egy térség turisztikai kínálatának számos eleme együttvéve.

A falusi turizmus mint termék összetettsége így összefogásra és együttműködésre készíti az előállításában, azaz a termékláncban résztvevő összes szereplőt. A szálláshely-szolgáltatás tevékenysége elengedhetetlenül kapcsolatba kerül az adott települést, annak környezetét, szolgáltatásait, imázsát építő egyéb tevékenységekkel, amelyekbe így bekapcsolódnak a település egyéb szereplői. Az együttműködés szerepét felismerő településeken előfordul, hogy a termékláncba tartozó szereplőket integrálja, egységesen képviseli egy formális helyi szervezet is, amely a saját apparátusával akár fel is vállalhat bizonyos feladatokat (pl. márkaépítés).

Az együttműködés innovációra gyakorolt pozitív hatását hazai kutatás is alátámasztotta. Inzelt és Szerb (Inzelt-Szerb, 2003) Baranya-megye innovativitását vizsgálta. A kutatás eredményei szerint azon cégeknél, melyek együttműködnek az innováció során az új termékek részaránya szignifikánsan nagyobb, mint nem-kooperáló társaik esetében (Inzelt-Szerb, 2003). Egy külföldi tanulmány szerint pedig az elszigetelten működő turisztikai vállalkozások innovációs képessége gyengébb, mint az együttműködésben lévőké (Scott et al., 2008). A falusi turizmus területén együttműködésre egyre több példát találunk. A falusi szállásadókat tömörítő Falusi és Agroturizmus Országos Szövetségén (FATOSZ) kívül számos regionális vagy helyi szerveződésű falusi turisztikai egyesület működik. Külön említésre méltó a Dél-dunántúli Falusi Turizmus Klaszter országosan egyedülálló példája. Ahogy Aubert (Aubert et al., 2012:27) is rámutat, a vidéki turisztikai desztináció menedzsment szervezetek (TDM) kialakulása is fellendülőben van.

A térség, a desztináció lehet az, ami települések, helyszínek és vállalkozások sokasága számára szolgál(hat) fedőmárkaként, teremt(het) piacra jutási lehetőséget és javít(hat)ja a jövedelmezőséget. Ennek alapján egyértelmű, hogy a márkaépítés a falusi – rurális – turizmust kínáló desztinációk számára különösen fontos. A fentiek tükrében integrált szemléletre, közös cselekvésre van szükség, ahogy azt a turizmussal foglalkozó számos irodalom az együttműködés fontosságaként kellőképpen hangsúlyozza (Weiermair, 2008; Keller, 2008, Scott et al., 2008, Raffai, 2010; Mayer-Raffai, 2011).

#### **2.3.4.2 A rurális turisztikai innováció dinamikája**

Számos tudományterület – többek között a műszaki tudományok és a közgazdaságtan is – foglalkozik az innováció mibenlétével. Minden esetben a vizsgálat tárgyát képezi az innovációt elősegítő és gátló tényezők megragadása. Az innováció dinamikájának, mozgatórugóinak elemzése terén egymással kisebb-nagyobb részben átfedésben lévő megközelítések léteznek. Némelyek egy-egy befolyásoló tényezőt, meghatározó indikátort azonosítanak, mások komplex modellben ragadják meg az innováció folyamatát. A következő alfejezetben összefoglalom a rurális turizmus és az innováció kapcsolatát vizsgáló fontos nemzetközi kutatásokat, amelyek jól érzékeltetik a kérdés globális jelentőségét. Az ezt követő két alfejezetben részleteiben mutatok be egy-egy összetett modellt – azok kizárólag az innováció mozgatórugóira vonatkozó tartalmát – az innováció képesség érettség modell elméleti megalapozása, szakirodalmi alátámasztása céljából. Elsőként egy öt skandináv ország rurális turizmus innovációját elemző kutatási jelentés eredményeit foglalom össze. A második modell a norvég rurális turizmus innovációjára vonatkozik.

#### **2.3.4.2.1 Innováció a rurális turizmus szakirodalmában**

Világszerte egyre több elemzés foglalkozik az innováció szerepével a turizmusban és azon belül is a rurális turizmusban. Sundbo et al. (2007) szerint az innováció a turizmusban a túlélés záloga. A spanyol és dán turisztikai cégek elemzésén alapuló tanulmány arra hívja fel a figyelmet, hogy míg az innovációt a turizmusban általában kedvezően befolyásolja a turisztikai cégek nagyobb mérete és a vezetők szakértelme, a rurális turizmusban működő kisebb cégek innovációját sokkal inkább a vállalkozó szellem, a különböző innovációs hálózatok és az innovációt támogató rendszerek mozdítják elő. A szerzők ezen okokkal magyarázzák, hogy a spanyol turisztikai cégek innovatívabbak, mint dán társaik.

Haven-Tang–Sedgley (2014) szerint az innováció létfontosságú a rurális turizmus desztinációk értékesíthetősége szempontjából. A Délkelet-Wales-i Monmouthshire megyében készülő élelmiszer és kézműves portékák védjegyéül szolgáló „Made in Monmouthshire” márka kidolgozását bemutató esettanulmány arra a következtetésre jut, hogy a magánvállalkozók, az állam és az önkéntesek együttműködésére épülő szolgáltatás, menedzsment és marketing innovációnak döntő szerepe van az egységes rurális desztináció márka létrehozásában és így a vidék turisztikai vonzerejének növelésében.

Carlisle et al. (2013) afrikai rurális turizmussal foglalkozó cikke hasonlóan nagy jelentőséget tulajdonít az innovációnak és a vállalkozó szellemnek az ágazat fejlődésében. A szerzők egy gambiai kereskedelmi szövetség és egy tanzániai egyetem szakmai képzési programjának példáján keresztül mutatják be, hogy különösen az alacsony fejlettségi szintű afrikai országokban elengedhetetlen a rurális turizmusban érintett felek együttműködésén alapuló innováció és a vállalkozó kedv kibontakozását elősegítő üzleti környezet kialakítása. Mindkét esettanulmány azt támasztja alá, hogy ebben a törekvésben az államnak és a létező intézményhálózatnak kiemelt szerepe van.

Az előbbivel részben ellentétes eredményre jut Sikora-Nybakk (2012), amely a vállalkozók hozzáállásában véli felfedezni az innováció mozgatórugóit. A 105 lengyelországi erdőtulajdonos körében végzett felmérés arra mutat rá, hogy a rurális turisztikai szolgáltatást indító erdőtulajdonosok innovációját kedvezően befolyásolja a vállalkozók kockázatvállalása, társadalmi felelősségvállalása és a folyamatos tanuláshoz fűződő viszonya. Az állami intézményi háttér ugyanakkor önmagában nem, csak a fenti tényezők erősítésén keresztül gyakorol közvetett pozitív hatást az innovációra. Mindemellett a tanulmány arra is rámutat, hogy az erdőtulajdonosok rurális szolgáltatóvá válásáról szóló döntésében továbbra is nagy szerepet játszik az intézményi háttértámogatás.

Komppula (2014) is a vállalkozók szerepének fontosságát hangsúlyozza a rurális turizmus versenyképességének növelésében. Finnországi rurális turizmus desztinációkat megvizsgálva arra a következtetésre jut, hogy a közvélekedéssel ellentétben a rurális turizmusban érdekelt kisvállalkozások együttműködésre építő menedzsment innovációja sokkal inkább növeli a rurális turizmus desztináció versenyképességét, mint a hivatalos turizmus desztináció menedzsment (TDM) szervezetek tevékenysége. Hangsúlyozza, hogy innovatív, elkötelezett és kockázatvállaló vállalkozók nélkül elképzelhetetlen a vidék felvirágoztatása.

A kívülről érkező vállalkozók vezető szerepét hangsúlyozza a rurális turizmusban Bosworth-Farrell (2011). A szerzőpáros az Északkelet-angliai Northumberland megye turizmus ágazatának elemzése során arra az eredményre jut, hogy a kívülről érkező és helyben letelepedő, jellemzően nagyobb innovativitással jellemezhető turisztikai kisvállalkozók nemcsak saját sikereik kovácsai, de élénkítik a helyi vállalkozások közötti kereskedelmet és versenyt is. A kívülről érkező kisvállalkozók helyi gazdaság-élénkítő hatása a tanulmány szerint a kívülről hozott kapcsolatrendszer és a helyi beágyazódottság megfelelő ötvözésében rejlik.

Számos tanulmány emeli ki az innováció fontos szerepét a rurális turizmusban rejlő lehetőségek jobb kiaknázását célzó stratégiákban. Izraelben Reichel et al. (2000) vizsgálja az országban működő falusi szálláshelyek szolgáltatás-orientációját és a szolgáltatások vevők által érzékelt minőségét. A 206 vendég és 23 vállalkozó megkérdezésével végzett kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a szálláshelyek vendégeinek tényleges tapasztalatai elmaradnak az elvárásoktól. A szerzők a kutatásból azt a következtetést vonják le, hogy a szolgáltatási minőség javulása a vállalkozások vezetésének és marketing tevékenységének megújításával valamint a vállalkozók számára megfelelő képzési programok kidolgozásával és végrehajtásával valósítható meg. A menedzsment és marketing innovációra való képesség erősítése így növelheti a falusi szálláshelyek vendégeinek elégedettségét és elősegítheti megtartásukat vagy akár a számuk növelését is.

Chen et al. (2013) a tajvani falusi szállásadók marketing stratégiáit vizsgálva arra a következtetésre jut, hogy a szálláshelyek vendégei a keresletük motivációi alapján szegmentálhatók és ennek megfelelően a szálláshelyek üzemeltetőinek a nagyobb vendégszám elérése érdekében érdemes a saját vásárlói csoportjukra szabott, célzott marketing stratégiát alkalmazniuk. A szerzők szerint a siker kulcsa annak megértése, hogy az egyes vásárlói szegmensek milyen motivációk mentén hozzák meg szálláshely-foglalási döntésüket, s a szállásadóknak a reklámot és a marketing mix elemeit ehhez kell igazítaniuk. Az elemzésben klaszterelemzéssel létrehozott négy vásárlói szegmens motivációi: 1. a megközelíthetőség, szocializáció és tanulás keresése; 2. a fizikai (építészeti és tájjellegű) értékek keresése; 3. a trendkövetés; és 4. az újdonság keresése és kikapcsolódás. A tanulmány szerzői szerint minden szegmensnek más marketing mix ajánlott és minden csoport eltérő reklám stratégiával érhető el. A személyre szabott marketing mix specializációt és folyamatos szolgáltatás innovációt feltételez, hiszen például az építészeti értékeket kereső vendégek jobban értékelnek egy helyi fajtákat felvonultató állatsimogatót a szálláshely mellett, míg a pihenésre vágyók igényeit jobban kielégíti egy saját használatú szauna. S miközben a szerzők minden vásárlói csoport esetében ugyanazt a reklámcsatornát, a suttogó propagandát tartják leginkább célravezetőnek, hangsúlyozzák a marketing innováció fontosságát is – például az egyéb online (blogok, foglalási honlapok) és offline (utazási irodák, szakmai hálózatok) csatornák felkutatásán keresztül.



Magyarországon többek között Panyik et al. (2011) foglalkozik az innováció szerepével a rurális turizmusban. A cikk a Magyar LEADER Központ igazgatója által kezdeményezett országos szintű innovatív kezdeményezés, a 2007. szeptember 21-23-án, 52 LEADER csoport és 340 településen 876 szolgáltató részvételével megrendezett „Magyar Vidéki Turizmus Napok” eredményességét vizsgálja. A „Torkos Csütörtök” sikerére pályázó esemény jelentőségét az adta, hogy a programban résztvevők összesen 1376 szolgáltatást és 46 komplex csomagot vásárolhattak meg harminc százalékos kedvezménnyel. Az elemzés rámutat arra, hogy az országos esemény szervezői több okból is képtelenek voltak kiaknázni az innovációban rejlő, addig soha nem látott lehetőségeket. Egyrészt a sikeresség egyik fő magyarázó változója az országos marketing kampánnyal és központi honlappal párhuzamosan, helyi szinten futó alternatív (suttogó propagandával terjedő) marketing volt, amelyre a szervezőknek több hangsúlyt kellett volna fektetniük a helyi média bevonásával. Másrészt a programokhoz a vártnál kevesebb szolgáltató csatlakozott elsősorban a túl nagy tartott kedvezmény károsnak ítélt gazdasági hatása miatt. A szolgáltatók és a központi szervezők közötti együttműködés és bizalom hiánya vezetett oda, hogy a szolgáltatók egy része egyszerűen kivonta magát a programból. Az esettanulmány következtetése szerint a helyi szereplők bevonása a marketing stratégia kialakításába, valamint a szolgáltatók által is érzékelhető együttműködő közösségi légkör létrehozása voltak az innováció és így a siker alapvető feltételei, amelynek megteremtését és így az innovációt nem sikerült maradéktalanul végrehajtani.

#### **2.3.4.2.2 A rurális turizmus innovációjának dinamikája és mozgatórugói Hjalager és társai alapján**

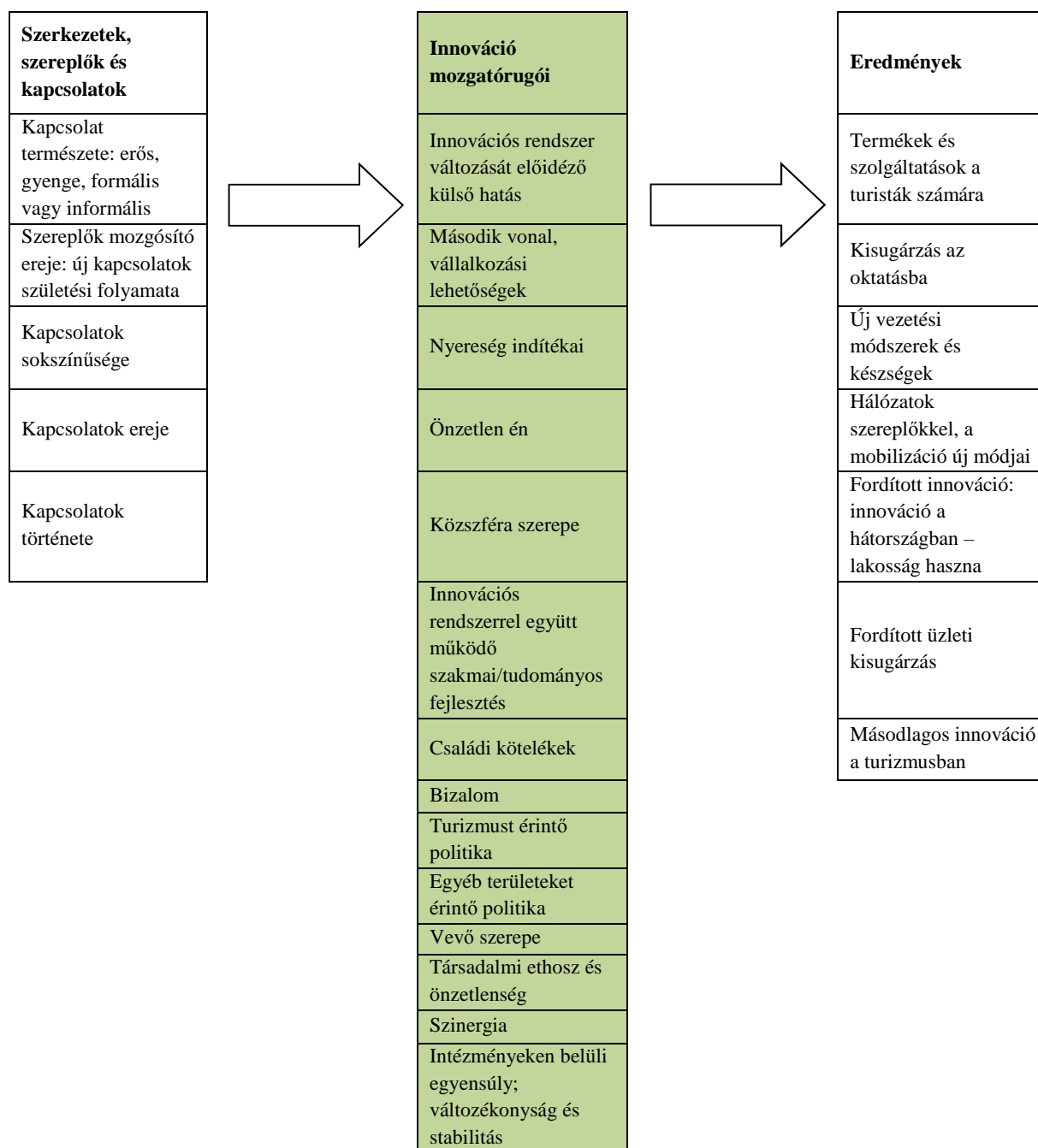
Ahhoz, hogy megvilágítsuk a rurális turizmusban tetten érhető innovációs folyamatot létrehozó, fenntartó és azt meghatározó tényezőket elsőként Hjalager et al. (2008) innováció dinamikájának folyamatábráját mutatom be. A 22. ábra három fő részből áll: (1) szerkezetek, szereplők, kapcsolatok; (2) innováció mozgatórugói és (3) eredmények.

Hjalager et al. (2008) hangsúlyozza, hogy az innováció mozgatórugói tartják fenn a szereplők és a közöttük lévő kapcsolatok lendületét, mely az innovációs rendszert működteti (Hjalager et al., 2008:42). 2008-ban hat szerző öt különböző skandináv országból – Dánia, Finnország, Izland, Norvégia, Svédország – publikált egy esettanulmányokra épülő ágazati elemzést és gazdaságpolitikai ajánlásokat tartalmazó kutatási jelentést, amelyben 10 kiemelt turista célpontot<sup>2</sup> vizsgált meg, mint a turizmusban működő innováció látványos példáit (Hjalager et al., 2008). Az esettanulmányok elemzési módszere az innovációs rendszerek szereplői és a közöttük lévő kapcsolatok azonosítása, az innováció mozgatórugóinak feltérképezése és a különböző innovációs típusok megkülönböztetése volt, ahogyan azt a 15. ábrán látható folyamat is mutatja.

---

<sup>2</sup> Ezek a Beitostølen Sí Központ és az Opplev Oppdal Társaság Norvégiában, a Jégszálloda és az Áre Hegyi Központ Svédországban, a Siida Természeti Kezdeményezés és a Mikulás Falu Finnországban, a Roskilde Fesztivál és a Funen Tengeri Pisztráng Dániában, valamint a Bálnales Északkelet-Izlandon és a Fehér Vadvízi Evezés Északnyugat-Izlandon.

15. ábra: Az innováció dinamikájának folyamatábrája



Forrás: Hjalager et al., 2008:24.

Alapvető mozgatórugónak tekinthető az innovációs folyamatban a vállalkozó szellem, amelynek jellemzője az új beruházások és tevékenységek beindítása a vállalkozás életben maradása érdekében. A vállalkozó szellem megjelenési skálája ugyanakkor meglehetősen széles, ahogyan azt a skandináv példák mutatják. A Jégszálloda innovációjában például egyetlen egy vállalkozó leleményessége a meghatározó, a Rosklide Fesztivál innovációjának hajtóereje a kollektív, együttműködésre épülő vállalkozói szellem, a Funen pisztránghorgászat innovációs rendszerében pedig lelkes közszolgák vállalkozó szelleme bizonyul döntőnek (Hjalager et al., 2008:42).

Ha az első vállalkozók hulláma visszaszorul, fontos mozgatórugóvá válnak a második vonalbeli érdekelt szereplők. A második vonalbeli szereplők pótolhatnak bizonyos hiányzó láncszemeket a termék értékláncolatában, új üzleti lökést adhatnak a desztinációnak, segíthetnek annak bővülésében vagy a nagyobb médiafelülettel növelhetik a hatékonyságot. A Mikulás Falu esetében nagy szerepe van a légi- és szárazföldi közlekedési cégeknek abban, hogy a téli hónapok nagy utasforgalmának lebonyolítása céljából sűrítették a közlekedés intenzitását Rovaniemi és Kittilä környékén. Az Áre Hegyi Központ felfutásának óriási kereskedelmi lökést adott az, hogy az üzemeltetésében megjelent a sí központok működtetésében nagy tapasztalatokat szerzett Skistar cég. A Beitostølen Sí Központ méretének fokozatos növekedésében játszott nagy szerepet a mellé települt egészségügyi központ, mely az egyre kevesebb havazás miatt egész évben nyitva tartó intézménnyé bővült. A Siida Természeti Kezdeményezés valóságos tudásbázisként üzemelő honlapja pedig biztosítja a vele szoros egységben létező északi számi kultúra kommunikációs hátterét (Hjalager et al., 2008:43-44).

A nyereség maximalizálása ugyancsak erős motivációja az innovációnak. A klasszikus profit motivációk a legtöbb célpont esetében megfigyelhetők, de gyakori jelenség az üzleti tevékenységből szerzett nyereség visszaforgatása a tágabb helyi környezetben. Ez utóbbi történik például a Funen szigeti pisztránghorgászat esetében, ahol a keletkezett bevétel költségek után fennmaradó részét a régi horgászhajók megőrzésére fordítják, vagy Roskildeben, ahol a Roskilde Alapítvány évente szétosztja a nyereséget különböző helyi szórakozási, kulturális vagy humanitárius célú projektek között (Hjalager et al., 2008:44-45).

Nagyon fontos mozgatórugója egyes innovációs rendszereknek a helyi lakosság kezdeményezőkézsége és az önkéntes munkavégzés. A Roskilde Fesztivál kezdetben öntevékeny csoportok kiterjedt hálózatára épült rá mind pénzügyi mind szervezési szempontból. Beitostølen pedig a lakosság egyharmadát alkalmazza önkéntesként a nagyobb rendezvények lebonyolításakor (Hjalager et al., 2008:45).

A közsféra, mind a kezdeményezést, a szabályozást, az infrastruktúra-fejlesztést, a vezetést és a beruházási tevékenységet tekintve hasonlóan fontos hajtóeleme lehet az innovációs rendszernek. A Funen szigeti tengeri pisztráng projekt például az ottani megyei önkormányzat környezetvédelmi célú kezdeményezése volt. Roskilde önkormányzata számos építési szabályt módosított, hogy megépülhessenek a Fesztivál gondolatköréhez tartozó oktatási és vendéglátási funkciójú intézmények. Az Áre Hegyi Központ által képviselt helyi vállalkozói szövetség jogot kapott számos, a helyi turizmussal kapcsolatos döntés meghozatalára. A Siida Természeti Kezdeményezés részeként működő Számi Múzeum és Észak-lappföldi Természeti Központ egyaránt közpénz felhasználásával épült, hiszen a turisták mellett a helyi lakosság oktatásában is szerepet kap (Hjalager et al., 2008:46).

Egyes esetekben az innováció lényeges vezérlője a fogyasztók részvétele. Az Opplv Oppdal tulajdonosai számos új, spontán módon személyre szabott szolgáltatást nyújtanak a túrázásra vagy csapatépítésre odaérkezőknek, de a Jégszálloda ötletét is szállóvendégek adták a helyi vállalkozóknak.

A Roskilde Fesztiválon részt venni kívánó, új stílussal jelentkező zenekarok előhallgatását önkéntes zenerajongók végzik, de fogyasztók játszanak döntő szerepet az Áre Hegyi Központtól vagy a bálnanéző túrákról érkező folyamatos visszajelzésekben is (Hjalager et al., 2008:47).

Végül, a tudományos intézményekkel folytatott együttműködés is játszhat szerepet a turizmus innovációjában, bár jóval kisebb mértékben, mint egyéb ágazatokban. Az innovációs rendszerek hasznos terei lehetnek új technológiák kipróbálásának, ilyenre példa a Jégszállodába telepített számítógépes rendszer hideg környezetben tesztelése. Környezetvédelmi célú tudományos fejlesztésekre is akad példa, ilyen a Funen szigeti tengeri pisztráng génállomány kísérleti célú használata (Hjalager et al., 2008:48).

#### **2.3.4.2.3 Innováció típusok a turizmusban Hjalager és társai alapján**

Az innováció dinamikájának folyamatábrájában (Hjalager et al., 2008:24) az eredmények mezőben feltüntetett innováció kategóriákat az alábbiakban részleteiben mutatom be. Mind az öt kategória a kifejezetten a turizmus ágazatban létrejövő új termékeket és szolgáltatásokat jelöli, úgymint:

- turistákat célzó új termékek és szolgáltatások,
- új vezetési módszerek és az erőforrások újfajta allokációja,
- kisugárzás az oktatásba és innováció az oktatási rendszerben,
- fordított közösségi innováció – a lakosság hasznát célzó innováció,
- fordított üzleti innováció – más ágazatokat támogató innováció.

A tíz kiemelt skandináv országbeli turista desztinációnál megfigyelhető innovációról szóló kutatásukban, Hjalager et al. (2008) példákat is hoznak mind az öt kategóriára, melyeket a következő öt bekezdésben sorolok fel.

Új termék és szolgáltatás lehet olyan, amely a már meglévő alaptermékekre ráépülve annak piaci helyzetét erősítve egészíti ki, mint például a Mikulás Falu különböző kinti rénszarvas programjai, vagy a Beitostølen Sí központ eredetileg mozgássérülteket célzó sí arénájára ráépülő egész évben nyitott egészségközpont. Az új szolgáltatások lehetnek komfortnövelő célzatúak is, ilyenek például a Roskilde Fesztiválon létrehozott új, modern, higiénikus és kényelmes szállások, amelyek a fesztivál idősebb látogatóit célozzák. De létrejöhetnek új szükségletek kielégítése céljával is, mint a svédországi Jégszálloda mellé épített szokványos szálloda, ahol már egy éjszakánál többet is el lehet tölteni a megfázás veszélye nélkül. Az innováció forrása lehet az információtechnológia is, ahogyan azt a dániai Funen szigeti tengeri pisztránghorgászatot támogató időjárás-előrejelző rendszer példája mutatja, egy hely, például a Mikulás lakóhelyének mitikus újra kitalálása, vagy a turisták jó érzését növelő szolgáltatások nyújtása, mint például a turisták bevonása a bálnák számolásába az izlandi bálnanéző túrahajókon (Hjalager et al., 2008:33-36).

Új vezetési módszerre szolgált példát a svéd Åre Hegyi Központ, amely a humánerőforrás politika innovációjával és a naprakész fogyasztói visszajelzések felhasználásával folyamatosan fejleszti a kiszolgálás színvonalát, miközben az alkalmazottak körében is az egyik legnépszerűbb munkahellyé vált. Emellett az innovációs rendszer, azaz a hálózat innovációja maga után vonhatja az erőforrások új elosztását is, amint az a Roskilde Fesztivál szervezésébe vagy a Mikulás Falu postahivatalának munkájába bevont önkéntesek esete illusztrálja (Hjalager et al., 2008:36-37).

Az innovációs rendszerek „háttértára”, azaz az oktatási rendszer is hasznot húzhat az innováció különböző típusaiból. Ilyen lehet például, ha a turista desztináció használni igyekszik a helyi tudásbázist, mint például a finn Siida Természeti Kezdeményezés teszi azt az Oulu Egyetem helyi tudósokból álló kutatási csoportjával folytatott együttműködés keretében. Ezen kívül létrejöhetnek új egyetemi programok, mint ahogyan az történt a rock fesztiválnak helyet adó városban működő Roskilde Egyetem Előadás-tervezés mesterszintű képzése esetén, vagy az egyszerűen tanulni vágyók is profitálhatnak a turizmus innovációjából, amire jó példa a Funen szigeti tengeri életet bemutató oktatási központ létrehozása és működtetése (Hjalager et al., 2008:37-38).

A fordított közösségi innováció jelensége két altípuson keresztül világítható meg. Egyik a turista célpont innovációja eredményeként létrejött, jóléti hatással járó munkahelyteremtés és új gazdasági távlatok megnyitása. Az Åre Hegyi Központ működésének eredményeként például egy olyan régióban képes Åre település létszáma gyarapodni, melyben egyébként összességében népesség-fogyás tapasztalható. Ez pedig szoros összefüggésben áll azzal, hogy a Központ működése egyéb gazdasági alágazatokat, például kerti felszerelések, divatcikkék gyártása vagy az ezekre (is) épülő kiskereskedelem is életben tart egész évben. A közösségi innováció másik típusát képviseli az, amelyik a lakosság életminőségének javítása irányába hat. A norvég Opplev Oppdal Társaság által üzemeltetett sikeres sport- és szabadidőközpont példája – többek között – jól mutatja azt, hogy a városi kultúra beszivárgása a korábban elzárt helységekbe milyen hatást gyakorolt az ottaniak életszínvonalára, vagy akár az ingatlanárakra (Hjalager et al., 2008:38-39).

A turizmusban létrejövő innováció ötödik típusa, a fordított üzleti innováció, a turizmus ágazaton túlsorduló hatással járó innovációkat jelöl. Ilyen hatás érhető tetten a dán hangszergyártásban, amelynek képviselőit meghívták a Roskilde Fesztivál innovációs rendszerébe. Az együttműködés eredményei ez esetben új zenei felszerelésekben öltenek testet. Másik nyilvánvaló példa az innováció egyéb ágazatokra gyakorolt hatására a Jégzálloda globális márkává válása és együttműködése az Absolut Vodkával az ún. jégbárok megálmodásában és működtetésében (Hjalager et al., 2008:39-40).

#### **2.3.4.2.4 Az innováció előzményei és mozgatórugói Rønningen modellje alapján**

Rønningen a Hjalager et al (2008) modellhez hasonlóan, komplexen ragadja meg az innováció folyamatát. Rønningen saját kutatási eredményeinek bemutatása előtt a rurális turizmus szakirodalomban fellelhető innováció kutatások eredményeit rendszerezi.

Ezután a szerző saját kutatási eredményeivel is alátámasztja a modell alkalmasságát (Rønningen, 2010:18). A következőkben az innováció előzményeinek és hatásainak elméleti folyamatára (23. ábra) logikája alapján haladok Rønningen (2010:18) által összegyűjtött innováció előzményeinek bemutatásánál. Az innováció eredményeként létrejövő innováció típusairól a 2.3.4.2.2. fejezet szól.

Rønningen egy a szolgáltatói szektor innovációját vizsgáló dán felmérésre hivatkozik, mely azt állítja, hogy a turizmus ágazatban meglehetősen alacsony az innováció üteme más szolgáltatói iparágakkal szemben. A turisztikai ágazat jellemzően kis és középvállalkozásokra épül. A dán tanulmány bemutatta, hogy az innovációs képesség egyenes arányosságban áll a vállalkozás méretével, s a kisebb vállalkozásokra jellemző a megfelelő innovációt támogató vezetői rendszerek hiánya is. A tanulmány arra is rámutatott, hogy sok turisztikai vállalkozás elszigetelten működik, így ezek innovációs képessége gyengébb, mint az együttműködésben lévőké (Fussing-Jensen et al. in Rønningen, 2010:16).

A kisvállalkozások számára nem minden esetben állnak rendelkezésre az innovációhoz szükséges tudásfeltételek, de ennek ellenére sem mindig vesznek részt a számukra megfelelő együttműködési struktúrákban, ami korlátozza a tudásmegosztást, a tapasztalatcserét, valamint az innovációs készséget (Hjalager in Rønningen, 2010:17; Fussing-Jensen et al. in Rønningen, 2010:17). Hjalager a turizmusban tapasztalható elégtelen innovációt a turisztikai vállalkozások egymás iránti gyenge kölcsönös bizalmában látja (Hjalager in Rønningen, 2010:16). Az innovációs készség növelése érdekében több szerző (Hjalager in Rønningen, 2010:17; Fussing-Jensen et al. in Rønningen, 2010:17; Pechlaner et al. in Rønningen, 2010:17) is együttműködési stratégiát javasol. Az együttműködés biztosítja a tudás áramlását és módot ad az érintett vállalkozások tranzakciós költségeinek csökkentésére is. Pechlaner, Fischer és Hammann empirikus elemzése kimutatta továbbá, hogy a tudás és tapasztalat megosztás céljából történő együttműködés növeli a vállalkozások együttes innovációs kapacitását. Sørensen szerint azonban a hálózatok sűrűségében és erősségében való különbségek nem magyarázzák a vállalkozások innovatív viselkedését (Rønningen, 2010:17).

Ottenbacher és szerzőtársai figyelmének középpontjában az egyéni vállalkozások vezetési és belső folyamatai állnak, a külső kapcsolatokon és együttműködésen túl. Ottenbacher és társai az innovációt Németországban két szállodatípusban: az egyénileg működtetett szállodákban és a láncba tömörült szállodákban tanulmányozták. A kutatók az innovációs sikert magyarázó tényezőként többek között a piacorientációt, a megfelelő menedzsmentet, a kompetenciák fejlesztésére tett erőfeszítéseket azonosították, melyek javítják a vállalkozások gazdasági teljesítményét (Ottenbacher et al., 2005).

Tether elemzése arra szolgáltat bizonyítékot, hogy az exportorientált<sup>3</sup> vállalkozások több termékorientációt hajtanak végre, mint a többiek (Tether in Rønningen, 2010:18). A vállalkozások saját vagy közös erőfeszítései mellett a kormányzati támogatások is erősíthetik a vállalkozások innovációs képességét.

---

<sup>3</sup> Az exportorientáltság az exporthányaddal, azaz az export bevételen belüli arányával mérhető.

A kormányzati befolyás annak az intézményi keretnek a hatásaként alakulhat ki, amely a kutatást illetve a tudás és kompetencia fejlesztését támogatja. (Az adott ország K + F stratégiája lehet olyan, hogy hatással van az innovációs stratégiára.) Továbbá a kormányzati adórendszer, támogatások, és a törvénykezés is befolyást gyakorol a vállalkozások innovációjára. Lien és Teigen elemzése szerint például a kormányzati támogatások elősegítik a norvég turisztikai vállalkozások innovációs képességét (Lien-Teigen in Rønningen, 2010:18).

Norvégiában Bolkesjø és társai (Bolkesjø et al. in Rønningen, 2010:17) hét rurális desztináció esetében vizsgálták az innovációs tevékenységet és az innovációs igényt. Szignifikáns eltérést azonosítottak a desztinációk között. A legjobb innovációs teljesítménnyel bíró desztinációk esetében erősek voltak a helyi turisztikai szervezetek. Ugyanerre a következtetésre jut Pechlaner et al., mikor a helyi és regionális vezetés fontos szerepét hangsúlyozzák (Pechlaner et al. in Rønningen, 2010:17).

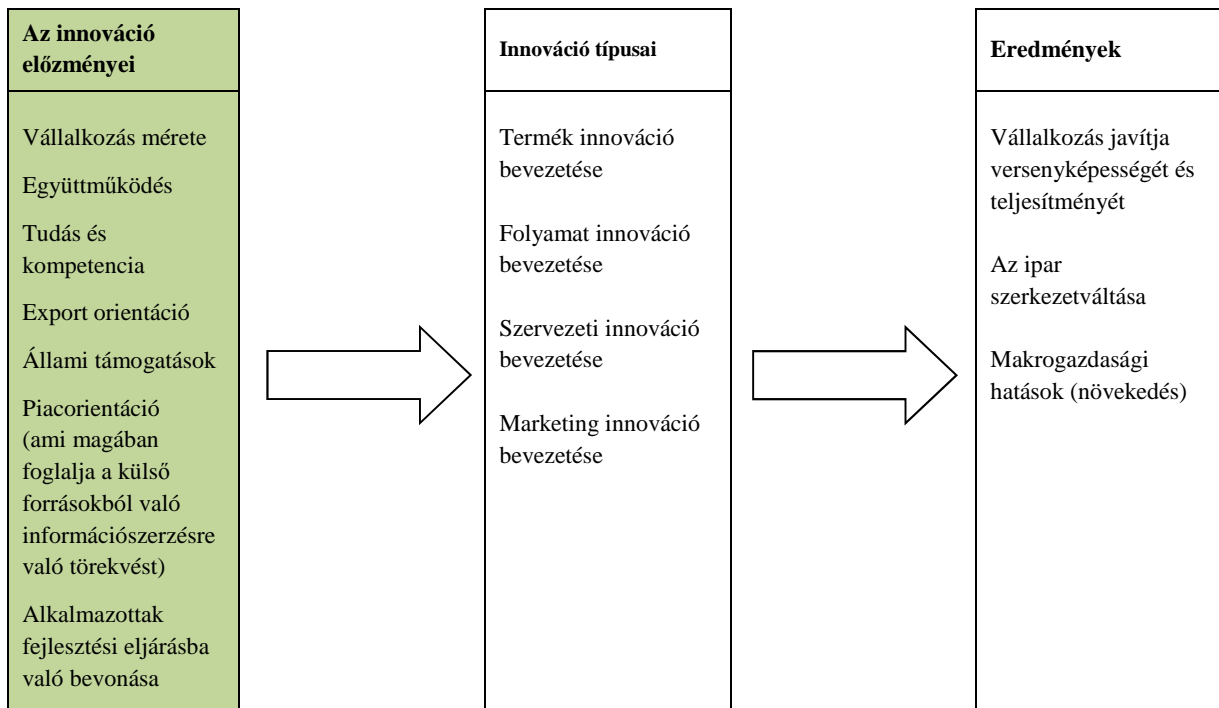
A vállalkozások alkalmazottai is lehetnek az innovációs kapacitás szempontjából érdekes tudás forrásai. Salte (Salte idézi Rønningen, 2010:18) norvég iparági elemzése mutatja, hogy a vállalkozások fontosabbnak tekintik az alkalmazottaiktól érkező információt a külső forrásokból származó információknál. Az alkalmazottak innovációs folyamatba való bevonása bővítheti akár a formális akár az informális információ tapasztalatokat, tudást a kölcsönhatásokon keresztül (Salte idézi Rønningen, 2010:18). Amennyiben az alkalmazottak kompetenciája fontos, ebből arra is következtethetünk, hogy a munkaadók törekvése az alkalmazottak képzettségének és kompetenciáinak növelésére javítani fogja a vállalkozás innovációs képességeit (Rønningen, 2010:18).

Összefoglalva az innováció előzményeivel összefüggésben bemutatott tanulmányok tapasztalatait Rønningen a következő innovációt elősegítő tényezőket emeli ki (Rønningen, 2010:18):

- A kisvállalkozások innovációs képessége alacsonyabb, mint a nagyobbaké;
- Az együttműködés növeli az innovációs képességet;
- A tudás és a kompetenciák döntő fontosságúak;
- A kormányzati támogatások javíthatják a vállalkozás innovációs készségét;
- Az exportorientáció a termék innováció irányába hat;
- A piacorientáció és az alkalmazottak bevonása növelheti az innovációt.

Az innovációt elősegítő tényezőket – az innováció típusairól és az innováció eredményéről szóló gondolatmenettel együtt, amit a dolgozat nem részletez – a *16. ábra* foglalja össze.

16. ábra: Az innováció előzményeinek és hatásainak elméleti folyamatábrája.



Forrás: Rønningen, 2010:18.

### 2.3.5 A sikeres innovációk jellemzői

„Miért vall kudarcot az innováció?”<sup>4</sup> című könyvében Carl Franklin idéz egy tanulmányból, melyben három kutató – Donald Lehmann, Jac Goldenberg és David Mazursky – 197 termék innovációt – közöttük számos turisztikai termék innovációt - vizsgál, melyből 111 sikeres és 86 sikertelen volt (Brackenbury, 2006:73-75). A vizsgálat eredménye alapján a sikeres innovációk leírhatók a következőkben felsorolt tulajdonságok némelyikével vagy mindegyikével:

- Csak mérsékelt újítást hoztak a piacra.
- Kipróbált és tesztelt technológián alapultak.
- Pénzt takarítottak meg.
- Fogyasztói igényeket elégítettek ki.
- A létező gyakorlatot támogatták.
- Fejlett vagy addig még nem tesztelt technológián alapultak.
- Kifejlesztésük határozott elképzelés nélkül történt.
- Az „én is” megközelítést alkalmazták.

<sup>4</sup> Franklin, 2005



Különösen érdekes azon „ötlettényezők”<sup>5</sup> felsorolása, amelyek meghatározzák, hogy honnan jön az ötlet az innovációra és ez hogyan határozza meg a létrehozott termékek sikerét vagy sikertelenségét. A turizmus ágazatban e tényezők mindegyikével találkozhatunk. Az „ötlettényezőket” a következő kategóriákba sorolták:

- Piackutatás.
- Trendkövetés.
- Igényfelmérés – válaszkérés egy ismert problémára.
- Megoldáskeresés – egy már létező technológiai eszköz, pl. számítógép és lézer használatának új módja.
- Feltalálások.
- Véletlen események – az újítók egy fontos dologba botlanak.

Ezt követően a kutatók megmérték a hat különböző ötlettényező siker-kudarcc rátáját. A legalacsonyabb sikerrátája a „trendkövetésnek” és a „feltalálásoknak” volt: háromszor annyi kudarcral végződött termék innováció indult ezekből, mint sikeres. Az „igényfelmérés” és „megoldáskeresés” kétszer annyi sikert termelt, mint kudarcot.

A „piackutatás” négyszer annyi sikert termelt, mint kudarcot. A pálmát a „véletlen események” kategória vitte el tizenháromszor annyi sikerrel, mint kudarcral. Úgy tűnik a cégek az innováció vagy megsemmisülés dilemmájával szembesülnek, ám az innováció egyben magában hordozza a kudarc kockázatát is (Brackenbury, 2006:75). William Baumol (Baumol in Brackenbury, 2006:76) megjegyzi, hogy a költséges s a versenytársaik által könnyedén túlszárnyalható innovációval szembesülő cégek technológia megosztással és licenc megállapodásokkal operálnak, így válik az innováció a gazdasági élet mindennapi részévé.

## **Összegzés**

A falusi szállásadók által végrehajtott innováció típusokat a következőkben a schumpeteri alapokon nyugvó OECD Oslo Kézikönyvének harmadik kiadása alapján (OECD in Katona, 2006) a következő típusok szerint értelmezem: szolgáltatás innováció, folyamat innováció, szervezeti (általunk használt megfogalmazásban menedzsment), és marketing innováció. A fejezetben legfontosabbnak ítélt, innovációt elősegítő tényezőket, valamint számos további szakirodalmi hivatkozást az innováció szempontjából kiemelten fontos képesség területekkel együtt az innováció képesség érettség irodalmi áttekintését követően foglalom össze *a 19. táblázatban*.

---

<sup>5</sup> Goldenberg et. al., 2001

## 2.4 Innováció érettség

„Minden út az első lépéssel kezdődik”  
Ókori közmondás

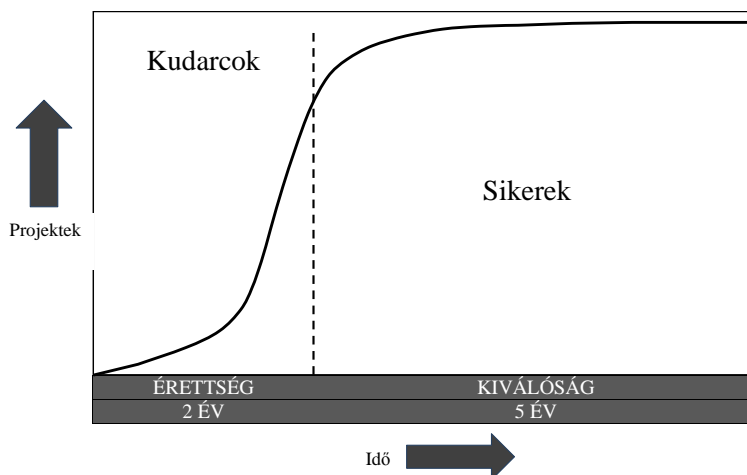
Az innovációról szóló irodalom jelentős része az innováció gyakorlatára, megjelenési formáira, típusaira helyezi a hangsúlyt, míg az irodalom másik fele az innovációs képesség megteremtésével, fejlesztésével foglalkozik. Ebben a fejezetben ez utóbira koncentrálok. Megvizsgálom az érettség és a kiválóság kapcsolatát, majd rátérek az érettség modellek fejlődéstörténetére, használatukban rejlő előnyökre, végül az érettség modellek fajtáira. Az innováció érettség képesség modell bemutatása előtt az innováció képességet befolyásoló tényezők szakirodalmi áttekintése is helyet kap.

### 2.4.1 Az érettség és a kiválóság kapcsolata

Gazdasági értelemben az érettség “teljesen kiforrott folyamatokként” definiálható. Ez a megfogalmazás már önmagában utal arra, hogy a folyamatok elvégzéséhez szükséges képességek kifejlesztéséhez idő kell. Többek között időre van szükség ahhoz, hogy megértsük vagy megérezzük, hogy a siker miért történik, illetve, hogy hogyan küszöbölhetők ki a gyakori hibák (Cooke-Davies in Gareis-Huemann, 2007).

Vannak, akik azt állítják, hogy az érettség és a kiválóság a projekt menedzsmentben egy és ugyanaz. A kiválóság azonban jóval többet jelent, mint érettséget. A kiválóság eléréséhez érettségre van szükség. Kettő vagy akár több évbe is beletelhet, amíg a szervezet eléri az érettségnek egy kezdeti szintjét (lásd 17. ábra). A kiválóság eléréséhez viszont, amennyiben ez egyáltalán lehetséges, szükség lehet akár öt vagy több évre is (Kerzner, 2006:56).

17. ábra: A kiválóság növekedése



Forrás: Kerzner, 2006:57.

Kerzner (2006:56) megfogalmazásában az érettség „a projekt menedzsmentben nem más, mint egy olyan szabványos/egységes módszer és a hozzá kapcsolódó folyamatok bevezetése, amely nagy esélyt biztosít a sikerek megismétlésére”. Az érettség jelentése feltételezi, hogy az eszközök, a technológia, a folyamatok és még a kultúra is megfelelően megalapozottak.

A projektek zárásakor a felső vezetéssel karöltve sor kerül a metodológia használhatóságának értékelésére és a változtatási javaslatok megtételére. Az értékelés során vizsgálják a szervezet közös tudásának részévé vált „kulcsfontosságú teljesítmény indikátorokat”, melyek lehetővé teszik a szervezetnek, hogy magas szintre fejlessze azt, ami jól megy és korrigálja azt, ami rosszul (Kerzner, 2006:56).

A kiválóság az érettségnél magasabb szintet jelöl, hiszen az érettség a kiválóság előszobája. Az érettség elérése éppen ezért nem végcél, hanem az arra épülő kiválóság elérését előlegezi meg. Magát a kiválóságot Kerzner a következőképpen definiálja: „Azok a szervezetek nyújtanak a projekt menedzsmentben kiváló teljesítményt, amelyekben folyamatosan áramlanak a sikeresen menedzselt projektek és ahol a sikert azzal mérik, hogy mi szolgálja legjobban mind a vállalat, mind a projekt (értsd, a vásárló) érdekét” (Kerzner, 2006:56).

#### **2.4.2 Érettség modellek általános jellemzői**

Az érettség modell olyan eszköz, melynek segítségével a szervezetek megválaszolhatják a „Hol tartunk most?” kérdést: egy pillanatfelvételt készíthetnek, amely mérhetővé, tervezhetővé és ellenőrizhetővé teszi a szervezet folyamatait.

Minden egyes szint a következő szint fejlesztéseinek alapját képezi, így segítséget nyújt az előrelépésben, a szervezet hiányosságainak azonosításában. A Képesség Érettség Modell (CMM) hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a tervezés, a fejlesztés és a karbantartás során elérje a költségekre, ütemezésre, funkcionalitásra és minőségre vonatkozó céljait (Halász, 2003:15). A CMM a hosszú távú eredmények elérése érdekében segíti a fejlődési út megtervezését, ami egyben növeli a szervezet érettségét. Ezen kívül az érettség modell alkalmazható szervezetek más szervezetekkel való összemérésére is.

Az érettség modellek közös jellemzői az alábbiak (Klimkó, 2001:61):

- egyetlen entitás fejlődését írják le kisszámú szint segítségével,
- a szintek egy kiinduló szinttől a legfelső szintig tartanak,
- a fejlődés során nem lehet kihagyni egyetlen szintet sem,
- az egyes szinteket követelmények megadásával lehet jellemezni,
- egy szint eléréséhez az entitásnak meg kell felelnie az azon a szinten támasztott követelményeknek.

Az entitás értelmezhető egy szervezet egészeként vagy annak egy divíziójaként is. A projekt-orientált szervezetek esetében akár egy projekt csoport, vagy annak vezetője is lehet az érettség vizsgálatának tárgya (Gareis-Huenmann, 2007).

### 2.4.2.1 Érettség modellek használatában rejlő előnyök

Minden egyes érettség modell számos előnyt tud felmutatni a saját alkalmazási területén. Ebben a fejezetben a modellek közös, központi előnyeit gyűjtjük össze.

Rassa (Rassa in Essmann, 2009), a CMMI projekt elnökhelyettese szerint a különböző modellek közös nevezője a folyamat tökéletesítése. Szerinte a tökéletesítés bármely tudományterületen nem más, mint „az adott téma (pl. konfiguráció menedzsment) alapjait tükröző gyakorlat bevezetése”, illetve „a bevezetett gyakorlat fenntartását és tökéletesítését célzó módszerek intézményesülése” (Essmann, 2009:36). Ennek alapján általában elmondható, hogy az érettség modellek előnye, hogy elősegítik az érettségi folyamat előrehaladását, azaz az érettség alacsonyabb szintjéről a magasabb szintre történő elmozdulást az alkalmazás adott területén.

A folyamatok tökéletesítésén túl az érettség modellek alkalmazásának további nagyon fontos előnye a vállalatvezetők által követett legfőbb céllal, a hosszú távú profit maximalizálásával van összefüggésben. Eszerint e modellek használatának legfőbb vonzereje abban rejlik, hogy a megfelelő folyamatok összehangolásán és a legjobb módszerek (best practices) intézményesítésén keresztül képesek elősegíteni az adott vállalat értékteremtését és nyereségtermelését (Essmann, 2009:36). A folyamat harmonizációnak olyan kézzelfogható jelei vannak, mint a csökkenő költségek, javuló vevőelégedettség, megnövekedett termelékenység, javuló minőség és az áruk időben történő leszállítása.

Az CMM és CMMI (mindkettő SEI termék) üzleti sikerességét jól jelzi, hogy olyan vállalatok valósították meg, mint az Accenture, Boeing Australia, General Motors Corporation, Lockheed Martin, Northrop Grumman, Thales, Bosch, JP Morgan Chase & Company és Sanchez Computer Associates. A vállalatoknak az érettség modellek alkalmazásából eredő fejlődése a következő pontokban foglalható össze (Essmann, 2009:37):

- **Költség** – Hat esetben találunk összesen kilenc példát költségelőnyökre, beleértve a költségcsökkenést a hibák megtalálása és helyreigazítása útján, illetve az általános költségmegtakarítást.
- **Munkarend** – Nyolc esetben találunk bizonyítékot a munkarendből fakadó előnyökre, ideértve a feladatok végrehajtásához szükséges időtartam csökkenését és az értekezletek menetrendjének javuló előrejelezhetőségét.
- **Minőség** – Öt eset hozott mérhető minőségjavulást, leginkább a hibák számának csökkenésében vagy a termék élettartamának növekedésében.
- **Vevőelégedettség** – Három eset mutat növekvő vevőelégedettséget, ami a jutalmak terén valósult meg.
- **Befektetés megtérülése** – Három eset mutat pozitív megtérülést az Integrált Képesség Érettség Modell (CMMI) alapú folyamatfejlesztés eredményeként, és ezek közül kettő a kalkulációk valódi eredményeit mutatja.

A felsorolás csak a két érettség modell (CMM és CMMI) előnyeit tartalmazza, nem érvényes minden érettség modellre, de ezek az előnyök jelen lehetnek más érettség modell megközelítésben is (Essmann, 2009:37).

### 2.4.3 Kezdeti Érettség modellek

Az utóbbi évek minőség-szabályozási mozgalmának alapjain állva különböző érettség modelleket fejlesztettek ki. Egy érettség modell nem más, mint *“azon elemek strukturált gyűjteménye, amelyekkel leírhatók a hatékony folyamatok jellegzetességei”* (SEI in Gareis-Huemann, 2007).

April et al. (n. é.:18) a szoftverfejlesztéshez kapcsolódó érettség modelleket a teljességre törekedve időrendi sorrendben mutatja be. E dolgozat az érettség modellek fejlődéstörténetének tárgyalásakor azonban a szoftverfejlesztéssel összefüggő összes modell közül kizárólag a mérföldkő értékű állomásokat emeli ki, azok jelentőségét mutatja be. Az érettség modellek közül az összes modell alapjául szolgáló kezdeti Képesség Érettség Modellt (CMM) és annak továbbfejlesztett változatát, az Integrált Képesség Érettség Modellt (CMMI) mutatom be először. Ezt követően térek rá más, az Innováció Képesség Érettség Modell kifejlesztésében szerepet játszó modellek rövid ismertetésére.

#### 2.4.3.1 Képesség Érettség Modell (CMM)

A szoftverfejlesztési folyamat minőségének mérésére szolgáló első modell a SEI Képesség Érettség Modell volt, amelyet a Carnegie-Mellon Egyetem Szoftvermérnöki Intézete (SEI) fejlesztett ki (Humphrey in Gareis-Huemann, 2007; Paulk, 2012). Watts Humphrey arra a következtetésre jutott, hogy a szervezet egészét érintő megközelítés – a korábbi, Crosby-féle Minőség Menedzsment Táblázatot továbbfejlesztve, ahol az egyes folyamatok vizsgálata izoláltan történt –, eredményesebb kimeneteket produkál (Curtis et al. in Funchall, 2009:185).

Humphrey és munkatársai munkájának eredményeképpen 1987-ben egy tizennyolc kulcs-folyamatterületet azonosító, s azokat egyenként öt érettség szintre felosztó modell jött létre, melyben a kulcs-folyamatterületek az őket alkotó kulcstevékenységekkel együtt teljességében lefedték a szoftverfolyamatot (Tóth in Halász, 2003:16-17). Az érettség modell egyik korai képviselője, a CMM első változata 110 kérdésből álló kérdőív volt.

A modell öt lépésben jellemzi és méri a kompetenciát egy folyamat elvégzése során. A skála fokozatai a következők: kezdeti, megismételhető, meghatározott, irányított és optimalizált (Obermayer-Kovács, 2007:54). A skála jellemzőit a 17. táblázat összegzi (Gareis-Huemann, 2007)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Erről lásd még többek között Halász, 2003:17-18; Obermayer-Kovács, 2007:54.

17. táblázat: A Képesség Érettség Modell (SEI) érettség szintjei

Érettség szint	A szint jellemzői
5 = optimalizált (optimized)	A folyamat folytonos tökéletesítése Azonosítható adatok, folyamatok gyűjtése Hibák, hiányosságok elemzése megelőzés céljából
4 = menedzselt (managed)	Folyamatok kvantitatív mérése Létezik alapszintű minőségi és termelékenység mérési módszer A folyamatok tapasztalatainak gyűjtése
3 = meghatározott (defined)	Definiált és intézményesült folyamat Definiált folyamat csoportok
2 = ismétlődő (repeatable)	A folyamatok az egyénektől függenek Létezik alapszintű folyamatirányítás és minimális útmutatás Magas kockázat új kihívás esetén
1 = kezdeti (initial)	Ad-hoc folyamatok Nincs megfelelő útmutatás Következetesség hiánya a termék előállításban

Forrás: Gareis-Huemann, 2007.

#### 2.4.3.2 Integrált Képesség Érettség Modell (CMMI)

A Képesség Érettség Modell sikere és a modellt alkalmazók növekvő száma maga után vonta a modell továbbfejlesztését. 2002-ben adták ki a Képesség Érettség Modell Integráció 1.1-es verzióját. Elődjéhez viszonyítva ebben a modellben már integráltan jelenik meg négy tudományterület (rendszermérnök, szoftvermérnök, integrált termék- és folyamat-fejlesztő és beszállítói kapcsolatok) és két értelmezést (lépcsőzetes és folytonos) kínál a szervezetek számára, melyek így a javulás különböző útjaira léphetnek (SEI, 2005 in Gareis-Huemann, 2007; Funchall et al., 2009). A lépcsőzetes modellek a szervezet egészét vizsgálják, a folytonos modellek pedig az egyes folyamatokra koncentrálnak és egyenként állapítják meg azok képesség szintjét előre meghatározott jellemzők alapján (Paulk et al. in Obermayer-Kovács, 2007:54).

2006-ban megjelent a CMMI fejlesztési modell 1.2-es verziója is. Ez utóbbi célja az volt, hogy “hozzásegítse a szervezeteket termék- és szolgáltatás-fejlesztési és -karbantartási folyamataik javításához.” (SEI, 2006 in Gareis-Huenmann, 2007). 2007-ben pedig tervbe vették a Szolgáltatói és Felvásárlási CMMI modellek kiadását (Gareis-Huemann, 2007).

#### 2.4.3.3 A Személyi Képesség Érettség Modell (P-CMM) és további modellek

A Képesség Érettség Modell (CMM) fókuszusa a software- és rendszermérnöki munka volt, az Integrált Képesség Érettség Modell (CMMI) pedig a szervezetek folyamat érettségének javítására jött létre. 1995-ben a Személyi Képesség Érettség Modell (P-CMM) kifejlesztésével (Curtis et al. in Funchall, 2009) az addigi állandó és folyamatos képességfejlődés igénye eltolódott a szervezetek munkaereje irányába (Funchall:2009:10).

A P-CMM célja a tudás, a tanult és a veleszületett képességek fejlesztése volt a szervezeti folyamatok során végzett tevékenységek teljesítménynövelése érdekében. A P-CMM (Curtis et al. in Funchall, 2009:10) forradalmi fejlődési útvonal az ad hoc munkaerő gyakorlatoktól az érett gyakorlatig, ami a munkaerő képességeinek folyamatos javulását eredményezi a teljesítmény kiválósága szintjéig.

A CMM mára nemzetközileg széles körben elfogadott alapmodellé vált. Az utóbbi néhány évtizedben több, jelentősebb érettség modellt is kidolgoztak a szakértők. Az érettség modellt a szoftverfejlesztésen túl a menedzsment számos területére adaptálták. A tudásmenedzsment területén alkalmazott modellek (Siemens KMMM, Paulzen-Perc KPQM, stb.) többek között arra keresik a választ, hogy különböző ismérvek alapján hol tart a szervezet a tudásközpontúvá válás folyamatában (Obermayer-Kovács, 2007:54-55). A projektmenedzsment (pl. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2005; Gareis-Huenmann, 2007; Kerzner, 2006) területén használt modellek célja, hogy a szervezetek azonosítsák és fejlesszék azokat a folyamatokat, amelyek nehezítik a projektek végrehajtását (Deák, 2006:62).

18. táblázat: Fontos mérföldkövek a kezdeti érettség modellek fejlődéstörténetében

Modell neve	Eredet	Szerző neve	Év	Leírás
Érettség keret (Maturity Framework)	SEI	Watts Humphrey	1987	Humphrey „A szoftver folyamat menedzselése” című könyve 1989-ben jelent meg.
CMMI 1.1	SEI		2002	A modell integrálja és aktualizálja a korábbi SEI szoftver folyamat modelleket.
CMMI 1.2	SEI		2006	A modell célja, hogy “hozzásegítse a szervezeteket termék- és szolgáltatás-fejlesztési és -karbantartási folyamataik javításához” (SEI idézi Gareis-Huenmann, 2007).
P-CMM		Curtis-Hefley-Miller	2002	A humán tényező kerül a figyelem középpontjába

Forrás: saját szerkesztés.

A 18. táblázat a kezdeti képesség érettség modellek fejlődésének fontosabb állomásait foglalja össze. Elmondható, hogy valamennyi modellben jellemzően három, öt, vagy nyolc érettség szintet azonosítanak, ahol a legalsó szinten még nem jelenik meg az adott vizsgált tevékenység, a legfelső szinten viszont már mindennapi szervezeti gyakorlatként szerepel (Obermayer-Kovács, 2007:54).

#### 2.4.3.4 A projektmenedzsmenthez kötődő érettség modellek

A projektmenedzsmenthez kötődő érettség modellek közül azért mutatom be Gareis-Huenmann (2007) modelljét, mert a szerzők hangsúlyozzák, hogy az nem kizárólag szervezetre, hanem akár különböző társadalmi rendszerekre vagy különböző folyamatokra is alkalmazható, továbbá ebből a tanulmányból az érettség modellhez tartozó kérdőív kiértékelésére is fény derül.

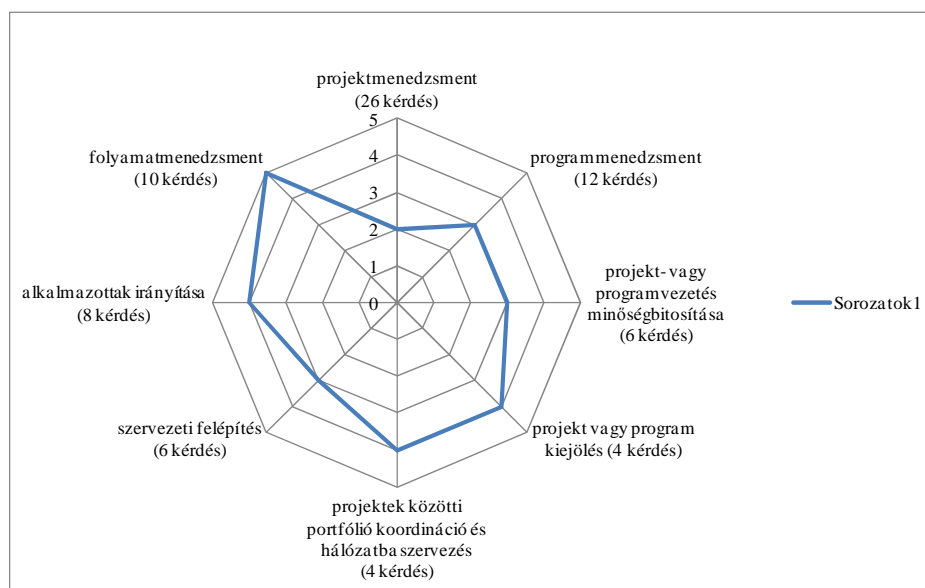
A társadalmi rendszert illetően, a vizsgált érettség modellek általában projektorientált szervezetekre, úgymint vállalatokra vagy vállalati divíziókra vonatkoznak. Ám az érettség modell egy projektmenedzser, egy projekt, sőt, egy nemzet érettségének vizsgálatára is alkalmazható. Még általánosabban fogalmazva az érettség modellek az alábbi egységek mentén különböztethetők meg (Gareis-Huenmann, 2007):

- egyének (projekttulajdonos, projektmenedzser, projektcsoport tagja),
- csoportok (projekttulajdonos csoport, projektcsoport),
- ideiglenes szervezetek (program, projekt),
- állandó szervezetek (vállalat, divízió, profitcentrum),
- társadalmak (nemzetek, régiók).

Bármelyik modellel elvégzett elemzés eredménye ábrázolható egy többdimenziós pókháló formájában. A különböző dimenziókban értelmezett érettségek megjeleníthetők, s a teljes érettséget a pókháló végpontjait összekötő egyenesek által behatárolt terület nagysága jelzi (lásd 25. ábra). Egy “alacsonyabb szintű” társadalmi rendszer elemzésének eredményei inputként használhatók egy “magasabb szintű” társadalmi rendszer elemzéséhez. Például egy program részeként futó projekt elemzésének eredményei felhasználhatók a program érettségének elemzéséhez (Gareis-Huenmann, 2007).

Gareis-Huenmann „projektorientált vállalat érettség” modell a 18. ábrán ábrázolt nyolc dimenzióra kérdez rá egy 74 kérdésből álló kérdőívben. Az érettséghez kapcsolódó kérdések mellett a kérdőív a szervezet működésére vonatkozó kérdéseket is – vállalat mérete, az üzletág, a projektek és programok típusa és száma, stb. – tartalmaz. Ezek az információk szükségesek ahhoz, hogy később megfelelően értelmezhetők legyenek az elemzésből származó adatok.

18. ábra: A projektorientált szervezet érettsége pókháló modellben ábrázolva



Forrás: Gareis-Huenmann, 2007.



#### **2.4.4 Innováció Képesség Érettség Modellek**

E fejezet elején az innováció képességet határozom meg és az ebből fakadó vizsgálati módszereket tekintem át. Ezt követően három kiválasztott innováció érettség modell példáján: Williams Innováció érettség modelljén (2010) és Essmann (2009) Innováció képesség érettség modelljének első és második verzióján keresztül mutatom be az innováció érettség modellek jellegzetességeit. Először a modellek szerkezetét egyesével veszem górcső alá, majd ezt követően a három modell megismeréséből származott tapasztalatokat összegzem.

##### **2.4.4.1 Innováció képesség**

Az innováció komplex jellegéből adódóan az innováció képesség összetevőket is érdemes több szempontból vizsgálni. Hammel mellett érvel, hogy az új ötletekben rejlő lehetőségek kiaknázása a 21. századi versenyben elérhető siker záloga (Hammel in Francis, 2005).

Az innovációs képességet Kim meglévő tudáson alapuló új és hasznos tudás létrehozásának képességeként definiálja (Kim, 1997). Burgelman és társai (2004) olyan átfogó szervezeti jellemzőket értenek alatta, amelyek támogatják és előmozdítják az innovációs stratégiát (Burgelman et al. in Atoche, 2007). Atoche (2007) kiterjeszti a korábbiakat azzal, hogy az innováció képességet magasabb rendű „integrációs képességként” definiálja, mellyel formába önthetők és menedzselhetők az innovációs tevékenységet ösztönző különböző szervezeti képességek és források.

##### **2.4.4.1.1 Innováció képesség vizsgálata**

Atoche (2007) szerint az innovációs képesség két kutatási irányzata létezik feltörekvő gazdaságokban. Az egyik irányzat a technikai képesség kifejlesztését lehetővé tévő külső feltételeket tanulmányozza, a másik irányzat szervezeti szinten elemzi a technológiai képesség felhalmozásának folyamatait. A szervezeti szintű innovációra irányuló tanulmányok (pl. Bell-Pavitt, 1985; Kim, 1997) arra a következtetésre jutottak, hogy az innovációs készség kifejlesztésének kulcsmozzanata a technológiai képességek felhalmozása. Ezen a nyomvonalon haladva fejlesztette ki Kim (1997) három szintből – másoló utánzás, kreatív utánzás, innováció – álló innovációs modelljét. A technológiai képességet egyfelől a technológiai tudás hatékony kihasználásának képességeként definiálja, melynek célja a létező technológiák beolvasztása, használata, beépítése vagy megváltoztatása. Másfelől technológiai képességnek nevezi a létező tudás feldolgozását és új technológia létrehozását (Kim, 1997).

Lall (1992) alapján Bell és Pavitt (1985) csoportosította a technológiai képességeket, mely szerint az innovációs képesség fejlesztésében elsődleges és támogató tevékenységek vesznek részt. Módszerüket számos empirikus tanulmány (pl. Figueiredo, 2001; Dutrénit, 2000) is használta a feltörekvő gazdaságokban működő cégek által elért technológiai képesség szint feltérképezéséhez. A módszert statikus jellege miatt mégis sok kritika éri, hiszen nem magyarázza meg, hogy az innovativitás adott szintjét a cég hogyan érte el. További hiányossága, hogy csak a technológiai képességekkel foglalkozik, egyéb, például vezetői képességekkel nem (Lall in Atoche, 2007; Bell-Pavitt, 1985).

Francis (2005) 1994 és 1999 között 107 innovatív szervezetet – köztük nem-kereskedelmi szervezeteket is (pl. iskola, rendőrség) – tanulmányozott. E kutatás eredményeképpen hat kulcsterületen (irányítás, képesség, kultúra, tanulás, struktúra és folyamat, döntéshozatal) egyenként három-három komponensből álló innovációs képesség referencia modellt állított össze. Mivel Francis (2005:234) empirikus kutatása alátámasztotta, hogy nem azonosítható kizárólag egy innovációs képesség fejlesztését elősegítő módszer, az innovációs képesség fejlesztésének tizennyolc lehetséges útját vázolta fel.

#### **2.4.4.2 Williams-féle Innovációs Érettség Modell**

Williams Innovációs Érettség Modellje (2010) a szervezetek jellegzetességeivel, viselkedésével, valamint azok fejlődésével és innováció érett szervezetté válásával foglalkozik. Williams, a korábban bemutatott modellek öt érettségi szintjét egy hatodikkal, a folyamatos innováció érettségi szinttel egészíti ki, ahogy azt a *19. ábra* szemlélteti.

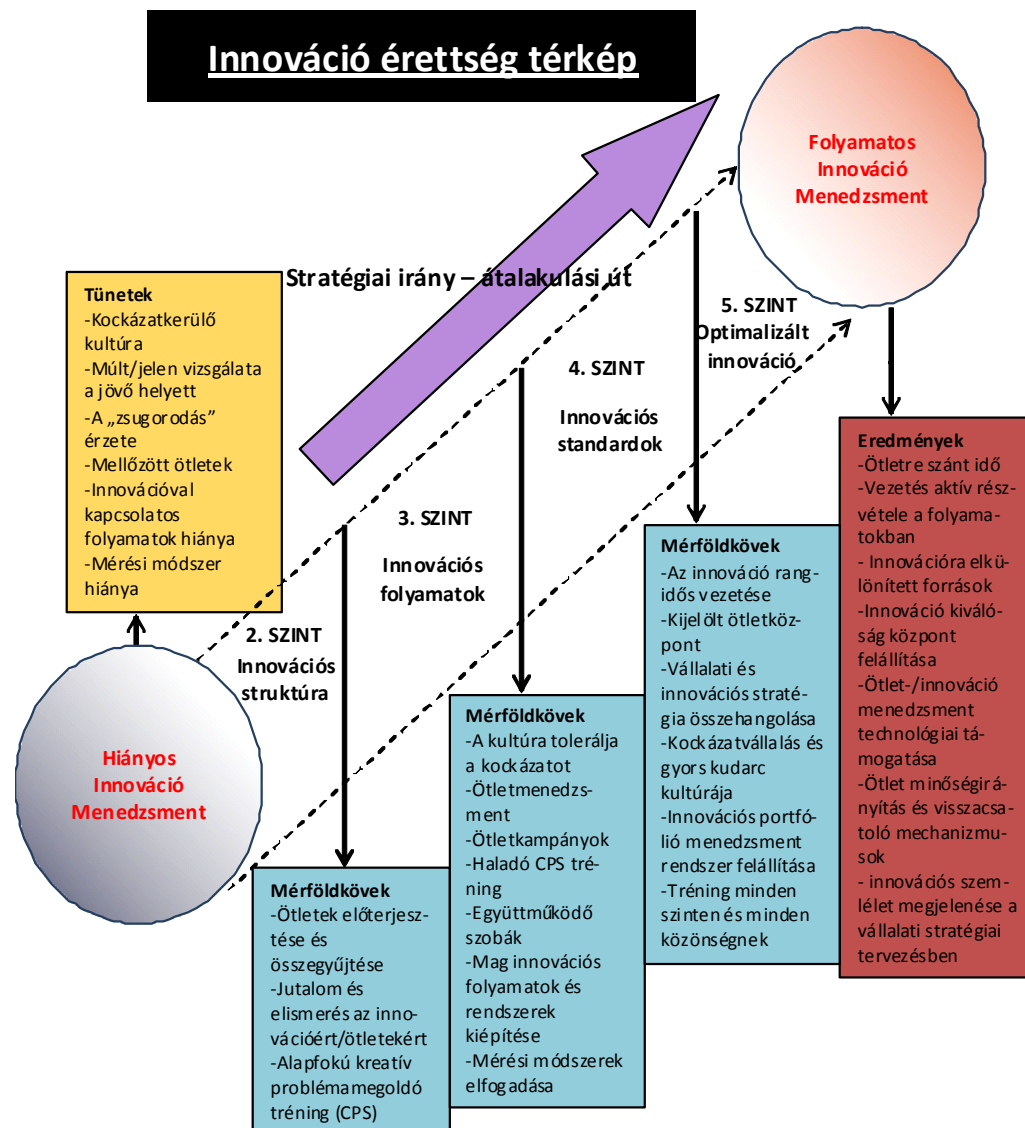
A szerző útmutatójában (lásd *4. függelék*) a hat érettségi szintet tizenegy azonos tulajdonság mentén mátrixszerűen értelmezi. A modell által vizsgált tulajdonságok a következők: kultúra, vezetés, emberek, folyamatok, eszközök és technológiák, tréning, létesítmények, ötletek megragadása, ötlet menedzsment, stratégiai tervezés és mérés. Az első érettségi szinten – ahogy azt a kezdeti modelleknél is láthattuk – a szervezetet kockázatkerülő magatartás jellemzi, a szervezet életében az innováció még nem jelenik meg. Az innovációt segítő eszközök, technikák, létesítmények, tréningek hiányoznak. A szervezet elsősorban a jelenlegi állapot fenntartásával foglalkozik (Williams, 2010:5-6). A második érettségi szinten elismerik az ötleteket, de hiányoznak az azokat elősegítő mechanizmusok. Ösztönzik az ötletelést, de eredményeit nem építik be a vállalati stratégiába. Működnek innovációt elismerő, jutalmazó rendszerek, valamint az innováció mérése is vállalati gyakorlat része. A harmadik érettségi szinten az ötletek már dokumentáltak, a szervezet a tapasztalatokat már beépíti, ha nem is a vállalati, de az üzletági stratégiába. A legtöbb ötletet indítványozók közül „ötletbajnokokat” neveznek ki. Létezik közös munkaszoba, ahol az emberek együtt gondolkozhatnak.

A negyedik érettségi szinten már szabványosított formában zajlanak az innovációs folyamatok. A felső vezetés gondoskodik a vállalati és az innovációs stratégia összehangolásáról és létrehozza az innovációs portfóliót menedzselő mechanizmusokat. Ötletkampányok indulnak, innovációs ötletközpont működik és zajlik az „ötletbajnokok” célzott képzése. Az innováció azonban itt még nem számíthat önálló, elkülönített pénzügyi forrásokra, s az innovációs tevékenység nem tartozik minden egyes munkavállaló feladatkörébe.

Az ötödik szinten az innováció irányítása már a szervezet legfelsőbb szintjén jelenik meg, innovációs igazgató személyében. A kreatív problémamegoldó képzéseken résztvevő munkatársakat ösztönzik az ötleteik többiekkel együtt történő fejlesztésére, de a vállalat egyéb partnereit még nem vonja be az innovációs folyamatba. Már létezik központosított ötletadatbázis, megoldott az ötletek minőségirányítása, de az ötletek nyomon követése még hiányzik.

Az innovációs tevékenység mérése már kiterjed az ötlet benyújtása és a megvalósulás között eltelt időre, de még nem foglal magába valós hatékonyság-javulást mérő mutatókat. A hatodik, legfelső szinten az innováció szervesen beépül mind a vállalati stratégiai tervezésbe, mind a költségvetésbe, s a kockázatvállalásra ösztönzött munkatársak munkaidejükben dolgoznak az ötletek gyártásán és modellezésén. Eközben a vevők, szállítók és egyéb partnerek is részt vesznek az ötletgyártásban, melynek folyamatát egy szoftver menedzseli a visszacsatolással együtt. Az innovációs teljesítmény mérésére ezen a szinten már az innovációból fakadó piaci részesedés bővülés vagy a vállalat piaci értékének növekedése szolgál.

19. ábra: Innovációs érettség térkép



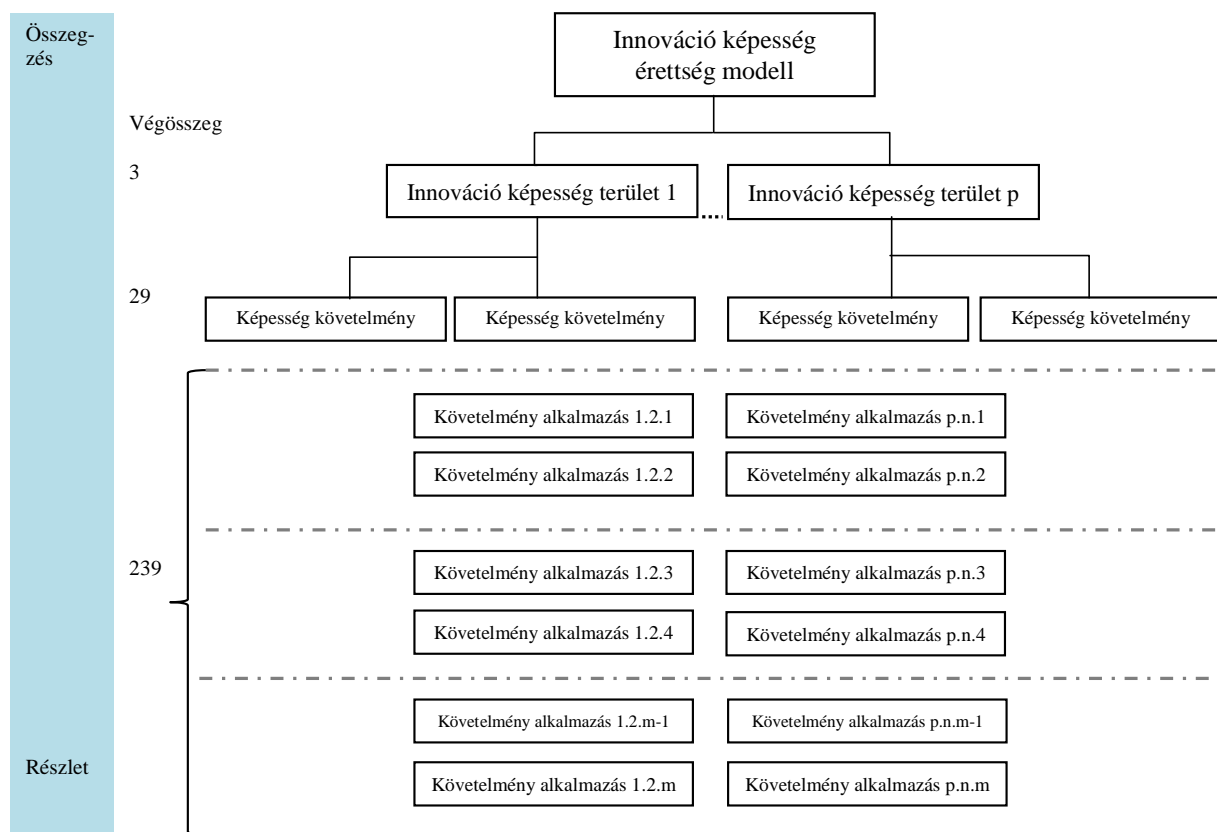
Forrás: Williams, 2010:1.

### 2.4.4.3 Essmann Innovációs Képesség Érettség Modelljei

#### 2.4.4.3.1 Innovációs Képesség Érettség Modell 1. verziója (ICCMv1)

Essmann (2009:93-100) Innováció Képesség Érettség Modelljének első verziója (ICMMv1) megkülönböztet innováció képesség területeket, képesség követelményeket, érettség szinteket, valamint követelmény-alkalmazási területeket, ahogy azt a 20. ábrán láthatjuk. Az innováció képesség területek különböző képesség követelményeket foglalnak magukba, melyek az adott terület érettségét biztosítják. A követelmény alkalmazási területek átívelhetnek több érettségi szinten is (pl. az alkalmazás a harmadik érettségi szinten kezdődik, és a negyedik érettségi szinten fejeződik be), de növekvő sorrendben helyezkednek el (Essmann, 2009:94).

20. ábra: ICMMv1 szerkezeti áttekintése

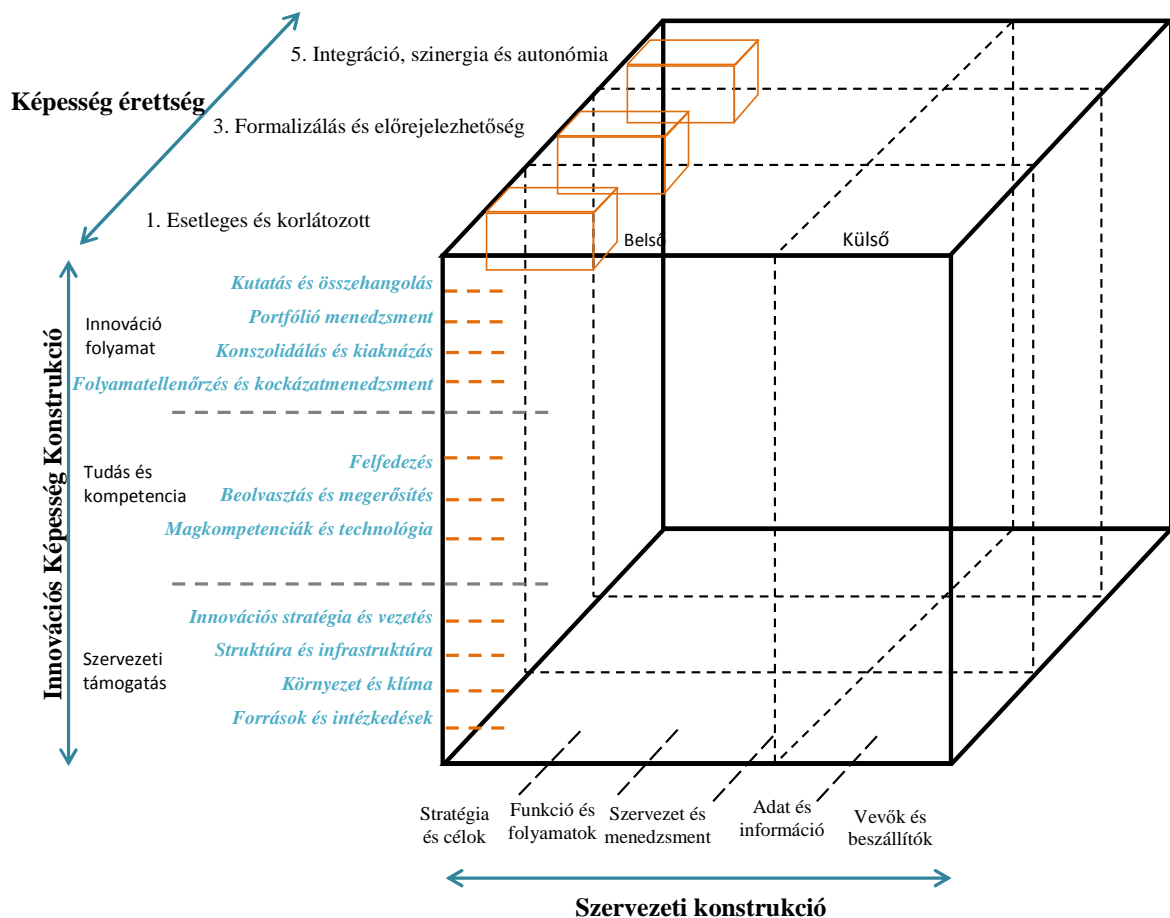


Forrás: Essmann, 2009:94.

#### 2.4.4.3.2 Innovációs Képesség Érettség Modell 2. verziója (ICMM v2)

Az Essmann-féle Innováció képesség érettség modell második verziója (ICCMv2) szerkezetében eltér az eredeti ICMM-től. Az eredetihez képest Essmann nemcsak a tartalomkategorizáláson, hanem az innovációs képesség érettségének leírásán is módosított. Essmann modelljének keretét – ahogy az a 21. ábrán látható - a következő három dimenzió adja: (1) Innovációs Képesség Konstrukció, (2) Szervezeti Konstrukció és a (3) Képesség Érettség (Essmann, 2009:134-136).

21. ábra: ICCMv2 szerkezeti áttekintése



Forrás: Essmann, 2009:135.

### Innovációs Képesség Konstrukció

A keret első dimenziója, az úgynevezett Innovációs Képesség Konstrukció a részletek két szintjét alkalmazza a szervezeti innovációs képesség leírására. A legmagasabb szintű komponenseket Innovációs Képesség Területeknek nevezi, a komponensek második szintjét pedig Innovációs Képesség Konstrukció Egységeknek.

A szervezeti Innovációs Képesség Területek meghatározása Essmann első (ICCM v1) és második (ICCM v2) Innovációs Képesség Érettség Modelljében pontosan megegyezik. Essmann szerint az innovációs képesség három alapvető területen azonosítható (Essmann, 2009:135):

- Innovációs folyamat – azok a gyakorlatok, eljárások, tevékenységek, stb., melyek az ötleteket és/vagy a lehetőségeket koncepciókká alakítják, kifejlesztik és megvalósítják, és végül piac- és működőképessé teszik (melyek folyamatos finomítást és optimalizálást igényelhetnek);

- Tudás és kompetencia – az innovációs folyamat mind specifikus mind széleskörű tudást és kompetenciát igényel, akár létezik ez már a szervezetben belül, akár ki kell ezt még fejleszteni vagy meg kell szerezni. Ide tartoznak még a tudáshoz, a kompetenciákhoz és a technológiához kapcsolódó menedzsment követelmények;
- Szervezeti támogatás – az innovációhoz vezető folyamat, tudás és kompetencia követelmények támogatásához szükséges struktúrák, erőforrások, intézkedések, infrastruktúra, stratégia, politika, vezetés, stb.

E három terület közül az innovációs folyamat adja a szervezet innovációs képességének magját és egyben a másik két terület felett helyezkedik el. A folyamatot a tudás és kompetencia terület tartja életben és mozdítja elő, s végül a szervezeti támogatás terület (pl. kultúra, környezet) alapozza meg (Essmann, 2009:136).

Az innovációs képesség konstrukció három alapvető területét úgynevezett Innovációs Képesség Konstrukciós Egységekre osztjuk tovább. Ezek az egységek a magas szintű területek részletesebb megragadását teszik lehetővé. Az Innovációs folyamat egységei a következők (Essmann, 2009:137):

- Kutatás és összehangolás – a potenciálisan realizálható lehetőségek keresése és új ötletekre való fogadókészség, ezek koncepciókra való fordítása. Magában foglalja még a piac megértését, a lehetőségek kontextusba helyezését, olyan aspektusok feltérképezését, mint pl. technológiai időkeretek, szabályozások, társadalmi változások;
- Portfólió menedzsment – a szervezeti források, az elérendő lehetőségek, a jövőbeni lehetőségek és a létező értékajánlatok koordinálása annak érdekében, hogy elérjük és fenntartsuk a szervezeti stratégiával és ötletekkel lépést tartó projekt portfólió belső egyensúlyát. Ide tartozik még az ötletek és lehetőségek tesztelése, átvilágítása és prioritizálása;
- Konzolidálás és kiaknázás – megfelelő projekt menedzsment technika felhasználásával az elsődleges lehetőségek hatékony létrehozása, megvalósítása és kiaknázása;
- Folyamatellenőrzés és kockázatmenedzsment – az innovációs folyamat hatékony döntéshozatalon keresztüli vezetése és ellenőrzése, illetve az innovációhoz kapcsolódó kockázat és bizonytalanság menedzselése és enyhítése.

A Tudás és kompetencia egységeinek részei:

- Felfedezés – létező és új területek állandó kutatása, hálózatba vonása és az együttműködés fenntartása a tudásalapra építés és fejlesztés céljából;
- Beolvasztás és megerősítés – a kontextusbeli lényegi információ és tudás azonosítása, kivonása és megszerzése, illetve a szellemi tulajdon menedzsmentje;
- Magkompetenciák és technológia – a szükséges kompetenciák, technológiák és menedzsment fejlesztése és/vagy megszerzése.

### A Szervezeti Támogatás egységeinek részei:

- Innovációs stratégia és vezetés – innováció-specifikus stratégia és célok fejlesztése és továbbítása, illetve innovatív magatartás támogatása és bátorítása;
- Struktúra és infrastruktúra – annak biztosítása, hogy a szervezeti struktúra rugalmas, adaptálható és innovációt elősegítő, és hogy a szükséges infrastruktúra készen áll az innováció támogatására és megvalósítására;
- Környezet és klíma – annak biztosítása, hogy a szervezeti eljárások, értékek, gyakorlatok és politika olyan környezetet és klímát teremtenek, amely elősegíti az innovációt;
- Források és intézkedések – az innovációba történő befektetés, a források hozzáigazítása az innovációs követelményekhez, illetve az innovációval kapcsolatos folyamatoknak és kimeneteknek megfelelő intézkedések meghozatala.

### Szervezeti Konstrukció

Essmann (2009:138) a szervezet jellemzőit, aspektusait is megjeleníti az innováció érettség modelljei közül a második verzióban, ami az Innovációs Képesség Konstrukció és a Szervezeti Konstrukció közötti kapcsolatok feltérképezését is lehetővé teszi. A Szervezeti konstrukciós egységek a következők:

- Stratégia és célok – a szervezet középpontjában a misszió és a vízió áll, vagyis a küldetés és a jövőkép, illetve a rövid- és hosszú távú célok, és ezek viszik abba az irányba, amely végül meghatározza a versenyképességét;
- Funkció és folyamatok – azok a tevékenységek, amelyek a szervezetet közelebb viszik céljai megvalósításához, akár közvetlenül (pl. hozzáadott érték folyamatok), akár közvetetten (pl. adminisztratív és támogatási folyamatok);
- Szervezet és menedzsment – azon struktúrák és entitások, melyek feladata a tevékenységek végrehajtásának irányítása és kontrollja a célok megvalósítása érdekében;
- Adatok és információ – a belső és külső környezethez kapcsolódóan a komplex stratégiai döntésektől a tevékenység-alapú döntésekig minden döntéshozatal alapja és a kapcsolat a belső (személyek, termelési folyamatok, részlegek, menedzsment) és külső (vevők, beszállítók) entitások között;
- Vevők és beszállítók – a szervezet értékajánlatait megfizetni hajlandó vevők és ezen értékajánlatokhoz hozzájáruló beszállítók.

Essmann modelljének szervezeti konstrukció dimenziója olyan szervezeti szempontokat tartalmaz, melyek minden szervezetre érvényesek és nélkülözhetetlenek. A modell mátrix jellege a korábbi ICCM modellhez képest az innovációs képesség követelmények és a Szervezeti Konstrukció közötti kapcsolatok átláthatóságát, valamint a szervezet innováció érettségének könnyebb megértését segíti elő (Essmann, 2009:138).

## **Képesség Érettség**

Az innovációs képesség érettség modell harmadik dimenziója Essmann első (ICMM v1) és második modelljében (ICMM v2) – az Innovációs Képesség Konstrukció területeihez hasonlóan – megegyezik.

Az ICMMv1 modell képesség érettség szintek leírásait Essmann (2009) azzal a céllal finomította, hogy a modellben használt összes (42) képesség követelménynek megfeleljen. A finomítást követően a következő érettségi szint leírásokat fogalmazta meg (Essmann, 2009:139):

- 1. szint – A szervezetet teljesen lefoglalja a mindennapi működtetés, a rövidtávú bevétel-maximalizálás és a költségcsökkentés. Az egyéni teremtőerő működése vagy az átlagostól való eltérés gyakran nem találhat visszhangra. Az innovációs kimenetek nem következetesek és nem megjósolhatók;
- 2. szint – A szervezet már érzi az innováció szükségességét. Az innovációt tisztán definiálják. Az innovációt befolyásoló különböző tényezők alapvető megértése megtörtént. Az innovációs kimenetek nem következetesek, de már nyomon követhetőek;
- 3. szint – Az innovációt megfelelő gyakorlattal, eljárásokkal és eszközökkel támogatják és menedzselik. A személyeket bátorítják az innovációra. Az innovációs kimenetek következetesek természetüket illetően és fenntartható piaci részesedést és helyzetet biztosítanak;
- 4. szint – Az innovációs tevékenységek integrálására alkalmazott gyakorlatokat, eljárásokat és eszközöket használják. Átfogó a belső innovációs modell és az üzleti követelmények közötti összefüggések megértése. Az innovációs kimenetek következetesek, sokrétűek és a differenciálás forrásai;
- 5. szint – Az innovációs gyakorlatok, eljárások és eszközök intézményesültek. A személyeket felhatalmazzák az innovációra. A szinergia/együtműködés megvalósul az üzletmenet, az innovációs stratégia és a tevékenységek összehangolásán keresztül. Az innovációs kimenetek fenntartható versenyelőnyt biztosítanak a meglévő és az új piacokon.

Essmann (2009:139) szerint csak három általános leírás szükséges a teljes ötszintű érettségi skála reprezentálásához. A kettes szint az első és harmadik közé implicit módon beilleszthető. Más szóval egy szervezet a kettes szintre kategorizálható, amennyiben az első szint követelményeinek eleget tesz, de csak részben teljesíti a harmadik szint követelményeit. Ugyanez vonatkozik a harmadik, negyedik és ötödik szintek közötti kapcsolatra is. Essmann (2009:139-140) mindezt a következő két okkal indokolta:



- Az adott képesség követelmény érettségi szintjének értékelésakor a válaszadónak kevesebbet kell olvasnia, ami csökkenti a kérdőív kitöltéséhez szükséges időt;
- A kérdőív válaszadói gyakran a válaszopciók közül két szomszédos között vacillálnak, ami az első esettanulmány klinikai pszichológusa szerint problémának bizonyult. A három explicit és kettő implicit közbülső leírás által képviselt öt opció biztosításával ezt a problémát orvosolni lehet.

Az 1. 3. és 5. érettségi szintek általános leírása, melyek keretet szolgáltatnak a három érettségi szint leírásának kifejtéséhez mind a 42 Innovációs Képesség Követelmény számára (Essmann, 2009:140):

- 1. érettségi szint: Esetleges és korlátozott – az innovációhoz kapcsolódó gyakorlatok és eljárások előkészítetlenek és csak korlátozottan képesek megfelelni a következetes innováció követelményeinek;
- 3. érettségi szint – Formalizálás és előrejelezhetőség – Az innovációhoz kapcsolódó legjobb gyakorlatokat és eljárásokat azonosították és használják, elősegítve ezzel az innováció követelményeinek teljesülését. Ez nem egy olyan merev és fullasztó struktúrát eredményez, amelyhez alkalmazkodni kell, hanem egy proaktív és tervezésen alapuló megközelítést.
- 5. érettségi szint – Integráció, szinergia és autonómia – ha már elértük a formalizálást, a gyakorlatok intézményesülnek, vagyis a tevékenységek természetes magatartássá válnak. Ez elősegíti az egyéni autonómiát és az erőforrások felszabadítását, és összhangot teremt az innovációs tevékenységeken belül, valamint a működési és innovációs tevékenységek között.

#### **2.4.4.3.3 Az ICMM v2 összefoglaló jellemzése**

Az ICMM v2 három Innovációs Képesség Területet azonosít. A Képesség területeket a Szervezeti Konstruktó segítségével kapcsolja a szervezethez. A szerző célja az volt, hogy a modell általános, vagyis különböző iparágakban különféle szervezetek esetén is alkalmas lehessen. Az ICMM v1-gyel kapcsolatos esettanulmány egyik tanulsága az, hogy a legalacsonyabb szint túlságosan részletes, sok gyakorlatot specifikál annak érdekében, hogy általánosan alkalmazható legyen. Az ICMM v2 azonban nem specifikál semmilyen gyakorlatot, csak azokat az úgynevezett Innovációs Képesség Követelményeket, amelyeket ezen gyakorlatok során meg kell valósítani (Essmann, 2009:145). A követelményeket megvalósító gyakorlatok (általában) szervezet-specifikusak és nem alkalmazhatók minden szervezet esetében. Az ICMM v2 az innovációs képesség tárgyát és nem a módját definiálja (Essmann, 2009:145). Az innováció és innováció érettség modellek a 19. táblázatban összefoglalt elemekből épülnek fel.

19. táblázat: Az innováció modellek jellemzőinek táblázatos összehasonlítása

Jellemzők	Williams, 2010 <sup>7</sup>	Essmann, 2009	Essmann, 2009
Modell megnevezése	Innováció Érettség Modell	Innovációs Képesség Érettség Modell (v1)	Innovációs Képesség Érettség Modell (v2)
Modell rövid megnevezése	<b>IM2</b>	<b>ICCMv1</b>	<b>ICCMv2</b>
Vizsgálati terület	n.a.	általános modell, működési területtől, mérettől, stb. független	általános modell, működési területtől, mérettől, stb. független
Innovációs képesség területek/ Innovációs Képesség Konstrukció	kultúra vezetés emberek folyamatok eszközök és technikák tréning létesítmények ötletforrások ötlet-menedzsment stratégiai tervezés mérés	innovációs folyamat  tudás és kompetencia  szervezeti támogatás	innovációs folyamat  tudás és kompetencia  szervezeti támogatás
Szerkezeti Konstrukció	nincs	Stratégia és célok Funkció és folyamatok Szervezet és menedzsment Adatok és információ Vevők és beszállítók	Stratégia és célok Funkció és folyamatok Szervezet és menedzsment Adatok és információ Vevők és beszállítók
Érettség Modell szintjeinek száma	6	5	5

Forrás: saját szerkesztés.

<sup>7</sup> Első kiadás 2007, javított kiadás 2010.

#### 2.4.4.4 Az innovációt befolyásoló tényezők összefoglalása

A 20. táblázat összefoglalja az innovációt elősegítő tényezőket, valamint az innováció szempontjából kiemelten fontos képesség területeket a korábbi fejezetekben tárgyaltak alapján.

20. táblázat: Az innovációt befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata

Piacismeret	Essmann, 2009	Rønningen, 2010	Chikán, 1998	Kaplan – Warren, 2010
	Ottenbacher et al., 2005	Brackebury, 2006	Williams, 2010	Quadbeck-Seeger, 2007
	Hjalager et al., 2008	Jeffrey et al., 2009	Weiermair, 2008	Spielkamp – Rammer, 2006
Képzés, kompetencia	Essmann, 2009	Kim, 1997	Cohen – Levin, 1989	Hjalager et al., 2008
	Francis, 2005	Ottenbacher et al., 2005	Atoche, 2007	Quadbeck-Seeger, 2007
	Rønningen, 2010	Carvalho, 2008	Csath, 2004	
Együttműködés	Essmann, 2009	Keller, 2008	Bell – Pavitt, 1985	Hjalager et al., 2008
	Pechlaner – Bachinger, 2010	Ottenbacher et al., 2005	Scott et al., 2008	Porter, 1993
	Rønningen, 2010	Weiermair, 2008	Flagestad, 2001	Hall et al., 2005
	Jancsik, 2007	Inzelt – Szerb, 2003		
Döntéshozatal	Essmann, 2009	Essmann – du Preez, 2010	Atoche, 2007	Bell – Pavitt, 1985
	Francis, 2005			
Kockázatvállalás	Decelle, 2006	Chikán, 1998	Zoltánné, 2002	Fazekas, 2007
	Pakucs – Papanek, 2006			
Vállalkozószellem	Schumpeter, 1934	Hjalager et al., 2008	Fazekas, 2007	Hall – Williams, 2008
	Fugslang – Sundbo, 2005	Zoltánné, 2002		
Vendégközpontúság	Essmann, 2009	Hjalager et al., 2008	Ark et al., 2003	Szabó, 2012
	Weiermair – Fuchs, 1999	Sundbo – Darmer, 2008	Csizmadia, 2009	Decelle, 2006
	Csath, 2004			
Racionalitás	Essmann, 2009	Williams, 2010	Weiermair, 2008	Chikán, 1998
	Hjalager et al., 2008			

Forrás: Raffai, 2013:751.

## **2.4.5 Innovációs Képesség Érettség modell alkotása**

Az értekezés fő célkitűzése a falusi szállásadók innovációs képesség érettségét leíró modell kidolgozása, továbbá gyakorlati alkalmazhatóságának ellenőrzése az empirikus kutatási eredmények segítségével. A szakirodalom-feldolgozás során nyert tapasztalatok alapján elsőként a modell feltételezett képességterületeit azonosítom, majd az érettség modell érettség szintjeit határozom meg. A modell helytállóságát a falusi turizmus, falusi szállásadás témában jártas, elméleti és gyakorlati szakemberekkel készített interjúk, valamint az ezt követően lefuttatott a korreláció- és főkomponens-elemzés támasztja majd alá.

### **2.4.5.1 A turizmusban használatos érettség modellek**

Előljáróban néhány, a turizmusban alkalmazott érettségmodellt mutatok be röviden a teljesség igénye nélkül.

Barbara Neeb-Bruckner (n.é.) diplomadolgozatában a turizmus talán egyik legjelentősebb szereplőjét az utazásszervezőt vizsgálta az utazásszervezési tevékenység folyamatain keresztül. A tanulmány a Carnegie Mellon által 2009-ben publikált szolgáltatói képesség érettség modell (CMMI-SVC) turizmusban való alkalmazására vállalkozik. A dolgozat fő célkitűzése a szolgáltatások területén alkalmazható érettség modell továbbfejlesztése és turizmusra való specifikálása. A dolgozat egy fiktív utazási iroda példáján vezeti le a modell helytállóságát.

A szolgáltatói képesség érettség modell továbbfejlesztett változata (Cabability Maturity Modell Integration for Services- CMMI-SVC 1.3. verziója) 2010-ben jelent meg a Carnegie Mellon szoftverfejlesztési intézet gondozásában. A modell minden apró részletre kidolgozott, bonyolult módszertan, mely nagy szolgáltató szervezetek folyamatai alapján vizsgálja a szolgáltatói érettséget a folyamatok tökéletesítése céljából (Carnegie Mellon SEI, 2010).

Elena Marchiori és szerzőtársai (Marchiori et al, 2012) eTcoMM mozaikszóval az elektronikus turizmus kommunikáció érettség modellt mutatnak be. A modell desztináció menedzsment szervezetek online kommunikációjának készenléti fokát méri. A módszer öt működési területet von be az elemzésbe, melyek: az alkalmazottak képzése, a kereső motorok menedzsmentje, kölcsönös hirdetés elhelyezés, a honlap használati analízis, és az e-WOM (Word-Of-Mouth) elemzés. A tanulmány a modell első használatának eredményeit közli hét olasz és svájci helyi desztináció menedzsment szervezet példáján. Az érettség modell szintjei a fel nem ismert, felismert, figyelembe vett, alkalmazott és integrált. Az érettség modell a bevont területek és az érettségi szintek koordináta rendszerében vizuálisan is megjeleníthető.

Jelen disszertáció elképzeléseinek inkább a korábban bemutatott képesség érettség modellek felelnek meg, azok közül is a kimondottan az innovációs képesség érettség modellek. A turizmusban már használt érettség modellek bemutatása inkább kitekintésként értelmezendő.

#### 2.4.5.2 Képességterületek azonosítása

Essmann (2009) Innovációs Képesség Érettség modelljének második verzióját (ICMMv2) találtam a leginkább megfelelőnek arra, hogy a falusi szálláshelyek innovációs képesség érettség leírás céljából alapul szolgáljon. Essman 42 képesség konstrukciós egységet (továbbiakban kritérium) azonosított azzal a céllal, hogy tetszőleges tevékenységet végző szervezetek innovációs képesség érettségének megragadására alkalmas modellt hozzon létre. Az 5. függelék az Essmann-féle modell 42 kritériumát és a disszertáció céljainak megfelelően, falusi szállásadás innovációs képesség érettség leírására alkalmasnak vélt kritériumokat foglalja össze. A kritériumok mellett mindkét esetben az adott kritériumra vonatkozó kérdések, Essmann esetében a kutatásában használt, az általunk kialakított kritériumrendszer mellett a disszertáció empirikus kutatása során használni kívánt kérdések találhatók.

A disszertációban Essmann ICMM v2 modelljének kritériumai nem adaptálhatók teljes mértékben, mivel Essmann szervezeti szinten, jelen disszertáció pedig a falusi szállás-szolgáltatást nyújtó egyének (magánszemélyek vagy vállalkozók) innovációs képesség érettségét vizsgálja. Ebből kifolyólag a szervezetre értelmezhető kritériumokat (pl. szellemi tulajdon kezelése, beszállítói kompetencia) modellünkben kihagyjuk. Az együttműködés kritériumot (formális és informális külső kapcsolatépítés) a falusi turizmus érettség modelljében három részre bontottuk (turisztikai szolgáltatókkal, illetve nem turisztikai szolgáltatókkal folytatott együttműködés és a szolgáltatók rendelkezésére állás). A kritérium készletből öt képességterületet hoztunk létre, melyek tartalmát a következő öt bekezdésben ismertetem.

A Piacismeret képességterület tartalmazza a vendégigények megismerése, szabályozás ismerete és hírek feldolgozása kritériumokat. A falusi szállásadás területén a vendégek igényeinek, elvárásainak megismerése kulcsfontossággal bír. A működéshez elengedhetetlenül fontos a szabályozás, a fogyasztói trendek változásának nyomon követése. A hírek feldolgozása kritériumot azért érzem fontosnak, mivel a tervezéshez, a kínálatban történő változtatáshoz, a piaci helyzetre való reagáláshoz az értékelt, feldolgozott hírek nyújthatnak támpontot.

A Képzés képességterület a képzési stratégia és a képzési program kritériumokat foglalja össze. A szolgáltatások világában a naprakész tudás, ismeret fontossága nem igényel túlzott indoklást. A falusi szállásadók többsége nem rendelkezik turisztikai vagy egyéb felsőfokú végzettséggel, ez tőlük nem is várható el. De a képzés létszükséglet, hiszen lépést kell tartaniuk a legfrissebb információkkal, módszerekkel. Ennek érdekében rendszerint szakmai továbbképzéseken, úgymint szállásadási ismereteket adó tanfolyamokon, nyelvtanfolyamokon, tréningeken, kirándulásokon vesznek részt, ahol jól bevált példákat, követhető megoldásokat leshetnek el, amelyeket később a gyakorlatban is alkalmazhatnak. Keller (2008:35) szerint a turizmusban kifizetődőbb a modell imitáció, hiszen a szállásadók ezáltal megtakaríthatják a kísérletezés, kutatás költségeit.

A lehetőségek kezelése képességterület több kritériumot foglal magába. Az ötletmenedzsment, a pályázati tevékenység a vállalkozói kedvre, a változásra, változtatásra való nyitottság fokmérője lehet. A turisztikai és nem turisztikai szolgáltatókkal, oktatási és kutatási intézményekkel való együttműködés és rendelkezésükre állás is az innováció mozgatórugóinak feltárásánál hangsúlyos szerepet kapott. Az együttműködés az információ-, erőforrás- és tudásmegosztás hatékony módja, mellyel minden szereplő jól felfogott érdekében célszerű, hogy éljen. A korábbiakban már kifejtett értéklánc felfogás is az együttműködés szükségszerűségét indokolja. Ugyanebben a képességterületben kapott helyet a döntéshozatal, kockázatkezelés, valamint az innovációs kommunikáció is. A helyzetekre való megoldáskeresés, a megfelelőnek ítélt alternatíva kiválasztása, majd a végrehajtott innovációk kommunikációja további érvek az innováció érettség vizsgálatánál.

A vendégközpontúság képességterületbe a vendégek szerepe az innovációban és a vendégek rendelkezésére állás kritériumok kerültek. A falusi turizmusban az emberi tényezőknél, a személyes dimenzió áll vagy bukik a vendég elégedettsége, hosszú távon a szolgáltató sikere. A közvetlenség, az egyéni igényekre való nyitottság és rugalmas reagálás kihagyhatatlan, ha szolgáltatásokról beszélünk, hatványozottabban, ha falusi szolgáltatások innováció érettségéről.

Az utolsó képességterület a racionalitás gyűjtőnevet viseli, amely a pénzügyi tervezés, az innovációs teljesítmény mérése, referenciacsoport választás, valamint a vendégnyilvántartás vezetés kritériumokat foglalja magába. A racionalitás a hosszú távú stratégiai gondolkodást, a tudatosságot, a szolgáltatásba való folyamatos befektetést vetíti elő, ami a megújulás táptalaja, a vállalkozói attitűd megnyilvánulása.

#### **2.4.5.3 Érettség szintek meghatározása**

A CMMI adaptálható a falusi szállás szolgáltatásnyújtás innováció folyamatának modellezésére is. Az öt érettség szintet alapul véve megfogalmazható ebben az esetben is a szintek egymásra épülése: a legalsó szinten még nem jelenik meg az innováció, a legfelső szinten viszont már a mindennapos gyakorlat része. A két pólus (1. szint és 5. szint) a következőképpen különböztethető meg egymástól:

Az innováció érettség modellben legkevésbé érett szálláshelyek alapvetően improvizálnak a szolgáltatásnyújtás folyamatában. Ha létezik esetleg a szolgáltatási folyamatban meghatározott részfolyamat, nem mindig követik, illetve nincs igazi szabályozás annak betartására. Inkább reagálnak, mintsem új ötletekkel kezdeményezőként lépnek fel. Mindig az éppen aktuális helyzettel, problémákkal foglalkoznak. A tervezési időhorizont rövid. A minőség és az eredmény nem mérhető objektív módon.

Az innováció érettség modellben érett falusi szálláshely rendelkezik a szolgáltatásnyújtás egész folyamatának menedzselési képességével. A szállásadó tisztában van az összes részfolyamat mibenlétével, a teljes folyamaton belüli jelentőségével. Az innováció érett szálláshely döntései stratégiai hosszú távra szólnak. A szállásadó folyamatosan fejleszti szolgáltatási kínálatát, vizsgálja a vendégkör elégedettségét, melyhez objektív mérési eszköz is rendelkezésére áll.

A közbülső szinteket Essmann (2009) meghatározása alapján a következőképpen azonosítottam:

- 2. szint – A szállásadó már érzi az innováció szükségességét. Az innovációt tisztán definiálja. Az innovációt befolyásoló különböző tényezők alapvető megértése megtörtént. Az innovációs kimenetek nem következetesek, de már nyomon követhetőek;
- 3. szint – A szállásadó az innovációt megfelelő gyakorlattal, eljárásokkal és eszközökkel támogatja és menedzseli. A vendégkört bátorítja az innovatív ötletek megosztására. Az innovációs kimenetek következetesek természetüket illetően és fenntartható piaci részesedést és helyzetet biztosítanak;
- 4. szint – Az innovációs tevékenységeket integrálják az szolgáltatói tevékenységbe. Világos a belső innovációs modell és az ettől elvárt üzleti követelmények közötti kapcsolat. Az innovációs modell rendeltetésszerűen működik.

#### 2.4.5.4 A szakértői validálás menete

A validálás célja az volt, hogy a falusi turizmus és az innováció területén jártas szakemberek véleményei alapján az innovációs képesség érettség modell képességterületeinek helytállóságát igazoljam, továbbá a modellben esetlegesen nem érintett területeket tárom fel, majd a modellt kiegészítsem. A 21. táblázatban azokat a szakértőket foglaltam össze, akikkel a kutatás során a modell validálása céljából telefonos interjút készítettem.<sup>8</sup>

21. táblázat: Validálásban részt vett szakértők listája

Kategória	Intézmény	Interjúalany	Beosztás
Oktatási Intézmény	Pannon Egyetem Keszthely PE GMK	Dr. Bacsó Zsuzsanna	egyetemi docens
Oktatási Intézmény, Kutató Központ	Szolnoki Főiskola Vidékfejlesztési és Innovációs Kutató Központ	Dr. Barancsi Ágnes	főiskolai adjunktus
Szállásadói érdekképviselő	Bakonybéli Szállásadók Baráti Köre	Bakonyvári Andor	elnök
Szakmai szervezet	FATOSZ Veszprém megye	Házyné Cziráki Erika	elnök
Szállásadói érdekképviselő	Őrségi és Vidéki Vendégvárók Egyesülete	Körmendiné Tarrósy Piroska	elnök
Oktatási Intézmény	Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar	Dr. Szabó Géza	tanszékvezető egyetemi docens
Szakmai szervezet	Dél-Dunántúli Falusi Turizmus Klaszter		elnök
Szakmai szervezet	FATOSZ		alelnök

Forrás: saját szerkesztés.

<sup>8</sup> Dr. Bacsó Zsuzsanna e-mailben küldte el válaszát.

#### **2.4.5.4.1 A szakértők kiválasztásának szempontjai**

A modell szakértői validálására a falusi turizmus szakmában jártas, elméleti és gyakorlati szakembereket kértem fel. A kiválasztásnál szempont volt, hogy a megkérdezettek között a szálláshelyeket tömörítő országos és helyi szakmai szervezetek és érdekképviseltek vezetői is szerepeljenek. Oktatási intézmények közül a Pannon Egyetem Keszthelyi Kampuszának vidékfejlesztési, valamint a Szolnoki Főiskola Vidékfejlesztési és Innovációs Központjának egy-egy szakértőjét kérdeztük meg. Az interjúkból nyert tapasztalatokat, a modellel kapcsolatban kapott észrevételeket a következő hat bekezdésben foglalom össze.

#### **2.4.5.4.2 A validálás során szerzett tapasztalatok**

Házyné Czirák Erika a FATOSZ veszprém megyei elnöke az együttműködés és a szakmai szervezetekhez való csatlakozás fontosságára hívta fel a figyelmet. Az egyesületi tagok hírlevelek, találkozók, szakmai fórumok formájában tájékozódhatnak az újdonságokról, változásokról. A falusi szállásadó személyiségjegyei közül a nyitottságot, merészséget, kockázatvállalást, a vállalkozói kedvet emelte ki, melyek nélkül a jó ötletek csupán ötletek maradnak.

Bakonyvári Andor a Bakonybéli Szállásadók Baráti Körének elnöke a lehetőségek keresését, a nyitottságot, kíváncsiságot, a folytonos szolgáltatásba való beruházást tartja a legfontosabb innovációs képességnek. A számítógépes és marketing kommunikációs ismereteket emelte ki továbbá a bakonybéli egyesületi elnök, mondván a szálláshely népszerűsítése ma jórészt már interneten keresztül zajlik.

Továbbá Házyné Cziráki Erika és Bakonyvári Andor egyesületi elnökök az együttműködés képességterület vizsgálatánál kizárólag a turisztikai és más nem turisztikai szolgáltatókkal való együttműködést tartották vizsgálatra érdemesnek. Meglátásuk szerint oktatási és kutatási intézményekkel a falusi szállásadóknak nincs kapcsolatuk. Maguknak is kizárólag az egyesületben betöltött szerepkörük révén van kapcsolatuk oktatási intézménnyel.

Dr. Bacsó Zsuzsanna a Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar regionális gazdaságtannal, vidékfejlesztéssel foglalkozó docense következőképpen fogalmazott: „A jó szállásadónak amúgy is folyamatosan figyelnie kell a potenciális célpiacokat, hogy honnan várhat vendéget, így az esetleges új piacok megtalálása, és ezen piacok elérése új marketing eszközökkel szóba jöhet. Falusi szállásadónál itt különösen fontos a számítógépes online elérés, az internet használata, hiszen a helyben elérhető fogyasztói kör gyakorlatilag nem létezik (nem a falusi lakosság a fő célcsoport). A vendégek kiszolgálása, számukra az alapvető szálláshelyi funkciók biztosítása terén az innováció talán a beszerzési források felkutatásában, illetve a szállás mellé nyújtott szolgáltatások bővítésében jelenhet meg: itt szintén jól lehet építeni más térségek, illetve országok falusi szállásadóinak tapasztalataira - ha képes tájékozódni, informálódni mások tapasztalatairól, illetve saját vendégkörének véleményét is figyelve észreveszi, hogy milyen eddig még nem nyújtott szolgáltatásokkal lehetne bővíteni a kínálatát és ezzel versenyelőnyre szert tenni. Az innovációnak nincs értelme, ha a fogyasztókhoz nem jut el - ezért a marketing alkalmazása kulcsfontosságú, hogy az invencióból tényleg sikeres innováció legyen. Tehát egy innovatív falusi szállásadónak



értenie kell valamelyest a marketingkommunikációhoz - vagy megbízható szakemberrel kell együttműködni.”

Dr. Szabó Géza aki egy személyben a FATOSZ alelnöke, a Dél-dunántúli Falusi Turizmus Klaszter elnöke valamint a Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Karának oktatója a falusi szállásadás emberi oldalának speciális jelentőségére világított rá. A szállásadók tulajdonságai közül a vendégközpontúság a legfontosabb tényező. A szállásadónak a vendégre kell hangolódnia. A szállásadó „kvázi vállalkozó” aki erőforrásait mozgósítja a szállás-szolgáltatásnyújtás során. Dr. Szabó Géza véleménye szerint ennek ellenére kevés az igazán tudatos példa, inkább a próbálgatás, a spontaneitás jellemzi a szolgáltatókat. A falusi szállásadás innováció érettségének vizsgálatához a képességterületekre vonatkozó érettség helyett a falusi szállásadás folyamatainak érettség vizsgálatát javasolta. A felvetésen elgondolkodtam, a javaslatot további kutatási irányként jelölöm meg.

Körmnendiné Tarrósy Piroska a 2007-ben EDEN Projekt Kiváló Vidéki Desztináció pályázat nyertes régió szállásadóit összefogó Őrségi és Vidéki Vendégvárók Egyesületének elnöke a falusi szállásadás innovációs képességterületeiként az elhivatottságot, tenni akarást, együttműködést hangsúlyozta. Az Őrségi egyesületi tagok együttműködését példaértékűnek tartja. Az egyesület tagjai rendszeresen találkoznak, megosztják egymással ismereteiket, tapasztalataikat, tanulnak egymás példáiból. Az egyesület hazai és külföldi szakmai programokat, kirándulásokat is szervez a tagjai részére.

Dr. Barancsi Ágnes a Szolnoki Főiskola Innováció Kutató Központjának szakértője a falusi szállásadói innováció legfontosabb előfeltételének a naprakész ismeretek megszerzését, a tanulás fontosságát tartja. Meglátása szerint a szállásadók nem elég nyitottak, nem tájékozódnak a pályázati lehetőségekről, nem keresik a szakmai képzéseket. Emellett megjegyezte, hogy „a szolgáltatások önmagukban igaz színvonalasak, de nem képeznek egységet, nincsenek egymással kapcsolatban”, ami az együttműködés hiányát jelenti. A külföldi pl. olasz falusi turizmus példáján, ahol minden érzékszervre ható élményelemeket kapcsolnak össze, Magyarországon is hasonlóan komplex csomagajánlatokra lenne szükség. Mindemellett az egyedi, helyi termékek előállítás, közvetlen értékesítése is nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon a falusi turizmusban.

#### **2.4.5.4.3 A validálás eredményeinek összegzése**

A szakértők a modellben szereplő innovációs képesség területek mindegyikét megemlítették az interjúk során, ami azt jelenti, hogy az általunk feltételezett falusi szállásadói innovációs képesség területek és a megkérdezett szakemberek véleménye összhangban vannak. Úgy gondolom, hogy ez az eredmény alátámasztja a modell gyakorlati alkalmazhatóságát azzal a meggyőződéssel, hogy a falusi szállásadók oktatási és kutatási intézményekkel való együttműködése kritérium teljesülése nem várható el a falusi szálláshelyektől, így ezt a feltételezett innovációt befolyásoló tényezőt kivettem a modellből.

### **3. Empirikus kutatás**

#### **3.1 A kutatás célja**

A kutatás célja a falusi szállásadói innovációs képesség érettségre és a falusi szállásadás innovációs tevékenységére vonatkozó elméleti keret bővítése. Az empirikus kutatás során az adatok gyűjtésére, majd az adatok között fennálló összefüggések vizsgálatára kerül sor.

#### **3.2 A kutatás hipotézisei**

A kutatás során a falusi szállásadó innovációs képesség érettsége és a falusi szállásadó innovációs tevékenysége (2008 és 2012 között megvalósított innovációk típusa és a típusok száma) mint függő változók és a kutatási kérdésekben megfogalmazott független változók közötti kapcsolatokat vizsgálom. Az alábbiakban a kutatási kérdések bázisán megfogalmazott hat kutatási hipotézist tekintem át.

##### **Első hipotézis**

A falusi szállásadók innovációs képesség érettsége a következő képességterületekkel írható le: piacismeret, képzés, lehetőségek felismerése, vendégközpontúság, racionalitás.

##### **Második hipotézis**

Veszprém megyében a falusi szállásadói innovációs képesség érettség összefüggésben van a falusi szállásadó jellemzőivel.

##### **Harmadik hipotézis**

Veszprém megyében a falusi szállásadó teljes innovációs tevékenysége kapcsolatban áll a falusi szállásadó jellemzőivel.

##### **Negyedik hipotézis**

Veszprém megyében a falusi szállásadók teljes mérhető innovációs tevékenysége szoros kapcsolatban áll a szállásadó innovációs képesség érettség indexének értékével.

##### **Ötödik hipotézis**

Veszprém megyében a falusi szállásadói innovációs képesség érettség képességterületek összefüggésben vannak a szállásadói kultúra profillal.

##### **Hatodik hipotézis**

Veszprém megyében a falusi szállásadó innovációs tevékenysége összefüggésben van a szállásadói kultúra profillal.

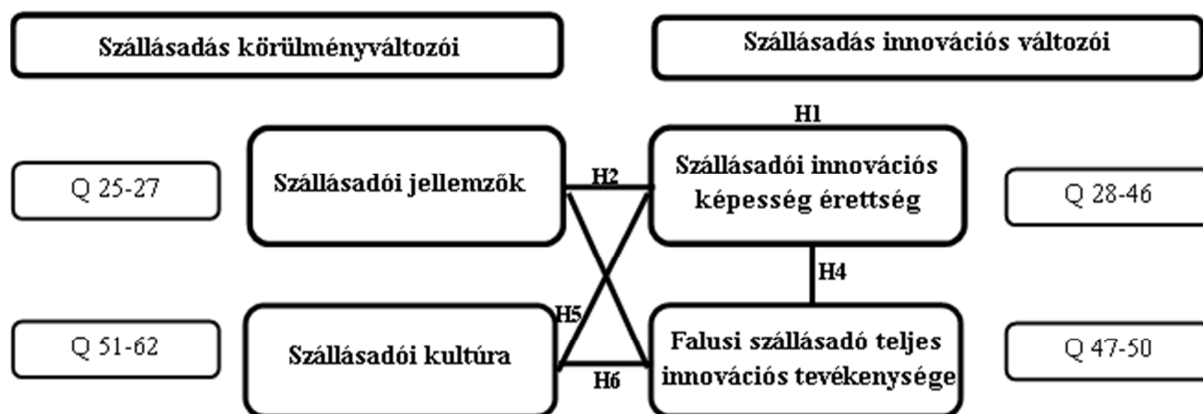
### 3.3 Kutatási modell és módszertan

#### 3.3.1 A kutatási modell

A korábbi fejezetekben bemutatott elméleti megközelítések és kutatási eredmények alapján a hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére a kutatási modell szolgál. A 22. ábrán látható modell bemutatja a szállásadás körülményváltozóit és a szállásadás innovációs változóit, valamint a felsorolt elemek között fennálló lehetséges kapcsolatokat.

A kutatási modellben a szállásadás körülményváltozóit meghatározó tényezőket két területre: a szállásadói jellemzők és a szállásadói kultúra indikátorcsoportra bontom. A falusi szállásadók innovációs készségét két indikátorcsoporttal: a szállásadói innovációs képesség érettséggel és a szállásadó teljes innovációs tevékenységével határozom meg. Az értekezés célja a Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs gyakorlatában megjelenő hasonlóságok és eltérések feltárása, melyek alapján a későbbiekben fejlesztési javaslatok határozhatók meg. A kapcsolatok meglétét feltételező hipotézisek számát a modell elemeit összekötő vonalak mellett tüntetem fel. Az egyes indikátorok mellett a Q betű mögött szereplő számok a kérdőív indikátorra vonatkozó kérdéseinek sorszámait takarják.

22. ábra: A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés.

A következőkben a kutatási hipotézisekben megfogalmazott feltételezések ellenőrzéséhez szükséges kutatási módszerek elméleti háttérét mutatom be.

### **3.3.2 A kutatás módszertana**

Az empirikus kutatás során a hipotézisek igazolására használt módszereket ebben a fejezetben ismertetem.

A kérdőívek statisztikai elemzéséhez, a leíró statisztikák elkészítéséhez a Microsoft Office Excel 2007, a statisztikai elemzéshez pedig (főkomponens elemzés, lineáris regresszió- és korrelációanalízis, variancia-analízis) a Pasw Statistics 18, illetve az interneten letölthető, szabad forráskódú Gretl programcsomagot használtam.

#### **Leíró statisztika**

A leíró statisztika a vizsgált jelenség számszerű bemutatását, az adatok rendszerezését és értékelését szolgálja. A kutatási minta jellemzőinek feltárását, valamint az adathalmazban történő előfordulási arányok bemutatását grafikus eszközök használata támogatja (Kerékgyártó et al. in Dancsecz, 2008).

#### **Főkomponens-elemzés**

A főkomponens-elemzés egy változósztetet alakít lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetinel kisebb számú változósztetté. Az átalakítás után létrejött új változók a főkomponensek, amelyek korrelálatlanok egymással és a kiinduló változók által megtestesített információtömeg lehető legnagyobb részét megőrzik. A főkomponens-elemzés a mért változók közötti korrelációs mátrixból (Pearson-féle lineáris korreláció) képes azokat a súlyokat létrehozni, amelyek biztosítják a maximális információtartalom megőrzését (Székelyi-Barna, 2008:18).

#### **Lineáris regresszió-és korrelációanalízis**

„A változók közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolat erősségét, intenzitását korreláció-, míg az összefüggés jellegét regressziószámítással határozzuk meg” (Sajtos-Mitev, 2007:203). A lineáris regresszió- és korrelációszámítás metrikus változók esetén alkalmazható. A korrelációszámításnál két változó közötti kapcsolatot vizsgálom meg. A lineáris korrelációs (vagy Pearson-féle) együttható (jele:  $r$ ) értéke  $-1$  és  $+1$  között mozoghat. A korrelációs együttható értéke a kapcsolat szorosságát, előjele a kapcsolat irányát mutatja. A regressziószámítás alapmodelje a kétváltozós lineáris regresszió (egy függő változó mozgását vizsgálja egy független változó függvényében).

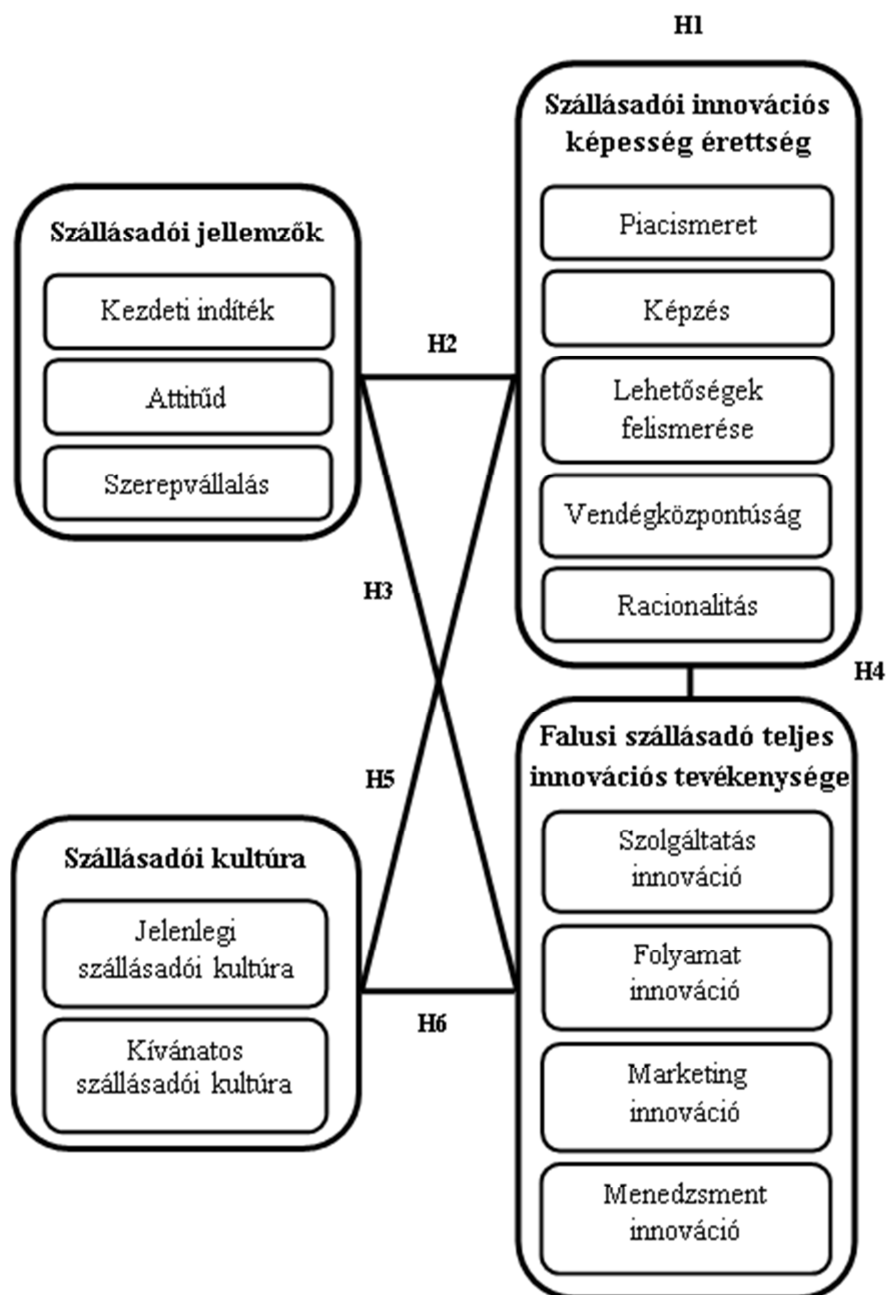
#### **Varianciaelemzés**

A varianciaelemzés (ANOVA) módszer segítségével azt vizsgálom, hogy az egyes csoportok milyen mértékben különböznek egymástól adott változók átlagai alapján. Az elemzés során a vizsgált csoportok által elért faktorértékek átlagait hasonlítom össze, annak érdekében, hogy megtaláljam azon területeket, ahol a csoportok által elért átlagértékek szignifikánsan különböznek egymástól. A varianciaelemzés során az F-próba alacsony szignifikancia-szintje ( $\text{Sig} < 0,1$ ) igazolja az eltérést (Székelyi-Barna, 2008).

### 3.3.3 A modell operacionalizálása

A kutatási modellben a szállásadó jellemzőit három fő területre bontottam, ezek a következők: a szállásadás kezdeti indítéka, attitűd és szerepvállalás. A szállásadói kultúra esetében a kultúrakutatás elméletére támaszkodva jelenlegi és kívánatos kultúrát különböztetek meg. A szállásadó innovációs képesség érettség alatt öt indikátorcsoportot értetek, melyek a következők: piacismeret, képzés, lehetőségek kezelése, vendégközpontúság és racionalitás. A szállásadó teljes innovációs tevékenysége - a schumpeteri innováció típusokból - szolgáltatási, folyamat, marketing és menedzsment innovációból áll. A kutatási modell feltételezett indikátorcsoportjait a 23. ábra szemlélteti.

23. ábra: A kutatás részletes modellje



### 3.3.4 A kutatás adatai

A kutatási hipotézisek igazolása érdekében végzett empirikus kutatás kisebb részben másodlagos forrásokra támaszkodik, nagyobb részben pedig az elsődleges adatgyűjtés eredményeit használja fel. A falusi szállásadás innovációs képesség érettségét és a falusi szállásadók teljes innovációs tevékenységét kérdőíves adatgyűjtéssel mértem fel, s az ebből származó primer adatokat operacionalizáltam, alkalmassá téve őket a statisztikai és ökonometria módszerekkel történő elemzésre.

#### 3.3.4.1 A kérdőív felépítése

A kérdőív öt egymástól jól elkülöníthető részből áll.

Az első részben a *szállásadó demográfiai jellemzőit* veszem fel. A falusi szállásadó demográfiai jellemzői és általános adatai a következő területeket érintik: kor, nem, családi állapot, gyermekek száma, végzettség, korábbi foglalkozás, állandó lakhely, a szálláshely legfontosabb ismérvei (pl. tavalnyi vendégéjszakák száma, ár, stb.).

A második részben a *szállásadó jellemzőire* vonatkoznak a kérdések. A szállásadó jellemzői a falusi szállásadó szolgáltatásnyújtás indításának indítékát, a szolgáltatói attitűdöt és a település turizmusának szervezésében vállalt szerepét takarja. A kérdésekre adható válaszlehetőségek ötfokozatú Likert-skálán mérhetők.

A kérdőív harmadik részében a szállásadói *innovációs képesség érettség* méréséhez szükséges kérdések találhatók. Az innovációs képesség érettség kérdéscsoporton belül a falusi szállásadók piacismeretére, képzésére vonatkoznak a kérdések, illetve arra, hogy hogyan reagál az új lehetőségekre, mennyire vendégközpontú, valamint milyen fokú racionalitással látja át és tervezi a pénzügyeit. A kérdésekre adható válaszlehetőségek ebben a kérdéscsoportban is ötfokozatú Likert-skálán mérhetők.

A negyedik blokkban a szállásadó által 2008 és 2012 között végrehajtott *innováció típusokra* kérdeztem rá a schumpeteri definícióból kiindulva a falusi szállásadásban potenciálisan előforduló, egyenlő súlyú példák felsorolásával. A válaszadó a 2008-2012 időtartományra és saját szálláshelyére vonatkozóan igennel, vagy nemmel válaszol arra a kérdésre, hogy végrehajtotta-e az adott innováció típusát. Az igen válasz értéke 1, a nem válaszáé 0. Az igen válaszok száma határozza meg az adott típus innováció végrehajtásának mértékét. Az adott innováció típus változója 0 és 1 közötti értéket vehet fel az adott típusra vonatkozó négy kérdés értékének átlaga alapján. A *teljes innovációs tevékenység* eszerint az innováció négy fő típusára (szolgáltatás, folyamat, marketing és menedzsment innováció) kapott érték számtani átlaga.

A kérdőív záró része a település falusi szállásadóiból álló közösség *kultúrájára* (jelenlegi és kívánatos szállásadói kultúrára) fókuszál. A jelenlegi és kívánatos szállásadói kultúra alatt az adott településen működő, önkormányzatnál regisztrált falusi szállásadók közösségének kultúráját értem. A szállásadók földrajzilag meghatározott területen, azonos tevékenységet végeznek.

A kultúra felméréséhez Cameron-Quinn szervezeti kultúrakutatásra alkalmas kvantitatív módszerét, a Versengő Értékek Modelljét (Cameron-Quinn, 2006) használtam, amely a szakirodalom szerint megfelel a kutatási célnak. A szállásadók mind a jelenlegi, mind a kívánatos szállásadói kultúrára vonatkozó kérdéscsoport esetén hat kérdésre négy-négy válaszalternatíva között osztanak el 100-100 pontot.

#### **3.3.4.2 A kérdőív tesztelése**

A kérdőív tartalmát és szerkezetét 2012. június 20. és július 04. között teszteltem. A tesztelésre a Falusi és Agroturizmus Országos Szövetség Veszprém Megyei Egyesületének elnökét, az európai szinten is versenyképes, 2007-ben Kiváló Európai Desztináció (EDEN) projekt keretén belül a legjobban fejlődő vidéki desztináció díjjal kitüntetett régióban működő Őrség és Vidéke Vendégházak Egyesületének elnökét, valamint a kutatási minta szempontjából releváns zirci kistérség egyik legsikeresebb településén, Bakonybélen működő, falusi szálláshelyeket tömörítő Guzmics Izidor Kulturális és Idegenforgalmi Egyesület elnökét kértem fel.

A tesztelés konkrétan a következő területekre vonatkozott:

- kérdések érvényessége,
- kérdések érthetősége,
- kérdések válaszalternatíváinak teljes körű megléte,
- kérdésblokkok és a kérdések logikai sorrendje.

A tesztelést követően a kérdőívben a következő változtatásokat hajtottam végre:

- a kérdőív kérdésblokkjainak sorrendjét módosítottam,
- a szóhasználatot egyszerűsítettem (pl. innováció helyett újítás, fejlesztés, az innováció típusainak megnevezése a kérdésből megjegyzésbe került át, a kultúrára vonatkozó kérdések címsorait töröltem),
- a válaszokba foglalt példák megadásával tettem még érthetőbbé a kérdéseket.

A próbakérdés már a módosított kérdőívvel történt, ahol a végleges mintához hasonló tíz falusi szállásadóval töltöttem ki a kérdőívet. Ezt követően a kérdőív kérdéseim nem változtattam.

#### **3.3.5 Mintavétel**

A 2009. január 1-jei KSH hivatalos adatbázisból leválogattam a Közép-dunántúli tervezési-statisztikai régió azon településeit, melyek falusi turisztikai teljesítménye az összes vendégéjszaka száma és az összes vendég száma alapján megkérdőjelezhetetlen. A településeket a két mutató alapján csökkenő sorrendbe rendeztem, hogy kizárólag a legalább 2000 vendégéjszakát felmutatni képes, s legalább 500 vendéget fogadó települések kerülhessenek a kutatási mintába.

A települések megyénkénti összesítését látjuk a 22. táblázatban, amelyből leolvasható, hogy a turisztikai szempontból jelentős települések döntő hányada a régió belül Veszprém megyében van.

22. táblázat: Közép-dunántúli régió megyéinek részesedése a falusi turizmusból

Megye		>2000 összes vendégéjszaka	>500 összes vendég
Fejér megye		4	8
	%	36%	18%
Komárom megye		0	7
	%	0%	16%
Veszprém megye		7	30
	%	64%	67%

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

A mintába került negyvenöt település önkormányzatát elektronikus levélben arra kértem, hogy a település alapadatainak és a település turizmusára vonatkozó alapvető információk megadásával (lakosság száma, falusi szállásadók száma, idegenforgalmi adó (IFA) bevétel összege, működő információs iroda, működő turisztikai egyesület, egyesületi tagok száma, LEADER települési státusz, kapcsolattartó) segítsék a kutatás eredményességét. A negyvenöt települési önkormányzat alapadatainak teljes körű összehasonlítása céljából a levelet telefonos megkeresés is követte.

A mintában szereplő települések közül helyi szerveződésű falusi turizmus egyesülettel csupán két település rendelkezik. A többi település településeken átívelő (pl. Árvahaj Turisztikai Egyesület - Sóly, Hajmáskér, Öskü), vagy megyei falusi turisztikai egyesületekhez (Falusi Turizmus Veszprém Megyei Egyesülete, Egyesület Fejér Megye Falusi Turizmusáért, stb.) csatlakozik, vagy nem kimondottan falusi, de turisztikai szereplőket is tömörítő egyesülettel rendelkezik (pl. Kapolcsi Kulturális és Természetvédelmi Egylet).

A magyarázó változók közül a szállásadói kultúrára (irodalomban szervezeti kultúra) vonatkozó vizsgálati egységnek, a szervezeteknek leginkább konzisztens analóg megfelelője a helyi szinten szervezeten működő falusi turizmus, a falusi turisztikai hálózattal (egyesület, TDM, formális összefogás) rendelkező település. Azonban ahogy azt a minta jellemzőinél korábban leírtam, a vizsgált települések elenyésző részén működik kizárólag a település falusi szállásadóit, vagy kizárólag a település falusi turizmusban érdekelt szereplőit tömörítő formális együttműködés. A településeken átívelő, illetve megyei szerveződésű együttműködésekhez csatlakozó települések vizsgálata pedig csak akkor lehetne eredményes, ha a kutatás a szóban forgó együttműködéshez csatlakozó összes települést vizsgálná. Ez utóbbi mintavétel továbbá azt a problémát is magában hordozza, hogy az abban a mintában szereplő települések falusi szállásadóinak sok esetben kis hányada képviselteti magát a megyei szervezetben. A fentiek tükrében a helyi szinten szerveződő formális falusi turisztikai együttműködés meglétét nem tekinthetem elsődleges kiválasztási kritériumnak.



A településeket ezért szakértői szempontokat figyelembe véve válogattam a mintába. A települések kiválasztásánál mind a területi statisztikai (KSH Tájékoztatási adatbázisa és az elérhető önkormányzati adatbázisok), ökonometriai (pl. elemszám), mind a szakirodalmi szempontok meghatározó súllyal szerepelnek. A kiválasztott települések között formális, helyi szinten szerveződő falusi turizmussal rendelkező, valamint informális, szervezett formát nem öltő, a régió falusi turizmusában jelentős szerepet betöltő települések egyaránt szerepelnek. A kutatás célkitűzése az volt, hogy a mintába választott településeken fellelhető, lehetőség szerint az összes falusi szállásadással foglalkozó egyént megkérdezzük.

A települések kiválasztásának további szempontja volt, hogy a mintába került települések szállásadóit milyen módszerrel lehet lekérdezni: személyes kapcsolatfelvételen keresztül töltessem ki a kérdőívet kérdezőbiztos segítségével, vagy on-line módon, interneten történő kérdőívkitöltésre kérjem meg őket. Mivel a falusi szállásadók közül nem mindenki rendelkezik internet hozzáféréssel, a szállásadók személyes felkeresése, megkérdezése vezet a kérdések pontos értelmezéséhez, valamint a legnagyobb válaszarányhoz.

A fenti indokokat szem előtt tartva, a Közép-dunántúli régió megyéinek falusi turizmusából való részesedése alapján (22. táblázat alapján), a turisztikai szolgáltatók jellemzőit és a lekérdezés lehetséges technikáit mérlegelve kizárólag Veszprém megye vitathatatlan falusi turisztikai teljesítménnyel rendelkező településein működő falusi szálláshelyek kerültek a mintába. A mintába kerülés küszöbértékeit a 2009. évi KSH Tájékoztatási adatbázis alapján határoztam meg. Így az éves szinten minimum 600 vendégéjszakát regisztráló, s legalább 200 vendéget fogadó településeken működő szálláshelyeket vettem be a kutatási mintába.

A 23. táblázat táblázat a fenti kritériumoknak megfelelő Veszprém megyei települések 2009. évre vonatkozó falusi turisztikai alapadatait mutatja.

23. táblázat: Falusi turizmus teljesítménye Veszprém megye településein (KSH, 2009)

Kistérség neve	Település neve	Összes vendégszaka száma	Összes vendég száma (fő)	Szálláshelyek száma	Férőhelyek száma
Ajkai	Magyarpolány	1653	558	17	102
Balatonalmádi	Felsőörs	2875	495	33	356
Balatonalmádi	Lovas	3185	865	35	211
Balatonfüredi	Óbudavár	1195	275	6	57
Balatonfüredi	Pécsely	788	290	18	97
Balatonfüredi	Vászoly	1712	515	8	81
Pápai	Ganna	1865	462	7	42
Pápai	Németbánya	2451	424	3	19
Tapolcai	Mindszentkál	1020	281	6	34
Tapolcai	Nemesvita	955	318	13	81
Tapolcai	Szentbékáll	2182	737	16	92
Várpalotai	Öskü	1466	311	10	52
Veszprémi	Hárskút	606	267	2	19
Veszprémi	Nemesvamos	880	250	3	16
Zirci	Bakonybél	5070	1714	35	250
Zirci	Bakonynána	3155	561	11	73
Zirci	Bakonyszentkirály	692	205	5	35
Zirci	Csesznek	1633	776	9	66
Zirci	Dudar	698	294	6	31
Zirci	Eplény	724	339	4	44
Zirci	Jásd	2022	571	6	52

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

Ahogy a 24. táblázaton látható, Veszprém megyén belül a Zirci kistérség falusi turisztikai teljesítménye kiemelkedő, ezért igyekeztünk a mintában ennek megfelelő súllyal szerepeltetni.

24. táblázat: Veszprém megye kistérségeinek falusi turizmus teljesítménye

Kistérség <sup>9</sup>	Mutatók	
	Összes vendégéjszaka száma	Összes vendég száma
Ajkai	4046	1241
Balatonalmádi	6168	1395
Balatonfüredi	5600	1560
Pápai	7814	1931
Tapolcai	9460	2633
Várpalotai	1711	396
Veszprémi	2547	976
Zirci	14775	4792

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

A 22. táblázat zölddel színezett településeit a 2010. január 1-vel hatályba lépett 239/2009. (X.20.) kormányrendelet már kizárja a falusi szállásadás lehetséges területei közül, így a Balaton Kiemelt Üdülőkörzethez (BKÜ) tartozó települések kizárólag jogi értelmezését szigorúan véve nem tartozhatnak a mintaterülethez. Azonban itt érdemes megemlíteni, hogy a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet „Konceptió készítésekor 179 településből álló Balaton Kiemelt Üdülőkörzet lehatárolása sok szempontból esetleges. Sem természeti, sem pedig mesterséges határokhoz nem igazodik, és a szigorúan vett turisztikai szempontok sem követhetők figyelemmel maradéktalanul” (Balatoni Integrációs Közhasznú Nonprofit Kft, 2009:141). A Balaton háttérterületén található hagyományos, apró falvak (pl. Mindszentkállya, Nemesvita, Óbudavár, Pécsely, Vászoly) mintából való kihagyásával a Veszprém megyei, nem jogi értelemben vett, de tartalmilag falusi szállásadók innováció érettségére irányuló feltáró kutatás hiányos volna. Jelen kutatás a települések tartalmi kategorizálásán alapul, falusias jellegük figyelembevételét tartja elsődlegesnek.

A tartalmi kategorizálást alkalmazza több fejlesztési terv, koncepció, így például a Káli-medence Mikrotérség<sup>10</sup> Fejlesztési Koncepciója (Völgyzugoly Műhely Kft, 2008) is, ahol a BKÜ-hez tartozó településekre vonatkozóan a falusi turizmus a fejlesztendő turisztikai termékek között szerepel, valamint a szálláshelyek kialakítása fejezetben falusi szálláshelyek létrehozását javasolja az üres, kihasználatlan, jellegzetesen falusi házakban (Völgyzugoly Műhely, 2008:42).

„A BKÜ területpolitikai tényezői és menedzsmentjei jelentős mennyiségű feldolgozott információtól esnek el azon egyszerű okból kifolyólag, hogy a KSH kiadványozási gyakorlatában szereplő adatsorokból vagy lehetetlen, vagy pedig csupán jelentős élőmunka

<sup>9</sup> A Devecseri és Sümegi kistérség alacsony mutatószámai miatt nem szerepel a táblázatban

<sup>10</sup> Mikrotérség: Közel azonos táji, természeti, gazdasági és ökológiai adottságokkal rendelkező szomszédos települések együttese, ahol az azonos adottságok alapján azonos fejlesztési elképzelések és irányok fogalmazhatók meg, s a fejlesztés során azonos, egymással összehangolt megoldások alkalmazhatók (Völgyzugoly Műhely Kft, 2008).

hozzáadásával lehetséges a régiófejlesztések szempontjából releváns környezeti, gazdasági és társadalmi folyamatok ezen információforrásból történő nyomon követése. (Balatoni Integrációs Közhasznú Nonprofit Kft, 2009:142). A falusi szállásadásra vonatkozó statisztikai adatok a fentiek értelmében a kutatási mintában szereplő összes településre kizárólag 2009-ig állnak rendelkezésre.

### **3.3.5.1 A minta reprezentativitása**

A kutatás a teljes sokaság megkérdezésére irányult (KSH, 2009 szerint 253fő), azonban sok szállásadó visszautasította a megkeresést. A minta reprezentativitásához szükséges elemszám meghatározásához az interneten elérhető National Statistical Service Sample Size Calculator használtam. Mintánk elemszáma 82 fő, s ehhez a kalkulátor szerint 9,1 százalékos relatív standard hiba és 95 százalékos konfidencia intervallum tartozik, amely azt jelzi, hogy a minta összességében reprezentatívnak tekinthető. A 25. táblázat ötödik oszlopából az is kiolvasható, hogy a minta a teljes sokaság 32,4 százalékát fedi le.

Mivel a sokaságból a Veszprém megyei települések alapján rétegzett mintát vettem, a települések szintjén is alátámasztjuk a minta reprezentativitását. A 24. táblázatban a mintában szereplő falusi szálláshelyek és a vizsgált települések falusi turisztikai jellemzőinek a települések alapján képzett gyakoriságai szerepelnek. A táblázat harmadik oszlopa azt mutatja, hogy az egyes települések hány szálláshellyel kerültek a mintába, az utolsó oszlopban pedig az látható, hogy a települések a legfontosabb turisztikai jellemzők szerint átlagosan mekkora súllyal szerepelnek a teljes sokaságban. E két oszlopot összehasonlítva képet kapunk arról, hogy a mintába került települések súlya mennyiben tükrözi a települések turisztikai jelentőségét. A vastagon szedett számok a hat legnagyobb súlyú települést jelölik, melyekből négy a mintában is az első hat között szerepel.

25. táblázat: A mintában szereplő falusi szálláshelyek és a vizsgált települések jellemzői alapján képzett gyakoriságok összehasonlító táblázata

Kistérség neve	Település neve	Szálláshelyek száma a mintában		Szálláshelyek száma a teljes sokaságban (2009)		Szegmentált sokaság lefedettsége (minta/sokaság)	Idegenforgalmi adóbevétel (ezer Ft, 2009)		Férőhelyek száma (2009)		Összes vendégéjszaka száma (2009)		Összes vendég száma (2009)		Átlagos gyakoriság*
		abszolút	relatív	abszolút	relatív		abszolút	relatív	abszolút	relatív	abszolút	relatív	abszolút	relatív	
Ajkai	Magyarpolány	8	10%	17	7%	47%	641	5%	102	6%	1653	4%	558	5%	5%
Balatonalmádi	Felsőörs	6	7%	33	13%	18%	516	4%	356	20%	2875	8%	495	5%	10%
Balatonalmádi	Lovas	7	9%	35	14%	20%	2619	21%	211	12%	3185	9%	865	8%	13%
Balatonfüredi	Óbudavár	0	0%	6	2%	0%	0	0%	57	3%	1195	3%	275	3%	2%
Balatonfüredi	Pécsely	2	2%	18	7%	11%	122	1%	97	5%	788	2%	290	3%	4%
Balatonfüredi	Vászoly	3	4%	8	3%	38%	342	3%	81	4%	1712	5%	515	5%	4%
Pápai	Ganna	4	5%	7	3%	57%	381	3%	42	2%	1865	5%	462	4%	4%
Pápai	Németbánya	3	4%	3	1%	100%	129	1%	19	1%	2451	7%	424	4%	3%
Tapolcai	Mindszentkál	3	4%	6	2%	50%	737	6%	34	2%	1020	3%	281	3%	3%
Tapolcai	Nemesvita	4	5%	13	5%	31%	165	1%	81	4%	955	3%	318	3%	3%
Tapolcai	Szentbékál	3	4%	16	6%	19%	912	7%	92	5%	2182	6%	737	7%	6%
Várpalotai	Öskü	4	5%	10	4%	40%	0	0%	52	3%	1466	4%	311	3%	3%
Veszprémi	Hárskút	0	0%	2	1%	0%	211	2%	19	1%	606	2%	267	3%	2%
Veszprémi	Nemesvamos	4	5%	3	1%	133%	0	0%	16	1%	880	2%	250	2%	1%
Zirci	Bakonybél	13	16%	35	14%	37%	3943	31%	250	14%	5070	14%	1714	16%	18%
Zirci	Bakonynána	0	0%	11	4%	0%	782	6%	73	4%	3155	9%	561	5%	6%
Zirci	Bakonyszentkirály	2	2%	5	2%	40%	0	0%	35	2%	692	2%	205	2%	2%
Zirci	Csesznek	6	7%	9	4%	67%	301	2%	66	4%	1633	4%	776	7%	4%
Zirci	Dudar	5	6%	6	2%	83%	0	0%	31	2%	698	2%	294	3%	2%
Zirci	Eplény	5	6%	4	2%	125%	96	1%	44	2%	724	2%	339	3%	2%
Zirci	Jásd	0	0%	6	2%	0%	717	6%	52	3%	2022	5%	571	5%	4%
Összesen:		82	100%	253	100%	32%	12614	100%	1810	100%	36827	100%	10508	100%	100%

\*Szálláshelyek száma, Idegenforgalmi adóbevétel, Férőhelyek száma, Összes vendégéjszaka száma és az Összes vendég száma alapján képzett gyakoriságok átlaga.

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját szerkesztés.

### 3.4 A minta leíró elemzése

#### 3.4.1 A minta általános jellemzése

A kérdőívet 2012 júliusában 84 falusi szállásadóval töltettem ki (lásd 6. függelék). Két településen (Jásdon és Hárskúton) egy-egy szállásadót sikerült csak megkérdezni. Mivel a kérdőív magyarázó változói között szereplő szállásadói kultúra változó egynél több mintaelem esetében értelmezhető, ezért a kutatás további részében ezzel a két kérdőívvel nem számolok, így ott már csak 82 elem szerepel (lásd 25. táblázat).

A 26. táblázat a falusi szállásadó és a szálláshely legfontosabb adatainak leíró statisztikáit tartalmazza. A táblázatból jól látható, hogy minden megkérdezett válaszolt az összes kérdésre. A falusi szállásadók átlagéletkora 50 év, a legfiatalabb megkérdezett falusi szállásadó 28, a legidősebb 70 éves. A mintában szereplő személyek átlagosan 9,5 éve foglalkoznak falusi szállásadással. A terjedelem és a minimum, illetve maximum értékekből kiolvasható, hogy a megkérdezettek között akad olyan, aki tavaly adott ki először vendégszobát, illetve olyan is, aki idén 28. éve.

26. táblázat: A falusi szállásadó és a szálláshely fontosabb adatainak leíró statisztikái

				2011			2012
		Interjúalany életkora (év)	Szállásadás időtartama évben (év)	Nettó profit % szintentartásra, fejlesztésre (%)	Kommunikációra költött bevétel % (%)	Vendégéjszakáinak száma (éjszaka)	Vendégszoba ára (főszezon 1fő/éj)
Elemzszám	Érvényes	82	82	82	82	82	82
Átlag		50,55	9,51	36,04	8,61	350,2	3420,73
Középérték		50,50	9,50	30,00	10,00	270,00	3050,00
Standard hiba		10,94	5,56	29,20	7,09	336,63	1027,85
Ferdesség		-0,11	0,79	0,51	1,36	2,03	2,65
Ferdesség standard hibája		0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
Csúcsosság		-1,05	0,98	-1,01	2,15	6,37	10,33
Csúcsosság standard hibája		0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
Terjedelem		42	28	100	30	2000	6800
Minimum		28	0	0	0	0	2200
Maximum		70	28	100	30	2000	9000

A megkérdezett szállásadók 2011-ben a szálláshely állapotának szinten tartására, fejlesztésére átlagosan a tavalyi év nettó profitjának harminc százalékát fordították. A bevétel 10-30 százalékát szánták a falusi szállásadók kommunikációra, szálláshelyük népszerűsítésére. A tavalyi év vendégéjszakáinak száma 0 és 2000 éjszaka között mozgott. Tavaly a szálláshelyeken átlagosan 350 éjszakát töltöttek a vendégek. A vendégszobákat főszezonban egy fő számára egy éjszakára a legolcsóbb szálláshelyen 2200 forintért, a legdrágább szálláshelyen 9000 forintért adták ki. A 7. függelék a kérdőív fontosabb kérdései szerinti bontásban a mintát leíró gyakoriságokat mutatja. A 8. függelék a 25. táblázat adataira vonatkozó hisztogramokat tartalmazza.

### 3.4.2 A minta jellemzése a szállásadói jellemzők alapján

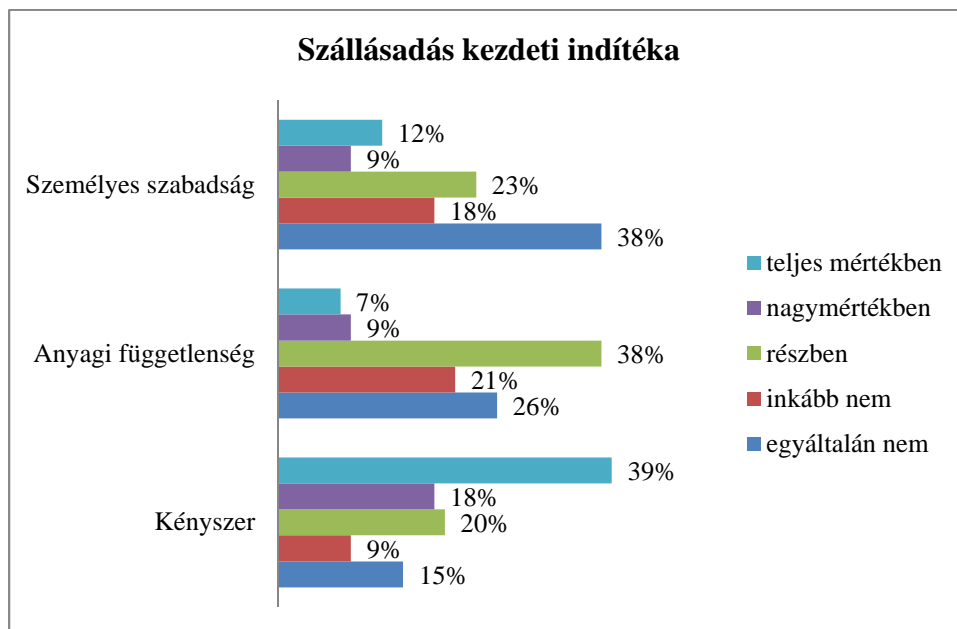
Ebben az alfejezetben a szállásadói jellemzők közül indikátorcsoportonként három-három indikátort mutatok be a minta leírása céljából.

#### 3.4.2.1 A minta jellemzése a szállásadás kezdeti indítéka alapján

A szállásadás kezdeti indítéka indikátorcsoporton belül a szállásadó személyes szabadság iránti vágyát, az anyagi függetlenség lehetőségét, illetve a kényszer szerepét vizsgálom az indítékok között.

A 24. ábra a három kérdésre ötfokozatú Likert-skálán adott válaszokat foglalja össze. Az ábra jól mutatja, hogy a megkérdezett szállásadók esetében a személyes szabadság iránti vágyat (teljes mértékben és nagymértékben) a megkérdezettek huszonegy százaléka, az anyagi függetlenséget (teljes mértékben és nagymértékben) a szállásadók tizenhat százaléka jelölte meg. Mivel a falusi szállásadás elsősorban kiegészítő tevékenység a mintában szereplő szolgáltatók számára, valamint a szállásadásból származó bevétel a szállásadók többségének (63%) kizárólag pótlólagos jövedelemforrást jelent, ezért a fenti értékek nem meglepőek. A válaszadók ötvenhét százaléka (teljes mértékben és nagymértékben) kényszerből, azaz nem egy ötlet véghez vitele céljából, hanem inkább a megélhetés kényszerétől vezérelve kezdett el szállásadással foglalkozni (pl. munkanélkülivé válás miatt nem volt más jövedelemszerzési lehetősége).

24. ábra: A minta jellemzése a szállásadás kezdeti indítéka alapján

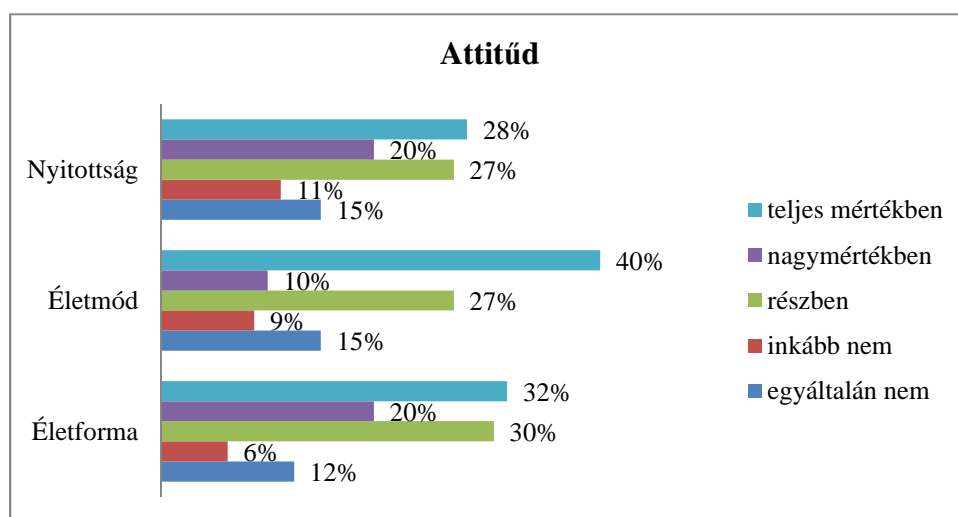


Forrás: saját szerkesztés.

### 3.4.2.2 A minta jellemzése a szolgáltatói attitűd alapján

A 25. ábra a szállásadói attitűd indikátorcsoport három jellemzőjére a vendégek iránti nyitottságra, a szállásadó életmódjára és a szolgáltatói életformára irányuló kérdésekre adott válaszokat mutatja. A nyitottság változóval a falusi turizmus vendég és vendéglátó közötti kapcsolat intenzitását mértem, például azt, hogy a vendég mennyire lát bele a vendéglátó életformájába, hétköznapijaiba. Itt azonban meg kell említenem, hogy a falusi szálláshelyek megjelenési formái között óriási különbségek vannak: a vendéglátóval közösen használható lakrésztől (szabad vendégszoba) a vendég számára teljes önállóságot adó vendégházig, ahol a vendéglátó a vendégektől teljesen elkülönül, számtalan átmenet létezik. Az „együtt- illetve különélés” nagyban befolyásolja a vendég és vendéglátó közötti találkozások jellegét, amit a vendég a szálláshely kiválasztásánál tudatosan mérlegel.

25. ábra: A minta jellemzése a szállásadói attitűd alapján



Forrás: saját szerkesztés.

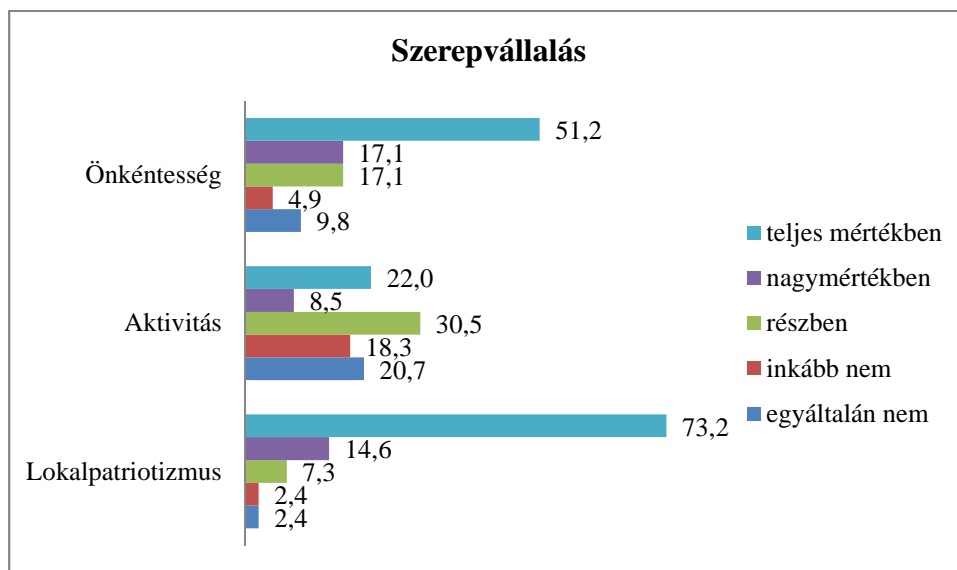
A nyitottságra vonatkozó kérdés esetében a teljes mértékben és a nagymértékben választ megjelölők a minta közel felét teszik ki, ami a fenti tényezők tükrében nem kizárólag a szállásadó vendégekhez való személyes hozzáállását tükrözi, hanem a szálláshely jellegére is enged következtetni. Az életmódra vonatkozó kérdés esetében a szolgáltató szállásadói tevékenységének és magánéletének összemosódását vizsgáltam. A válaszadók ötven százaléka számára a két említett terület egybeforr. A harmadik kérdés esetében azt vizsgáltam, hogy a szállásadás a megkérdezett számára életformát jelent-e. A teljes mértékben és nagymértékben választ megjelölők itt is a válaszadók ötven százalékát tették ki.



### 3.4.2.3 A minta jellemzése a szerepvállalás alapján

A szerepvállalás tekintetében a minta jellemzőit a 26. ábra mutatja. A szerepvállalás indikátorcsoporton belül a szállásadók közel kilencven százaléka (teljes mértékben és nagymértékben válaszalternatívák figyelembevételével) lokálpatriótának vallja magát, a településhez erős érzelmi- és kapcsolati szálak fűzik. Aktivitás alatt a település turizmusának szervezésében való aktív közreműködést értem. Ebben a kérdésben önbevallás alapján a szállásadók mintegy harminc százaléka tartja magát kulcsszereplőnek. Az önkéntesség a településért vállalt önkéntes tevékenységben való részvételt (pl. faluszépítés, rendezvényszervezés) vizsgálta. A megkérdezettek hatvannyolc százaléka úgy érzi, hogy kiveszi a részét a település javát szolgáló önzetlen munkából.

26. ábra: A minta jellemzése a szerepvállalás alapján



Forrás: saját szerkesztés.

### 3.4.3 A mintában szereplő falusi szállásadók jelenlegi és kívánatos kultúrájára vonatkozó jellemzők

A falusi szállásadókból álló közösség kultúrájának meghatározására a Cameron-Quinn féle OCAI kérdőív magyar nyelvű változatát használtam. A jelenlegi kultúrára vonatkozó kérdéseket a megkérdezettekre szabva a következőképpen tettem fel:

„Osszon fel 100 pontot az egyes állítások között; azoknak adjon magasabb pontszámot, melyek leginkább jellemzőek település falusi szállásadóiból álló csoportra, közösségre (függetlenül attól, hogy létezik egyesület, vagy sem). Például: ha az A alternatíva a legjellemzőbb, a B és C csak részben igaz, a D a legkevésbé jellemző, akkor a pontok egy lehetséges elosztása: A alternatíva 55, a B és C 20-20 és a D kapja a fennmaradó 5 pontot.”

A kívánatos kultúrára vonatkozó kérdéseket pedig a következőképpen vezettem be:

„Osszon fel 100 pontot az egyes állítások között; azoknak adjon magasabb pontszámot, melyeknek leginkább jellemzőeknek kellene lennie öt éven belül a településen falusi szállásadással foglalkozó szolgáltatókból álló csoportra, közösségre ahhoz, hogy az kiemelkedő teljesítményt érjen el, illetve felülmúlja jelenlegi céljait.”

A kérdőív nem tartalmazta a dimenziók eredeti megnevezéseit, hiszen ezek olyan fogalmakat tartalmaznak, melyek a falusi szállásadók többsége számára nem lenne érhető. A hat dimenzió esetében a szállásadók száz-száz pontot osztottak el a négy állítás között, aszerint, hogy melyik írja le a leginkább az adott település szállásadóiból álló közösség jelenlegi kultúráját, illetve milyen elképzelésük van a közösség kívánatos kultúrájáról.

A jelenlegi és kívánatos kultúra vizsgálatánál kizártuk azokat a válaszadókat, akik matematikai értelemben, a hat kérdés pontszámainak átlagolásával kapott értékek összehasonlításakor nem határoztak meg egyértelműen egy domináns kultúratípust, azaz az összes kultúratípust vagy több kultúratípust is ugyanolyan fontosnak tartottak. A kutatásban részt vett falusi szállásadók nyolcvanhárom százaléka (68 fő) esetében a domináns kultúratípus ilyen módon megállapítható volt (lásd 27. táblázat és 28. táblázat).

27. táblázat: Falusi szállásadók jelenlegi domináns kultúrája kongruencia szempontjainak figyelmen kívül hagyásával

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Összesített %
	Klán	13	15,9	19,1	19,1
	Adhokrácia	22	26,8	32,4	51,5
	Piac	14	17,1	20,6	72,1
	Hierarchia	19	23,2	27,9	100,0
	Total	<b>68</b>	<b>82,9</b>	100,0	
Hiányzik	System	14	17,1		
Teljes		82	100,0		

28. táblázat: Falusi szállásadók kívánatos domináns kultúrája kongruencia szempontjainak figyelmen kívül hagyásával

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Összesített %
	Klán	32	39,0	47,1	47,1
	Adhokrácia	13	15,9	19,1	66,2
	Piac	14	17,1	20,6	86,8
	Hierarchia	9	11,0	13,2	100,0
	Total	<b>68</b>	<b>82,9</b>	100,0	
Hiányzik	System	14	17,1		
Teljes		82	100,0		

Azonban nem állíthatom egyértelműen, hogy az a domináns jelenlegi illetve kívánatos szállásadói kultúra, amelyhez a legnagyobb érték tartozik. Például több esetben is előfordul a mintában, hogy a kitöltő két kultúrátípusnak azonos fontosságot tulajdonít. A tipológia szerzői, Cameron-Quinn (2006), a kongruencia követelményét is megfogalmazták, mely szerint egy kultúrátípusról akkor mondható ki, hogy domináns, ha mind a hat szempont szerint a hozzá tartozó érték a legnagyobb. A falusi szállásadók esetében azonban ez a követelmény a megkérdezettek többségénél (88%) nem teljesült. Mivel az eredeti modell a szervezeti kultúra tipizálására szolgál, az esetek többségében közép- és felsővezetők töltik ki. Jelen kutatásban szereplő falusi szállásadók esetében viszont nem várható el sem a menedzsment ismeret, sem felsőfokú végzettség a kitöltőktől. A falusi szállásadók domináns kultúra típusának meghatározásánál azt tekintettem domináns kultúrának, amely típus a hat kérdésből legalább két kérdés alapján a legnagyobb értéket kapta. Ezen kongruencia feltétel alapján a jelenlegi és kívánatos domináns kultúra típust ötvennégy kérdőív válaszáin alapján határoztam meg (lásd 29. táblázat és 30. számú táblázat).

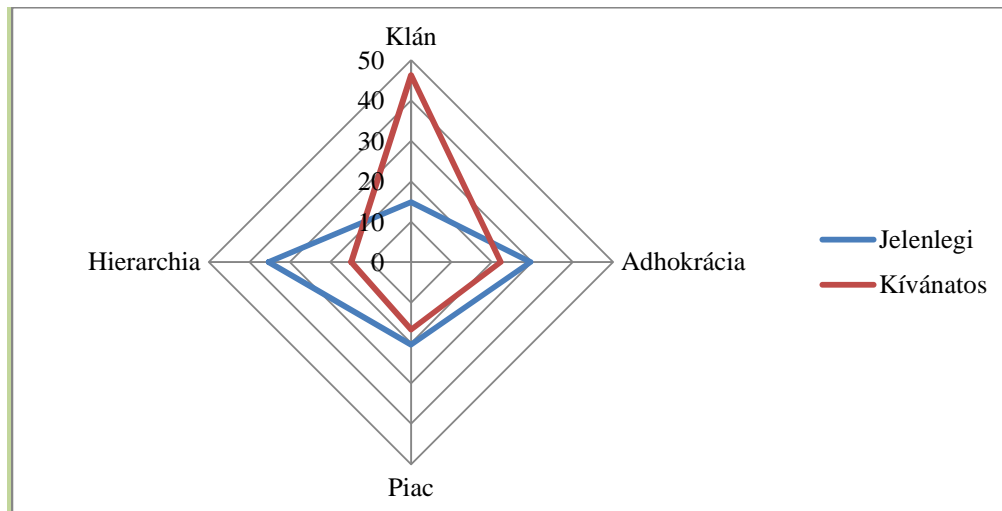
29. táblázat: Falusi szállásadók jelenlegi domináns kultúrája kongruencia szempontjait figyelembe véve

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Összesített %
	Klán	8	9,8	14,8	14,8
	Adhokrácia	16	19,5	29,6	44,4
	Piac	11	13,4	20,4	64,8
	Hierarchia	19	23,2	35,2	100,0
	Total	<b>54</b>	<b>65,9</b>	100,0	
Hiányzó	System	28	34,1		
Teljes		82	100,0		

30. táblázat: Falusi szállásadók kívánatos domináns kultúrája kongruencia szempontjait figyelembe véve

		Gyakoriság	%	Érvényes %	Összesített %
	Klán	25	30,5	46,3	46,3
	Adhokrácia	12	14,6	22,2	68,5
	Piac	9	11,0	16,7	85,2
	Hierarchia	8	9,8	14,8	100,0
	Total	<b>54</b>	<b>65,9</b>	100,0	
Hiányzó	System	28	34,1		
Teljes		82	100,0		

27. ábra: A falusi szállásadók jelenlegi és kívánatos domináns kultúrája a kongruencia szempontjainak figyelembevételével (N=54)



Forrás: saját szerkesztés.

A kongruencia szempontjainak figyelembevételét követően a mintában szereplő falusi szállásadók jelenlegi szállásadói kultúraprofilja a hierarchia, a kívánatos szállásadói kultúra profilja a klán kultúra típus síknegyede irányába elnyújtott négyszög. (lásd 27. ábra). A mintában szereplő települések kultúraprofiljait (kongruencia szempontok figyelembevételével) a 9. függelék mutatja be.

A jelenlegi és kívánatos szállásadói kultúrát magas mérési szintű változóit nominális (domináns jelenlegi és domináns kívánatos kultúra) változóvá alakítottam át, ami némi információvesztéssel járt. A kutatás szempontjából azonban a falusi szállásadók jelenlegi és kívánatos kultúra megítélésének vizsgálatánál lényegesebb a domináns kultúrátípus vizsgálata, mint az, hogy mely típust mennyivel tartja fontosabbnak a többinél. Mivel a jelenlegi és kívánatos szállásadói kultúra alacsony, a magyarázott változó magas mérési szintű, a közöttük lévő kapcsolat vizsgálatára a variancia-analízis alkalmazható.

#### 3.4.4 A minta jellemzése a teljes innovációs tevékenység alapján

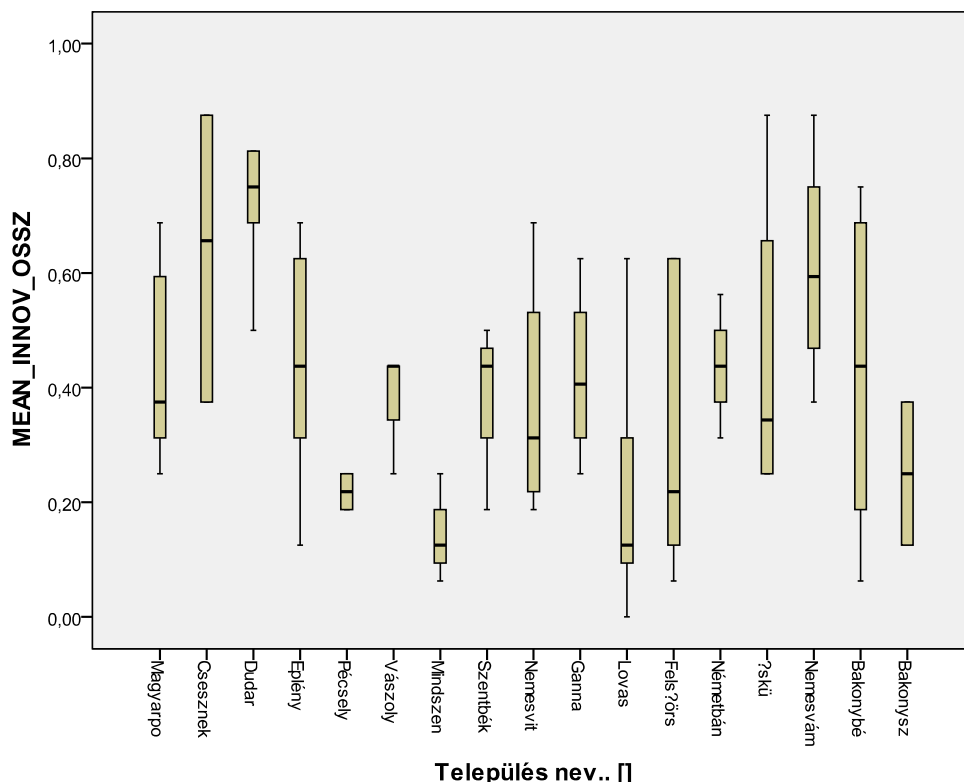
A 31. táblázat a mintában szereplő települések falusi szállásadóinak 2008 és 2012 között végrehajtott innovációs tevékenység értékeit mutatja innováció típusonként és összességében. A falusi szállásadók a négy innováció típus közül leginkább szolgáltatás innovációt (0,52), legkevésbé folyamat innovációt (0,35) valósítottak meg. Az utolsó oszlop a teljes innovációs tevékenység értékeit mutatja, ami az innováció típusok értékeinek átlaga. Eszerint teljes innováció terén Dudar, Csesznek és Nemesvámos mutatnak kiemelkedő értéket, Mindszentkállya, Pécsely és Lovas értékei pedig a legalacsonyabbak a mintában. Hozzá kell tenni, hogy a 28. ábra tanúsága szerint a lovasi szálláshelyek értékei meglehetősen széles skálán szóródnak.

31. táblázat: A falusi szállásadók innovációs tevékenysége

Település	N	Szolgáltatás innováció				Folyamat innováció				Marketing innováció				Menedzsment innováció				Teljes innováció			
		Std.	Min	Max	Mean	Std.	Min	Max	Mean	Std.	Min	Max	Mean	Std.	Min	Max	Mean	Std.	Min	Max	Mean
Mindszentszálla	3	0,14	0,25	0,50	0,33	0,14	0,00	0,25	0,08	0,14	0,00	0,25	0,08	0,14	0,00	0,25	0,08	0,10	0,06	0,25	0,15
Németbánya	3	0,25	0,25	0,75	0,50	0,14	0,50	0,75	0,58	0,00	0,25	0,25	0,25	0,14	0,25	0,50	0,42	0,13	0,31	0,56	0,44
Szentbékállá	3	0,14	0,25	0,50	0,41	0,25	0,00	0,50	0,25	0,29	0,00	0,50	0,33	0,25	0,25	0,75	0,50	0,17	0,19	0,50	0,38
Pécsely	2	0,35	0,25	0,50	0,25	0,35	0,00	0,50	0,25	0,18	0,00	0,25	0,13	0,00	0,25	0,25	0,25	0,04	0,19	0,25	0,22
Nemesvita	4	0,37	0,50	1,00	0,43	0,24	0,00	0,50	0,31	0,32	0,00	0,75	0,38	0,14	0,25	0,50	0,38	0,22	0,19	0,69	0,38
Óskü	4	0,29	0,25	0,75	0,50	0,35	0,25	1,00	0,50	0,52	0,00	1,00	0,44	0,32	0,00	0,75	0,38	0,29	0,25	0,88	0,45
Bakonyszenkirály	2	0,35	0,50	1,00	0,75	0,18	0,00	0,25	0,13	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,25	0,13	0,18	0,13	0,38	0,25	0,25
Eplény	5	0,32	0,25	1,00	0,70	0,21	0,00	0,50	0,30	0,31	0,25	1,00	0,50	0,31	0,00	0,75	0,25	0,23	0,13	0,69	0,44
Felsőörs	6	0,32	0,00	0,75	0,25	0,22	0,00	0,50	0,25	0,26	0,00	0,75	0,33	0,30	0,00	0,75	0,42	0,25	0,06	0,63	0,31
Magyarpolány	8	0,22	0,25	1,00	0,66	0,19	0,25	0,75	0,38	0,28	0,00	0,75	0,47	0,23	0,00	0,50	0,25	0,17	0,25	0,69	0,44
Bakonymbél	13	0,31	0,00	1,00	0,56	0,18	0,00	0,50	0,25	0,41	0,00	1,00	0,42	0,30	0,00	0,75	0,40	0,25	0,06	0,75	0,41
Csesznek	6	0,20	0,50	1,00	0,67	0,34	0,00	1,00	0,63	0,33	0,25	1,00	0,71	0,37	0,00	1,00	0,54	0,23	0,38	0,88	0,64
Lovas	7	0,40	0,00	1,00	0,32	0,20	0,00	0,50	0,14	0,22	0,00	0,50	0,21	0,30	0,00	0,75	0,21	0,22	0,00	0,63	0,22
Ganna	4	0,20	0,25	0,75	0,50	0,38	0,00	0,75	0,31	0,20	0,25	0,75	0,50	0,32	0,00	0,75	0,38	0,16	0,25	0,63	0,42
Vászoly	3	0,25	0,25	0,75	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25	0,11	0,25	0,44	0,38
Dudar	5	0,00	0,75	0,75	0,33	0,25	1,00	0,70	0,27	0,50	1,00	0,80	0,14	0,50	0,75	0,60	0,13	0,50	0,81	0,71	0,71
Nemesvámos	4	0,20	0,25	0,75	0,50	0,24	0,50	1,00	0,69	0,32	0,25	1,00	0,63	0,32	0,25	1,00	0,63	0,21	0,38	0,88	0,61
Összes	82	0,29	0,00	1,00	0,52	0,28	0,00	1,00	0,35	0,34	0,00	1,00	0,43	0,28	0,00	1,00	0,37	0,24	0,00	0,88	0,42

A 28. ábra (Boxplot) téglalapjai az alsó és felső kvartilis közötti távolságot, a doboz közepén lévő vízszintes fekete vonal pedig a mediánt mutatja. A függőleges vonalak két végén lévő vízszintes vonalak jelzik azt a terjedelmet, amelyen belül a megfigyelések elhelyezkednek (Sajtos-Mitev, 2007:113).

28. ábra: A teljes innovációs tevékenység Boxplot ábrája



## **Példa innováció típusokra**

*Szolgáltatás innováció:* A falusi szálláshely egy német nemzetiségű település, Magyarpolány csendes részén, a régi műemlék utca végén található. A ház 2005-ben épült, az utca többi házához hasonlóan ez is tornácos. A ház első részében laknak a házigazdák, míg a hátsó felében három külön bejáratú apartman található, konyhával és zuhanyzóval felszerelve. A falusi szálláshely nyolc fő befogadására alkalmas. A közösségi tevékenységek színtere a hatalmas udvar valamint egy a háztól teljesen különálló melléképületből átalakított tér. Az udvaron háziállatok (ló, birka, kutya, nyulak, tyúkok, bocik) is élnek.

A szállásadó elsősorban a családok igényeire gondolva a kerten belül fűszerkertet, grillező és nyársaló helyet, jól felszerelt pihenőkertet és játszóudvart alakított ki. A portán játékszerek és sporteszközök is bérelhetők. A szolgáltatásnyújtás egybeforr a szállásadó magánéletével: a vendégek betekintést nyerhetnek a család hétköznapijaiba, részt vehetnek a ház körüli teendőknél. Az állatsimogató és a kisállat bemutató nagy sikernek örvend. Lovas túrákra, kocsikázásra is van lehetőség a közeli, vonzó települések valamelyikére: Döbröntére, Kislódre vagy borozással egybekötve a Somlóra (Személyes interjú, 2012. július 16.).

*Folyamat innováció:* A németbányai szálláshely felismerte, hogy a falusi szálláshelyet választó turisták előnyben részesítik azokat a szálláshelyeket, ahol a vendégfogadó gazdák hagyományosan előállított alapanyagokból készült házas ételeket kínálnak vendégeiknek. A vendégeket hamuban sült pogácsával és pálinkával várják, majd bográcsos étellel búcsúztatják. Kertjükben termelik a szükséges zöldségeket, gyümölcsöket, melyeket nyersen és feldolgozva (lekvárok, szörpök, szárított gyümölcsök, stb.) egyaránt értékesítenek. A gazdaság Biokontroll Hungária Kft „HU-ÓKO-01” minősítéssel rendelkezik. Az állattartás a vendéglátáson felül a gyermekes családok számára az állatsimogató program és a ház körüli munkákban való részvétel révén további vonzerőt jelent. A saját gazdaságból hiányzó alapanyagokat (pl. bor, méz) helyi termelőktől szerzik be.

*Marketing innováció:* A Somlóhoz közel, a Bakonyalja régióban fekvő kandallós parasztház marketingszakembert megszágyenítő tehetséggel népszerűsíti kínálatát. Saját kiadványain, szórólapjain és a FATOSZ tagsággal járó média megjelenéseken kívül honlapja és facebook profilja is van. A facebook oldalon megjelenő híreket közel ötszázan kedvelik és követik napi szinten. A megosztott hírek többsége a szálláshelyre és a közvetlen régióra vonatkozik, de olykor találkozhatunk a falusi életmóddal – tojás tartósítása, állattartás, gasztronómia –, népszokásokkal – hamvazószerda, karácsony – kapcsolatos megosztásokkal is. Említésre méltó továbbá a szállásadó által vezetett blog, melyen a porta életével, a ház körüli állatokkal és a hétköznapi sokszínűségével ismerteti meg az érdeklődőket – apránként csepegtetve a családi receptek szerint készült ételeket és a kézműves termékek készítését övező „titkokat”. A közvetlen hangvétel, a személyes vallomások és saját megfogalmazása alapján sikerének titka, hogy „nem akar másnak látszani, mint ami”.

A szálláshellyel népszerű vidéki életet népszerűsítő magazinokban is találkozhatunk (pl. Veranda, Vidéki élet), valamint más, tematikus blogok is közölnek olykor interjúkat, fotókat a szálláshelyről. A szállásadó szakmai találkozásokon, kiállításokon is részt vesz.

A youtube video megosztó csatornán elérhető rövid filmeket vendégek rögzítették és töltötték fel a szálláshelyről, még hitelesebbé és vonzóbbá téve ezzel a szolgáltatót.

A szállásadó nyereményjátékot is szervez közösségi felületeken, ahol saját készítésű portéka, mesekönyv, vagy egyéb apró szépség lehet a szerencsés nyertes jutalma. A visszatérő vendégeknek meglepetéssel kedveskedik (Személyes interjú és tanulmányi kirándulás 2012. tavaszán).

*Menedzsment innováció:* A bakonybéli szállásadó tagja a FATOSZ-nak, emellett egy helyi szintű együttműködési formát is létrehozott. Az egyesület évente nyolc eseményt, köztük hagyományörző és gasztronómiai programokat szervez, melyek szervezésében a település szállásadói és lelkes önkéntesek vesznek részt. A szervezésen túl az egyesület sétaútvonalakat is kialakított, információs táblákat helyez ki, valamint egy honlapot is fenntart. A szükséges forrást a tagdíjakon felül pályázati forrásból teremti elő. Az összehangolt programok és az infrastruktúrafejlesztés segítségével a település olyan élménycsomagot kínál, mellyel a térség turisztikai kínálata könnyebben értékesíthetővé válik.

### 3.5 A változók közötti kapcsolatok elemzése

#### 3.5.1 A falusi szállásadók innovációs képesség érettségének modellezése

A következőkben a disszertáció első hipotézisének igazolását mutatom be.

**H1:** A falusi szállásadók innovációs képesség érettsége a következő képességterületekkel írható le: piacismeret, képzés, lehetőségek felismerése, vendégközpontúság, racionalitás.

A falusi szállásadók innovációs képesség érettség indikátorainak helytállóságát részben az irodalom-feldolgozás, részben a szakértői validálás már alátámasztotta. A hipotézis további vizsgálatához első lépésben korrelációs mátrixot készíték, majd az érettség indikátorcsoportjainak helytállóságát főkomponens-elemzéssel ellenőrzöm.

#### **Korrelációs számítás**

A szállásadó innovációs képesség érettség indikátoraiból első lépésben egy korrelációs mátrixot készítettem az egyes indikátorok közötti kapcsolat feltárása céljából. Mivel az indikátorok mindegyike egy és öt közötti Likert-skála érték, ezért a kiugró értékek Boxplot vizsgálatára nincs szükség. Hasonlóan járok el a szállásadói jellemzők indikátoraival is. A szállásadói jellemzők korrelációs mátrixát a *10. függelék*, a szállásadói innovációs képesség érettség korrelációs mátrixát a *11. függelék* tartalmazza.

#### **Főkomponens-elemzés**

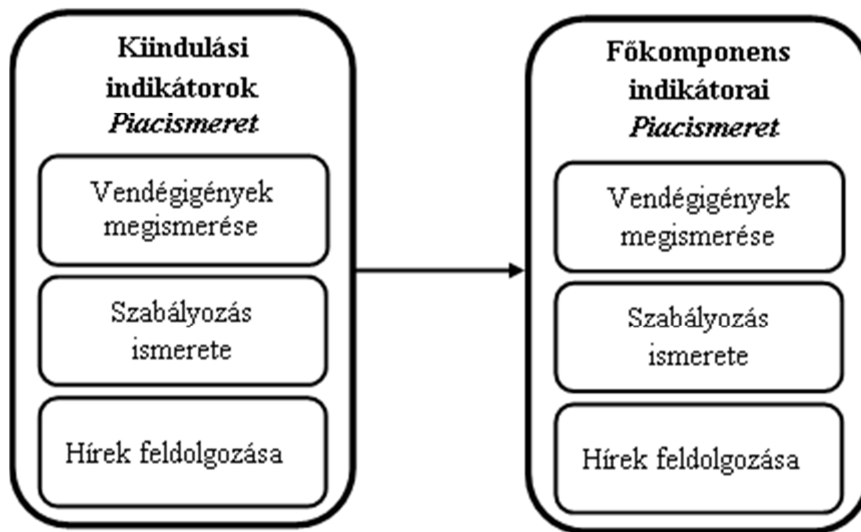
Az érettség indikátorcsoportjaiban az összes indikátort ötfokozatú skálán mérem. A válaszadó három szöveges válasz közül azt jelöli be, amelyiket a leginkább igaznak érzi saját szolgáltatásaira. Amennyiben nehezen tud dönteni két szöveges megfogalmazás közül, illetve az egyik állítás teljes mértékben teljesül, viszont az azt követő csak részben, akkor a két lehetőség közötti alternatívát jelöli be (lásd *1. függelék*).

A kérdésekben az innováció kifejezés helyett minden esetben újítás, fejlesztés szerepel a kérdések közérthetősége céljából. Az innováción kívül más kifejezések is (pl. kommunikáció, stratégia) is egyszerűbb megfogalmazásban szerepelnek.

A piaci információk nem önmagukban fontosak. A piacismeret indikátorcsoport esetében arra voltunk kíváncsiak, hogy a szállásadó rendelkezik-e piaci ismeretekkel például a piaci szabályozásra, vagy a vendégek változó igényeire vonatkozóan, tesz-e lépéseket a naprakész információk megszerzése érdekében, illetve amennyiben rendelkezik információkkal feldolgozza-e értékeli-e azokat, hogy intézkedéseket hozzon, esetleg változtasson kínálatán.

A *29. ábra* a piacismeret kiindulási indikátorait és a főkomponens indikátorait mutatja. A főkomponens-elemzés részleteit a *14.2. függelék* tartalmazza.

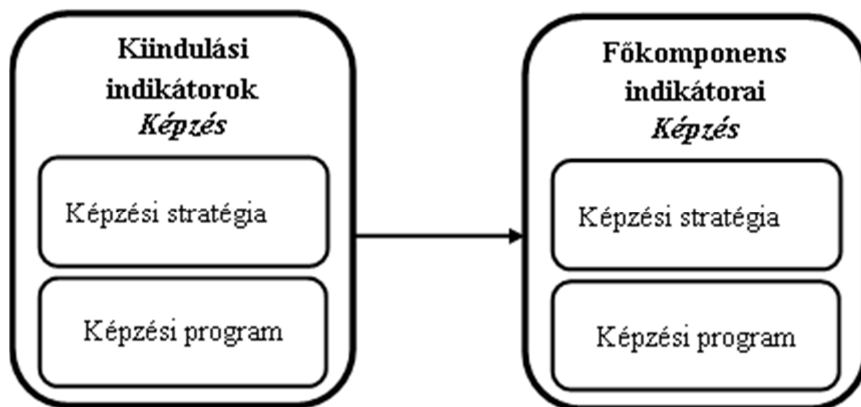
29. ábra: A piacismeret főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

A képzés indikátorcsoportban a falusi szállásadás, illetve az ehhez kapcsolódó egyéb kiegészítő szolgáltatás nyújtásához szükséges szakmai ismeretek, képességek fejlesztésére irányuló hosszú távú elképzelések meglétére, valamint az esetlegesen hiányzó vagy frissítést igénylő ismeretek megszerzése, fejlesztése érdekében tervezett lépésekre kérdeztem rá. A képzés főkomponens mindkét indikátort tartalmazza (lásd 30. ábra). A főkomponens-elemzés lépéseit a 15. függelékben találjuk.

30. ábra: A képzés főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



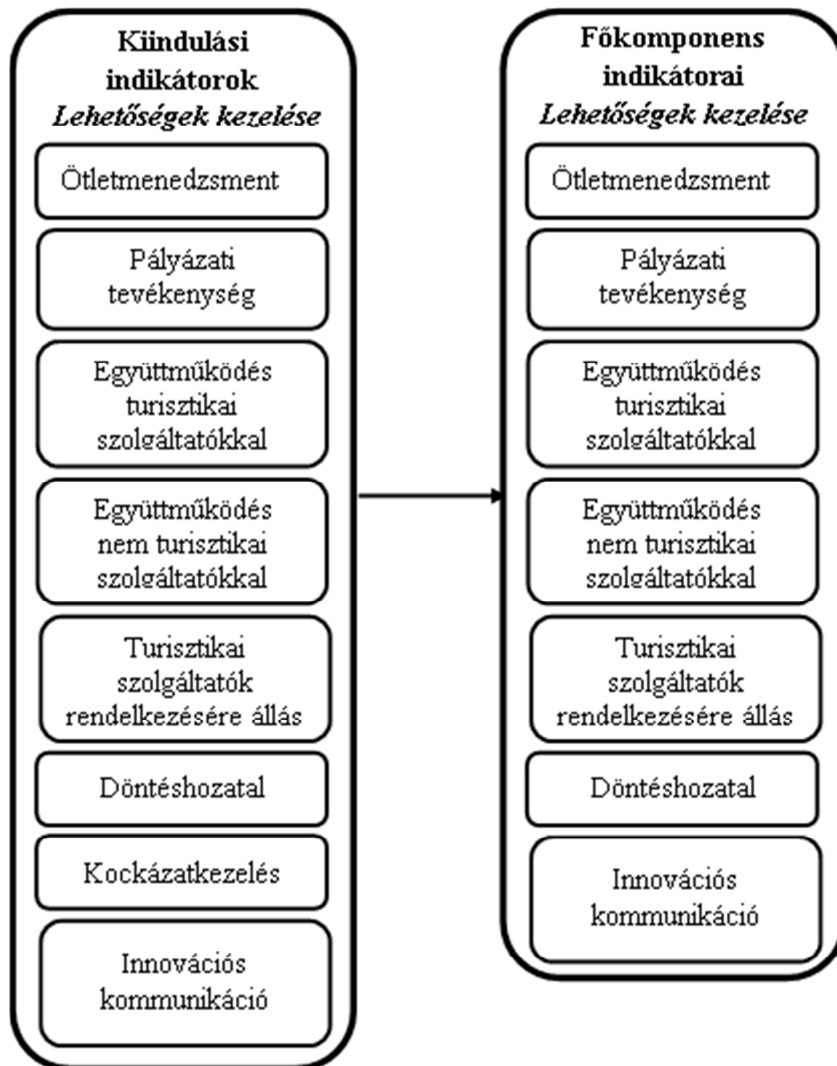
Forrás: saját szerkesztés.

A lehetőségek kezelése indikátorcsoport az ötletek forrására, azok kezelésére, a pályázati tevékenységre, más, a településen működő turisztikai, illetve nem turisztikai szolgáltatóval folytatott együttműködésre, a szolgáltatók rendelkezésére állására, a szolgáltatásnyújtás során alkalmazott döntéshozatali módra, illetve bizonytalanságcsökkentésre (kockázatkezelésre), valamint a szállásadó által megvalósított innováció kommunikációban való megjelenésére vonatkozik.

A lehetőségek kezelése főkomponens a kiinduló nyolc indikátorból hét indikátort tartalmaz (lásd 31. ábra). A kockázatkezelés indikátortól meg kellett válnom alacsony értéke miatt. A főkomponens-elemzés lépései a 16. függelékben találhatóak.



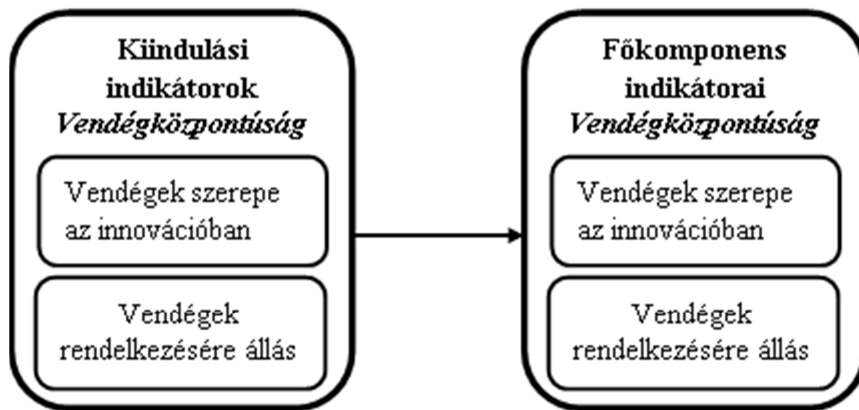
31. ábra: A lehetőségek kezelése főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

A vendégközpontúság indikátorai a vendégek rendelkezésére állás időhorizontját (tartózkodás előtt, alatt, után), valamint a vendégek innovációba történő bevonásának mértékét (vendégelégedettség ismerete, visszajelzések gyűjtése, az abból származó ötletek fejlesztésekbe való beépítése, vendégek bevonása az innovációra vonatkozó döntésekbe) vizsgálják (lásd 32. ábra és 17. függelék).

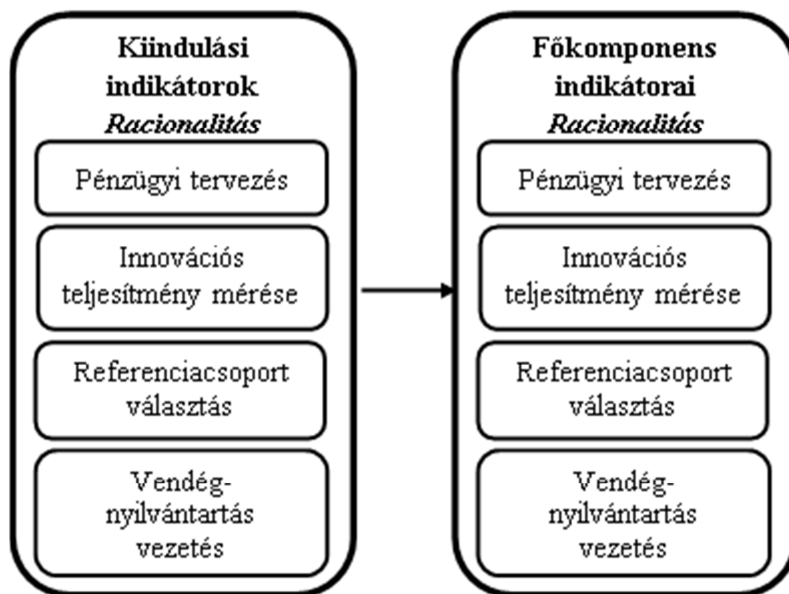
32. ábra: A vendégközpontúság főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

A racionalitás változókészlet a szállásadó tudatosságát, azaz gazdasági számítások készítését, a kötelezően vezetendő vendégkönyvön kívül egyéb vendégnyilvántartást, az innováció eredményeinek nyomonkövetését és a referenciacsoport azonosítását méri.

33. ábra: A racionalitás főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

A racionalitás indikátorcsoport kiinduló indikátorai megegyeznek a főkomponens-elemzés elvégzése után modellben maradt indikátorkészlettel (lásd 33. ábra). A falusi szállásadás innovációs képesség érettségét leíró indikátorokat és a főkomponens-elemzés során kiszámolt faktorsúlyokat a 18. függelék foglalja össze.

### 3.5.1.1 Innovációs képesség érettség index

Az innovációs képesség érettségre a kérdőívben öt képességterületen tizenkilenc kérdés irányul. A Veszprém megyei szállásadók e kérdésekre adott válaszait ötfokozatú Likert-skálán mérem, ezen értékek adják az egyes képességterületek (piacismeret, képzés, lehetőségek kezelése, vendégközpontúság, racionalitás) indikátorait. Egy adott szállásadó adott képességterületét leíró innovációs érettség értéket az adott képességterülethez tartozó indikátorok súlyozott átlagaként számolom, ahol a súlyok a főkomponens-elemzés eredményeként adódó faktorsúlyok. Fontos tehát, hogy a súlyozott átlagokban ekkor már csak a főkomponens-elemzést követően a modellben maradt indikátorok szerepelnek. Ezt követően úgy kapom meg egy adott szállásadó innovációs képesség érettség indexét, hogy kiszámolom az öt képességterületre kapott érettség érték egyszerű számtani átlagát. Azért a számtani átlagát, mert az öt képességterület egyformán fontos a falusi szállásadó innovációs képesség érettség szempontjából. Egy település innovációs képesség érettség indexét pedig úgy számolom ki, hogy átlagolom az adott településen működő szállásadók innovációs képesség érettség index értékeit.

A lenti jelöléseket bevezetve:

$p_i$ : piacismeret képességterület indikátorai,

$k_i$ : képzés képességterület indikátorai,

$l_i$ : lehetőségek kezelése képességterület indikátorai,

$v_i$ : vendégközpontúság képességterület indikátorai,

$r_i$ : racionalitás képességterület indikátorai,

$s_i^p$ : piacismeret képességterület indikátorainak súlyai,

$s_i^k$ : képzés képességterület indikátorainak súlyai,

$s_i^l$ : lehetőségek kezelése képességterület indikátorainak súlyai,

$s_i^v$ : vendégközpontúság képességterület indikátorainak súlyai,

$s_i^r$ : racionalitás képességterület indikátorainak súlyai,

$I$ : innovációs képesség érettség index,

az *innovációs képesség érettség index* képlete a következő:

$$I = \frac{\frac{\sum_{i=1}^3 s_i^p p_i}{\sum_{i=1}^3 s_i^p} + \frac{\sum_{i=1}^2 s_i^k k_i}{\sum_{i=1}^2 s_i^k} + \frac{\sum_{i=1}^7 s_i^l l_i}{\sum_{i=1}^7 s_i^l} + \frac{\sum_{i=1}^2 s_i^v v_i}{\sum_{i=1}^2 s_i^v} + \frac{\sum_{i=1}^4 s_i^r r_i}{\sum_{i=1}^4 s_i^r}}{5}$$

A fentiek szerint kiszámolt innovációs képesség érettség index tehát értelmezhető egy adott szállásadó vagy egy adott település esetében is. Az index egy és öt közötti értéket vehet fel, csakúgy, mint a kérdőív kérdéseire adható válaszok. Az index segítségével értékelhetjük, összehasonlíthatjuk a falusi turizmusban érdekelt települések falusi szállásadóinak vagy maguknak a településeknek az innováció érettségét. Fontos ugyanakkor azt is hangsúlyozni, hogy a kutatás Veszprém megyei szállásadókat vizsgált, tehát az index ebben a formájában csak a Veszprém megyei falusi szállásadókra és településekre értelmezhető és ebben a formájában még nem általánosítható.

### Egy kiemelkedő képesség érettség indexszel rendelkező falusi szálláshely

Nyugodt, csendes helyen, mégis közel a nyüzsgő Balatonhoz található a levenduláról elnevezett szálláshely. A témaválasztást a Bakony közelsége, a Balaton jelenléte és a szállásadó férjének Bretagne-i származása sugallta. A levendula, mely oly szépen virágzik ezen a környéken, meghatározó a portán, a házon belül és kívül is. A Bakony névre keresztelt szobát népies bútorokkal rendezték be. A Balaton névre hallgató szobában a festett bútorok a magyar tenger hangulatát adják vissza. A Bretagne szoba pedig a breton nép kultúrájába enged betekintést, a bútort díszítő kovácsoltvas elemek segítségével. A szálláshely férőhelyeinek száma kilenc.

A jelenleg használaton kívüli pajtából étkező és közösségi helyiséget alakítottak ki, ahol pingpongozni, csocsózni, társasjátékozni, táncolni lehet. Itt kapott helyet ideiglenesen az infra szauna is. A kerti pétanque pályán játszható kedvelt francia golyójáték egyedi élmény a szálláshelyre érkezőknek. Az árnyat adó öreg diófánál grillezni, bográcsozni, hűsölni, olvasni, kártyázni, beszélgetni lehet. A kisebbeket homokozó, hinta várja, a fedett medence pedig a gyermekek és idősek kedvelt tartózkodási helye a nagy nyári melegben.

A házaspár a szállásszolgáltatáson kívül először vendéglátással (bőséges reggeli), majd sportszolgáltatásokkal (kerékpár és nordic walking felszerelések bérbeadása), nemrégiben pedig wellness (infra szauna, kültéri medence) és túravezetési szolgáltatással bővítette a kínálati palettát. A vendégek a – hagyományos vagy online – vendégkönyvbe is bejegyezhetik véleményüket, esetleges további igényeiket és a szálláshely ezekre reagálva igyekszik folyamatosan megújulni.

A levendula a szálláshely összes online és offline megjelenésében egységesen jelenik meg. A szálláshely saját kiadványokkal, szórólapokkal rendelkezik és a honlap önálló domain néven fut, amihez egy e-mail cím is kapcsolódik. A vendégház a baráti társaságokat, gyermekes családokat, kisebb cégeket más-más csatornákon, eltérő üzenetekkel, csomagajánlatokkal szólítja meg. A legfrissebb csomagajánlatok a magyar nyelven kívül franciául is elérhetők az összes használt megjelenési felületen. A közösségi média jelenlét még nem kiforrott, de tervezés alatt van.

A vendégfogadó a helyi, regionális turisztikai egyesületek, együttműködések lelkes tagja. A négy napraforgós minősítéssel rendelkező szálláshely szolgált a 2012. évi FATOSZ megyei közgyűlés helyszínéül. A szállásadó folyamatosan keresi az együttműködési lehetőségeket a környék más szolgáltatóival is. Az együttműködési hajlandóságot mi sem bizonyítja jobban, hogy a szállásadó más turisztikai (szálláshelyek, éttermek, lovardák) és nem turisztikai szolgáltatók, termelők (kézművesek, borászatok, stb.) kínálatát is népszerűsíti, a környék látványait jól ismeri és szívesen ajánlja (Személyes interjú és FATOSZ közgyűlés, 2012. év nyarán).

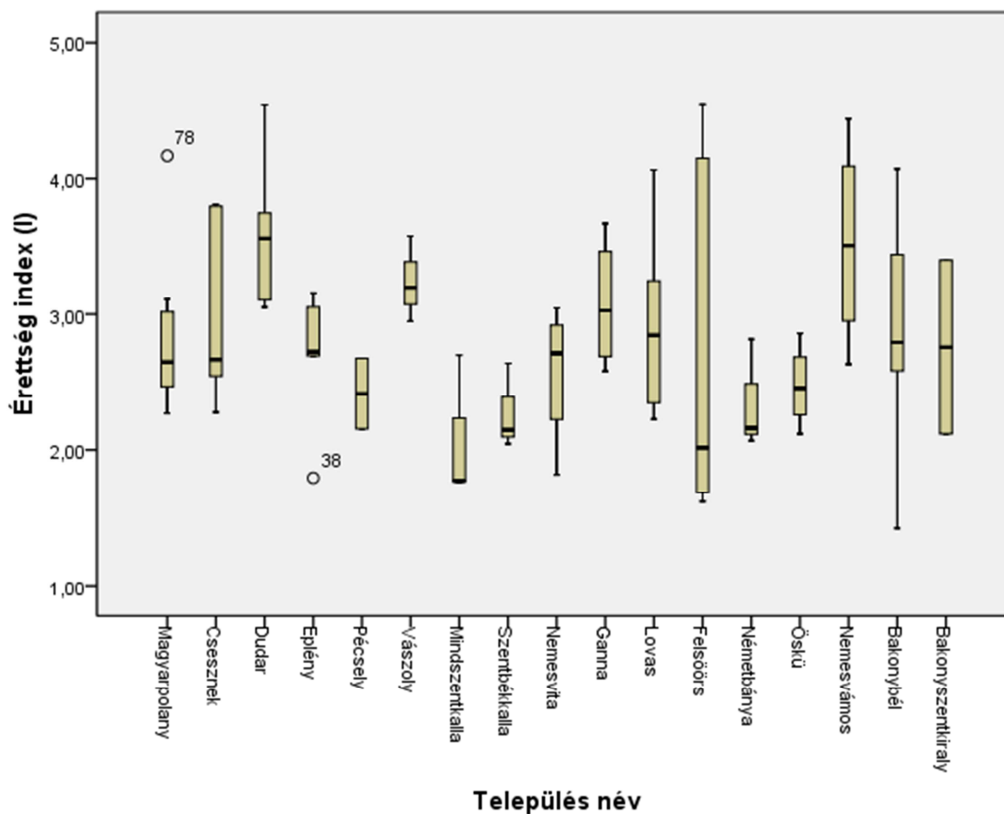
A 32. táblázat mutatja a vizsgált települések képességterületenkénti érettségét és az innovációs képesség érettség indexét mutatja. A 34. ábra a 32. táblázatban szereplő innovációs érettség indexeket mutatja település szerinti bontásban. Itt is jól láthatóak az index értékei közötti különbségek. A számok a kiugró értékeket jelzik (pl. 38 jelentése: egy eplényi szállásadó 38. számú kérdőívhez tartozó érettség index értéke).

32. táblázat: Veszprém megye falusi szállásadóinak innovációs képesség érettség indexei

település	elemszám	piacismeret	képzés	lehetőségek kezelése	vendég- központúság	racionalitás	érettség index			
							átlag (I)	maximum	minimum	szórás
Bakonybél	13	3,02	2,88	3,13	2,54	2,69	2,85	4,07	1,42	0,76
Bakonyzentkirály	2	2,32	3,00	2,58	3,50	2,39	2,76	3,40	2,12	0,90
Csesznek	6	2,95	2,92	3,01	2,92	2,99	2,96	3,80	2,28	0,67
Dudar	5	3,73	3,50	3,61	3,50	3,65	3,60	4,54	3,05	0,60
Eplény	5	3,21	2,20	2,68	3,10	2,24	2,68	3,16	1,79	0,54
Felsőörs	6	3,22	2,42	2,86	2,75	2,10	2,67	4,54	1,62	1,33
Ganna	4	4,00	2,00	3,00	3,25	3,12	3,07	3,66	2,58	0,48
Lovas	7	3,60	2,21	3,63	2,86	2,22	2,90	4,06	2,23	0,67
Magyarpolány	8	2,69	2,81	2,96	3,19	2,55	2,84	4,17	2,27	0,60
Mindszentkállya	3	3,00	1,83	1,97	2,17	1,41	2,08	2,70	1,76	0,54
Nemesvámos	4	3,34	2,88	4,02	3,75	3,62	3,52	4,44	2,63	0,76
Nemesvita	4	1,66	2,75	3,01	3,38	2,07	2,57	3,05	1,82	0,53
Németbánya	3	2,77	2,33	1,99	2,50	2,15	2,35	2,82	2,07	0,41
Óskü	4	2,69	1,88	2,99	2,88	1,93	2,47	2,86	2,12	0,31
Pécsely	2	2,51	2,00	2,94	3,00	1,63	2,42	2,68	2,16	0,37
Szentbékállya	3	2,77	1,83	2,47	2,33	1,98	2,28	2,64	2,05	0,32
Vászoly	3	4,23	2,17	3,46	3,17	3,18	3,24	3,57	2,95	0,31
<b>Összesen</b>	<b>82</b>	<b>3,04</b>	<b>2,45</b>	<b>2,96</b>	<b>2,99</b>	<b>2,47</b>	<b>2,78</b>	<b>3,54</b>	<b>2,17</b>	<b>0,59</b>

Forrás: saját szerkesztés.

34. ábra: Boxplot diagram



A falusi szállásadók innováció érettség indexei Veszprém megyén belül is, de még település szinten is nagy eltérést mutatnak. Érdeemes megnézni a települések szállásadóinak legkisebb és legnagyobb érettség indexeit. Felsőörsön a legszembetűnőbb a két érték közötti különbség, ahol a szállásadók között akad olyan, aki proaktív módon folyamatosan keresi a megújulás lehetőségeit, de találunk olyan szállásadót is, amelyik húsz éve változatlan kínálattal jelenik meg a piacon. A Veszprém megyei falusi szállásadók átlagos innováció érettség indexe 2,78.

Egy adott falusi szálláshely innováció érettsége sugárdiagramon is ábrázolható, amit innovációs érettség profilnak hívok. A profil szemlélteti az adott falusi szálláshely öt innovációs képesség területének érettségét (lásd 33. táblázat).

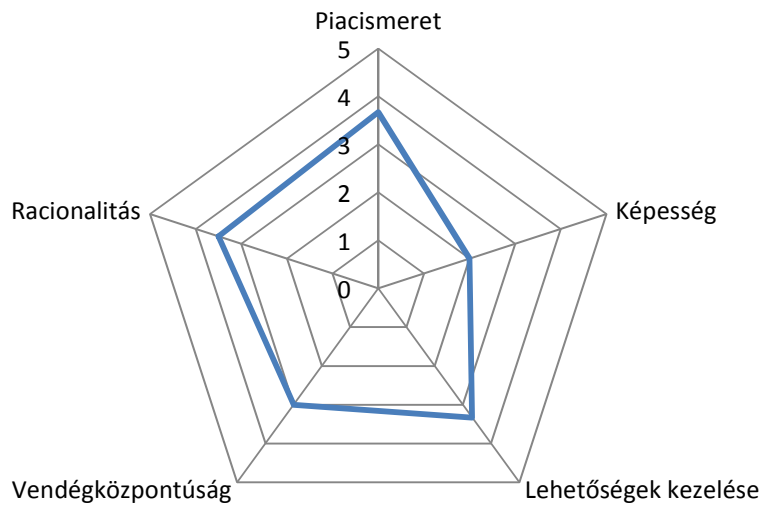
33. táblázat: Egy Veszprém megyei falusi szállásadó innovációs képesség területeinek érettsége

Piacismeret	Képesség	Lehetőségek kezelése	Vendég-központúság	Racionalitás	Érettség-index
3,67	2	3,33	3	3,5	3,1

Forrás: saját szerkesztés.

A 35. ábra egy a mintában szereplő falusi szálláshely innováció profilján keresztül szemlélteti a korábban leírtakat.

35. ábra: Egy Veszprém megyei falusi szállásadó innovációs képesség profilja



Forrás: saját szerkesztés.

#### Eltérő felkészültségi szintek – akkor és most

A kutatás során vizsgált Veszprém megyei, falusi turisztikai kínálatáról ismert települések falusi szállásadói felkészültségében nagy eltérést tapasztaltam. A megkérdezett szállásadók között akadt olyan, aki a „nincs kereslet” rövid válasszal magyarázta a kiadatlan szobáit, holott a vendégeik elmaradásának valós oka valójában azok kiadhatatlan állapota. Találkoztam azonban olyan szállásadóval is, aki egymaga közel 2000 vendégéjszakát regisztrált tavaly, ennek ellenére fél órás bolyongást követően is alig találtam el hozzá. Sem magyar nyelvű honlap, sem tábla nem könnyítette meg az odatalálást, mivel a hely ezek nélkül is túl népszerű, igaz elsősorban a külföldi vendégek körében.

A 20-25 éve szállásadással foglalkozó szállásadók kis hányada képes felvenni a ritmust az új, illetve folyamatosan karbantartott szálláshelyekkel. Szolgáltatásuk kínálata hosszú ideje változatlan, szálláshelyeik bútorzata lelakott, a lakrészek felszereltsége nem felel meg a mai igényeknek. Áraik néhol magasabb színvonalra engednek következtetni, máshol viszont épp az alacsony ár kelthet bizalmatlanságot az érdeklődőben. Az általuk „nyújtott” szolgáltatás nyomokban sem tartalmaz innovációt. A kérdőív kitöltését követő beszélgetések nosztalgizálásba csaptak át, ahol a szép „NDK-ás” idők elevenedtek meg a szemünk előtt. A leírt kép elszomorító. A kiábrándult, a helyzetet nem minden esetben értő, kérdéseikre választ váró emberekkel folytatott beszélgetésekből az derül ki, hogy közülük sokan nem tudják, hogy min kellene változtatniuk. Akad azért közöttük olyan szállásadó is, aki felismerte, hogy az általa nyújtott szolgáltatás jelenlegi formájában már eladhatatlan, illetve pótlólagos beruházás híján a jövőben nem érdemes foglalkoznia ezzel a tevékenységgel.

Amíg régen a szabad szoba „Zimmer Frei” nagyüzemben működött, ma már ez a szálláskiadási forma a múlté. A mai vendégek többsége nem mindig szereti a szállásadót magától karnyújtásnyira tudni. Egyrészt tisztas távolságot vár el, önálló lakrészt saját fürdőszobával, konyhával, másrészt olykor igényli a vendéglátó jelenlétét, a házas kiszolgálást. A vendéglátónak mindezzel tisztában kell lennie, igény szerint több vagy kevesebb időt érdemes vendégeivel tölteni.

A változó vendégigényeken felül további nehézségként jelent meg a tartózkodási idő lerövidülése. Ma a vendégek többsége leginkább hétvégekre, ünnepekkel egybekötött hosszú hétvégekre utazik vidékre. Az „NDK-ás” idők valóban elmúltak, amikor a külföldi vendégek esetében a több hetes, hónapos tartózkodás sem volt ritka, a belföldi vendég „turnusra” jött, vasárnaptól vasárnapig maradt, s a turnusok rendre váltották egymást. Volt olyan is, hogy a szállásadó saját lakrészéből is kiszorult, hiszen arra is volt kereslet. Régen a „csak” három-négy napra érkező vendéget nem fogadták szívesen. Ma a többség akár egy fő részére is nyújt szállást még akkor is, ha egy éjszakára jön (egy főre vetített áron).

### 3.5.1.2 Az első tézis megfogalmazása

A szakirodalmi áttekintést és a szakértői validálást követően a 3.5.1. fejezetben empirikus elemzést végeztem Veszprém megyei falusi szállásadók körében azokról a képességterületekről, amelyek feltételezhetően meghatározzák egy falusi szállásadó innovációs képesség érettségét. Az empirikus elemzés alapján a következő állítások fogalmazhatók meg:

- A falusi szállásadók innovációs képesség érettsége leírható a piacismeret, képzés, lehetőségek felismerése, vendégközpontúság, racionalitás képességterületekkel.
- A piacismeret főkomponens indikátorai: vendégigények megismerése, szabályozás ismerete, és a hírek feldolgozása.
- A képzés főkomponens indikátorai: a képzési stratégia és a képzési program.
- A lehetőségek kezelése főkomponens a következő indikátorokat tartalmazza: ötletmenedzsment, pályázati tevékenység, együttműködés turisztikai szolgáltatókkal, együttműködés nem turisztikai szolgáltatókkal, turisztikai szolgáltatók rendelkezésére állás, döntéshozatal és az innovációs kommunikáció.
- A vendégközpontúság főkomponens indikátorai: a vendégek szerepe az innovációban és a vendégek rendelkezésére állás.
- A racionalitás főkomponens indikátorai: a pénzügyi tervezés, innovációs teljesítmény mérése, referenciacsoport választás, vendégnyilvántartás vezetés.
- Egy Veszprém megyei falusi szállásadó adott képességterületét leíró innovációs érettség érték az adott képességterülethez tartozó indikátorok súlyozott átlagaként számolható, ahol a súlyok a *19. függelékben* található. A falusi szállásadó innovációs képesség érettség indexe az öt képességterületre kapott érettség érték egyszerű számtani átlaga. Az innovációs képesség érettség index értelmezhető egy szállásadó vagy egy település esetében is. Az index képlete a 3.5.1.1. fejezetben található.

Mindezek alapján a következő két részletben fogalmazható meg az értekezés első tézise:

**T1.1:** A falusi szállásadók innovációs képesség érettsége leírható a szállásadók piacismeret, képzés, lehetőségek felismerése, vendégközpontúság és a racionalitás képességterületeken mutatott teljesítményével.

**T1.2:** A Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs képesség érettségének mérésére az innovációs képesség érettség index szolgál.

### 3.5.2 A szállásadói és innovációs jellemzők összefüggései

Az első hipotézis igazolása után a második és harmadik hipotézisek igazolásához szükséges előzményeket mutatom be. Mindkét hipotézis igazolásához lineáris regresszióelemzést hajtok végre.

A második és harmadik hipotézisek a következők:

**H2:** Veszprém megyében a falusi szállásadói innovációs képesség érettség összefüggést mutat a falusi szállásadó jellemzőivel.

**H3:** Veszprém megyében a falusi szállásadó teljes innovációs tevékenysége kapcsolatban áll a falusi szállásadó jellemzőivel.

A fenti hipotézisek igazolásához először a falusi szállásadói jellemzők főkomponens-elemzésére van szükség, amelynek részleteit a következő fejezetben ismertetem. A főkomponens-elemzést követően a falusi szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség, majd a falusi szállásadói jellemzők és a szállásadói innovációs tevékenység közötti kapcsolatokat lineáris regresszióval vizsgálom. Mindkét esetben mind a függő, mind a független változók magas mérési szintűek, ami a magyarázó modellek közül a lineáris regressziószámítás alkalmazását teszi lehetővé.

#### 3.5.2.1 A szállásadói jellemzők indikátorainak vizsgálata

A falusi szállásadó jellemzésénél három indikátorcsoportot vizsgálok: a szállásadás kezdeti indítékát, az attitűd, valamint a szerepvállalás indikátorokat. Mindhárom indikátort egytől ötig terjedő Likert-skálán mérem, ahol a skála az „egyáltalán nem igaz” válaszlehetőségtől a „teljes mértékben” igaz válaszlehetőségig húzódik.

#### A szállásadás kezdeti indítékával kapcsolatos indikátorok vizsgálata

A szállásadás kezdeti indítékát öt kérdés tárja fel. A hazai és külföldi szakirodalmak tanulmányozása alapján fontosnak érzem a szolgáltatásnyújtás indíttatásának azonosítását az innováció képesség érettség vizsgálatához. Feltételezésem szerint a kényszer kezdeti jelenléte (pl. munkanélküliség) negatívan hat az innovációs képesség érettségre. A szállásadás lehetőségeinek megléte (pl. üresen álló lakrész), illetve az anyagi és személyes függetlenség iránti vágy indikátorok várakozásaink szerint pozitívan hatnak az innovációs képesség érettségre.

A szállásadói jellemzők korrelációs eredményei alapján (lásd *10. függelék*) indokolt volt a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium és a Bartlett-féle gömbteszt vizsgálatainak elvégzése.

34. táblázat: A szállásadói jellemzők KMO mutató és Bartlett-teszt értékei

KMO mutató és a Bartlett-teszt		
A minta megfelelőségének Kaiser-Meyer-Olkin mutatója		0,513
Bartlett-féle gömbteszt	Megközelítő khi-négyzet	39,035
	Szabadságfok	10
	Szignifikancia	0,00



A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató megmutatja, hogy a faktoranalízisbe bevont indikátorok között milyen mértékű parciális korreláció figyelhető meg. Értéke 0 és 1 között lehet, ha az értéke nagyobb, mint 0,5, akkor a faktoranalízis elemzése eredményes lehet (Sajtos-Mitev, 2007:258). A szállásadói jellemzők esetében a KMO mutató 0,513 (lásd 34. táblázat), tehát az indikátorok közötti korreláció szerint a változók alkalmasak a faktorelemzésre.

A Bartlett-próba során az egyes indikátorok egymástól való függetlenségére keressük választ. A szignifikancia-szint értékének kisebbnek kell lennie, mint 0,05, ahhoz, hogy a nullhipotézist elvethessük, mely szerint a változók korrelálatlanok. A szállásadói jellemzők vizsgálatakor ez fennáll, mivel a szignifikancia-szint 0. A szállásadói jellemzők között tehát van korreláció, így a főkomponens-elemzés elvégezhető.

35. táblázat: A szállásadó jellemzői - Kommunalitás

<b>Kommunalitás</b>		
	Kiindulás	Kivonat
Kényszer	1,000	0,837
Lehetőség	1,000	0,738
Bevételi forrás	1,000	0,664
Anyagi függetlenség	1,000	0,773
Személyes szabadság	1,000	0,802
Főkomponens-elemzés.		

A kommunalitás megmutatja, hogy a létrejött faktor a kiinduló indikátorok hány százalékát magyarázza. A kommunalitás értéke 0 és 1 között lehet, 0,5 felett már elfogadjuk a korrelációt (lásd 35. táblázat).

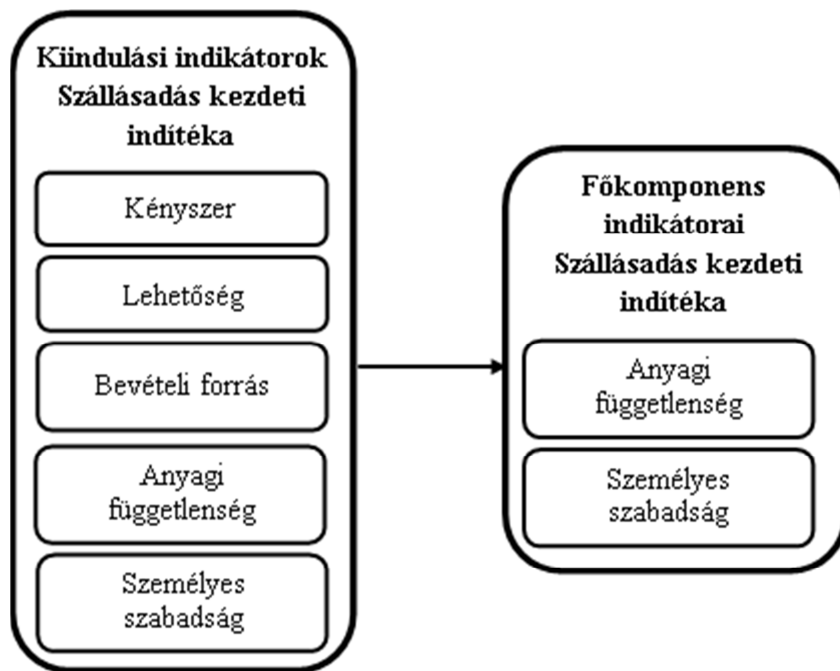
36. táblázat: A szállásadó jellemzői – Teljes variancia

<b>Magyarázott teljes variancia</b>									
Komponens	Teljes	Variancia hányados	Kumulált %	Teljes	Variancia hányados	Kumulált %	Teljes	Variancia hányados	Kumulált %
1	1,675	33,503	33,503	1,675	33,503	33,503	1,607	32,132	32,132
2	1,125	22,506	56,009	1,125	22,506	56,009	1,134	22,685	54,817
3	1,013	20,270	76,279	1,013	20,270	76,279	0,073	21,461	76,279
4	0,776	15,512	91,791						
5	0,410	8,209	100,000						

A 36. táblázatból leolvasható, hogy az információ hány százalékát őrzi meg az új főkomponens. Ez az érték jelen esetben ötven százalék alatt van az első főkomponens esetében (32,132). Két főkomponens őrzné meg az információ elfogadható hányadát (54,817), ezért az új főkomponenst ebben a formában nem fogadhatom el. A kiinduló modellből a kényszer, lehetőségek adottak, és a bevételi forrás indikátorokat alacsony kommunalitás értékük miatt egyesével töröltem. A 12. függelékben található táblázatokból összességében leolvasható, hogy az anyagi függetlenség és a személyes függetlenség indikátorok esetében a létrejött főkomponens az információ 78,58 százalékát őrzi meg.

A főkomponens-elemzés elvégzése előtti és utáni indikátorokat a 36. ábra mutatja. A kezdeti indíték kiinduló indikátoraiból csak kettő, az anyagi függetlenség és a személyes szabadság maradtak a főkomponensben. A szállásadás kezdeti indítékai közül tehát csak az anyagi függetlenség vágyát és a személyes szabadságra, autonómiára törekvést vettem ezután figyelembe.

36. ábra: A szállásadás kezdeti indítéka főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

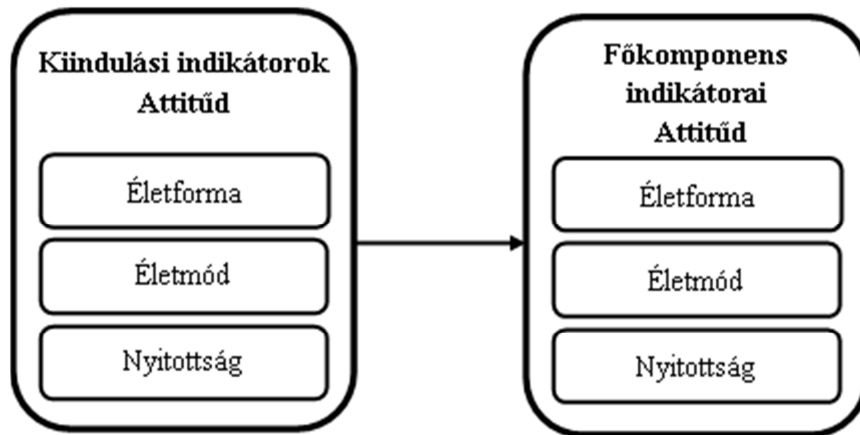
### A szállásadó attitűdjével kapcsolatos indikátorok vizsgálata

Hipotézisem alapján a szállásadó attitűdje is hat a szállásadó képesség érettségére, valamint a szállásadó teljes innovációs tevékenységére. Ebbe a kategóriába három indikátort – életformát, életmódot és a nyitottságot – soroltam. Az attitűddel kapcsolatos kérdések egytől ötig terjedő Likert-skálán az „egyáltalán nem igaz” opció és a „teljes mértékben igaz” válaszlehetőség között húzódtak.

Az életforma a szolgáltatásnyújtási létet, az életmód a mindennapokban megtapasztalható szolgáltatásnyújtás magánélettel való összemosódását jelenti.

A nyitottság alatt annak a lehetőségét értem, hogy a vendég betekintést nyer a vendéglátó hétköznapjaiba, életvitelébe. Az ott tartózkodás ideje alatt a vendég „családtagnak” érezheti-e magát.

37. ábra: Az attitűd - főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



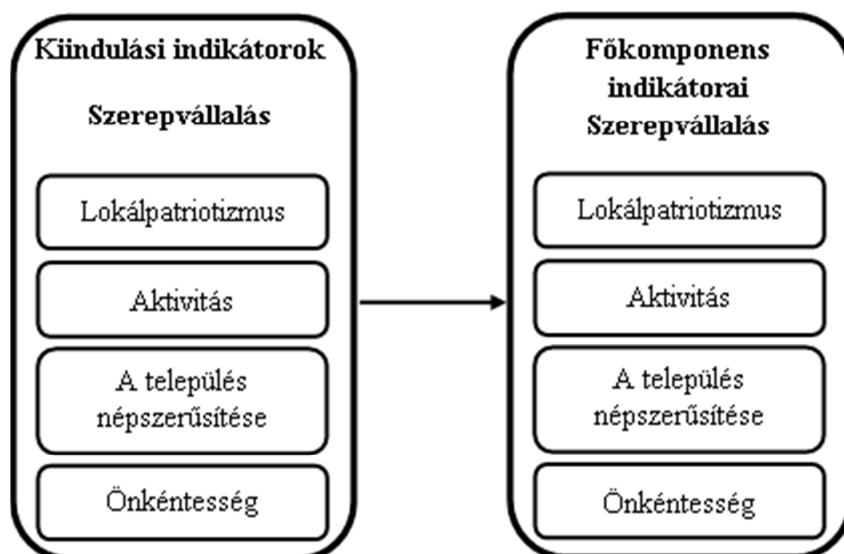
Forrás: saját szerkesztés.

A főkomponens elemzés elvégzése után mind a három kiindulási indikátor bent maradt a modellben (lásd 37. ábra és 13. függelék).

### **A szállásadó a település falusi turizmusában való szerepvállalásával kapcsolatos indikátorok vizsgálata**

Az ebbe a kategóriába sorolt négy indikátor (településhez való tartozás, település turizmusának szervezésében vállalt szerep, a település ismertségéhez való hozzájárulás, a településért vállalt önkéntes tevékenység) a falusi szállásadó településhez való viszonyát, a település turizmusában elfoglalt helyét vizsgálja.

38. ábra: A szerepvállalás - főkomponens-elemzés előtti és utáni indikátorai



Forrás: saját szerkesztés.

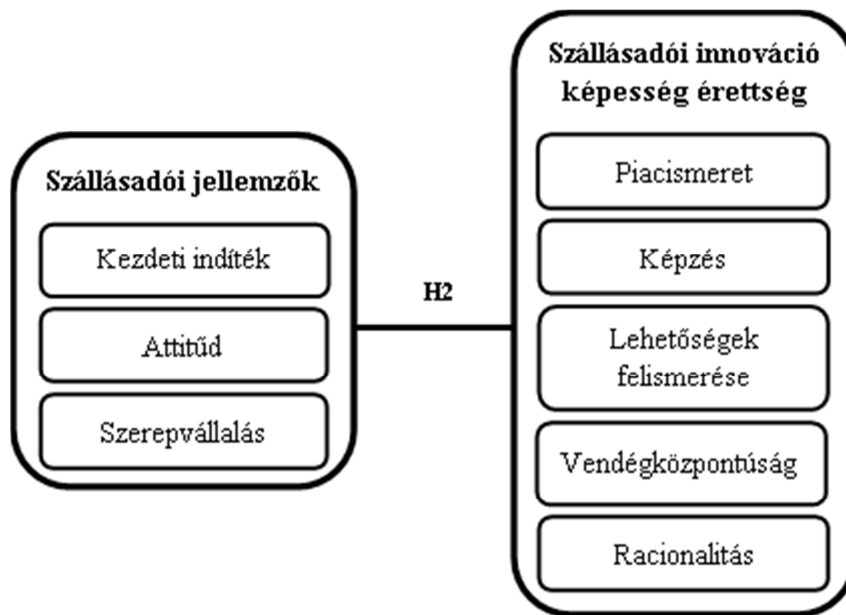
A szállásadó szerepvállalásával kapcsolatos négy indikátor a főkomponens-elemzés elvégzése után is bent maradt a modellben (lásd 38. ábra és 14. függelék).

### 3.5.2.2 A szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség főkomponenseinek összefüggései

Ebben a fejezetben a disszertáció második hipotézisének igazolását mutatom be (lásd 39. ábra).

**H2:** Veszprém megyében a falusi szállásadói innovációs képesség érettség összefüggést mutat a falusi szállásadó jellemzőivel.

39. ábra: A falusi szállásadói innovációs képesség érettség és a falusi szállásadó jellemzői között feltételezett kapcsolat



Forrás: saját szerkesztés.

A főkomponens-elemzéssel létrehozott szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség között fennálló kapcsolatok vizsgálatára korreláció- és regresszióanalízist alkalmaztam. A két változó közötti összefüggés természetének vizsgálatára a regresszióelemzést, a kapcsolat erősségének feltárására a korrelációanalízist (lásd 11. függelék) használtam.

#### A változók normalitás vizsgálata

A változók normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov-probát végeztem el a Pasw Statistic 18 spss program segítségével. A próba nullhipotézise – mely szerint a változó normál eloszlást követ – akkor teljesül, ha a próba kétoldali szignifikanciája eltér a nullától.

37. táblázat: A szállásadói jellemzők főkomponenseire vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba

Kolmogorov-Smirnov-próba			
	Indíték	Attitűd	Szerepvállalás
Elemzés	82	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	1,396	1,109	1,092
Kétoldali szignifikancia	0,041	0,171	0,184

38. táblázat: Az innováció érettség főkomponenseire vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba

Kolmogorov-Smirnov-próba					
	Piacismeret	Képzés	Lehetőség	Vendég kp.	Racionalitás
Elemzés	82	82	82	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	1,081	1,165	0,768	1,558	0,983
Kétoldali szignifikancia	0,193	0,133	0,598	0,016	0,289

Mind a szállásadói jellemzők, mind az innováció érettség főkomponensei esetében elfogadtam a normális eloszlás nullhipotézisét (lásd 37. és 38. táblázat).

### A hibatagokra vonatkozó feltételek teljesülése

A reziduálisok várható értékére és normális eloszlására vonatkozó követelmények teljesülésének vizsgálatára is Kolmogorov-Smirnov-próbát alkalmaztam. Az elemzés a regresszióanalízis során elmentett standardizált hibatagokra végezhető el. A 39. táblázat az elemzés során kapott átlagot és z értéket, valamint a teszthez tartozó szignifikancia-szinteket foglalja össze.

39. táblázat: A reziduumokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba eredménye

Kolmogorov-Smirnov-próba					
	Piacismeret	Képzés	Lehetőség	Vendég kp.	Racionalitás
Elemzés	82	82	82	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	0,586	0,535	0,472	0,642	0,652
Kétoldali szignifikancia	0,882	0,937	0,979	0,804	0,789

A 39. táblázatban szereplő értékek alapján a nullhipotézis elfogadható, amely alapján megállapítható, hogy a reziduumok normális eloszlást követnek.

### Heteroszkedaszticitás tesztelése

A heteroszkedaszticitás tesztelésére Breush-Pagan-tesztet használtam. A teszt lefuttatása Gretl program segítségével történt. A tesztelés menete a 20. függelékben követhető nyomon. A nullhipotézis szerint a hibatagok varianciája állandó, azaz homoszkedaszticitás áll fenn. A modellhez tartozó 0,05 feletti szignifikancia szint teljesülése esetén a nullhipotézis nem vehető el. Vizsgálatomban teljesül a homoszkedaszticitás feltétele.

### 3.5.2.3 A szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség kapcsolata

A szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség főkomponensek közötti kapcsolat meglétének és természetének vizsgálatára lineáris regresszióanalízist használtam. A többváltozós lineáris regresszióanalízis során egy függő változó alakulását vizsgálom, több független változó függvényében. A modell magyarázó változói a szállásadói jellemzők, melyek feltételezésem szerint hatnak az innováció képesség érettségére. A magyarázott változó az innováció képesség érettség.

A lineáris regresszióanalízis során a Backward módszert alkalmaztam, így az első lépésben valamennyi független változót behelyettesítettem, majd mindig a leggyengébb parciális magyarázatot mutató független változótól megváltam.

A következő öt pontban az innovációs képesség érettség főkomponensei és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolatok vizsgálati eredményeit mutatom be egymás után.

#### A piacismeret főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei közötti kapcsolat vizsgálata

A regresszióelemzés eredményeként kapott standardizált koefficiensek (Beta) értékei is láthatók a 40. táblázatban, amely értékek alapján meg lehet mondani, hogy a többi magyarázó változó hatását kiszűrve milyen magyarázó ereje van az adott változónak (Sajtos-Mitev, 2007:230).

A regresszióelemzés eredményeképpen a 40. táblázatból leolvasható, hogy a szállásadás jellemzői közül kizárólag a szerepvállalás főkomponens mutat szignifikáns összefüggést az érettség piacismeret főkomponensével.

40. táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje - Piacismeret

Együtthatók <sup>a</sup>						
Modell		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.
		B	Std. hiba	Beta		
1	(Konstans)	1,382	0,540		2,559	0,012
	Indíték	0,060	0,100	0,067	0,599	0,551
	Attitűd	0,024	0,107	0,025	0,221	0,826
	Szerepvállalás	0,378	0,128	0,329	2,944	0,004

a. Függő változó: Piacismeret

A táblázatban szereplő korrigált  $r^2$  mutató és az F próba segítségével a modell jóságát és illeszkedését ellenőriztem. Az  $r^2$  értékéből leolvasható, hogy a regressziós egyenes a teljes szórás 11,3 százalékát magyarázza. A regresszióelemzés részleteit a 41. táblázat mutatja be.

41. táblázat: A piacismeret és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése

Modell összefoglalása									
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig F. változás
1	0,352	0,124	0,113	0,96092	0,124	11,348	1	80	0,001

Az innovációs képesség érettség piacismeret főkomponense és a szállásadói jellemzők közötti összefüggés vizsgálatára lefuttatott lineáris regresszióelemzés eredményeire alapozva, a modell alacsony magyarázóereje ( $R^2 = 11,3$ ) miatt korrelációelemzést is végzünk. Mivel három magyarázó változónk van, parciális korrelációs számítás alkalmazása szükséges az egyes változóknak kizárólag a magyarázott változóval mérhető együttmozgásának megállapítására a többi magyarázó változó hatásának kiszűrése mellett.

### A piacismeret és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolatok intenzitása

A 42. táblázaton az innovációs képesség érettség piacismeret főkomponense és a szállásadói jellemzők három (szállás kezdő indítéka, attitűd és szerepvállalás) főkomponense közötti kapcsolat szorosságát jellemző parciális korrelációs együtthatókat láthatjuk. A parciális korrelációs együttható két változó közötti kapcsolat szorosságát méri, egy vagy több más változó hatásának kiszűrésevel (Sajtos-Mitev, 2007:211).

42. táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Piacismeret-szállásadói jellemzők)

Korrelációk						
Kontrollváltozó			Piacismeret	Szerepvállalás	Indíték	Attitűd
nincs	Piacismeret	Korreláció	1,000	0,352	0,152	0,133
		Kétoldali szig.		0,001	0,172	0,234
		df	0	80	80	80
	Szerepvállalás	Korreláció	0,352	1,000	0,242	0,278
		Kétoldali szig.	0,001		0,029	0,011
		df	80	0	80	80
	Indíték	Korreláció	0,152	0,242	1,000	0,248
		Kétoldali szig.	0,172	0,029		0,024
		df	80	80	0	80
	Attitűd	Korreláció	0,133	0,278	0,248	1,000
		Kétoldali szig.	0,234	0,011	0,024	
		df	80	80	80	0
Indíték-Attitűd	Piacismeret	Korreláció	1,000	0,316		
		Kétoldali szig.		0,004		
		df	0	78		
	Szerepvállalás	Korreláció	0,316	1,000		
		Kétoldali szig.	0,004			
		df	78	0		

A táblázat felső részében a Pearson-féle korrelációs együtthatók olvashatók, ahol még nincsen kontrollált változó. Megfigyelhető, hogy a piacismeret és a szerepvállalás között közepes pozitív kapcsolat van ( $r_{psz}=0,352$ ), miközben a magyarázó változók együttmozgása is szignifikáns. A táblázat alsó részében a piacismeret és szállásadás közötti parciális korrelációs együtthatót számoltam ki, de itt már az indíték és az attitúd változók hatását kiszűrve ( $r_{psz.ai}=0,316$ ).

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján a piacismeret főkomponens szignifikáns, közepesen szoros kapcsolatot mutat a szerepvállalás főkomponenssel.

A két elemzés alapján tehát megerősítést nyert, hogy a település turizmusának szervezésében való szerepvállalás mértéke összefüggésben van a falusi szállásadó piacismeretével. Miközben az ok-okozati kapcsolatot nem vizsgálom, megjegyzem, hogy ennek háttérében az állhat, hogy a szerepvállalás és a többi falusi turizmusban érdekelt szolgáltatóval folytatott együttműködés az aktuális hírek áramlását, a tapasztalati úton nyert információk megosztását is megkönnyíti, elősegítve ezzel a piac naprakészebb ismeretét.

### A képzés főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei közötti kapcsolat vizsgálata

A képzés főkomponens mint magyarázott, és a szállásadói jellemzők mint magyarázó változók közötti kapcsolat vizsgálata céljából lefuttatott regresszióelemzésből az derül ki, hogy a képzés főkomponensnek egyik szállásadói jellemzővel (indíték, attitúd, szerepvállalás) sincs szignifikáns kapcsolata (lásd 43. táblázat).

43. táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Képzés

Modell		Együtthatók <sup>a</sup>					Kollinearitás statisztika	
		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.	Tolerancia	VIF
		B	Std.hiba	Beta				
1	(Konstans)	1,037	0,579		1,792	0,077		
	Indíték	0,037	0,107	0,039	0,344	0,732	0,906	1,104
	Életforma	0,162	0,114	0,163	1,417	0,160	0,888	1,126
	Szerepvállalás	0,220	0,138	0,183	1,595	0,115	0,891	1,122

a. Független változó: Szállásadói jellemzők

### A képzés főkomponens és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolatok intenzitása

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján sincs a képzés főkomponens és a szállásadói jellemzők között szignifikáns kapcsolat. A korrelációelemzés részleteit a 23. függelék mutatja be.



### A lehetőségek kezelése főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei közötti kapcsolat vizsgálata

A lehetőségek kezelése főkomponens mint magyarázó, és a szállásadói jellemzők mint magyarázó változók közötti kapcsolat vizsgálata céljából lefuttatott regresszióelemzés alapján kizárólag a szerepvállalás főkomponens kapcsolata szignifikáns a lehetőségek kezelése főkomponenssel (lásd 44. táblázat).

44. táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Lehetőségek kezelése

Modell		Együtthatók <sup>a</sup>					Kollinearitás statisztika	
		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.	Tolerancia	VIF
		B	Std.hiba	Beta				
1	(Konstans)	1,463	0,461		3,176	0,002		
	Indíték	0,038	0,085	0,049	0,443	0,659	0,906	1,104
	Életforma	0,068	0,091	0,084	0,749	0,456	0,888	1,126
	Szerepvállalás	0,315	0,110	0,320	2,873	0,005	0,891	1,122

a. Függő változó: Lehetőség

45. táblázat: A lehetőségek kezelése és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése

Modell összefoglalása									
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig F. változás
1	0,355	0,126	0,115	0,82181	0,126	11,560	1	80	0,001

A regressziós modellben a többszörös determinációs együttható torzítatlan értéke (korrigált r<sup>2</sup>) 0,115, így a teljes szórás 11,5 százalékát magyarázza a regressziós egyenes (lásd 45. táblázat).

### A lehetőségek kezelése és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolatok intenzitása

A 46. táblázaton az innovációs képesség érettség lehetőségek kezelése főkomponense és a szállásadói jellemzők három (szállás kezdő indítéka, attitűd és szerepvállalás) főkomponense közötti kapcsolat szorosságát jellemző parciális és Pearson-féle korrelációs együtthatókat láthatjuk.

46. táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Lehetőségek kezelése-szállásadói jellemzők)

			<b>Korrelációk</b>			
Kontroll változó			Lehetőség	Szerepvállalás	Indíték	Attitűd
nincs	Lehetőség	Korreláció	1,000	0,355	0,147	0,185
		Kétoldali szig. df	0	0,001 80	0,187 80	0,097 80
	Szerepvállalás	Korreláció	0,355	1,000	0,242	0,278
		Kétoldali szig. df	0,011 80	0	0,029 80	0,011 80
Indíték	Korreláció	0,147	0,242	1,000	0,278	
	Kétoldali szig. df	0,187 80	0,029 80	0	0,024 80	
Attitűd	Korreláció	0,185	0,278	0,248	1,000	
	Kétoldali szig. df	0,097 80	0,011 80	0,024 80	0	
Indíték-Attitűd	Lehetőség	Korreláció	1,000	0,209		
		Kétoldali szig. df	0	0,005 78		
	Szerepvállalás	Korreláció	0,309	1,000		
		Kétoldali szig. df	0,005 78	0		

A táblázat felső részében a Pearson-féle korrelációs együtthatók olvashatók, ahol még nincsen kontrollált változó. Megfigyelhető, hogy a lehetőségek kezelése és a szerepvállalás között közepes pozitív kapcsolat van ( $r_{lsz}=0,355$ ), miközben a magyarázó változók együttmozgása is szignifikáns. A táblázat alsó részében a lehetőségek kezelése és a szerepvállalás közötti parciális korrelációs együtthatót számoltam ki, de itt már az indíték és az attitűd változók hatását kiszűrve ( $r_{lsz.ai}=0,309$ ).

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján a lehetőségek kezelése főkomponens szignifikáns, közepesen szoros kapcsolatot mutat a szerepvállalás főkomponenssel.

A két elemzés alapján tehát megerősítést nyert, hogy a település turizmusának szervezésében való szerepvállalás mértéke összefüggésben van a szállásadó lehetőségeinek kezelésével. Miközben az ok-okozati kapcsolatot nem vizsgálom, megjegyzem, hogy ennek háttérében az állhat, hogy a szerepvállalás elősegíti többek között a pályázati lehetőségek naprakészebb ismeretét, a kockázatkezelés lehetséges módjaival kapcsolatos ismeretek cseréjét. A település turizmusában aktív szerepet vállaló szállásadó más, akár turisztikai, akár nem turisztikai szolgáltatókkal komoly együttműködések folytat az abból származó előnyök kihasználása céljából.

### **A vendégközpontúság főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei közötti kapcsolat vizsgálata**

A vendégközpontúság főkomponens mint magyarázott, és a szállásadói jellemzők mint magyarázó változók közötti kapcsolat vizsgálata céljából lefuttatott regresszióelemzésből az derült ki, hogy a vendégközpontúság főkomponensnek egyik szállásadói jellemzővel (indíték, attitűd, szerepvállalás) sincs szignifikáns kapcsolata (lásd 47. táblázat).

47. táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Vendégközpontúság

Modell		Együtthatók <sup>a</sup>						
		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.	Kollinearitás statisztika	
		B	Std.hiba	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Konstans)	1,899	0,463		4,104	0,000		
	Indíték	0,072	0,085	0,097	0,845	0,401	0,906	1,104
	Életforma	0,078	0,091	0,099	0,853	0,396	0,888	1,126
	Szerepvállalás	0,156	0,110	0,164	1,413	0,162	0,891	1,122

a. Fügő változó: Vendégközpontúság

### A vendégközpontúság főkomponens és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolat intenzitása

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján sincs a vendégközpontúság főkomponens és a szállásadói jellemzők között szignifikáns kapcsolat. A korrelációelemzés részleteit a 24. függelék mutatja be.

### A racionalitás főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei közötti kapcsolat vizsgálata

A racionalitás főkomponens mint magyarázott, és a szállásadói jellemzők mint magyarázó változók közötti kapcsolat vizsgálata céljából lefuttatott regresszióelemzés alapján kizárólag a szerepvállalás főkomponens kapcsolata szignifikáns a racionalitás főkomponenssel (lásd 48. és 49. táblázat).

48. táblázat: Regressziós együtthatók és a t-statisztika szignifikancia-szintje – Racionalitás

Modell		Együtthatók <sup>a</sup>						
		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.	Kollinearitás statisztika	
		B	Std.hiba	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Konstans)	0,759	0,490		1,549	0,126		
	Indíték	0,100	0,090	0,121	1,107	0,272	0,906	1,104
	Életforma	0,051	0,097	0,059	0,531	0,597	0,888	1,126
	Szerepvállalás	0,349	0,117	0,329	2,993	0,004	0,891	1,122

a. Fügő változó: Vendégközpontúság

49. táblázat: A racionalitás és a szerepvállalás főkomponensek összefüggése

Modell összefoglalása									
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig F. változás
1	0,375	0,140	0,130	0,87920	0,140	13,058	1	80	0,001

### A racionalitás főkomponens és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolatok intenzitása

A regresszióelemzés eredményeképpen az 50. táblázatból leolvasható, hogy a szállásadás jellemzői közül kizárólag a szerepvállalás főkomponens mutat szignifikáns összefüggést az érettség racionalitás főkomponensével.

50. táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció (Racionalitás-szállásadói jellemzők)

Kontrollváltozó			Racionalitás	Szerepvállalás	Indíték	Attitűd
nincs	Racionalitás	Korreláció	1,000	0,355	0,215	0,180
		Kétoldali szig. df	0	80	0,053	0,106
					80	80
	Szerepvállalás	Korreláció	0,375	1,000	0,242	0,278
		Kétoldali szig. df	0,011	80	0,029	0,011
				0	80	80
	Indíték	Korreláció	0,215	0,242	1,000	0,248
		Kétoldali szig. df	0,053	0,029	80	0,024
			80	80	0	80
	Attitűd	Korreláció	0,180	0,278	0,248	1,000
		Kétoldali szig. df	0,106	0,011	0,024	80
			80	80	80	0
Indíték-Attitűd	Racionalitás	Korreláció	1,000	0,321		
		Kétoldali szig. df	0	78	0,004	
	Szerepvállalás	Korreláció	0,321	1,000		
		Kétoldali szig. df	0,004	78	0	

A táblázat felső részében a Pearson-féle korrelációs együtthatók olvashatók, ahol még nincsen kontrollált változó. Megfigyelhető, hogy a racionalitás és a szerepvállalás között közepes pozitív kapcsolat van ( $r_{rsz}=0,375$ ), miközben a magyarázó változók együttmozgása is szignifikáns. A táblázat alsó részében a racionalitás és a szerepvállalás közötti parciális korrelációs együtthatót számoltam ki, de itt már az indíték és az attitűd változók hatását kiszűrve ( $r_{rsz.ai}=0,321$ ).

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján a racionalitás főkomponens szignifikáns, közepesen szoros kapcsolatot mutat a szerepvállalás főkomponenssel.

A két elemzés alapján tehát megerősítést nyert, hogy a szállásadó település turizmusának szervezésében betöltött szerepe összefüggésben van a racionalitással. Miközben az ok-okozati kapcsolatot nem vizsgálom, megjegyzem, hogy ennek háttérében az állhat, hogy aki nagy szerepet vállal a turizmus helyi szervezésében, az vélhetően tudatosan teszi mindezt, hogy javítsa a hely turisztikai vonzerejét, s ezzel is növelje „vállalkozása” jövedelmezőségét.

#### A profik ismertetőjegyei, avagy a szállásadói jellemzők és az innovativitás kapcsolata

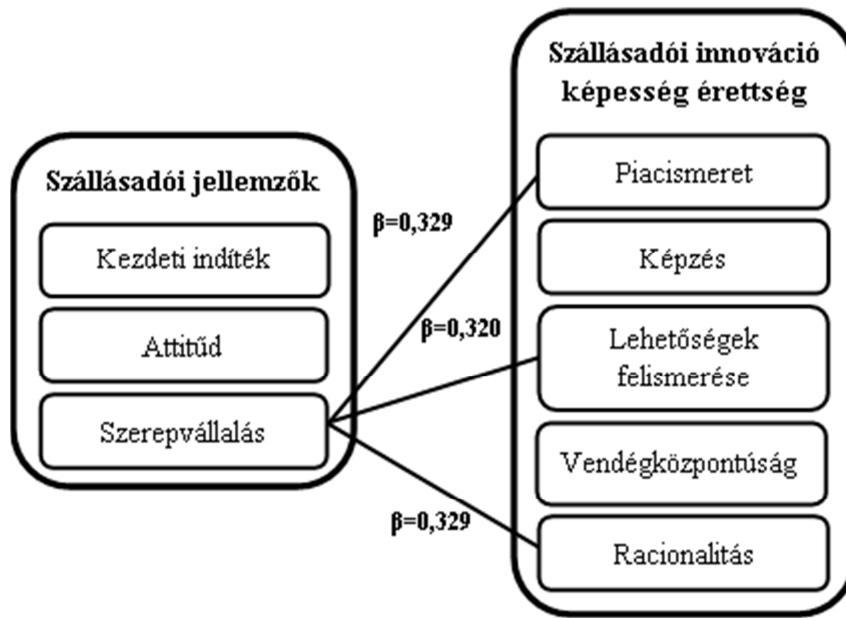
Még mielőtt elhamarkodott következtetést vonnánk le és a kor és az innovációs képesség érettség közötti összefüggésre gyanakodnánk – amit a dolgozat a feltételezés triviális volta, alacsony újdonságereje miatt nem vizsgált –, fontos leszögeznünk, hogy a fiatal kor sem garancia a magasabb innovációs képesség érettségre. A nyitottság, kockázatvállalás, vállalkozói kedv nem minden esetben a kor függvénye. A magas innovációs képesség érettség indexszel rendelkező, leginnovatívabb szálláshelyek között akadt idősebb hölgy, illetve fiatal házaspár is.

A magas innovációs képesség érettség indexszel rendelkező szállásadók a kutatási minta alapján teljesen azonosulnak a tevékenységgel. Többségük nem kizárólag szállásszolgáltatást, hanem egyéb élményprogramot (sajtkészítés, közös főzés, tanfolyamok) is kínál.

### 3.5.2.4 A lineáris regresszióelemzés eredményeinek összegzése

A következőkben az érettség egyes főkomponensei és a szállásadói jellemzők között feltárt kapcsolatokat foglalom össze. A 40. ábra vonalai 0,01 szinten szignifikáns kapcsolatokat jelölnek. A vonalakon a standardizált regressziós együtthatók értékeit tüntettem fel.

40. ábra: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innovációs képesség érettség faktorok közötti regressziós kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés.

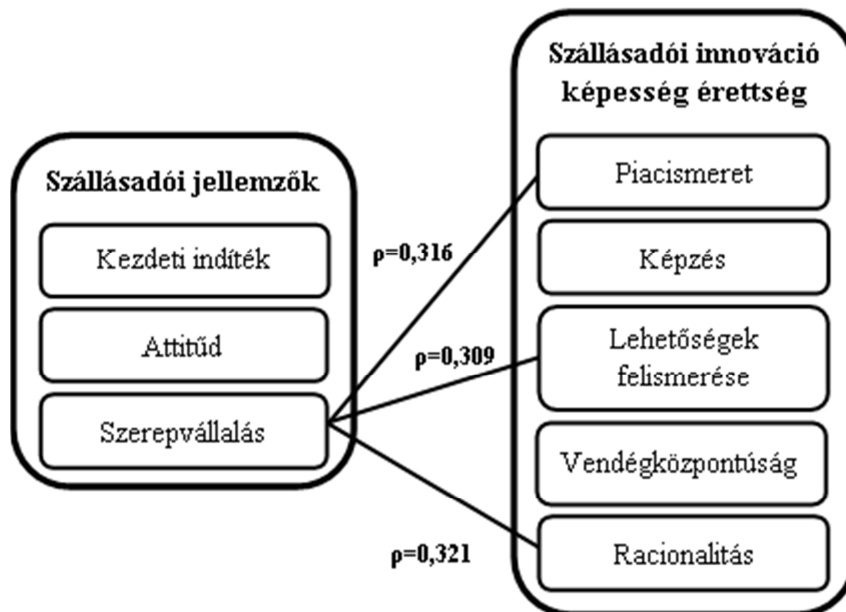
A regresszióelemzés eredményei alapján a szerepvállalás indikátor összefüggésben áll három érettség képesség területtel is, így a piacismeret, a lehetőségek kezelése és a racionalitás főkomponensekkel. Ahogy azt a korábbi elemzésekben láthattuk, a modell magyarázóereje gyenge, a korrigált  $r^2$  mutató alacsony értékeket vesz fel, ezért a fent említett komponensek közötti kapcsolat létezésén kívül mást nem állíthatok.

### 3.5.2.5 A lineáris korrelációelemzés eredményeinek összefoglalása

Az 41. ábra a parciális korrelációelemzés eredményeit mutatja be. A komponensek közötti vonalak pozitív, közepesen szoros parciális korrelációt jelölnek. A vonalakon a korrelációs együtthatók értékei szerepelnek.

A parciális korrelációelemzés eredményei alapján az innovációs képesség érettség három főkomponense és a szállásadói jellemzők szerepvállalás főkomponense között közepes pozitív kapcsolat van.

41. ábra: Az innovációs képesség érettség és a szállásadói jellemzők közötti parciális korrelációs kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés.

### 3.5.2.6 A második tézis megfogalmazása

A 3.5.2.1. fejezetben a főkomponens-elemzéssel létrehozott szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség között fennálló kapcsolatok vizsgálatára korreláció- és regresszióanalízist futtattam le. A két változó közötti összefüggés természetének vizsgálatára regresszióelemzést, a kapcsolat erősségének feltárására a korrelációanalízist (lásd 21, 23, 24. függelék) használtam.

Igazolt megállapítások:

- A szerepvállalás főkomponens összefüggésben áll az innovációs képesség érettség három képesség területével: a piacismerettel, a lehetőségek kezelésével és a racionalitással.
- A parciális korrelációelemzés eredményei alapján a piacismeret, a lehetőségek kezelése és a racionalitás főkomponensek és a szállásadói jellemzők szerepvállalás főkomponense között közepesen erős, pozitív kapcsolat van.

A megállapításoknak megfelelően az értekezés második tézise a következőképpen fogalmazható meg:

**T2:** Veszprém megyében a falusi szállásadók szerepvállalása a helyi falusi turizmus szervezésében közepesen szoros pozitív lineáris kapcsolatot mutat a falusi szállásadó három innovációs képességterületén: a piacismeret, a lehetőségek kezelése és a racionalitás terén mérhető teljesítményével.

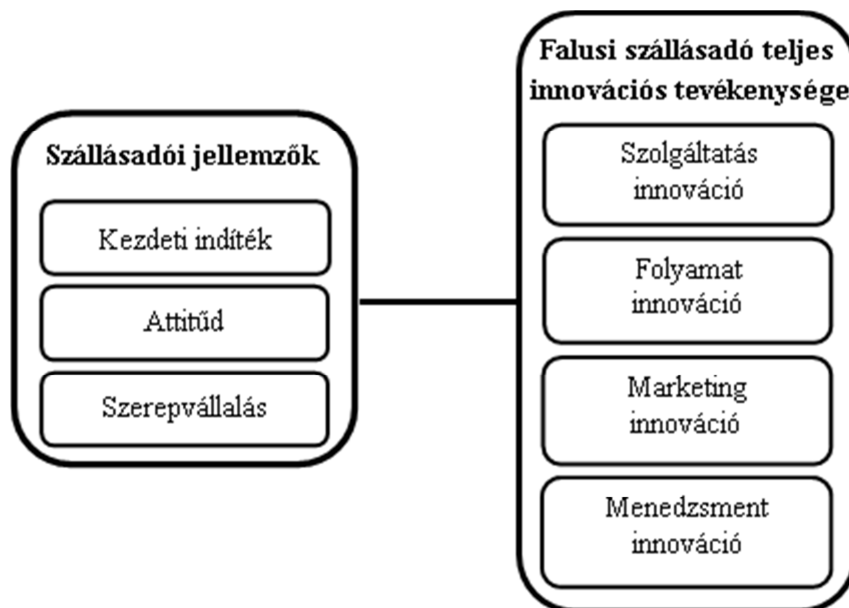
### 3.5.3 A szállásadói jellemzők és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata

A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolat feltárására ebben a fejezetben kerül sor (lásd 42. ábra).

A következőkben a disszertáció harmadik hipotézisének vizsgálatát mutatom be.

**H3:** Veszprém megyében a falusi szállásadó teljes innovációs tevékenysége kapcsolatban áll a falusi szállásadó jellemzőivel.

42. ábra: A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói jellemzők közötti feltételezett összefüggés



Forrás: saját szerkesztés.

A lineáris regresszió feltételei között szerepel a változók normalitása. A szállásadói jellemzőkre már a korábbiakban elvégeztem a normalitás vizsgálatot (lásd 40. táblázat).

Az innováció típus változói normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov-probát végeztem el a Pasw Statistic 18 spss program segítségével.

A próba nullhipotézise – mely szerint a változó normál eloszlást követ – akkor teljesül, ha a próba kétoldali szignifikanciája eltér a nullától. Az innováció típus főkomponensei esetében elfogadtam a nullhipotézist (lásd 51. táblázat).

51. táblázat: Az innováció típusokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba

Kolmogorov-Smirnov-próba					
	Szolgáltatás innováció	Folyamat innováció	Marketing innováció	Menedzsment innováció	Teljes innovációs tevékenység
Elemszám	82	82	82	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	1,699	1,956	1,592	1,815	1,038
Kétoldali szignifikancia	0,006	0,001	0,013	0,003	0,232

A szállásadói teljes innovációs tevékenység mint magyarázott változó és a szállásadói jellemzők mint magyarázó változó közötti kapcsolat vizsgálatára regresszióelemzést alkalmazok és a korrigált  $r^2$  mutató valamint az F-próba segítségével jellemzem a modell jóságát és illeszkedését.

52. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata – Teljes innovációs tevékenység

**Modell összefoglalása**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	Durbin Watson
1	0,331	0,110	0,076	0,22624	0,1661

53. táblázat: Regressziós együtthatók és a t statisztika szignifikancia-szintje - Teljes innovációs tevékenység

**Együtthatók<sup>a</sup>**

Modell	Nem standardizált együtthatók	Standardizált együtthatók	t	Szig.	Kollinearitás statisztika			
					B	Std.hiba	Beta	Tolerancia
1	(Konstans)	0,067	0,126			0,598		
	Indíték	0,039	0,023	0,187	0,529	0,100	0,906	1,104
	Életforma	0,019	0,025	0,088	1,662	0,439	0,888	1,126
	Szerepvállalás	0,048	0,030	0,183	0,778	0,110	0,891	1,122

a. Függő változó: Vendégközpontúság

A regresszióelemzésből az derül ki, hogy a szállásadói jellemzők nem hatnak a szállásadó teljes innovációs tevékenységére (lásd 52. és 53. táblázatokat).

A 34. függelék a szállásadói jellemzők mint magyarázó változók és az egyes innováció típusok mint magyarázott változók közötti lineáris kapcsolat vizsgálatának folyamatát mutatja be.

A fentiek értelmében a harmadik hipotézist elvettem mivel az elemzés során a következő megállapítás nyert bizonyítást:

- A szállásadói jellemzők és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.



### 3.5.4 A szállásadói innovációs képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata

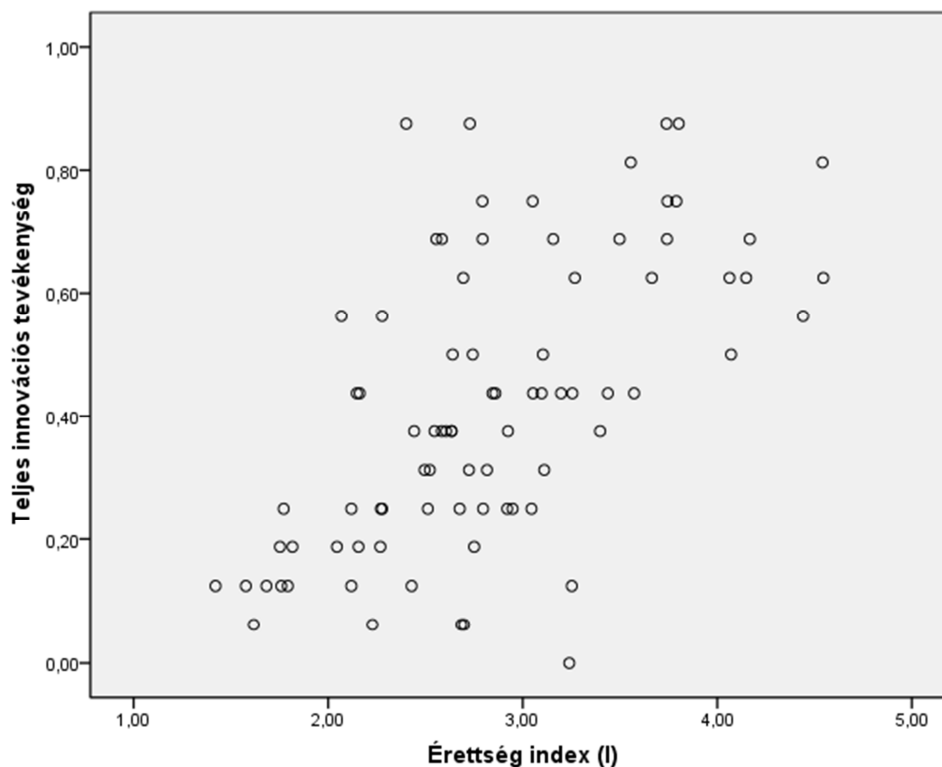
A falusi szállásadó innovációs képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolatot ebben a fejezetben tárom fel.

A következőkben a disszertáció negyedik hipotézisének igazolását mutatom be.

**H4:** Veszprém megyében a falusi szállásadók teljes mérhető innovációs tevékenysége szoros kapcsolatban áll a szállásadó innovációs képesség érettség indexének értékével.

Az innovációs képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenység közötti kapcsolat feltárása jól kiegészíti a szakirodalom-feldolgozásból, a szakértői interjúkból, valamint a főkomponens-elemzés elvégzéséből származó eredményeket. A két változó közötti függvényszerű összefüggés a modell gyakorlati alkalmazhatóságát támasztja alá. A 43. ábrán előzetes képet alkothatunk a kapcsolat jellegéről. A felhődiagram arra utal, hogy a két változó között közepesen erős, pozitív irányú kapcsolat létezik.

43. ábra: Felhődiagram az innováció érettség index és a teljes innovációs tevékenység értékeire



#### A változók normalitás vizsgálata

A két változó közötti kapcsolat meglétét lineáris regresszió elemzéssel ellenőrzöm. Az elemzés egyik feltétele a változók közötti normalitás vizsgálata. A változók normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov-probát végeztem el a Pasw Statistic 18 spss program segítségével. A próba nullhipotézise – mely szerint a változó normál eloszlást követ – akkor teljesül, ha a próba kétoldali szignifikanciája eltér a nullától.

54. táblázat: Az innovációs képesség érettségre és a szállásadói teljes innovációs tevékenységre vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próbák

**Kolmogorov-Smirnov próba**

	Érettség	Teljes innovációs tevékenység
Elemszám	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	0,866	1,038
Kétoldali szignifikancia	0,442	0,232

Mind az innováció érettség főkomponensei, mind a teljes innovációs tevékenység esetében elfogadtam a nullhipotézist (54. táblázat).

Az innovációs képesség érettség mint magyarázó, és a teljes innovációs tevékenység mint magyarázott változó közötti kapcsolat vizsgálatára lefuttatott regresszió-elemzésből az derül ki, hogy a modell a teljes szórás harmincnégy százalékát magyarázza (lásd 55. és 56. táblázatok), továbbá az F-próba ,000 szignifikanciája ( $S < 0,05$ ) is a két változó közötti szignifikáns kapcsolatot támasztja alá. A regresszióelemzés részleteit a 19. függelék mutatja be.

55. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata – Innováció érettség validálás

**Modell összefoglalása**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája
1	0,590	0,348	0,340	0,19117

56. táblázat: Regressziós együtthatók és a t statisztika szignifikancia-szintje – Innováció érettség validálás

**Együtthatók<sup>a</sup>**

Modell		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.
		B	Std.hiba	Beta		
1	(Konstans)	-0,125	0,086		-1,459	0,148
	Érettség	0,189	0,029	0,590	6,536	0,000

a. Független változó: Teljes innovációs tevékenység

**A hibatra vonatkozó feltételek teljesülése**

A reziduális várható értékére és normális eloszlására vonatkozó követelmények teljesülésének vizsgálatára is Kolmogorov-Smirnov-próbát alkalmaztam. Az elemzés a regresszióanalízis során elmentett standardizált hibatra végezhető el. Az 56. táblázat az elemzés során kapott átlagot és z értéket, valamint a teszthez tartozó szignifikancia-szintet foglalja össze.

57. táblázat: A hibatarag normalitásának vizsgálata

**Kolmogorov-Smirnov próba**

	Standardizált hibatarag
Elemszám	82
Kolmogorov-Smirnov Z	0,560
Kétoldali szignifikancia	0,912

### **Heteroszkedaszticitás tesztelése**

A heteroszkedaszticitás tesztelésére Breush-Pagan-tesztet használtam. A teszt lefuttatása Gretl program segítségével történt. A tesztelés menete a 20. függelékben követhető nyomon. A nullhipotézis szerint a hibatagok varianciája állandó, azaz homoszkedaszticitás áll fenn. A modellhez tartozó 0,05 feletti szignifikancia szint teljesülése esetén a nullhipotézis nem vethető el. Vizsgálatomban az érték 0,478406, így teljesül a homoszkedaszticitás feltétele.

#### **3.5.4.1 A harmadik tézis megfogalmazása**

A regressziós modell összefoglaló táblázatából és az együtthatókat bemutató táblázatból leolvasható, hogy a Veszprém megyei falusi szállásadók körében az innovációs képesség érettség index és a teljes innovációs tevékenység változók között pozitív irányú, közepes erősségű lineáris kapcsolat van. Ez a megállapítás a gyakorlatban támasztja alá azt a megelőlegzett elméleti összefüggést, mely szerint az innovációs képesség érettség szoros kapcsolatban áll a falusi szállásadók teljes innovációs tevékenységével.

**T3:** Veszprém megyében a falusi szállásadók teljes mérhető és megvalósított innovációs tevékenysége közepesen szoros lineáris kapcsolatban van a szállásadó innovációs képesség érettség indexének értékével.

### 3.5.5 A szállásadói kultúra kapcsolata az innovációs jellemzőkkel

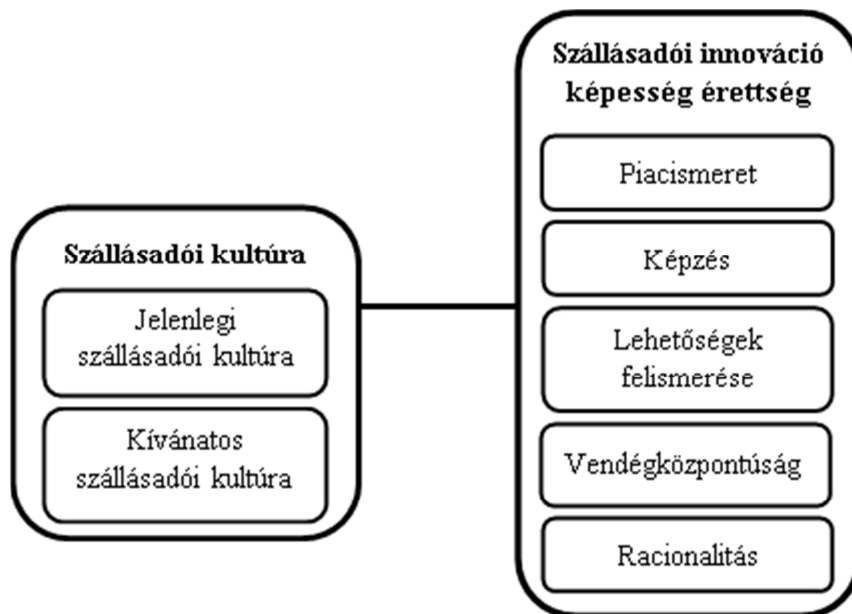
Ebben a fejezetben a falusi szállásadói kultúra és az innovációs képesség érettség, majd a falusi szállásadói kultúra és a falusi szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolatokat vizsgálom meg.

#### 3.5.5.1 A szállásadói kultúra kapcsolata az innovációs képesség érettséggel

Az ötödik hipotézis igazolására ebben a fejezetben kerül sor (lásd 44. ábra). Az innovációs képesség érettség magyarázott változó magas mérési szintű, a szállásadói kultúra mint magyarázó változó alacsony mérési szintű, ezért a magyarázó modellek közül a varianciaelemzés módszer alkalmas a két változó közötti összefüggés vizsgálatára.

**H5:** Veszprém megyében a falusi szállásadói innovációs képesség érettség képességterületek összefüggésben vannak a szállásadói kultúra profillal.

44. ábra: A szállásadói innovációs képesség érettség és a szállásadói kultúra között feltételezett összefüggés



Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálat során a falusi szállásadók domináns kultúrája alapján elemzem a hasonlóságokat és különbségeket a szállásadói innovációs képesség érettség tekintetében. A varianciaelemzés (ANOVA) alkalmazásával azt vizsgálom, hogy az eltérő domináns kultúrával rendelkező falusi szállásadók csoportjai milyen mértékben különböznek egymástól az adott változók átlagai alapján. A varianciaelemzés nullhipotézise szerint a csoportok átlagértékei között nincs különbség.

A varianciaelemzés feltétele a varianciahomogenitás, más néven szóráshomogenitás, mely szerint a függő változónak azonos szórással kell rendelkeznie a független változó különböző szintjei mellett (Sajtos-Mitev, 2007:166).

58. táblázat: Levene-teszt eredménye az érettség főkomponenseire

Levene-teszt				
	Levene Statistika	df1	df2	Szig.
Piacismeret	0,153	1	52	0,697
Képesség	0,766	1	52	0,385
Lehetőség	2,871	1	52	0,096
Vendégkp.	0,174	1	52	0,679
Racionalitás	0,291	1	52	0,592
Erettség	3,461	1	52	0,069

Az érettség főkomponenseinek varianciahomogenitását Levene-teszttel ellenőriztem. A Levene-teszt nullhipotézise azt mondja ki, hogy a szórások egyenlők, amelynek elvetése azt jelentené, hogy a szóráshomogenitás nem teljesül. Az 58. táblázat alapján azonban megállapítható, hogy a nullhipotézist nem tudom elvetni öt százalékos szignifikancia-szint mellett.

### A variancia-analízis eredményei

A lefuttatott varianciaelemzés eredményei alapján sem a jelenlegi, sem a kívánatos szállásadói kultúra profil különbségek nem eredményeztek eltérést a függő változók átlagértékeiben (lásd 28, 29. függelék). Ez azt jelenti, hogy innovációs képesség érettség szempontjából irreleváns, hogy a szállásadó a négy kultúra profil közül melyikbe tartozik.

A kultúrakutatás lehetővé teszi, hogy a versengő értékek modelljének egyik tengelye mentén két-két domináns kultúrátípust az elemzéshez összevonjunk. A varianciaelemzést a belső orientáltság, integráció fókuszú klán (A) és hierarchia (D) kultúrátípusok, illetve a külsőorientáltság, megkülönböztetés adhokrácia (B) és piac (C) kultúrátípusok összevonásával is elvégeztem, hogy feltárjam az esetleges hasonlóságokat és különbségeket a szállásadói innovációs képesség érettség tekintetében. A fentiek szerint jártam el a rugalmasság, megfontoltság orientált klán (A) és adhokrácia (B) kultúrátípusok, valamint a stabilitás, kontroll orientált hierarchia (D) és piac (C) kultúrátípusok esetében is. (Lásd bővebben 29. 32 és 33. függelék.) A klán (A) és hierarchia (D), illetve az adhokrácia (B) és piac (C) kultúra profilpárok mentén szignifikáns különbséget mutattam ki az innovációs érettség racionalitás főkomponensének átlagértékeiben ( $S=0,034$ ).

59. táblázat: A varianciaelemzés eredményei – jelenlegi AD-BC kultúraprofilpárok mentén

ANOVA						
		Négyzetösszeg	df	Átlag négyzete	F	Szig.
Képzés	Csoportok közötti	0,167	1	0,167	0,174	0,678
	Csoporton belüli	49,833	52	0,958		
	Teljes	50,000	53			
Lehetőség	Csoportok közötti	0,003	1	0,003	0,005	0,943
	Csoporton belüli	34,738	52	0,668		
	Teljes	34,741	53			
Vendégkp.	Csoportok közötti	0,116	1	0,116	0,189	0,665
	Csoporton belüli	31,796	52	0,611		
	Teljes	31,912	53			
Racionalitás	Csoportok közötti	3,251	1	3,251	4,754	0,034
	Csoporton belüli	35,560	52	0,684		
	Teljes	38,811	53			
Érettség	Csoportok közötti	0,313	1	0,313	0,699	0,407
	Csoporton belüli	23,279	52	0,448		
	Teljes	23,592	53			

A varianciaelemzést követő post-hoc összehasonlítás elvégzéséhez legalább három kategória szükséges. Mivel a szállásadói kultúra vizsgálatához használt versengő értékek modelljének tengelyei mentén két-két domináns kultúratípust összevontam, két kategóriánk van csak, ami a post-hoc összehasonlításokat nem teszi lehetővé.

Kutatási modellem alapján az innovációs képesség érettség érték és a szállásadói kultúra profil között feltételezett összefüggést nem sikerült teljes mértékben igazolni. A szállásadói kultúra esetében az adott településen tevékenykedő falusi szállásadók közösségének jelenlegi, és a céljai elérése érdekében optimális esetben öt év múlva kívánatos kultúráját külön vizsgáltam. A lefuttatott varianciaelemzés eredményei alapján sem a jelenlegi, sem a kívánatos szállásadói kultúra profilja nem eredményezett eltérést az érettség főkomponensek átlagértékei tekintetében, így a falusi szállásadó innovációs képesség érettsége nem hozható összefüggésbe egyértelműen a kultúraprofillal. A varianciaelemzés eredményei alapján mindössze azt a megállapítást tehetjük, hogy szignifikáns különbség mutatható ki a jelenlegi belső orientáltság, integráció fókuszú (klán (A) és hierarchia (D)), illetve a külsőorientáltság, megkülönböztetés fókuszú (adhokrácia (B) és piac (C)) kultúra profilpárok mentén a racionalitás főkomponens átlagértékei között ( $S=0,034$ ).

*Klán:* A klán típusú kultúra meghatározó ismertetője a „családi” jellege. A tagok összetartanak, közös célok eléréséért dolgoznak, mindenki által elfogadott értékeket vallanak. A klán kultúra kiemelten kezeli a csoportmunkát (teamwork), sokat foglalkozik a tagok fejlődésével, a megfelelő szervezeti környezet kialakításával. A szervezetben kiemelt fontosságú a vezető, aki csapatépítő és támogató egy személyben, segítőkész és erősíti az összetartozást (Heidrich, 2006:79; Cameron-Quinn, 2006:41-42). A klán kultúra figyel a belső folyamatokra, mindemellett rugalmasság is jellemzi. A klán kultúraprofillal rendelkező falusi szálláshely vagy falusi turizmussal foglalkozó település életében a vendégelégedettség a sikeresség záloga.

*Hierarchia:* A hierarchikus szervezet egy strukturált, jól szabályozott szervezet. A tagok meghatározzák a követendő eljárásokat és elvárják a formális pozíciók tiszteletét. A sok szabály, standardizált eljárásmód miatt kevés lehetőség van az önálló döntéshozatalra. A siker titkának a felsoroltak mellett a felelősséget és a kontrollt tartják. A hatékony vezetőnek jó a koordinációs és a vezetési készsége, tudja, mi történik a szervezetben. Hosszú távon a szervezet működése stabil, működési költsége alacsony. A hierarchia kultúrát a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a befelé irányultság határozza meg. (Cameron-Quinn, 2006:37-38; Heidrich, 2006:77-78; Serfőző, 2004:63-64). A hierarchia kultúraprofilú falusi szálláshely vagy település számára a stabilitás, a kiszámíthatóság a legnagyobb érték.

Az elemzés által feltárt összefüggésnek a fentebb jelzett falusi szállásadói kultúra profilpárok és az innovációs képesség érettség racionalitás területe között mindössze elméleti jelentősége van. Habár az eredmény arra enged következtetni, hogy valamekkora összefüggés létezik a falusi szállásadói kultúra profil és az innovációs képesség érettség között, a kapcsolat iránya nem pontosan meghatározható, s ezért ez az eredmény nem ültethető át a gyakorlatba.

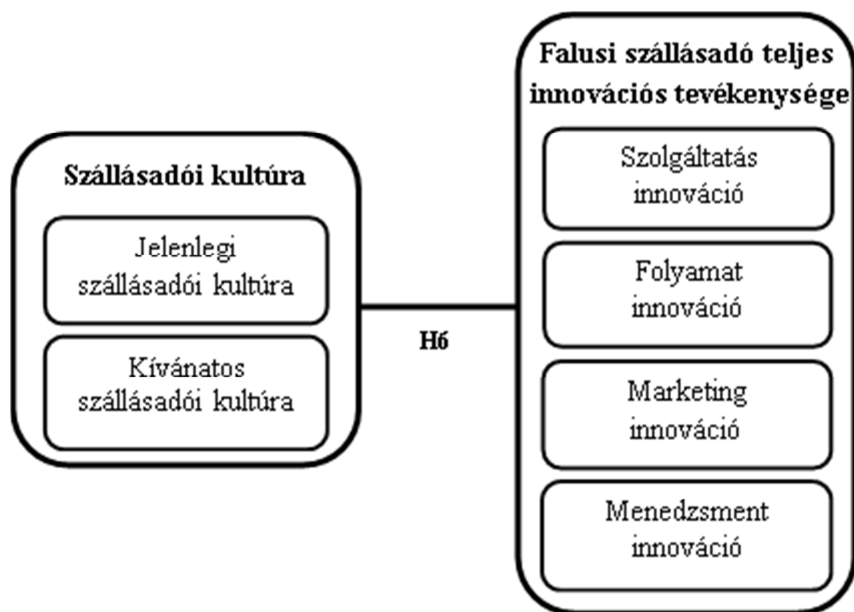
A fentiek miatt tehát tézist nem fogalmazunk meg a szállásadó kultúra profil és az inovációs képesség érettség közötti összefüggésre vonatkozóan.

### 3.5.5.2 A szállásadói kultúra és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálata

A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói kultúraprofil közötti kapcsolat feltárására és a hatodik hipotézis vizsgálatára ebben a fejezetben kerül sor (lásd 45. ábra).

**H6:** Veszprém megyében a falusi szállásadó innovációs tevékenysége összefüggésben van a szállásadói kultúra profillal.

45. ábra: A falusi szállásadó innovációs tevékenysége és a szállásadói kultúra közötti feltételezett összefüggés



Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálat során a falusi szállásadók domináns kultúrája alapján elemzem a különbségeket a szállásadók által végrehajtott innováció típusok és a teljes innovációs tevékenység értékei között. A varianciaelemzés (ANOVA) alkalmazásával azt vizsgálom, hogy az eltérő domináns kultúrával rendelkező falusi szállásadók csoportjai milyen mértékben különböznek egymástól az adott függő változók átlagai alapján. Az elemzés arra világíthat rá, hogy az innovációs tevékenységben rejlő különbségeket magyarázza-e a domináns szállásadó kultúra profil.

## A variancia-analízis eredményei

Az innovációs tevékenység varianciahomogenitását Levene-tesztel ellenőriztem. A Levene-teszt nullhipotézise azt mondja ki, hogy a szórások egyenlők, amelynek elvetése azt jelentené, hogy a szórás-homogenitás nem teljesül. A 60. táblázat alapján azonban megállapítható, hogy a nullhipotézist nem tudom elvetni 5 százalékos szignifikancia-szint mellett.

60. ábrázat: Levene-teszt eredménye az innováció típusaira és a teljes innovációs tevékenységre

Levene-teszt				
	Levene Statistika	df1	df2	Szig.
MEAN_SZOLG	0,003	1	52	0,957
MEAN_FOLY	0,549	1	52	0,462
MEAN_MARK	0,732	1	52	0,396
MEAN_MEN	1,227	1	52	0,273
MEAN_INNOV_OSSZ	1,030	1	52	0,315

A lefuttatott varianciaelemzés eredményei alapján a jelenlegi szállásadói kultúra nem eredményezett eltérést a változó átlagai tekintetében (lásd 30. függelék). Ahogy azt az innováció érettség és a kultúra kapcsolatának feltárásánál, úgy itt is a varianciaelemzést a belső orientáltság, integráció fókuszú klán (A) és hierarchia (D) kultúrátípusok, illetve a külsőorientáltság, megkülönböztetés adhokrácia (B) és piac (C) összevonásával is elvégeztem, hogy feltárjam az esetleges hasonlóságokat és különbségeket a szállásadói innovációs képesség érettség tekintetében. Hasonlóképpen jártam el a rugalmasság, megfontoltság orientált klán (A) és adhokrácia (B) kultúrátípusok, valamint a stabilitás, kontroll orientált hierarchia (D) és piac (C) kultúra esetében is (lásd 31. függelék). Az új kategorizálás szerinti elemszámokat a 27. függelék táblázatai mutatják.

A lefuttatott varianciaelemzés eredményei alapján egyrészt a kívánatos szolgáltatói kultúrapárok (AB-CD) mentén a menedzsment innováció átlagértékei között figyelhető meg szignifikáns különbség, ahogy az a 61. táblázatban látható ( $S=0,043$ ). (Lásd bővebben 32. függelék).

61. táblázat: ANOVA-tábla - Innováció típusai és a teljes innovációs tevékenység I.

		Négyzet-összeg	df	Négyzet átlag	F	Szig.
MEAN_SZOLG	Csoportok közötti	0,080	1	0,080	1,054	0,309
	Csoporton belüli	3,953	52	0,076		
	Teljes	4,034	53			
MEAN_FOLY	Csoportok közötti	0,258	1	0,258	3,746	0,058
	Csoporton belüli	3,581	52	0,069		
	Teljes	3,839	53			
MEAN_MARK	Csoportok közötti	0,002	1	0,002	,018	0,895
	Csoporton belüli	5,393	52	0,104		
	Teljes	5,395	53			
MEAN_MEN	Csoportok közötti	0,303	1	0,303	4,301	0,043
	Csoporton belüli	3,665	52	0,070		
	Teljes	3,968	53			
MEAN_INNOV_OSSZ	Csoportok közötti	0,105	1	0,105	2,211	0,143
	Csoporton belüli	2,479	52	0,048		
	Teljes	2,585	53			

Másrészt a jelenlegi belső orientáltság, integráció fókuszú (klán (A) és hierarchia (D)) kultúra, illetve a külsőorientáltság, megkülönböztetés fókuszú (adhokrácia (B) és piac (C)) kultúra profilpárok mentén állt fenn szignifikáns különbség a szolgáltatás innováció átlagértékei között (lásd 62. táblázat,  $S=0,018$ ).



62. táblázat: ANOVA-tábla - Innováció típusai és a teljes innovációs tevékenység II.

ANOVA						
		Négyzet összeg	df	Négyzet átlag	F	Szig.
MEAN_SZOLG	Csoportok közötti	0,418	1	0,418	6,009	0,018
	Csoporton belüli	3,616	52	0,070		
	Teljes	4,034	53			
MEAN_FOLY	Csoportok közötti	0,074	1	0,074	0,959	0,332
	Csoporton belüli	4,019	52	0,077		
	Teljes	4,093	53			
MEAN_MARK	Csoportok közötti	0,019	1	0,019	0,157	0,693
	Csoporton belüli	6,130	52	0,118		
	Teljes	6,148	53			
MEAN_MEN	Csoportok közötti	0,196	1	0,196	2,383	0,129
	Csoporton belüli	4,269	52	0,082		
	Teljes	4,464	53			
MEAN_INNOV_OSSZ	Csoportok közötti	0,003	1	0,003	0,047	0,829
	Csoporton belüli	2,878	52	0,055		
	Teljes	2,880	53			

Összefoglalva, a szállásadói kultúra és az innovációs tevékenység közötti kapcsolatot vizsgálva következő összefüggéseket tártam fel:

- Az öt éven belül kívánatos szolgáltatói kultúra profil dimenziójában a menedzsment innováció átlagértékei között szignifikáns különbség figyelhető meg. Mivel azonban ez a legtöbb esetben eltér a jelenlegi kultúra profiltól, így az eredmény jelentősége csekély, ezért nem vettem alá részletesebb vizsgálatnak.
- A jelenlegi belső orientáltság, integráció fókuszú, illetve a külsőorientáltság, megkülönböztetés fókuszú kultúrátípusok mentén szignifikáns különbség áll fenn a szolgáltatás innováció átlagértékei között. Mivel azonban post-hoc elemzést a csoportok kis száma miatt itt sem tudtam végezni, ezen eredmény pontosabb megfogalmazása nem lehetséges.

A fenti két összefüggés nem támasztja alá azon hipotézisünket, hogy a szállásadói kultúra kiemelt szerepet játszik a Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs folyamatában. Az elemzés által feltárt összefüggésnek a fentebb jelzett falusi szállásadói kultúra profilpárok és az szolgáltatás innováció között ugyancsak mindössze elméleti jelentősége van. Habár az eredmény arra enged következtetni, hogy valamekkora összefüggés létezik a falusi szállásadói kultúra profil és az innovációs tevékenység között, a kapcsolat iránya nem pontosan meghatározható, s ezért ez az eredmény nem ültethető át a gyakorlatba.

A fenti eredmények alapján tehát ez esetben sem indokolt tézist kimondani.

### 3.6 A kutatás eredményeinek összefoglalása

A disszertáció egy, a falusi szállásadók innovációs képesség érettség mérésére alkalmas modellt mutat be. A modell tesztelése Veszprém megyében valósult meg, ahol 82 falusi szállásadó tevékenységét vettem górcső alá, hogy az innovációs képesség érettségüket és innovációs tevékenységüket felmérjem, valamint az eredmények mögött húzódó összefüggéseket feltérképezzem. Az empirikus kutatás a falusi szállásadók innovációs képesség érettség területeinek azonosítását, az innovációs képesség érettség mérésére alkalmas módszer kidolgozását, valamint a szállásadás körülményváltóit (szállásadói jellemzők és a szállásadói kultúra) és a szállásadás innovációs változóit (szállásadói innovációs képesség érettség és a teljes innovációs tevékenység) közötti kapcsolatok feltárását célozta.

Az értekezés meghatározta a falusi szállásadók *innovációs érettség képességterületeit*. Ezek a piacismeret, képzés, lehetőségek kezelése, vendégközpontúság, racionalitás. A képességterületeken mutatott teljesítmény alapján a falusi szállásadók innovációérettsége leírhatóvá, mérhetővé vált.

Az értekezés bevezette a Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs képesség érettségének mérésére alkalmas *innovációs képesség érettség indexet*. Egy Veszprém megyei falusi szállásadó adott képességterületét leíró innovációs érettség érték az adott képességterülethez tartozó indikátorok súlyozott átlagaként számolható. A falusi szállásadó innovációs képesség érettség indexe az öt képességterületre kapott érettség érték egyszerű számtani átlaga. Az innovációs képesség érettség index értelmezhető egy szállásadó vagy egy település esetében is.

Az empirikus kutatás közepesen erős pozitív kapcsolatot mutatott ki a szállásadói jellemzők közül a települési turizmusban való szerepvállalás és az innovációs érettség három képességterülete között.

- A szerepvállalás és a piacismeret képességterület kapcsolata többek között azzal magyarázható, hogy a település turizmusában való aktív közreműködés révén a szállásadó együttműködik más turizmusban érdekelt szolgáltatókkal. Ez elősegíti az információk, tapasztalatok cseréjét, a tudás gyorsabb áramlását, s növeli a szállásadó piacismeretét.
- A település turizmusának szervezésében való szerepvállalás mértéke összefüggésben van a szállásadó lehetőségeinek kezelése képességterülettel. A turisztikai és nem turisztikai szolgáltatókkal való együttműködésből számtalan előny származhat, gondoljunk például a közös csomagok kialakítására, egymás kínálatának ajánlására. Az együttműködés együtt gondolkodást, ismeretek megosztását is jelenti, ami vonatkozhat akár a pályázati lehetőségekkel kapcsolatos tudnivalókra, vagy a kockázatkezelés technikáira is.
- A szerepvállalás és a racionalitás képességterület közötti összefüggés is hasonlóképpen magyarázható. A turizmus szervezésében szerepet vállaló szállásadó hozzájárul a település ismertségének növeléséhez, ezzel növelve saját „vállalkozása” jövedelmezőségét is.

A szállásadói jellemzők (szerepvállalás, attitűd és életforma) és a falusi szálláshelyek által 2008-2012 között végrehajtott innovációs tevékenység között nem tártam fel összefüggést.

Miközben tehát a személyes jellemzők összefüggésben vannak az innovációs képesség érettséggel, az innovációs tevékenységgel közvetlenül nem.

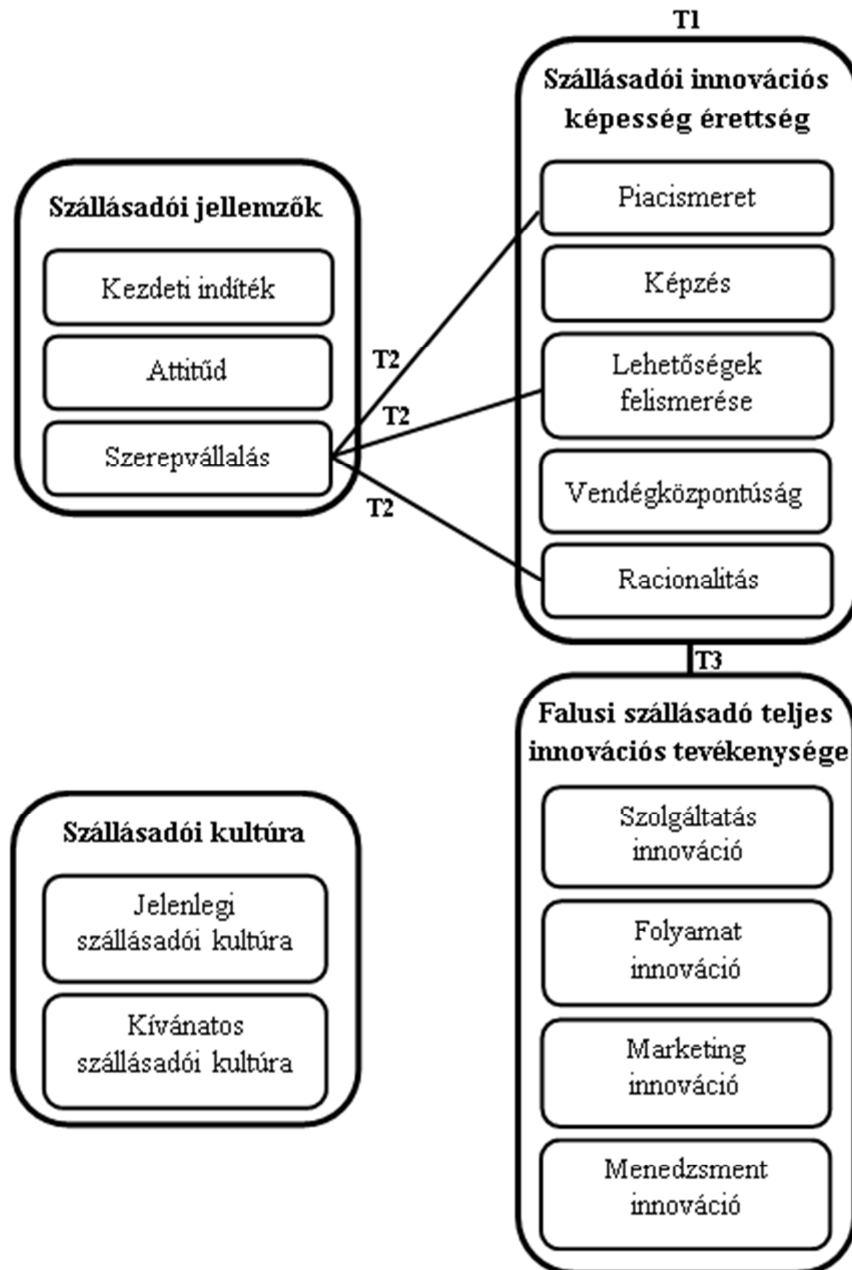
A Veszprém megyei falusi szállásadók körében az innovációs képesség érettség index és a teljes innovációs tevékenység változók között ugyanakkor pozitív irányú, közepes erősségű lineáris kapcsolatot mutattam ki. Ez az eredmény a gyakorlatban támasztja alá azt a megelőlegzett elméleti összefüggést, mely szerint az innovációs képesség érettség szoros kapcsolatban áll a falusi szállásadók teljes innovációs tevékenységével.

A kutatás során használt Cameron-Quinn-féle, szervezeti kultúrákutásra kidolgozott Versengő Értékek Modellje alkalmasnak bizonyult a szállásadói kultúra mérésére, azonban a szállásadói kultúra profil kapcsolatát az innovációs képesség érettség értékkel, valamint a teljes innovációs tevékenységgel nem sikerült teljes mértékben igazolni, ezért téziseket e két esetre nem tudtam megfogalmazni.

### 3.6.1 Az eredményeket leíró kutatási modell

A 46. ábra az empirikus kutatás eredményeit leíró modellt mutatja be.

46. ábra: Az eredményeket leíró modell



Forrás: saját szerkesztés.

### **3.6.2 A tézisek megfogalmazása**

Az empirikus kutatás eredményei alapján megfogalmazott téziseket a következőkben ismertetem.

#### **Első tézis**

**T1.1:** A falusi szállásadók innovációs képesség érettsége leírható a szállásadók piacismeret, képzés, lehetőségek felismerése, vendégközpontúság és a racionalitás képességterületeken mutatott teljesítményével.

**T1.2:** A Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs képesség érettségének mérésére az innovációs képesség érettség index szolgál.

#### **Második tézis**

**T2:** Veszprém megyében a falusi szállásadók szerepvállalása a helyi falusi turizmus szervezésében közepesen szoros pozitív lineáris kapcsolatot mutat a falusi szállásadó három innovációs képességterületén: a piacismeret, a lehetőségek kezelése és a racionalitás terén mérhető teljesítményével.

#### **Harmadik tézis**

**T3:** Veszprém megyében a falusi szállásadók teljes mérhető és megvalósított innovációs tevékenysége közepesen szoros lineáris kapcsolatban van a szállásadó innovációs képesség érettség indexének értékével.

#### **First thesis**

**T1.1:** The innovation capability maturity of rural accommodation service providers can be described by their performance in the capability areas of market knowledge, training, managing possibilities, guest orientation and rationality.

**T1.2:** The innovation capability maturity of rural hosts in Veszprém county can be measured by the innovation capability maturity index.

#### **Second thesis**

**T2:** The roles played by rural hosts in the local tourism of Veszprém county is in medium strong positive linear relationship with hosts' performance in three innovation capability areas: market knowledge, managing possibilities and rationality.

#### **Third thesis**

**T3:** Total measurable and realized innovation activity of rural accommodation providers in Veszprém county is in medium strong linear relationship with the value of the hosts' innovation capability maturity index.

### 3.6.3 Önálló, újszerű eredmények

A disszertáció a Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs folyamatait vizsgálta. A kutatás legfőbb célja a falusi szállásadók innovációs képesség érettségének leírására alkalmazható modell kidolgozása volt.

Az értekezés meghatározta a falusi szálláshelyek *innovációs képesség érettség modell képességterületeit*, melyek a következők:

- piacismeret
- képzés
- lehetőségek felismerése
- vendégközpontúság
- racionalitás.

Az értekezés bevezette a Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs képesség érettségének mérésére alkalmas *innovációs képesség érettség indexet*. Egy Veszprém megyei falusi szállásadó adott képességterületét leíró innovációs érettség érték az adott képességterülethez tartozó indikátorok súlyozott átlagaként számolható. A falusi szállásadó innovációs képesség érettség indexe az öt képességterületre kapott érettség érték egyszerű számtani átlaga. Az innovációs képesség érettség index értelmezhető egy szállásadó vagy egy település esetében is.

Az értekezés továbbá meghatározta a *falusi szállásadók jellemzőit* is, a következők szerint:

- szerepvállalás
- attitúd
- életforma.

A falusi szálláshelyek innovációs képesség érettsége és a szállásadói jellemzők között fennálló kapcsolatok vizsgálatából azt a feltételezést erősítette meg, hogy a szerepvállalás a piacismeret növeléséhez, a lehetőségek felismeréséhez, kezeléséhez járul hozzá, valamint a szállásadók pénzügyi racionalitását is erősíti.

Az empirikus kutatás a szervezeti kultúrakutatásra kidolgozott Versengő Értékek Modelljének *szállásadói kultúra mérésére* való alkalmasságát is bizonyította. A Cameron-Quinn által összeállított kérdőív a szolgáltatások világában, a falusi turizmus szállásadói kultúrájának feltérképezésére is használható.

Sikerült alátámasztani azt a feltételezést, mely szerint az *innovációs képesség érettség szoros kapcsolatban áll a falusi szállásadók teljes innovációs tevékenységével*: a Veszprém megyei falusi szállásadók körében az innovációs képesség érettség index és a teljes innovációs tevékenység változók között pozitív irányú, közepes erősségű lineáris kapcsolatot mutattam ki.

### 3.6.4 A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazhatósága

Kutatásom fő mozgatórugója az volt, hogy a fenntartható turizmus egyik ágával, az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő falusi turizmussal behatóbban foglalkozzak. Amikor csak tehetem, utazásaim során falusi szállásadóknál szállok meg, így az értekezésben leírtak saját, személyes tapasztalatból is merítenek a kérdőíves kutatáson felül. Dolgozatomban a falusi turizmus feltételrendszerét: a táji adottságokat, vonzerő típusokat, általános és turisztikai infrastruktúra meglétét nem vizsgáltam, elemzésem középpontjában a szállásadók innovativitásának vizsgálata áll.

Az empirikus kutatáshoz összeállított kérdőív a falusi turizmus vizsgálata szempontjából releváns szállásadói jellemzőket, a szállásadó által végrehajtott innovációk típusait, a szállásadó innovációs képességét, a szállásadói kultúrát egyaránt körüljárja. A kérdőív jó eszköz lehet más, falusi turizmusban érintett települések, régiók állapotfelméréséhez egyaránt.

A 2012. évben elvégzett kutatás segíti a falusi szállásadói szakma megértését, átfogó képet ad a Veszprém megyei gyakorlatról. Az eredmények a turisztikai szakmai szervezetek szakemberei számára hivatkozható helyzetértékelést, jó alapot jelenthetnek beruházások, pályázatok, programok előkészítéséhez.

Meghatározó gyakorlati jelentősége van az innovációs képesség érettség modell kidolgozásának. A modell a szakirodalmi feldolgozáson túl szakértői validálás, valamint egy 82 elemű mintán lefolytatott kutatás eredményeképpen született meg. A modell képességterületei nem kizárólag Veszprém megyére, hanem tetszőleges akár hazai, akár külföldi falusi turisztikai régióra is értelmezhetők.

A kutatás célja a falusi turizmus elméleti keretének bővítése mellett a gyakorlatban könnyen alkalmazható módszer kidolgozása volt. Az innovációs képességterületek érettségéből számolt innovációs képesség érettség index segítségével a falusi szállásadó innovációs képesség érettsége mérhető, más szállásadókkal összehasonlítható. A Veszprém megyei falusi szálláshelyek jelenlegi állapotának felmérésén túl a képességterületek érettségi szintjéből a kevésbé fejlett képességterületekre, esetleges hiányosságokra, fejlesztési irányokra is következtetni lehet, ami alapján a szállásadó figyelme bizonyos szolgáltatási mozzanatra (pl. vendégigények megismerésére, a végrehajtott innováció kommunikációjára, pályázatfigyelésre), tervezési horizontjára irányítható. Az innovációs képesség érettség index szálláshelyre, településre, megyére is kiszámolható, így a fejlődési utak ennek megfelelően szálláshelyre, településre vagy megyére is értelmezhetőek. A felmérésben érintett témakörök alapján a település vagy megye, régió szállásadói számára nehézséget jelentő, kevésbé érett képességterületek fejlesztésére operatív program (pl. pályázatiírói tanfolyam szervezése) vagy stratégia fogalmazható meg.

A kutatás igazolta, hogy a Cameron-Quinn-féle, szervezeti kultúrakutatásra kidolgozott Versengő Értékek Modellje alkalmas a szállásadói kultúra mérésére. Ez arra enged következtetni, hogy a modell a turizmus más területein is használható egy adott termék előállításában (pl: turisztikai desztináció, rendezvény) résztvevők kultúrájának beazonosítására.

### 3.7 További kutatási irányok

A Veszprém megyei falusi szállásadók innovációs képesség érettségében bekövetkező változások azonosítása céljából célszerűnek tartom a kutatást egy későbbi időpontban – 3-5 éven belül – változatlan formában megismételni. Ezen túlmenően érdemesnek tartom a doktori disszertációban bemutatott, kizárólag Veszprém megye falusi szállásadóira koncentráló kutatást a mintanagyság növelésével országos felméréssé kiterjeszteni. Egy országos kutatás eredményei alapján a települési és a szállásadói jellemzők alapján további összefüggések tárhatók fel.

Örvendetes látni a vidéki települések együttműködési hajlandóságának növekedését. A jövőbeli kutatások egyik lehetséges iránya az egyesületbe tömörült falusi szállásadók innovációs tevékenységének vizsgálata. Egy ilyen kutatás során összehasonlítható az egyesületen belül működő falusi szállásadók innovációs érettsége, tevékenysége és kultúra profilja az egyesületen kívül működő szállásadókéval. Emellett a tősgyökeres falusi szolgáltatók és az „életstílus vállalkozók” – akik a települést üzleti alapon választják a turisztikai szolgáltatásnyújtás helyszínéül – közötti különbségek vizsgálata is további lehetőségeket rejt magában.

Jelen kutatás jórészt kvantitatív elemzésre támaszkodik, de a kvantitatív kutatás mellett a falusi szállásadók életútelemzésével a szállásadók tevékenységük folytatásának főbb mérföldkövei is azonosíthatók, ami a szolgáltatás-nyújtásban végbemenő folyamatok jobb megértését szolgálja. Az innovációs képesség érettség szolgáltatói életcikluson belüli vizsgálata is hasznos adalékot nyújt a szakma jobb megértéséhez.

A bemutatott innovációs képesség érettség modell a falusi szállásadás tapasztalatai alapján más turisztikai szolgáltatók (pl. utazásszervezők, rendezvényszervezők, szálláshelyek) működésének innovációs képesség vizsgálataira is alkalmazható. Az egyes szolgáltatók egy-egy kiválasztott tevékenységének, termékének (pl. szállodai rendezvény, fesztivál) innovációs képesség érettség kutatása is valószínűleg számot tart a turizmus szakma érdeklődésére. Más turisztikai szolgáltatók működésének elemzése érdekében a modellt módosítani szükséges az adott szolgáltatói sajátosságoknak megfelelően.

A kutatás a szállásadás körülményváltozói, a szállásadói kultúra profil és az innovációs képesség érettség, illetve az innovációs tevékenység közötti összefüggéseket vizsgálta. A vizsgálódás tárgya azonban a szolgáltató személyes hozzáállásának, illetve kultúra érzékelésének elemzése helyett egy esetleges további kutatásban akár a külső tényezőkre, például a versenyképes környezeti feltételekre, támogatásokra is irányulhat. Egy ilyen kutatás fő kérdésfeltevése az lehet, hogy a külső feltételek mennyiben járulnak hozzá az innovációs képesség érettség növeléséhez és mennyiben segítik elő az innovációs tevékenységet.



## 4. Felhasznált irodalom

ANDRÁS, I.

(1998) *Termelés, kultúra, nyelv*. Veszprém, Dunaferri/Veszprémi Egyetem.

ANTAL, K.

(1996) *A falusi turizmus - mint sajátos turisztikai termék - helye és szerepe a magyar idegenforgalomban*. Velem, 1996. május - Falusi Turizmus Országos Szövetsége, Magyar Tudományos Akadémia, Regionális Kutatások Központja. Szombathely.

ANTAL, K.-CSIZMADIA, L.

(1992) *Fizetővendéglátás és falusi turizmus* (Alapismeretek a szállásadók és vendégfogadók részére) II. kötet. Budapest, KIT.

APRIL, A. A.-DUMKE, R. R.-ABRAN, A. (n. é.): *SM MM Model to Evaluate and Improve the Quality of the Software Maintenance Process*. Arbeitsgruppe Softwaretechnik. Otto von Guericke Universität. Magdenburg. Letöltve innen: <http://www-ivs.cs.uni-magdeburg.de/sw-eng/agruppe/forschung/paper/AprilPreprint.pdf> (2012.06.20.)

ARK, H. H.-BROERSMA, L.-HERTOG, P.

(2003) *Services Innovation, Performance and Policy: A Review: Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Innovation in Services*. Asser Press, Hága.

ATOCHÉ, C.

(2007) *Capability Lifecycles: an Insight from the Innovation Capability Evolution in Emerging Economies*. CLADEA'S Annual Assembly. V Doctoral Consortium. October 28-29, 2007. Florida, Miami letöltve innen:

[http://www.revistaleadership.com/cladea/doctoral/coloquio\\_V/Atoche.pdf](http://www.revistaleadership.com/cladea/doctoral/coloquio_V/Atoche.pdf) (2012. 08.10.)

AUBERT, A.-JÓNÁS-BERKI, M.-MARTON, G.-PÁLFI, A.

(2012) A rurális terek TDM szervezeteinek jellemzői Magyarországon. In: *A turizmus területi dimenziói*. pp. 19-28. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar. Turizmus és Földrajztudományi Kar, Debrecen.

BACSI, ZS.-KOVÁCS, E.-LÓKE, ZS.

(2009) *A vidéki térségek fejlesztési programjai Magyarországon. A Kárpát-medencei regionalizmus útján*. Magyarságkutató Tudományos Társaság Szabadka és a Regionális Tudományi Társaság Szabadka nemzetközi konferenciája. 2009. március 6.

<http://w3.georgikon.hu/tanszekek/.../bacs2009tavasz/PrezBZSSzabadka.ppt> (2012. 08.12.)

BAINÉ SZABÓ B.

(2003) *A falusi turizmus ökonómiai kérdései*. letöltve innen: <http://www.date.hu/acta-agraria/2-12/baine.pdf> (2012.01.13.)

BAKACSI, GY.

(1998) *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

BALATONI INTEGRÁCIÓS KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT.

(2009) *Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Hosszú Távú Területfejlesztési Konceptió 2020-ig*. letöltve innen:

[http://www.balatonregion.hu/files/\\_bft/download\\_files/7/Ter\\_fejl\\_konc\\_2020.pdf](http://www.balatonregion.hu/files/_bft/download_files/7/Ter_fejl_konc_2020.pdf) (2012. 06. 11.)

BALOGH, Á.

(2011) *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?* Pannon Egyetem.

Gazdalkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola doktori (PhD) értekezés. Veszprém.

BALOGH, Á.-BOGNÁR, F.-GAÁL, Z.-SZENTES, B.

(2010) Kikből lesznek a jövő karbantartói? In: Balogh, Á. (szerk.) *A karbantartás kihívása – A tudástőke felértékelődése*. Nemzetközi konferencia kiadvány. 2010. június 7-8. pp. 215-224. Veszprém: Pannon Egyetem, Egyetemi Nyomda.

BALOGH, Á.-GAÁL, Z.-SZABÓ, L.

(2011) *Relationship between organizational culture and cultural intelligence*. Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society. Vol. 6. No. 1. pp. 95-110.

BELL, M.-PAVITT, K.

(1985): The Development of Technological Capabilities. In: Irfan ul Haque (eds.) *Trade, Technology and International Competiveness*. pp. 69-100. EDI Development Studies. Washington, D.C: The World Bank.

BELUSZKY, P.-SIKOS, T.

(2007) Változó falvaink. A magyarországi falvak típusai a harmadik évezred kezdetén. *Tér és Társadalom*. 21. 2007. 3. pp. 1-29.

BOGDÁNY, E.-BALOGH, Á.-CSIZMADIA, T.-POLÁK-WELDON, R.

(2012) *Future employee preferences in the light of organizational culture*. Management, Knowledge and Learning: Global Empowerment Proceedings of the Management and Learning International Conference. Celje, Slovenia. June 20-22. 2012. pp. 363-371.

BOGNÁR, F.-BALOGH, Á.-GAÁL, Z.-SZENTES, B.-SZABÓ, L.

(2010) A vállalatközi együttműködés és a karbantartási stratégiák kapcsolata In: Balogh, Á. (szerk.) *A karbantartás kihívása – A tudástőke felértékelődése*. Nemzetközi konferencia kiadvány. 2010. június 7-8. pp. 225-236. Veszprém: Pannon Egyetem, Egyetemi Nyomda.

BORGULYA, I.

(1996) *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs, Janus Pannonius Kiadó.

BORGULYA, I.-BARAKONYI, K.

(2004) *Vállalati kultúra*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

BORGULYA, I.-SOMOGYVÁRI, M.

(2007) *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest, Akadémia Kiadó.

BOSWORTH, G.-FARRELL, H.

(2011) Tourism entrepreneurs in Northumberland. *Annals of Tourism Research*. 38. 4. pp. 1474-1494.

BRANSON, R.

(2010) DTI Innovation Lecture In Mobbs. C. W. What is innovation? Innovation Grohws Limited. <http://www.innovationforgrowth.co.uk/whatisinnovation.pdf> (2012.01.25.)

BRUCKNER, N. B.

(n. é.) *Implementing „CMMI for Services” in the tourism industry*. CMMI – a facilitator for sustainable tourism services? Master Thesis. GRIN. Publish and find Knowledge. letöltve innen: [http://www.certified-easy.com/aa.php?isbn=ISBN:3640568001&name=Implementing\\_„CMMI\\_for\\_Services\\_in\\_the\\_tourism\\_industry,\\_CMMI\\_„\\_a\\_facilitator\\_for\\_sustainable\\_tourism\\_services?](http://www.certified-easy.com/aa.php?isbn=ISBN:3640568001&name=Implementing_„CMMI_for_Services_in_the_tourism_industry,_CMMI_„_a_facilitator_for_sustainable_tourism_services?) (2012.08.20.)

BRACKENBURY. M.

(2006) A dynamic conceptual approach to innovation in tourism In: *Innovation and Growth in Tourism*. OECD.

- CAMERON, K. S.-QUINN, R. E.  
 (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, John Wiley and Sons.
- CARLISLE, S.-KUNC, M.-JONES, E.-TIFFIN, S.  
 (2013) Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*. 35, pp. 59-69.
- CARNEGIE MELLON SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE  
 (2010) *ICCM-SVC Version 1.3. Improving processes for better services*. Technical Report.  
 letöltve innen: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> (2012. 07.20.)
- CARVALHO, L.-COSTA, T.  
 (2011) *Tourism Innovation—A Literature Review complemented by case study research*. Book of Proceedings Vol. I. International Conference of Tourism and Management Studies. Algarve.
- CHEN, L. C.- LIN, S.P.-KUO, C. M.  
 (2013) Rural tourism: Marketing strategies for the bed and breakfast industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 32, pp. 278-286.
- CHIKÁN, A.  
 (1998) Túl a hiánygazdaságon. In: Gács János és Köllő János (szerk.) *A „túlzott központosításról” az átmenet stratégiáig*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 144-157.
- COHEN, W. M.-LEVIN, R. C.  
 (1989) *Empirical studies of innovation and market structure*. Handbook of Industrial Organization. Volume 2. pp. 1059-1107.
- CSATH, M.  
 (2004) *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- CSIGÓ, P.  
 (2007) Kultúra és Társadalom. In S. Nagy, K. (szerk.). *Szociológia közgazdászoknak*. Budapest, Typotex Kiadó.
- CSIZMADIA, L.  
 (2012) Falusi és Agroturizmus komplexitása. In: Hanusz, Á. (szerk.) *A turizmus területi dimenziói*. 39-54. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar, Turizmus és Földrajztudományi Intézet. Debrecen.
- CSIZMADIA, Z.  
 (2009) *Együttműködés és újítóképesség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai*. Budapest, Napvilág Kiadó.
- DANCSE CZ, G.  
 (2008) *A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai*. Ph.D. értekezés. Pannon Egyetem. GSDI. Veszprém.
- DANIS, GY.  
 (1995) A falusi turizmus helyzete. In Kovács D. (2003) *A falusi turizmus hagyományai*. pp. 73-75. Budapest, Mezőgazda Kiadó.
- DÁVID, L.-JANCSIK, A.-RÁTZ, T.  
 (2007) *Turisztikai erőforrások. A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó. Budapest, Oktató és Kiadó Zrt.

DEÁK, CS.

(2006) A projektmenedzsment érettsége. *Vezetéstudomány*. XXXVII. évf. 2006. Különszám. pp. 60-88.

DECELLE, X.

(2006) A dynamic conceptual approach to innovation in tourism In: *Innovation and Growth in Tourism*. OECD. letöltve innen:

[http://books.google.hu/books?id=Bl-gvGqAfPYC&pg=PA85&dq=Decelle+tourism+innovation&hl=hu&sa=X&ei=PK\\_UT5KRP MHVsgbv7TzDw&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Decelle%20tourism%20innovation&f=false](http://books.google.hu/books?id=Bl-gvGqAfPYC&pg=PA85&dq=Decelle+tourism+innovation&hl=hu&sa=X&ei=PK_UT5KRP MHVsgbv7TzDw&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Decelle%20tourism%20innovation&f=false) (2012.05.09.)

DOMENICO, M. D.-MILLER, G.

(2012) Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming. *Toursim Management*. 33, 285-294.

ERDEI, F.

(1974) *Magyar falu*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

EQUITABLE TOURISM OPTIONS-EQUATIONS

(2006) *From Rural Tourism to Sustainable Rural Tourism History to Current Debates*.

letöltve innen: <http://www.scribd.com/doc/30280608/From-Rural-Tourism-to-Sustainable-Rural-Tourism-History-to-Current-Debates>, (2011.11.04).

ESSMANN, H. E.

(2009) *Toward Innovation Capability Maturity*. Ph.D. Dissertation. Stellenbosh University. Matieland. South Afrika. letöltve innen:

[scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/.../Essmann,%20H.E.pdf](http://scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/.../Essmann,%20H.E.pdf) (2012.06.01)

ESSMANN, H. E.-DU PREEZ, N.D.

(2009) *An Innovation capability maturity model-development an initial application*.

Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. Tokyo. Japan.

Waset 435-446. letöltve innen: [www.waset.org/journals/waset/v53/v53-72.pdf](http://www.waset.org/journals/waset/v53/v53-72.pdf) (2012.06.10.)

FATOSZ

(2011) *A vidéki turizmus konkrét formái*. letöltve innen:

[http://www.fatosz.eu/ftp/kozerdeku/a\\_vidék](http://www.fatosz.eu/ftp/kozerdeku/a_vidék) (2011.09.23.)

FATOSZ

*Falusi turizmust érintő jogszabályok, értelmezések*. Letöltve innen:

<http://www.fatosz.eu/hu/szakmai+oldalak/jogszabalyok/jogszabalyok+ertelmezések.html> (2012.04.11)

FAZEKAS, ZS.

(2007) *Innováció, hálózatok és emberi erőforrás a vidékfejlesztésben*. Doktori (Ph.D) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Kertészettudományi Kar. Menedzsment és Marketing Tanszék. Budapest.

FEHÉR, I.-KÓRÓDI, M.

(2008) *A vidéki turizmus fejlesztése*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház.

FLAGESTAD, A.

(2001) *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations*. Doktori disszertáció. University of Bradford, Bradford.

FRALINGER, B.-OLSON, V.

(2007) Organizational Culture at the University Level: A Study Using The OCAI Instrument. The Clute Intstitute. *Journal of College Teaching and Learning*. letöltve innen: <http://journals.cluteonline.com/index.php/TLC/article/view/1528> (2011.05.08.)

FRANCIS, D.

(2005) *A Reference modell of Innovation Capability and Implication for Organisational Development*. letöltve innen:

[http://eprints.brighton.ac.uk/62/1/A\\_Reference\\_Model\\_of\\_Innovation\\_Capability\\_and\\_Implications\\_for\\_Organisational\\_Development.pdf](http://eprints.brighton.ac.uk/62/1/A_Reference_Model_of_Innovation_Capability_and_Implications_for_Organisational_Development.pdf) (2012. 04.06)

FRANKLIN, C.

(2005) *Why Innovation Fails: Hard-Won Lessons For Business*. Spiro Press Series.

FÖLDIÁK, A.

(1994) *A kultúra kis krónikája*. Horpács, Mikszáth Kiadó.

FUGSLANG, L.-SUNDBO, J.

(2005) The Organizational Innovation System: Three Modes. *Journal of Change Management* Vol.5, No.3, pp. 329-344.

FUNCHALL, D.M.-HERSELMAN, M.E.-van GREUNEN, D.

(2009) *A workable Model for Small, Medium and Micro Enterprises Hosted in Selected Incubators in South Africa*. IDEA International Development Informatics Association.

Proceedings of the 3rd International IDEA Development Informatics Conference.

letöltve innen:

[http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/10204/3779/1/Funchall\\_2008.pdf](http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/10204/3779/1/Funchall_2008.pdf) (2012. 06.08)

GAÁL, Z.-OBERMAYER-KOVÁCS, N.-CSEPREGI, A.-ANTONOVA, A.-JENEI, E.

(2010) Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Investigating organisation culture types and knowledge sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. In: Uden, L.-Szabó, L.-Obermayer-Kovács, N. (Eds.) *Knowledge Management in Organizations. Roles and Challenges of Knowledge Management* Proceedings of the 5th International Conference of Knowledge Management in Organizations – KMO'2010. pp. 52-61.

GALLOUJ, F.

(2002) Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*. 31. pp. 137-154.

GAREIS, R.-HUEMANN, M.

(2007) Maturity Models for the Project-Oriented Company. In: Turner J. R. (ed.) *Gower Handbook of Project Management*. Gower, Aldershot. pp.183-208.

GÁSPÁR, L.

(1998) *Általános Innovációelmélet*. Magyar Innovációs Szövetség. Budapest, Dunaprint Kiadó.

GENTILE, C.-SPILLER, N.-NOCI, G.

(2007) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components. *European Management Journal*. Vol. 25. No. 5. pp. 395-410.

GETZ, D-CARLSEN, J.

(2000) Characteristics and goals of family and owner operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*. 21, pp. 547-560

- GIRITLI, H.-ONEY-YAZICI, E.-TOPCU-ORAZ, G.-ACAR, E.  
 (2006) Organizational culture: A Comparative Analysis of the Turkish Construction Industry.  
 In: *CCIM2006 Sustainable Development through Culture and Innovation*, pp. 26-29  
 November 2006, Dubai, UAE. Rotterdam
- GOPAL, R.-VARMA, S.-GOPINATHAN, R.  
 (2008) *Rural Tourism Development: Constraints and Possibilities with a special reference to Agri Tourism - A Case Study on Agri Tourism Destination – Malegoan Village, Taluka Baramati, District Pune, Maharashtra*. Conference on Tourism in India – Challenges Ahead, 15-17 May 2008, IIMK letöltve innen: <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/596/1/512-523.pdf>. (2011.11.04.)
- GYÖRKÖSI, A.  
 (1970) *Latin–magyar kéziszótár*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- HAJDÚ, E. (szerk.)  
 (1999) *A turizmus főbb termékei és szolgáltatásai*. Budapest, Aula Kiadó.
- HALÁSZ, J.  
 (2003) *A szoftverfejlesztési folyamat minőségügyi vizsgálata; a CMM (Capability Maturity Model) bevezetése, alkalmazása*. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola.  
[http://elib.kkf.hu/edip/D\\_10015.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_10015.pdf). (2012.06.14)
- HALL, D.-ROBERTS, L.-MITCHELL, M. (ED)  
 (2005) *New Directions in Rural Tourism*. letöltve innen:  
<http://books.google.hu/books?id=P9V1qnUjoX0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. (2011. 06.11.)
- HALL, C. M.-WILLIAMS, A. M.  
 (2008) *Tourism and Innovation*. New York, Routledge.
- HAVEN-TANG, C., SEDGLEY, D.  
 (2014) Partnership working in enhancing the destination brand of rural areas: A case study of Made in Monmouthshire, Wales, UK. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 1, pp. 59-67.
- HEIDRICH, B.  
 (2006) *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting.
- HJALAGER, A. M.  
 (1997) Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18 (1) pp.35-41.
- HJALAGER, A. M.  
 (2002) “Repairing innovation defectiveness in tourism”. *Tourism Management*. 23. pp. 465-474.
- HJALAGER, A. M.  
 (2006) The Marriage Between Welfare Services and Tourism-A Driving Force for Innovation. In: Peters, M. és Pikkemaat, B. (szerk.) *Innovation in Hospitality and Tourism*. pp. 7-31. Binghamton, The Haworth Hospitality Press.
- HJALAGER, A. M. et al.,  
 (2008) *Innovation systems in Nordic tourism*. letöltve innen:  
[http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2008/Innovation%20systems%20in%20Nordic%20tourism.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2008/Innovation%20systems%20in%20Nordic%20tourism.pdf) (2011.12.04.)

IGNÁC, A.-MOLNÁR, G.

(1999) Egy falu metamorfózisa, avagy a rendszerváltás és a „falusi turizmus” Abádszalókon. In: *A falusi turizmus hagyományai*. Budapest, Mezőgazda Kiadó. pp.157-170.

INZELT, A.-SZERB, L.

(2003) Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Közgazdasági Szemle*, L. évf. pp 1002-1021.

IORO, M.-CORSALE, A.

(2010) Rural tourism and livelihood strategies in Romania. *Journal of Rural Studies* 26, pp.152-162.

JANCSIK, A.

(2007) Versenyképesség és annak fejlesztési lehetőségei a turisztikai célterületeken In: Kovács, Z. – Szabó, L. (szerk) *Menedzsment a XXI. században*, Veszprém, Pannon Egyetem, pp. 155-173.

JEFFREY, C.-KATZENBACH, J.-VLAK, G.

(2009) Wie Sie Innovatoren finden und fördern. *Harvard Business Manager*.

letölthető innen: [http://www.management-coaching-group.com/fileadmin/user\\_upload/content/PE-Wie\\_Sie\\_Innovatoren\\_finden\\_und\\_foerdern-HBMonline-11nov2009.pdf](http://www.management-coaching-group.com/fileadmin/user_upload/content/PE-Wie_Sie_Innovatoren_finden_und_foerdern-HBMonline-11nov2009.pdf). (2012. 04.05.)

JENKEI, L.

(1996) A falusi turizmus helyzete Magyarországon. In: *A falusi turizmus, mint a vidéki térségek megújulásának egyik esélye*. FTOSZ, MTARKK. Szombathely.

JOÓ L.

(1987) *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Szemelvénygyűjtemény. Budapest, Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza.

KABAI, R.

(2001) Falusi turizmus és tájvédelem. *Turizmus Bulletin* XII évfolyam. 3. szám. pp. 21-24.

KAPLAN, J. M.-WARREN, A. C.

(2010) *Patterns of Entrepreneurship Management*. Hoboken: John Wiley and Sons.

KATONA, J. (szerk.)

(2006) *Az Oslo Kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése*. letölthető innen: <http://www.nih.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmanyok/innovacio-fogalmanak> (2011.09.20)

KELLER, P.

(2008) Structural Changes and Challenges for Tourism Management. In: Kronenberg, Müller, Peters, Pikkemaat, Weiermair (Eds.) *Change Management in Tourism. From 'Old' to 'New' Tourism*. Berlin, Erich Schmidt Verlag. pp. 31-43.

KENÉZ, Gy.

(1992) A fizetővendéglátás hivatás. In: *A falusi turizmus hagyományai*. Budapest, Mezőgazda Kiadó. pp.113-115.

KERZNER, H.

(2006) *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

KIM, L.

(1997) *Imitation to Innovation: the dynamics of Korea's technological learning*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KISS, K.

(2001) Falusi turizmus – eltérő értelmezések, eltérő piaci lehetőségek? *Turizmus Bulletin*. V. évfolyam 1. szám pp. 19-32.

KLIMKÓ, G.

(2001) *A szervezeti tudás feltérképezése*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Gazdálkodástani Ph.D. program. Budapest.

KOMPPULA, R.

(2014) The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. *Tourism Management*, 40, pp. 361-371.

KOZIEL, M.

(2010) A magánszállásadás helyzetének áttekintése 1997-2009, *Turizmus Bulletin*. XIV. évfolyam 3. szám pp. 50-57.

KOVÁCS, D.

(1993) Falusi turizmus a Keleti-Mecsekben. In: *A falusi turizmus hagyományai*. Budapest, Mezőgazda Kiadó, pp. 147-151.

KOVÁCS, D.

(2000) A falusi turizmus fejlődésének kezdeti tapasztalatai Nagynyáradon, egy baranyai német nemzetiségi településen. In: *A falusi turizmus hagyományai*. Budapest, Mezőgazda Kiadó. pp. 171-177.

KOVÁCS, D.

(2002) *Falusi turizmus. Az átalakuló mezőgazdaság és a vidék gazdaságának egyik diverzifikációs lehetősége Magyarországon*. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem: Gödöllő.

KOVÁCS, D.

(2003) *Falusi vendéglátás Magyarországon*. Budapest, Agroinform Kiadóház.

KOVÁCS, Z.

(2006) *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján*. Doktori (PhD) értekezés. Veszprém, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.

KÖNYVES, E.

(2001) *A falusi turizmus szerepe Jász-Nagykun-Szolnok-megye vidékfejlesztésében*. Doktori (Ph.D) értekezés. Debreceni Tudományegyetem.

KÖNYVES, E.-SZABÓ, B.-TIKÁSZ, I.

(2009) *A falusi turizmus helyzete és gazdasági kérdései*. Budapest, MTA Társadalomkutató Központ.

KSH

(2003) A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere és a tevékenységek tartalmi meghatározása (TEÁOR'03). Budapest, KSH. pp. 204. letöltve innen: <http://www.ksh.hu/docs/files/475315.PDF>. (2012. 07.22.)

KSH

(2009) Jelentés a turizmus 2009. évi teljesítményéről. letöltve innen: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur09.pdf>. (2011.10.24.)



KSH

(2012) Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere. TEÁOR'08 (NACE Rev. 2). 2012-02-05-i változat. Budapest, KSH. pp. 341. letöltve innen: [http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/tartalom\\_2012\\_02.pdf](http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/tartalom_2012_02.pdf). (2012.07.22.)

KULCSÁR, N.

(2012) A fogyasztói értékék és megjelenési formái a falusi turizmusban. In: Hanusz, Á. (szerk.) *A turizmus területi dimenziói*. pp. 99-110. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar, Turizmus és Földrajztudományi Intézet. Debrecen.

KULCSÁR, T.

(2003) Falusi turizmus ismeretek, B+V (medical & technical). Budapest, Lap- és Könyvkiadó Kft.

MAGYAR NÉPRAJZI LEXIKON

(1977) Budapest, Akadémiai Kiadó. letöltve innen: <http://mek.niif.hu/02100/02115/html/3-986.html> (2011. 10.4.)

MARCHIORI, E.-PAVESE, G.-CANTONI, L.

(2012) eTcoMM – eTourism Communication Maturity Model. A Framework to evaluate the Maturity of a DMO when it comes to the Online Communication Management: The Case of Canton Ticino and Lombardy In: Fuchs, M. et al (ed) *Information and Communication Technologies in Tourism*. Wien, Springer-Verlag.

MARÓTI, A.

(2005) *Sok szemszögből a kultúráról: Irányzatok a kultúra elméletében és filozófiája*. Budapest, Trefort Kiadó.

MAYER, P.-RAFFAI, Cs.

(2008) Entrepreneurship and Innovation in Rural Tourism, Conditions of the Foreign Tourism Development. In *Central and Eastern Europe, Volume 10. Tourism in Geographical Environment*. University of Wroclaw Institute of Geography and Regional Development, Wroclaw, pp. 405-413.

MAYER, P.-RAFFAI, CS.

(2009) Turisztikai klaszterkultúra-vizsgálat az Őrségben. In Hetési E. – Majó Z. – Lukovics M. (eds.) *Szolgáltatások világa*. pp.100-107, Szeged, Jate Press.

MAYER, P.-MADARÁSZ, E.-RAFFAI, Cs.

(2010) Innovatív szervezetek a turizmusban. In *Verseny az innovációban – Verseny a felsőoktatásban*. Pannon Egyetem, Veszprém, pp. 62-79.

MC. GEHEE, N. G.-KIM, K.-JENNINGS, G. R.

(2005) Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Tourism Management*, 28, pp. 280-289.

MICHALKÓ, G.

(2012) A turizmus szerepe a vidék boldogulásában, a vidékiek boldogulásában. In: Hanusz, Á. (szerk.) *A turizmus területi dimenziói*. pp. 111-120. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar, Turizmus és Földrajztudományi Intézet, Debrecen.

NAGY, E.

(2004) Szervezetpszichológia. Szervezeti alapismeretek. 1. letöltve innen: [eloadastavmunkatanacs.bmik.hu/prezent/szervezetpszichologia.ppt](http://eloadastavmunkatanacs.bmik.hu/prezent/szervezetpszichologia.ppt) (2011.10.30.)

NANSZÁKNÉ, CS. I.-JUHÁZS, CS.

(1995) Vidékfejlesztés a 4H gyermekszervezettel. In: *A mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig*. III. Falukonferencia. (Szerk. Kovács, T.). Pécs, MTA. RKK. pp. 343-346.

NEMZETI AGRÁRPROGRAM

(1997) *Szakmai Füzetek* 13. Vidékfejlesztés. Budapest, FM.

OBERMAYER-KOVÁCS, N.

(2007) *Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban. A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél*. Veszprém, Pannon Egyetem. GSDI. Doktori (Ph.D) értekezés.

ONEY-YAZICI, E.-GIRITLI, H.-TOPCU-ORAZ, G.-ACAR, E.

(2007) Organizational culture: the case of Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 14. No. 6. pp. 519-531. letöltve innen: [http://acare2.tripod.com/academic/ECAM\\_Final.pdf](http://acare2.tripod.com/academic/ECAM_Final.pdf) (2011. 10. 19.)

OTTENBACHER, M, SHAW, V.-HOWLEY, M.

(2005) "The impact of employee management on hospitality innovation success", *FIU Hospitality Review* 23 (1), pp. 82-95.

PAKUCS, J.-PAPANÉK, G.

(2006) *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest, Magyar Innovációs Szövetség. letöltve innen: [http://www.innovacio.hu/tanulmanyok\\_pdf/innovacio\\_menedzsment\\_kezikonyv.pdf](http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf). (2012. 03.18.)

PAKURAR, M.-OLAH, J.

(2008) *Definition of rural tourism and its characteristics in the Northern Great Plain*. University of Debrecen, Centre for Agricultural Sciences and Engineering. letöltve innen: [http://protmed.uoradea.ro/facultate/anale/ecotox\\_zooteh\\_ind\\_alim/2008/Pakurar.pdf](http://protmed.uoradea.ro/facultate/anale/ecotox_zooteh_ind_alim/2008/Pakurar.pdf). (2011. 11.04.)

PANYIK, E.-COSTA, C.-RÁTZ, T.

(2011) Implementing integrated rural tourism: An event-based approach. *Tourism Management*, 32, 6, pp. 1352-1363.

PAPP, N.-TRÓCSÁNYI, A.

(1996) A turizmus fejlesztésének lehetőségei Tab környékén. In: Csapó Tamás - Szabó Géza (szerk.) *A falusi turizmus, mint a vidéki térségek megújításának egyik esélye*, MTA RKK Szombathely, pp. 120-134.

PATAKI, F.

(1997) Társadalmi „nagycsoportok” értékorientációi. In: Lengyel, Zs: *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó.

PAULK, M. C.

(2012) *A history of the Capability Maturity Model for Software. General Knowledge*. Carnegie Mellon University. letöltve innen: <http://home.comcast.net/~mark.paulk/papers/p2009c.pdf> (2012. 06.21)

PECHLANER, H.-BACHINGER, M.

(2010) *Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren*. Schmidt, Berlin.

PINE, B. J. – GILMORE, J. H.

(1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. July-August, pp. 97-105.

- PÓLA, P.  
 (2002) *A vidékfejlesztés aktuális kérdései*. letöltve innen: [rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Net/polap.doc](http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Net/polap.doc) (2014. április 20)
- PORTER, M.  
 (1993) *Versenystatégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE  
 (2005) *Organizational Project Management Maturity Model*. PMI. Pennsylvania. pp. 3-10.
- PUCZKÓ, L.-RÁTZ, T.  
 (2005) *A turizmus hatásai*, Budapest, Aula Kiadó.
- QUADBECK-SEEGER, H. J.  
 (2003) „Der Wechsel allein ist das Beständige”. *Zitaten und Gedanken für innovative Führungskräfte*, Weinheim, Wiley VCH.
- RAFFAI, Cs.  
 (2013) Innovation in Rural Tourism: A Model for Hungarian Accommodation Providers. *Management & Marketing*, Vol 8, No 4, pp. 747-766.
- RECHNICZER, J.  
 (1993) *Szétszakadás vagy felzárkózás. A térszerkezetet alakító innovációk*. Győr, MTA RKK.
- REICHEL, A., LOWENGART, O., MILMAN, A.  
 (2000) Rural tourism in Israel: service quality and orientation. *Tourism Management*, 21, 5, pp. 451-459.
- ROBERTS, L.-HALL, D.  
 (2001) *Rural Tourism and Recreation - Principles to Practice*. Wallingford, CABI Publishing.
- RØONNINGEN, M.  
 (2010) Innovation in the Norwegian Rural Tourism Industry: Results from a Norwegian Survey. *The Open Social Science Journal*. 2010, 3. pp.15-29.
- SAJTOS, L.-MITEV, A.  
 (2007) *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest, Alinea Kiadó.
- SARODI, Cs.  
 (1997) Vidékfejlesztés Magyarországon és az Európai Unióban. *A Falu*, XII (2) 19-27 p.
- SCHUMPETER, J. A.  
 (1980) *A gazdasági fejlődés elmélete*. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunkturaciklusról. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- SCOTT, N.-BAGGIO, R.-COOPER, C.  
 (2008) *Network Analysis and Tourism*. From Theory to Practice. Toronto, Channel View Publications. Clevedon. Buffalo.
- SERFŐZŐ, M.  
 (2004) *Az iskolák szervezeti működése, szervezeti kultúrája*. Jegyzet az iskolai szervezetelmélet és szervezetfejlesztés című tantárgyhoz. Budapest, ELTE PPK Iskolapszichológiai szakirány
- SHARPLEY, R.-SHARPLEY, J.  
 (1997) *Rural Tourism: An Introduction Series in Tourism and Hospitality Management*, New York, International Thomson Business Press.
- SHARPLEY, R.-VASS, A.  
 (2006) Tourism, farming and diversification: An attitudinal study. *Tourism Management*. 27. pp. 1040-1052.

SHEPSTONE, C.-CURRIE, C. L.

(2008) Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *Journal of Academic Librarianship*. 34/4 pp.358-368.

SIKORA, A. T.-NYBAKK, E.

(2012) Rural development and forest owner innovativeness in a country in transition: Qualitative and quantitative insights from tourism in Poland. *Forest Policy and Economics*, 15, pp. 3-11.

SPIELKAMP, A.-RAMMER, C.

(2006) R&D - Strategic elements for innovation and market success. *Management & Marketing*. 1(4):3-12.

SUNDBO, J.

(1997) Management of innovation in services. *Service Industries Journal* 17 (3) pp.432–455.

SUNDBO, J.-DARMER, P.(Eds.)

(2008) *Creating Experiences in the Experience Economy*. Services, Economy and Innovation. Edward Elgar Publishing.

SUNDBO, J.- SINTES, F. O.-SØRENSEN, F.

(2007) The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 1, pp. 88-106.

SUNDBO, J.

(2009) Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations, *The Services Industries Journal*, Vo.29. pp. 431-455.

SZABÓ, G.

(2011) A falusi turizmus termékei és termékspecializációi In: *Turisztikai terméktervezés és fejlesztés*. E-Turizmus. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

letöltve innen: <http://www.eturizmus.pte.hu/szakmai->

[anyagok/Turisztikai%20term%C3%A9ktervez%C3%A9s%20%C3%A9s%20fejleszt%C3%A9s/book.html#d6e318](http://www.eturizmus.pte.hu/szakmai-anyagok/Turisztikai%20term%C3%A9ktervez%C3%A9s%20%C3%A9s%20fejleszt%C3%A9s/book.html#d6e318) (2012.07.25.)

SZABÓ, G.

(2012) A hazai falusi turizmus helyzete és jövőképe

In: Hanusz, Á. (szerk.) *A turizmus területi dimenziói*. pp. 177-190. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar, Turizmus és Földrajztudományi Intézet. Debrecen.

SZABÓ, L. -CSEPREGI, A.

(2009) A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? *Harvard Business Review*. 11. pp. 29-34.

SZÉKELYI, M.-BARNA, I.

(2008) *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest, Tipotex Kiadó.

TAKÁCS, S.

(2002) A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I.

*Vezetéstudomány*. 33/11. pp.22-40.

TARAS, V.

(2008) *Catalogue of Instruments for Measuring Culture*. Phd disszertáció. Calgary: Haskayne School of Business. letöltve innen:

[http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/Culture\\_Survey\\_Catalogue.pdf](http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf) (2011.02.03.)

TICK, A.

(2007) Kommunikációkultúra, avagy a multikulturalizmus kihívásai a multimédiás szaknyelvoktatásban. In: *MultiMédia az Oktatásban*. 2007 konferencia.

letöltés innen: [http://conf.uni-obuda.hu/multimedia2007/45\\_TickAndrea.pdf](http://conf.uni-obuda.hu/multimedia2007/45_TickAndrea.pdf) (2011.02.01.)

ÚJ MAGYARORSZÁG VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAM

(2007) 2007-2013. letöltve innen: [http://www.umvp.eu/files/umvp\\_program\\_teljes.pdf](http://www.umvp.eu/files/umvp_program_teljes.pdf) (2012. 07.24.)

VAN ARK, B.-BROESMA, L.-HERTOG P.

(2003) *Services Innovation, Performance Policy: A Review*. Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Innovation in Services, June.

VITÁNYI, I.

(1997) *A magyar társadalom kulturális állapota. 1996-os országos vizsgálat zárójelentése*. Budapest, Maecenas Kiadó.

VÖLGYZUGOLY MŰHELY KFT

(2008) *Amikrotérségi szintű településtervezés módszertanának kidolgozása*. „B” Mintaterület:

Káli-medence mikrotérség (II. kötet) fejlesztési koncepció. letöltve innen:

[http://www.vzm.hu/bin/letoltes/kali\\_koncepcio\\_081203.pdf](http://www.vzm.hu/bin/letoltes/kali_koncepcio_081203.pdf) (2012. 07. 23.)

WEBER, M.

(1967) *Gazdaság és társadalom*. Szemelvények (Összeállította: Varga, I.) Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 257-300.

WEIERMAIR, K.

(2004) In *Innovation and Growth in Tourism* Lugano, Switzerland: OECD.

WEIERMAIR, K.

(2008) On the Changing Structure, Conduct and Performance of th Tourism Industry: From the 'Old' to the 'New' Tourism. In: Kronenberg, Müller, Peters, Pikkemaat, Weiermair (Eds.) *Change Management in Tourism. From 'Old' to 'New' Tourism*. Berlin, Erich Schmidt Verlag. pp.13-30.

WEIERMAIR, K.-FUCHS, M.

(1999) Measuring tourist judgment on service quality. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 1004-1021 pp.

WILLIAMS, P. R.

(2010) Introduction to IM2 – Innovation Maturity Model. Think For a Change, LLC.

ZOLTÁNNÉ PAPRIKA, Z. (szerk.)

(2002) *Döntés-elmélet*. Budapest, Alinea Kiadó.

110/1997 (VI. 25.) Kormányrendelet a magánszálláshelyek idegenforgalmi célú hasznosításáról.

239/2009. (X. 20.) Kormányrendelet a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről.

## 5. Függelékek

### 1. függelék: Szállásadói kérdőív

#### Tisztelt Szállásadó!

Köszönjük, hogy a kérdőív kérdéseinek megválaszolásával segíti a kutatásunkat!

A kérdőív az alábbi kérdéskörökből áll: szállásadói alapadatok, szállásadó jellemzői, újítások, fejlesztések, végül a település falusi szállásadókból álló közösségének jelenlegi és kívánatos kultúrája.

A kérdések az Ön megítélésére kérdeznek rá, így nincs sem jó, sem pedig rossz válaszlehetőség. Kérjük, hogy reálisan, saját ítéloképességére alapozzon, és hagyja figyelmen kívül mások elvárásait! Próbálja meg az egyes kérdéseket úgy megválaszolni, hogy a megelőző kérdések ne befolyásolják a válaszadásában! A megadott adatokat bizalmasan kezeljük és statisztikai mutatók képzéséhez kizárólag ezen kutatáshoz használjuk fel. Várhatóan 50 percet vesz igénybe a kérdőív kitöltése.

#### I. SZÁLLÁSADÓI ALAPADATOK

##### 1. Település neve:

<input type="checkbox"/>	Dudar	<input type="checkbox"/>	Eplény	<input type="checkbox"/>	Jásd	<input type="checkbox"/>	Pécsely	<input type="checkbox"/>	Vászoly
<input type="checkbox"/>	Magyarpolány	<input type="checkbox"/>	Ganna	<input type="checkbox"/>	Németbánya	<input type="checkbox"/>	Oskü	<input type="checkbox"/>	Hárskút
<input type="checkbox"/>	Mindszentkállya	<input type="checkbox"/>	Szentbékálla	<input type="checkbox"/>	Óbudavár	<input type="checkbox"/>	Nemesvita	<input type="checkbox"/>	Felsőörs
<input type="checkbox"/>	Nemesvámos	<input type="checkbox"/>	Bakonybél	<input type="checkbox"/>	Bakonynána	<input type="checkbox"/>	Bakonyszentkirály	<input type="checkbox"/>	Csesznek
<input type="checkbox"/>	Lovas								

##### 2. Interjúalany kora:

##### 3. Interjúalany neme:

 Nő  Férfi

##### 4. Kérem, adja meg állandó lakhelyét!

##### 5. Legmagasabb iskolai végzettsége:

 alapfokú  középfokú  felsőfokú

##### 6. Rendelkezik turisztikai végzettséggel?

 Igen (folytassa a 7. kérdésnél)  Nem (folytassa a 8. kérdésnél)

##### 7. Ha igen, milyen szintű turisztikai végzettséggel rendelkezik?

 tanfolyam  középiskolai tanulmányok  felsőfokú tanulmányok

Az OKJ képzések tanfolyamnak minősülnek.

##### 8. Részt vett már falusi turizmussal összefüggő valamilyen továbbképzésen?

 Igen (folytassa a 9. kérdésnél)  Nem (folytassa a 10. kérdésnél)

##### 9. Ha igen, milyen ismereteket szerzett a képzés során?

<input type="checkbox"/>	Nyelvismeretet	<input type="checkbox"/>	Szállásszolgáltatással kapcsolatos ismereteket
<input type="checkbox"/>	Vendéglátással kapcsolatos ismereteket	<input type="checkbox"/>	Programszervezéssel kapcsolatos ismereteket
<input type="checkbox"/>	Pályázatírással kapcsolatos ismereteket	<input type="checkbox"/>	Egyéb, éspedig:

##### 10. Milyen területen szeretne több ismeretre szert tenni?

<input type="checkbox"/>	Nincs szükségem továbbképzésre	<input type="checkbox"/>	Vendéglátással kapcsolatban
<input type="checkbox"/>	Programszervezéssel kapcsolatban	<input type="checkbox"/>	Szállásszolgáltatással kapcsolatban
<input type="checkbox"/>	Nyelvismeret	<input type="checkbox"/>	Egyéb, éspedig:

**11. Mennyi pénzt költött tavaly tanfolyamra, képzésre a szállásadással összefüggésben?**

<input type="checkbox"/>	Nem vettem részt tavaly képzésen.	<input type="checkbox"/>	10 000 – 50 000 Ft közötti összeget költöttem.	<input type="checkbox"/>	51 000 – 100 000 Ft közötti összeget költöttem.
<input type="checkbox"/>	Kizárólag ingyenes képzéseken vettem részt.	<input type="checkbox"/>	101 000 – 200 000 Ft közötti összeget költöttem.	<input type="checkbox"/>	201 000 Ft-nál többet költöttem.

**12. Milyen idegen nyelveken beszél legalább társalgási szinten, hogy meg tudja értetni magát külföldi vendégekkel?**

**13. A szállásadást főállásban végzi?**

Igen (folytassa a 15. kérdésnél)  Nem (folytassa a 14. kérdésnél)

**14. Ha nem, milyen tevékenységet folytat a szolgáltatásnyújtáson kívül?**

tanuló/hallgató  vállalkozóként tevékenykedem  alkalmazott vagyok  
 nyugdíjas vagyok  egyéb, éspedig:

**15. A szolgáltatásnyújtásból származó nettó profit (adózott nettó jövedelem) hány %-át fordította tavaly szolgáltatásainak szinten tartására, fejlesztésre?**

%

**16. A szolgáltatásnyújtásból származó bevételének hány %-át fordította tavaly szolgáltatásainak népszerűsítésére?**

%

**17. Hány éve foglalkozik falusi szállásadással?**

éve

**18. Kérem, adja meg az Ön által a nyújtott szállásszolgáltatáson kívül biztosított szolgáltatások típusait! Ne jelölje be a mások által előállított, Ön által kizárólag ajánlott, közvetített szolgáltatásokat!**

<input type="checkbox"/>	Étkezést biztosítok a vendégek számára.	<input type="checkbox"/>	Programokat szervezek (túraszervezés, lovas kocsikázás, borkóstoló, stb.)
<input type="checkbox"/>	Egészségügyi szolgáltatásokat nyújtok.	<input type="checkbox"/>	Saját kézműves bemutatót tartok. <input type="checkbox"/> Egyéb, éspedig:

**19. Kérem, adja meg az Ön által működtetett szálláshely férőhelyeinek számát pótágyak nélkül!**

férőhely

**20. Kérem, adja meg, mennyibe kerül Önnél a legolcsóbb vendégszoba főszezonban 1 fő számára 1 éjszakára!**

Ft

**21. Jellemzően mely hónapokban áll a vendégek rendelkezésére?**

<input type="checkbox"/>	egész évben	<input type="checkbox"/>	január	<input type="checkbox"/>	február	<input type="checkbox"/>	március	<input type="checkbox"/>	április	<input type="checkbox"/>	május
<input type="checkbox"/>	június	<input type="checkbox"/>	július	<input type="checkbox"/>	augusztus	<input type="checkbox"/>	szeptember	<input type="checkbox"/>	október	<input type="checkbox"/>	november
<input type="checkbox"/>	december										

**22. Kérem, adja meg a múlt év vendégéjszakáinak számát!**

vendégéjszaka

**23. Tagja-e valamilyen egyesületnek? Ha igen, melyeknek?**

Igen   Nem

Az Ön megjegyzése ehhez:

**24. Rendelkezik az ön szálláshelye valamilyen minősítéssel pl.: tematikus szálláshely, stb.? Amennyiben FATOSZ tag, rendelkezik már a nemzeti tanúsító védjeggyel? Ha nem, akkor korábban hány napraforgós szálláshely volt? Kérem, írja ide válaszát! (2011-től a Nemzeti Tanúsító Védjegy használatára nyílik lehetőség.)**


## II. SZÁLLÁSADÓ JELLEMZŐI

### 25. A szállásadás kezdeti indítéka

**Milyen indíttatásból vágott bele a szállásadásba?**

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	részben igaz	nagymértékben igaz	teljes mértékben igaz
Kényszerből kezdtem el foglalkozni a szállásadással.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A szállásadás lehetőségei adottak voltak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A szállásadásból származó bevétel lehetősége miatt kezdtem foglalkozni a szállásadással.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A szállásadással az anyagi függetlenség lehetősége miatt kezdtem foglalkozni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azért kezdtem el foglalkozni szállásadással, mert szabadságra, függetlenségre vágytam (így saját magam főnöke vagyok).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 26. Attitűd

**Mennyire tartja igaznak a következő állításokat?**

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	részben igaz	nagymértékben igaz	teljes mértékben igaz
A szolgáltatásnyújtás számomra életforma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A szolgáltatásnyújtás egybeforr a magánéletemmel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendégeim betekintést nyerhetnek az életformámba, hétköznapjaimba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 27. Szerepvállalás

**Mennyire tartja igaznak a következő állításokat?**

	egyáltalán nem igaz	inkább nem igaz	részben igaz	nagymértékben igaz	teljes mértékben igaz
Ide tartozónak érzem magam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A településen kulcsszerepet töltök be a falusi turizmus szervezésében.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindent megteszek a település ismertségének növelése érdekében.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szívesen önkénteskedek a település javára (faluszépítés, rendezvényszervezés, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### III. ÚJÍTÁS, FEJLESZTÉS, VÁLTOZTATÁS A SZÁLLÁSADÁSBAN

Kérem, hallgassa meg /olvassa el figyelmesen a következő kérdésekhez tartozó három válaszlehetőséget! A három válasz közül azt jelölje be, amelyiket a leginkább igaznak érzi! Amennyiben nehezen tud dönteni két válasz közül, illetve az egyik állítás teljes mértékben teljesül, viszont az azt követő csak részben, akkor kérem, a két lehetőség közötti választ jelölje be!

#### 28. Piacismeret 1

**Mit tesznek a vendégigények megismeréséért?**

A vendégek igényeivel korábbi tapasztalataim alapján tisztában vagyok.

Időszakonként megkérdezem a vendégeket szóban vagy kérdőívet töltetünk ki a vendégekkel.

Rendszeresen kérjük a vendégek visszajelzéseit (írásban vagy szóban), majd a kapott visszajelzéseket hasznosítjuk a tervezett és a folyamatban lévő fejlesztésekben.

#### 29. Piacismeret 2

**Mit tesznek a piac megismeréséért?**

Nem rendelkezem naprakész ismeretekkel a szabályozásról, versenyről (pl.: Nemzeti Tanúsító Védjegy, Szépkártya, stb.).

Rendszeresen tájékozódunk a versenyről, szabályozásról, átfutjuk a szakajtót.

Rendszerezük az összegyűjtött szakmai híreket, piaci előrejelzéseket készítünk és ennek megfelelően módosítjuk a szolgáltatásainkat.

#### 30. Piacismeret 3

**Mit történik akkor, ha hasznos szakmai híreket, új információkat olvasnak, látnak?**

Az információt ritkán foglaljuk össze illetve ritkán emeljük ki belőle a számunkra érdekes elemeket.

Összefoglaljuk, gyűjtjük a szállásadásra vonatkozó információkat (faliújság, füzet, számítógépen mappa, stb.).

A leglényegesebb információ megragadása és kivonatolása mindennapos gyakorlat. Az így nyert információkat beépítjük a tervezésbe.

#### 31. Képzés 1

**Létezik-e Önöknek szakmai ismeretek, képességek fejlesztésére vonatkozó hosszú távú elképzelése?**

A hosszú távú cél a jelenlegi helyzet megőrzése.

A jövőbeli hosszú távú célkitűzéseink eléréséhez szükséges képességek fejlesztési terveivel rendelkezünk és azok mentén haladunk.

A hosszú távú célkitűzéseink világos célokat tartalmaznak a tanulásra, készség-, illetve képesség-fejlesztésre vonatkozóan, és elősegítik, hogy vendégeink számára folyamatosan kiemelkedő élményt biztosítsunk.

#### 32. Képzés 2

**Mit tesznek a szükséges ismeretek, szaktudás, képességek megszerzése és fejlesztése érdekében?**

Nem tartjuk fontosnak a képzéseken való részvételt.

Olykor részt veszünk olyan képzéseken, tanulmányutakon, melyekre véleményünk szerint szükségünk lehet a jövőben.

Képzésekkel, tanulmányutakon való részvételekkel rendszeresen szélesítjük látókörünket, hogy a vendégek növekvő elvárásainak meg tudjunk megfelelni.

### 33. Lehetőségek kezelése 1

#### Hogyan bukkannak fel a lehetőségek és az ötletek?

Ritkán foglalkozunk új lehetőségekkel, ötletekkel.

Bátorítjuk a vendégeket ötleteik előterjesztésében. Figyelemmel kísérjük más szállásadók tevékenységét, fejlődését, a kínálatukban beálló változásokat.

Az ötleteket mind külső, mind belső forrásból (vendégek, más szállása-dók, szakmai továbbképzések, tanul-mányutak, stb.) következetesen hasznosítjuk.

### 34. Lehetőségek kezelése 2

#### Ismerik a pályázati lehetőségeket?

Nem ismerjük a pályázati lehetőségeket.

Rendszeresen keressük a pályázati felhívásokat.

A stratégiánknak megfelelő pályázati lehetőségeket következetesen kihasználjuk.

### 35. Lehetőségek kezelése 3

#### Tartják a kapcsolatot, együttműködnek a településen más turisztikai szolgáltatókkal? (pl.: vendéglátóhely, programszervező, stb.)

Nem végzünk kapcsolatépítést és nem folytatunk együttműködést más turisztikai szolgáltatókkal.

Létezik más turisztikai szolgáltatókkal kapcsolatépítést és együttműködést és támogatjuk az ezek előmozdítását célzó kezdeményezéseket.

Komoly kapcsolatépítést végzünk és együttműködünk más turisztikai szolgáltatókkal a kölcsönös előnyök kiaknázására céljából.

### 36. Lehetőségek kezelése 4

#### Tartják a kapcsolatot, együttműködnek a településen más nem turisztikai szolgáltatókkal? (pl.: kistermelők, borászok, erdészet, nemzeti park, stb.)

Nem végzünk kapcsolatépítést és nem folytatunk együttműködést más szolgáltatókkal.

Létezik más szolgáltatókkal kapcsolatépítést és együttműködést és támogatjuk az ezek előmozdítását célzó kezdeményezéseket.

Komoly kapcsolatépítést végzünk és együttműködünk más szolgáltatókkal a kölcsönös előnyök kiaknázására céljából.

### 37. Lehetőségek kezelése 5

#### Milyen mértékben állnak más turisztikai szolgáltatók rendelkezésére?

Kizárólag saját szolgáltatásunkra koncentrálunk.

Ha kérdéssel fordulnak hozzánk, állunk rendelkezésükre.

Bármikor, bármiben a rendelkezésükre állunk (pl. tanácsadás, pályázat elkészítése, stb.).

### 38. Lehetőségek kezelése 6

#### Hogyan hozzák meg a döntéseket?

A döntéseket meglévő tapasztalatokra alapozva hozzuk meg.

A döntéshozatalban a rövid távú elképzeléseinkből, a célkitűzéseinkből levezetett elveket alkalmazzuk.

Alapvető elveink vannak, melyek meghatározzák a stratégiai célkitűzéseket és az ennek megfelelő szolgáltatások nyújtását.

### 39. Lehetőségek kezelése 7

**Hogyan kezelik és csökkentik a bizonytalanságokat és kockázatokat? (pl.: vendég nem érkezik meg, beszállító nem megfelelően teljesít, stb.)**

A kockázatokkal ritkán foglalkozunk, illetve nem teljesen értjük.

Azonosítjuk a szolgáltatásnyújtást övező kockázatokat, felismerjük azok kezelésének, csökkentésének szükségességét.

A szolgáltatásnyújtást övező kockázatokat felismerjük, kezeljük, csökkentjük (pl. előleg, foglaló kérés).



### 40. Lehetőségek kezelése 8

**Kommunikálják-e az újításokat, fejlesztéseket?**

Nem rendelkezünk saját honlappal.

Rendszeresen kommunikáljuk célkitűzéseinket, újításainkat (honlapunkat rendszeresen frissítjük).

Célkitűzéseinket, újításainkat következetesen és célzott módon tesszük közzé (honlap, Facebook oldal, stb.).



### 41. Vendégközpontúság 1

**Milyen hatékonyan vonják be a vendégeket a fejlesztésekbe, újításokba?**

A vendégek az újítás, fejlesztés előtt csekély szerepet játszanak (pl. vendégek elégedettségére vonatkozó megkérdezésből származó ötleteket igyekszünk a későbbiekben megvalósítani, beépíteni).

A vendégeket bevonjuk a fejlesztések, újítások folyamatának különböző fázisaiba. Ha már konkrét elképzelésünk van a jövőbeli fejlesztésről, újításról, kikérjük vendégeink előzetes véleményét róla.

A vendégek lényeges szerepet játszanak a fejlesztésekben, újításban. Következésképpen bevonjuk őket az tevékenységünkbe és a kulcsfontosságú döntési helyzetekbe (pl.: véleménykérésen túl szavazás a módosításokról, fejlesztésekről).



### 42. Vendégközpontúság 2

**Milyen mértékben állnak a vendégek rendelkezésére?**

A vendégek rendelkezésére állok a szállásfoglaláskor és a tartózkodásuk alatt.

Bármikor a vendégek rendelkezésére állok (megérkezés előtt, alatt, után).

A vendégeknek nem kizárólag az általam nyújtott szolgáltatással kapcsolatban állok rendelkezésére.



### 43. Racionalitás 1

**Tisztában vannak a szállásadás költségeivel, bevételeivel?**

Nem készítünk számításokat.

Pontosan tisztában vagyunk vele.

Rendszeresen, rendszerezetten vizsgáljuk a szolgáltatásnyújtás megtérülését és ennek fényében módosítjuk a stratégiát vagy a nyújtott szolgáltatásokat.



### 44. Racionalitás 2

**Hogyan mérik és követik nyomon azt, hogy az újítások, fejlesztések milyen eredményt hoztak?**

Az újításokból, fejlesztésekből származó bevételeket nem mérjük.

A vendégéjszaka szám és a bevételek alakulásából következtetünk az újítások, fejlesztések eredményességére.

Az újításokból, fejlesztésekből származó bevételek mérésére kialakítottunk egy módszert. A mérést nyomon követjük, hogy feltárjuk a folyamatok javításának lehetőségét.



#### 45. Racionalitás 3

##### Ha újítást, fejlesztés hajtanak végre, hogyan és mihez hasonlítják azokat?

Az újításokat, fejlesztéseket - ha vannak ilyenek - nem hasonlítjuk más szolgáltatókéhoz.

A viszonyítás során más, településen és a környékén működő falusi szálláshelyek újítási, fejlesztési tevékenységével készítettünk összehasonlítást.

Újítási, fejlesztési tevékenységünket a hazai és más országban működő fa-lusi szálláshelyekével hasonlítjuk össze. Az eredményeket következetesen felhasználjuk a fejlesztések tökéletesítésében.

#### 46. Racionalitás 4

##### Hogyan kezelik a vendégnyilvántartást? Állítanak elő ebből adatokat és információkat?

A vendégnyilvántartás kizárólag a kötelezően használandó vendégkönyv.

A vendégnyilvántartás a vendégkönyvön kívül más formában is történik. (pl. e-mail címek, telefonszámok füzetben, számítógépen, stb.).

A vendégnyilvántartásunk jól szerkesztett módon, átlátható rendszerben, számítógépen történik. A nyilvántartásból rendszeresen statisztikát készítünk, amelyet beépítünk a stratégiai tervezésbe.

#### IV. AZ ÚJÍTÁSOK, FEJLESZTÉSEK TÍPUSAI

##### 47. Végrehajtotta-e a felsoroltak közül bármelyik változtatást 2008-2012 között a következő változtatások közül?

	igen	nem
A meglévő szállásslétszám és egyéb szolgáltatások körülményeit javítottam (pl.: kényelmesebb, elégedettséget növelő kényelmi megoldások, környezettudatos megoldások, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új szolgáltatást vezettem be elsősorban a saját szállóvendégeim részére (étkezés, túraszerzés, gombászás, helyi termékek értékesítése, kézműves programok biztosítása, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új szolgáltatást vezettem be elsősorban nem saját szállóvendégeink részére (tanfolyam szervezése, melyen a saját vendégek is részt vehetnek, ne elsősorban speciális közönséghez szólnak pl.: életmód, lovaglás, kézműves foglalkozás, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A meglévő szolgáltatást új célközönség igényeihez igazítottam (pl. kisgyermekes családok, túrázni vágyók, csoportok, stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 48. Végrehajtotta-e a felsoroltak közül bármelyik változtatást a 2008 és 2012 közötti időszakban?

	igen	nem
A korábbiaktól eltérően várom vendégeimet (pl.: házi süteménnyel, szörppel, a szobában élővirággal, stb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eddig nem használt, új kapcsolattartási módot vezettem be (ha eddig nem volt e-mail, skype, facebook, stb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A korábbiakhoz képest új beszerzési forrást (helyi termelőktől való vásárlás) veszek igénybe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új vendég nyilvántartási rendszert (pl.: füzet helyett számítógép, de lehet más is) vezettem be.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**49. Végrehajtotta-e valamelyiket 2008-2012 között a következő változtatások közül?**

	igen	nem
Új reklámcsatornán (pl. ha eddig nem volt tábla a ház külső falán, szórólapon, új honlapon, szállásközvetítő oldalán elhelyezett reklámon, stb.) jelenek meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új közönséget (pl.: kisgyermekes párokat, túrázókat, csoportokat, külföldieket, stb.) szólított meg a reklámüzenetekkel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új eladásösztönzési módot (pl.: új árkedvezmény; hűségese vendégek számára kedvezmény, "hűségkártya", ha eddig nem volt, stb.) vezettem be.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A szállásfoglalás új módját (pl.: saját foglalási rendszer, szállásközvetítőn vagy internetes szállásfoglalási rendszeren keresztül) vezettem be.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**50. Végrehajtotta-e valamelyiket 2008-2012 között a következő változtatások közül?**

	igen	nem
Szakmai minősítést szereztem (nemzeti tanúsító védjegy, tematikus szálláshely stb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Együttműködöm más falusi szállásadókkal (akikkel eddig nem).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Együttműködöm más turisztikai szolgáltatókkal pl.: programszolgáltató, vendéglátó stb. Pl.: közös ajánlat kidolgozása (akikkel eddig nem volt együttműködés).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új turisztikai (falusi, régiós, országos, stb.) szervezethez, csoporthoz csatlakoztam, beléptem egyesületbe (ha eddig nem voltam az adott szervezetben tag).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**V. JELENLEGI SZÁLLÁSADÓI KULTÚRA**

Osszon fel 100 pontot az egyes állítások között; azoknak adjon magasabb pontszámot, melyek leginkább jellemzőek a település falusi szállásadóiból álló csoportra, közösségre (függetlenül attól, hogy létezik egyesület, vagy sem).

Például: ha az A alternatíva a legjellemzőbb, a B és C csak részben igaz, a D a legkevésbé jellemző, akkor a pontok egy lehetséges elosztása: A alternatíva 55, a B és C 20-20 és a D kapja a fennmaradó 5 pontot.

**51.**

**A település falusi szállásadóiból álló közösségre a következő jellemző:**

	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk olyan, mint egy nagy család. Az emberek jól ismerik egymást.		
B. Szervezetünk egy nagyon dinamikus és vállalkozó szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
C. Szervezetünk nagyon eredményorientált. A feladat elvégzése prioritást élvez. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
D. Szervezetünk egy nagyon szabályozott és strukturált hely. Általában a formális előírások határozzák meg az emberek cselekedeteit.		

**52.**

**A település falusi szállásadóiból álló közösségen belül köztudottan vezető szerepet betöltő személy - vagy ha van szervezet (tdm, önkormányzat, vagy egyesület) - jellemzői:**

	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk vezetése általában a mentorálás, a támogatás, a gondoskodás szorgalmazója.		
B. Szervezetünk vezetése általában a vállalkozó szelleműség, az innováció és kockázatvállalás szorgalmazója.		
C. Szervezetünk vezetése általában a rámenős, az eredmény-orientált hozzáállás szorgalmazója.		
D. Szervezetünk vezetése általában a koordináció, a szervezés, a tervezhető, szabályozott működés szorgalmazója.		

53.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösség együttműködésére (a napi gya-korlatban) az alábbiak jellemzők:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünkben a vezetési stílust a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
B. Szervezetünkben a vezetési stílust az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
C. Szervezetünkben a vezetési stílust a versenyszellem ösztönzése, a magas elvárások és a eredmény-orientáció jellemzi.		
D. Szervezetünkben a vezetési stílust a foglalkoztatás biztonsága, a szabályozottság, a kiszámíthatóság és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		

54.

<b>A település falusi szállásadóiból álló csoport, közösség elsődleges összetartó ereje (ami miatt a faluhoz kötődik) a következők:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk összetartó erejét a lojalitás és a kölcsönös bizalom jelenti. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
B. Szervezetünk összetartó erejét az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség jelenti. A hangsúlyt az előremutatásra, az élen járásra helyezik.		
C. Szervezetünk összetartó erejét az eredmények és célok elérésének hangsúlyozása jelenti.		
D. Szervezetünk összetartó erejét a formális szabályok és irányelvek jelentik. Fontos fenntartani a tervezhető, szabályozott működést.		

55.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösség legjellemzőbb célja:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk a személyes fejlődést hangsúlyozza. Nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemző.		
B. Szervezetünk az új erőforrások megszerzését és új kihívások keresését hangsúlyozza. Értékeli az új feladatok kipróbálását, és az új lehetőségek felkutatását.		
C. Szervezetünk a versengést, az eredményeket hangsúlyozza. Fontos a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció elérése.		
D. Szervezetünk az állandóságot és stabilitást hangsúlyozza. Fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		

56.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösség számára a siker,...</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. A szervezeti siker alapja az emberi erőforrás fejlesztése, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés.		
B. A szervezeti siker alapja az egyedi és a legújabb termékek birtoklása. Szervezetünk innovátor és első a termékfejlesztésben.		
C. A szervezeti siker alapja a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése. Alapvető fontosságú a piaci versenyelőny.		
D. A szervezeti siker alapja a hatékonyság. Kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés és az alacsony költségű termelés.		

#### V. KÍVÁNATOS SZÁLLÁSADÓI KULTÚRA

Osszon fel 100 pontot az egyes állítások között; azoknak adjon magasabb pontszámot, melyek leginkább jellemzőnek kellene lennie 5 éven belül a település falusi szállásadóiból álló csoportra, közösségre (függetlenül attól, hogy létezik egyesület, vagy sem). Például: ha az A alternatíva a legjellemzőbb, a B és C csak részben igaz, a D a legkevésbé jellemző, akkor a pontok egy lehetséges elosztása: A alternatíva 55, a B és C 20-20 és a D kapja a fennmaradó 5 pontot.

57.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösségre a következő jellemző:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk olyan, mint egy nagy család. Az emberek jól ismerik egymást.		
B. Szervezetünk egy nagyon dinamikus és vállalkozó szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
C. Szervezetünk nagyon eredményorientált. A feladat elvégzése prioritást élvez. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
D. Szervezetünk egy nagyon szabályozott és strukturált hely. Általában a formális előírások határozzák meg az emberek cselekedeteit.		

58.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösségen belül köztudottan vezető szerepet betöltő személy - vagy ha van szervezet (tdm, önkormányzat, vagy egyesület) - jellemzői:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk vezetése általában a mentorálás, a támogatás, a gondoskodás szorgalmazója.		
B. Szervezetünk vezetése általában a vállalkozó szelleműség, az innováció és kockázatvállalás szorgalmazója.		
C. Szervezetünk vezetése általában a rámenős, az eredmény-orientált hozzáállás szorgalmazója.		
D. Szervezetünk vezetése általában a koordináció, a szervezés, a tervezhető, szabályozott működés szorgalmazója.		

59.

<b>A település falusi szállásadóiból álló közösség együttműködésére (a napi gya-korlatban) az alábbiak jellemzők:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünkben a vezetési stílust a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
B. Szervezetünkben a vezetési stílust az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
C. Szervezetünkben a vezetési stílust a versenyszellem ösztönzése, a magas elvárások és a eredmény-orientáció jellemzi.		
D. Szervezetünkben a vezetési stílust a foglalkoztatás biztonsága, a szabályozottság, a kiszámíthatóság és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		

60.

<b>A település falusi szállásadóiból álló csoport, közösség elsődleges összetartó ereje (ami miatt a faluhoz kötődik) a következő:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk összetartó erejét a lojalitás és a kölcsönös bizalom jelenti. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
B. Szervezetünk összetartó erejét az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség jelenti. A hangsúlyt az előremutatásra, az élen járásra helyezik.		
C. Szervezetünk összetartó erejét az eredmények és célok elérésének hangsúlyozása jelenti.		
D. Szervezetünk összetartó erejét a formális szabályok és irányelvek jelentik. Fontos fenntartani a tervezhető, szabályozott működést.		

61.

<b>A település falusi szállásadójából álló közösség legjellemzőbb célja:</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. Szervezetünk a személyes fejlődést hangsúlyozza. Nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemző.		
B. Szervezetünk az új erőforrások megszerzését és új kihívások keresését hangsúlyozza. Értékeli az új feladatok kipróbálását, és az új lehetőségek felkutatását.		
C. Szervezetünk a versengést, az eredményeket hangsúlyozza. Fontos a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció elérése.		
D. Szervezetünk az állandóságot és stabilitást hangsúlyozza. Fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		
<b>62. A település falusi szállásadójából álló közösség számára a siker,...</b>	jelenlegi (100 pont összesen)	kívánatos (100 pont összesen)
A. A szervezeti siker alapja az emberi erőforrás fejlesztése, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés.		
B. A szervezeti siker alapja az egyedi és a legújabb termékek birtoklása. Szervezetünk innovátor és első a termékfejlesztésben.		
C. A szervezeti siker alapja a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése. Alapvető fontosságú a piaci versenyelőny.		
D. A szervezeti siker alapja a hatékonyság. Kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés és az alacsony költségű termelés.		



## 2. függelék: Kultúratípusok összehasonlítása

	<b>Deal-Kennedy</b>	<b>Handy</b>	<b>Heinen</b>	<b>Kono</b>	<b>Harrison-Stokes</b>	<b>Cameron-Quinn</b>
<b>évszám</b>	1982	1986	1987	1990	1990	2006
<b>alap-modell</b>		Harrison, 1979			Schwartz-Davis, 1990	Quinn, 1988
<b>vizsgálati szempont</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kockázat mértéke</li> <li>• visszacsatolás sebessége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gazdasági környezetbe ágyazottság</li> <li>• vezető szerepe</li> <li>• környezethez való viszony</li> <li>• irányítási mód</li> <li>• szervezeti teljesítmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lojalitás foka</li> <li>• összhang mértéke</li> <li>• rendszer-egyezség</li> <li>• környezettel való harmonizáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiához való viszony</li> <li>• dolgozók teljesítménye</li> <li>• dolgozók elégedettsége*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uralkodó és napi kultúrák közötti különbség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rugalmasság vs. stabilitás</li> <li>• belső vs. külső orientáció</li> </ul>
<b>kultúra-tipológia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• macho</li> <li>• kenyér- és játék</li> <li>• kockázatvállaló</li> <li>• folyamat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hatalom</li> <li>• szerep</li> <li>• feladat</li> <li>• személy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erős</li> <li>• gyenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pezsgő</li> <li>• pezsgő, vezetőt követő</li> <li>• stagnáló</li> <li>• bürokratikus</li> <li>• stagnáló, vezetőt követő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hatalom orientált</li> <li>• szerep orientált</li> <li>• teljesítmény-orientáció</li> <li>• együttműködés-orientált</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klán</li> <li>• adhokrácia</li> <li>• hierarchia</li> <li>• piac</li> </ul>

(folyt.) évszám	Deal-Kennedy 1982	Handy 1986	Heinen 1987	Kono 1990	Harrison-Stokes 1990	Cameron-Quinn 2006
<b>előny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kétirányú vizsgálat (visszacsatolás)</li> <li>nagy hangsúly a kultúra kialakításán, változtatásán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vizsgálat eredeti gazdasági környezetben</li> <li>kultúrátípusok szemléltetése ábrával</li> <li>kultúrátípusok egyes szervezeti formákhoz köthetősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>környezet figyelembe vétele a vizsgálatkor</li> <li>külső és belső orientáció megkülönböztetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kultúra részletes jellemzése (a három jellemző hét további elemre bontása)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jelenlegi és kívánatos helyzet összevetése</li> <li>a kultúra hatása az egyénre, a csoportokra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>külső és belső tényezők</li> <li>egyszerű, gyors alkalmazás</li> <li>könnyű elemzés</li> <li>jelenlegi és preferált</li> <li>hatékonyság két tényező-jének egy modellbe foglalása</li> </ul>
<b>hátrány</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vállalati siker kultúra általi determinációja</li> <li>a környezet, mint a legfontosabb befolyásoló tényező</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a valóság összetettebb: a vállalatok kultúrái az egyes típusok keverékei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elnagyolt kidolgozás (csupán két típus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vállalat belső folyamatainak kizárólagos vizsgálata</li> <li>döntéshozatali szempont érvényesülése a szervezeti kultúra három eleme közül *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mechanikai szemléletmód a kultúra változtatására nézve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hatalomra összpontosító típus hiánya</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés.

### 3. függelék: Innováció típusai

Szerző	Innováció típusai				
<b>Schumpeter (1939)</b>	<i>Javak innovációja</i>	<i>Termelési eljárás innovációja</i>	<i>Elhelyezési lehetőség innovációja</i>	<i>Beszerezési forrás innovációja</i>	<i>Szervezeti innováció</i>
	fogyasztók körében még nem ismert javak előállítás	még ismeretlen termelési eljárás bevezetése	olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses iparág nem volt bevezetve	nyersanyagok/félkész termékek új beszerzési forrásainak megnyitása	új szervezet létrehozása
<b>Hjalager (1997)</b>	<i>Termék innováció (product innovations)</i>	<i>Klasszikus folyamat innováció (classical process innovations)</i>	<i>Folyamat innovációk az információkezelésben (process innovations in information handling)</i>	<i>Menedzsment innováció (management innovations)</i>	<i>Intézményes innováció (institutional innovations)</i>
	a természeti értékek hasznosításán alapul	a termelékenységet a technológiák alkalmazásával erősítik, ennek eredménye a munkaerő-és egyéb input megtakarítás	menedzsment eszköznek tekinthető, magába foglalja a kommunikációt a fogyasztóval	a kommunikáció menedzsment nézőpontjára és az emberekkel való együttműködésre koncentrálnak	nem csak fizikai dolgok, hanem szokások és tradíciók intézményesítése
<b>Hjalager (2002)</b>	<i>Termék innováció (product innovations)</i>	<i>Folyamat innováció (process innovations)</i>	<i>Piac innováció (market innovations)</i>	<i>Logisztikai innováció (logistics innovations)</i>	<i>Intézményes innováció (institutional innovations)</i>
	új termékek/szolgáltatások	szolgáltatások nyújtásának új módja	új kommunikációs módszerek a fogyasztókkal	a szolgáltatások áramlásának új konstellációja	új szervezetek megjelenése; a finanszírozás, marketing, termelés, együttműködés új módja
<b>Tidd<sup>4</sup> (2005)</b>	<i>Termék innováció (product innovation)</i>	<i>Folyamat innováció (process innovation)</i>	<i>Pozícionálási innováció (positional innovation)</i>	<i>Paradigma innováció (paradigm innovation)</i>	-
	azok a változások, melyeket a szervezeten kívül állóknak adnak	a szervezet belső működésére fókuszál	a termék/szolgáltatás új kontextusba helyezése	a szervezet létező mentális modelljének teljes cseréje	-

Forrás: saját szerkesztés.

3. függelék: Innováció típusai (folyt.)

Szerző	Innováció típusai				
	<i>Termék innováció (product innovations)</i>	<i>Folyamat innováció (process innovations)</i>	<i>Marketing innováció (marketing innovations)</i>	<i>Szervezeti innováció (organisational innovations)</i>	
<b>Oslo kézikönyv (2005)</b>	olyan áru/szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában – új, vagy jelentősen megújított	új, vagy jelentősen megújított termelési/ szállítási módszer megvalósítása	olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, csomagolásban, termék piacra dobásában, termék reklámozásában, vagy az árképzésben.	az egy új szervezeti módszer bevezetése a cég munkafolyamataiba, munkahelyi szervezeteibe vagy külső kapcsolataiba	-
<b>Weiermair (2004) és Hjalager (2010)</b>	<i>Termék/szolgáltatás innováció (product or service innovation)</i>	<i>Folyamat innováció (process innovation)</i>	<i>Marketing innováció (marketing innovation)</i>	-	-
	új vagy jelentősen tökéletesített termék/szolgáltatás Cél: -tökéletesítés a technikai felszerelésekben/összetevőkben/anyagokban/ egyesített szoftverekben/felhasználó-barátságban	új vagy jelentősen fejlődő termelés/szállítási módszer Cél: - termelés/szállítás egységköltség csökkentése - minőség növelése - új/ jelentősen tökéletesített termékek előállítása/szállítása	új marketing módszer megvalósítása Cél: - fogyasztók igényeinek kielégítése - új piacok megnyitása - új termék elhelyezése	-	-

Forrás: saját szerkesztés.

4. függelék: Williams Érettség Modellje (2010:5-6)

	<b>1. szint Innovációs hiányosság</b>	<b>2. szint Innovációs struktúra</b>	<b>3. szint Innovációs folyamatok</b>	<b>4. szint Innovációs standardok</b>	<b>5. szint Optimalizált innováció</b>	<b>6. szint Folyamatos innováció</b>
<b>Kultúra</b>	Kockázatkerülő, stresszes, bizalomhiányos, új ötletek elől elzárkózó	Elismerik az ötleteket, de hiányoznak az azokat előmozdító mechanizmusok	Kockázattűrő, az új ötletek dokumentáltak	Ösztönzik a kockázatvállalást és szembesítik a bizalmi problémákkal	Ösztönzik az együttműködésre épülő innovációs törekvéseket	Ösztönzik a kockázatvállalást, az együttműködésre épülő innovációs törekvéseket és külön időt irányoznak elő az ötletekre
<b>Vezetés</b>	A vezetők csak a múltbeli teljesítményre és a jelenben zajló tevékenységekre figyelnek	A vezetők értik a különbséget a minőségellenőrzési törekvések és innováció között	A vezetők „ötletbajnokokat” neveznek ki, vagy ötlettanácsokon vesznek részt az ötletek rendszerezése és üzleti tervek készítése végett A felső vezetés a középvezetésre hagyatkozik az innovációs folyamatok kommunikációjában	A vezetők célzott ötletkampányokat állítanak össze és visznek piacra A felső vezetés kommunikálja az innovációs stratégiát és folyamatokat	Innovációs igazgatót jelöl ki vagy hasonló innovációt támogató vezetési struktúrát állít fel	A vezetés aktívan foglalkozik az innováció portfólió menedzsmenttel, a kultúra megőrzésével és az innovációs és vállalati stratégia egymáshoz illesztésével
<b>Emberek</b>	Az emberekre inkább, mint a termelékenység egységeire tekintenek, sem mint ötletforrásokra	Az embereket ötleteik előterjesztésére sarkallják	Arra ösztönzi az embereket, hogy az „ötletbajnokokkal” közösen dolgozzanak az ötletek továbbfejlesztésén	Probléma megoldásakor a kiszámított kockázatok felvállalására ösztönzik az embereket	Az embereket arra buzdítja, hogy munkaidejükben másokkal együttműködve dolgozzanak ötleteiken	Az embereket arra buzdítják, hogy munkaidejükben gyártsák és modellezzék új ötleteiket
<b>Folyamatok</b>	Innovációval kapcsolatos folyamatok hiányoznak	Működnek az innovációt elismerő és jutalmazó mechanizmusok	Működnek az ötletmenedzsment folyamatok és az ehhez kapcsolódó rendszerek	Világosak az innovációs rendszer céljai	Működik innovációs program/portfólió rendszer	A vállalattól elkülönülő finanszírozási források és menedzsment felügyelet
<b>Eszközök és technikák</b>	Innovációval kapcsolatos eszközök és technikák hiányoznak	Működnek az ötletek összegyűjtését és tárolását végző rendszerek	Általános ötletkampányok indulnak az ötletek begyűjtésére, függetlenül a megoldásra váró probléma jellegétől	Célzott ötletkampányok indulnak konkrét problémák megoldására	Pénzügyileg támogatják és segítik a közös ötletelést célzó összejöveteleket	Az ötletgyártás teljes spektruma, elemzi a kreatív problémamegoldó- és innovációs technikákat, hogy a problémát a leghatékonyabb módon oldják meg
<b>Létesítmények</b>	Hiányoznak az innovációval kapcsolatos létesítmények	Az együttműködés eszközháttere biztosított a létező tárgyalókban	Legalább egy, a szükséges eszközökkel ellátott és felszerelt közös munkaszoba	Működik kijelölt innovációs/ötletközpont	Off-site együttműködés és felfedező tanulmányi kirándulások	Innovációs „kiválóságközpont”

(folytatás)	1. szint Innovációs hiányosság	2. szint Innovációs struktúra	3. szint Innovációs folyamatok	4. szint Innovációs standardok	5. szint Optimalizált innováció	6. szint Folyamatos innováció
<b>Tréning</b>	Hiányzik az innovációval kapcsolatos tréning	Alkalmazottak és menedzserek bevezetése a kreatív problémamegoldásba és az innovációs fogalmakba	Alkalmazottak és menedzserek képzettek az ötletgenerálási technikák és az rendelkezésre álló folyamatok terén. Kreatív és innovációs tréning felajánlása felső vezetőknek és igazgatóknak	Haladó innovációs folyamat tréning alkalmazottaknak és menedzsereknek Ötletbajnok tréning	Haladó kreatív problémamegoldó, ötletgeneráló és innovációs tréning az alkalmazottak és menedzserek számára Ötletgeneráló gyűlésvezető tréning program	Kreatív problémamegoldó, ötletgeneráló és innovációs tréning a vásárlók, eladók és egyéb külső ötletforrások számára
<b>Ötletforrások</b>	Nem foglalkoznak az alkalmazottaktól, vásárlóktól és egyéb forrásokból származó ötletekkel	A közép- és frontvonalai vezetők összegyűjtik az alkalmazottak ötleteit	Összegyűjtik a vásárlóktól és egyéb, harmadik féltől származó ötleteket	Az ötleteket változatos eszközök használatával gyűjtik (személyes, elektronikus, stb.)	Központosított ötlet adatbázis, vagy más tároló rendszer	Az ötlettárat tartalmazza egy átfogó ötlet/innováció menedzsment szoftver
<b>Ötletmenedzsment</b>	Hiányoznak az ötletmenedzsment rendszerek	Összegyűjtik az ötleteket	Az ötleteket összegyűjtik, rendszerezik és az „ötletbajnokhoz” továbbítják további felhasználásra	Működnek ötletvégrehajtó rendszerek	Ötletminőség-irányítás és visszacsatoló rendszer	Ötletmenedzsment szoftvereszközök követik nyomon az ötlet aktuális helyzetét a folyamatban
<b>Stratégiai tervezés</b>	A vállalati stratégiatervezés a múltbéli teljesítményre, a jelenlegi állapot fenntartására és a meglévő piaci részesedés megőrzésére koncentrál	Hiányzik a megszülető ötletek vállalati stratégiába illesztése	Az ötleteket csupán a projekt vagy üzletági stratégiával hangolják össze	Működik innovációs portfólió rendszer, ami biztosítja az ötletek vállalati stratégiához illesztését még a megvalósításuk előtt	A stratégiai tervezés része a trend- és pénzáram elemzés valamint az innováció nyílt forrásai	A vállalati stratégiai tervezés tartalmaz jövőbeli gazdálkodást, távlati letapogatást, innováció portfólió menedzsmentet és az innovációs teljesítmény mérésének módszerét a felső vezetés számára
<b>Mérés</b>	Hiányoznak az innováció mérésének módszerei	Benyújtott ötletek száma Kreativitás és innovációs tréningen résztvevő alkalmazottak és vezetők aránya Innovációs tevékenységhez fűződő teljesítményjutalom százalékos aránya	Az innovációs tevékenységbe fektetett tőke százalékos aránya Lefutott ötletkampányok száma A sikeres és a benyújtott ötletek aránya Az új termékbevezetések száma	Az innovációra és ötletgyártásra fordított idő százaléka Az innovációhoz fűződő teljesítménycélokkal rendelkező alkalmazottak százalékos aránya Az igazgató stratégiai innovációra ill. mindennapi feladatai ellátására fordított idejének aránya	A fokozatos és ugrásszerű innováció százalékos aránya a portfólióban Az ötlet benyújtásától a termék/szolgáltatás megvalósulásáig átlagosan eltelt idő Az innovációs program üzleti divíziókon átívelő integrációjának foka	Az új termékekből/szolgáltatásokból származó teljes bevétel százalékos aránya A vállalat piaci értékének vagy a piaci részesedésnek az új innováció miatti növekedése Az üzleti modell újraértékelésének gyakorisága

Forrás: saját szerkesztés.

5. függelék: Az Essmann (2009) ICMM v2 modell kritériumainak és a falusi szállásadás ICMM modell kritériumainak összevetése

Essmann ICMM modell kritériumai	Essmann ICMM modell kérdései	Falusi szállásadás ICMM modell kritériumai	Falusi szállásadás ICMM modell kérdései	Falusi szállásadás ICMM modell képességterületei	Megjegyzés
Piac megismerése (létező és rejtett szükségletek, érettség, méret, verseny, szabályozás, stb.)	Mit tesznek a piac megismeréséért (létező és rejtett szükségletek, érettség, méret, verseny, szabályozás, stb.)?	Piac megismerése létező és rejtett vendégigények	Mit tesznek a vendégigények megismeréséért?	Piacismeret1	
		Piac megismerése méret, verseny, szabályozás	Mit tesznek a piac megismeréséért?	Piacismeret2	
Vevők és szállítók bevonása az innovációs folyamatba	Milyen hatékonyan vonják be a vevőket, szállítókat és egyéb érdekelt feleket?	Vendégek bevonása az innovációs folyamatba	Milyen hatékonyan vonják be a vendégeket az innovációs folyamatba?	Vendégközpontúság1	
Lehetőségek felismerése	Hogyan bukkannak fel a lehetőségek és az ötletek?	Lehetőségek keresése	Hogyan bukkannak fel a lehetőségek és az ötletek?	Lehetőségek kezelése1	
Koncepciók kidolgozása	Hogyan alakulnak át koncepciókká a lehetőségek és az ötletek?				
Rejtett lehetőségek kutatása és feltárása	Hogyan ismerik fel a rejtett, jövőbeli lehetőségeket?	Lehetőségek keresése	Hogyan bukkannak fel a lehetőségek és az ötletek?	Lehetőségek kezelése1	
Lehetőségek és koncepciók kontextusba ágyazása (A jövő feltérképezése, szcenárió tervezés, stb.)	Hogyan ágyazzák be a lehetőségeket és a koncepciókat?				
Lehetőségek és koncepciók tesztelése, szűrése és fontossági sorrendbe állítása (Stratégiába illeszkedés, piaci időzítés, prototípusok készítése)	Hogyan tesztelik, szűrik és hogyan állítják fontossági sorrendbe a lehetőségeket és koncepciókat?	Pályázati lehetőségek kiaknázása	Ismerik-e a pályázati lehetőségeket?	Lehetőségek kezelése2	
Lehetőségek megalapozása, kivitelezése és hasznosítása	Milyen hatékonyan fejlesztik, telepítik és hasznosítják a koncepciókat?				

<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
Az innovációs portfólió tervezése és összehangolása	Hogyan tervezik meg és hogyan koordinálják az innovációs projekteket?				
Erőforrások megfelelő allokációja	Megfelelően allokálják az erőforrásokat?				
Az innovációs portfólió kiegyensúlyozása	Átlátják és kiegyensúlyozzák-e az innovációs projektek hatásait (radikális-fokozatos értékteremtés ill. romboló-megtartó piaci hatás)?				
Megfelelő projekt menedzsment módszerek alkalmazása	Alkalmazzák-e a megfelelő projekt menedzsment technikákat?				
Fontos döntési pontok azonosítása és az ezekre történő felkészülés	Azonosítják az innovációs folyamat kulcsfontosságú döntési pontjait?	Döntéshozatali elvek	Hogyan hozzák meg a döntéseket?	Lehetőségek kezelése <sup>6</sup>	
Alapvető elvek alkalmazása a folyamat-irányításban és a döntéshozatalban (Irányítási elvek)	Hogyan hozzák meg a döntéseket?				
A bizonytalanság csökkentése és a kockázat mérséklése (Szabályzatok, okozati megértés)	Hogyan kezelik és csökkentik a bizonytalanságokat és kockázatokat?	A bizonytalanság csökkentése és a kockázat mérséklése (Szabályzatok, okozati megértés)	Hogyan kezelik és csökkentik a bizonytalanságokat és kockázatokat?	Lehetőségek kezelése <sup>7</sup>	A főkomponens elemzést követően kiesett a modellből.



<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
Tudás, kompetencia és technológia fejlesztésének és megszerzésének stratégiája	Megalkották-e a tudás, kompetencia és technológiai fejlesztésének és megszerzésének stratégiáját?	Tudás, kompetencia fejlesztésének és megszerzésének stratégiája	Létezik-e Önöknek szakmai ismeretek, képességek fejlesztésére és technológiai fejlesztésekre vonatkozó hosszú távú elképzelése?	Képzés1	
Folyamatos kutatás	Hogyan zajlik a kutatás?				
A releváns információ azonosítása és kivonatolása	Azonosítják-e és kivonatolják-e az új információk lényegét?	A releváns információ azonosítása és kivonatolása	Mi történik akkor, ha hasznos szakmai híreket, új információkat olvasnak, látnak?	Piacismeret3	
Adat és információ beszerzése, tárolása és előállítás	Hogyan szerzik be, tárolják és állítják elő az adatokat és információkat?	Vendégnyilvántartás	Hogyan kezelik a vendégnyilvántartást? Állítanak elő ebből adatokat és információkat?	Racionalitás4	
Elsődleges kompetencia és technológia menedzselése	Hatékonyan menedzselik a kompetenciákat és technológiákat?	A kívánt ismeretek megszerzése, menedzselése	Mit tesznek a szükséges ismeretek, szaktudás, képességek megszerzése és fejlesztése érdekében?	Képzés2	
A kívánt kompetenciák és technológiák kifejlesztése és megszerzése	Hogyan fejlesztik ki vagy szerzik meg a kompetenciákat és technológiákat?				

<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
Szellemi tulajdon kezelési és megosztási szabályzat megalkotása	Milyen szabályzat kezeli a szellemi tulajdon kérdését?				
Szellemi tulajdon kezelése	Hogyan alkalmazzák a szellemi tulajdon kérdéseit rendező szabályzatot?				
A beszállítói kompetencia és technológia követelményeknek történő megfeleltetése	Kiértékelik-e a beszállítói kompetenciákat és technológiákat aszerint, hogy azok támogatják-e a követelményeket?				
Hallgatólagos tudás menedzselése (Oktatás és mentorálás)	Hogyan menedzselik a hallgatólagos tudást?				
Formális és informális belső kapcsolatépítés és együttműködés (Gyakorlatok, projekteken és osztályokon átívelő együttműködés, társadalmi érintkezés a közösségben)	Milyen állapotban van a belső együttműködés és kapcsolatépítés?				

<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
Formális és informális külső kapcsolatépítés és együttműködés (Tudáshálózatok, hálózatok hálózata, nyílt innováció, szervezetek közötti, ill. állammal, akadémiaival, kutatóintézetekkel folytatott együttműködés, konferenciák, stb.)	Milyen állapotban van a külső partnerekkel folytatott együttműködés és kapcsolatépítés?	Formális és informális külső kapcsolatépítés és együttműködés	Tartják-e a kapcsolatot, együttműködnek a településen más turisztikai szolgáltatókkal?	Lehetőségek kezelése <sup>3</sup>	
		Formális és informális külső kapcsolatépítés és együttműködés	Tartják-e a kapcsolatot, együttműködnek a településen más nem turisztikai szolgáltatókkal?	Lehetőségek kezelése <sup>4</sup>	
		Más szolgáltatók rendelkezésére állás	Milyen mértékben állnak más szolgáltatók rendelkezésére?	Lehetőségek kezelése <sup>5</sup>	
Innovációs stratégia és célok kifejlesztése és közvetítése (Illeszkedés az üzleti stratégiához és célkitűzésekhez, összpontosítás és világosság)	Van-e és kommunikálják-e az innovációs stratégiát?	Innovációs stratégia és célok kifejlesztése és közvetítése (Illeszkedés az üzleti stratégiához és célkitűzésekhez, összpontosítás és világosság)	Kommunikálják-e az újításokat, fejlesztéseket?	Lehetőségek kezelése <sup>8</sup>	
Szervezeti gyakorlatok és eljárások (Legjobb gyakorlatok, változás-menedzsment)	Hogyan támogatják az innovációt a szervezeti gyakorlatok és eljárások?				
Élenjárás és ösztönzés az innovációban (Következetes input és visszajelzés, egyéni magatartás kedvező irányba befolyásolása)	Hogyan ösztönzik és támogatják az innovatív magatartást?	Vendégek bevonása az innovációs folyamatba	Milyen hatékonyan vonják be a vendégeket a fejlesztésekbe, újításokba?	Vendégközpontúság <sup>1</sup>	

<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
Beruházás az innovációba és a tőke becsatornázása	Hogyan támogatja a tőkeberuházás az innovációt?				
Szükséges erőforrások biztosítása (Szabad erőforrások, összpontosított erőforrások)	Hogyan biztosítják az innovációt támogató erőforrásokat?				
Folyamat- és menedzsmentigényeket támogató infrastruktúra, rendszerek és eszközök	Milyen hatékonyan támogatják az innovációt az infrastruktúra, a rendszerek és az eszközök?				
Rugalmas és alkalmazkodó szervezeti struktúra és infrastruktúra kialakítása (Hierarchia, funkcionális és projektszervezetek, döntési struktúrák, létesítmények szervezete)	Hogyan támogatja az innovációt a szervezeti struktúra és az infrastrukturális felszereltség?				
Funkciókon és diszciplinákon átívelő csoportok	Hogyan hozzák létre a csoportokat?				
Kommunikáció és információ-áramlás (Vállalati kommunikáció, projekt-visszajelzés, teljesítmény-visszajelzés, stb.)	Milyen a kommunikáció állapota?				

<b>Essmann ICCM modell kritériumai</b>	<b>Essmann ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kritériumai</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell kérdései</b>	<b>Falusi turizmus ICCM modell képességterületei</b>	<b>Megjegyzés</b>
A siker ösztönzése, jutalmazása és ünneplése	Hogyan motiválja és jutalmazza az egyéneket és csoportokat?				
Felvétel és az emberek értékeinek és készségeinek a szervezethez és a feladathoz illesztése	Hogyan történik az új emberek felvétele és a szerepek kiosztása?				
Innováció mérése (ROI, folyamat-eredményesség, egyének és csoportok, stb.)	Hogyan méri és követik nyomon az innovációt? (ROI, szabadalmak, folyamat-eredményesség, egyének és csoportok, stb.)	Innováció mérése	Hogyan méri és követik nyomon azt, hogy az újítások, fejlesztések milyen eredményt hoztak?	Racionalitás2	
Metainnováció (Innovációs modell adaptációja)	Hogyan adaptálják és fejlesztik tovább az innovációs modellt?	Innovációs benchmarking és innovációs modell adaptációja	Ha újítást, fejlesztést hajtanak végre, hogyan és mihez hasonlítják azokat?	Racionalitás3	
Innovációs benchmarking (Mérési módszer, folyamatok, vezetési gyakorlat, kibocsátás, stb.)	Hogyan és mihez hasonlítják az innovációs folyamataikat és a vezetési gyakorlatukat?	Innovációs benchmarking és innovációs modell adaptációja	Ha újítást, fejlesztést hajtanak végre, hogyan és mihez hasonlítják azokat?	Racionalitás3	
		Gazdasági számítások	Tisztában vannak a szállásadás költségeivel, bevételeivel?	Racionalitás1	
		Vendégek rendelkezésére állás	Milyen mértékben áll a vendégek rendelkezésére?	Vendégközpontúság2	

## 6. függelék: A 84 elemű minta

Eredeti településlista, N=84

		Szállásadók száma	%	Valid %	Cumulative %
Valid	Magyarpolány	8	9.5	9.5	9.5
	Csesznek	6	7.1	7.1	16.7
	Dudar	5	6.0	6.0	22.6
	Eplény	5	6.0	6.0	28.6
	Jásd	1	1.2	1.2	29.8
	Pécsely	2	2.4	2.4	32.1
	Vászoly	3	3.6	3.6	35.7
	Mindszentkál	3	3.6	3.6	39.3
	Szentbékál	3	3.6	3.6	42.9
	Nemesvita	4	4.8	4.8	47.6
	Ganna	4	4.8	4.8	52.4
	Lovas	7	8.3	8.3	60.7
	Felsőörs	6	7.1	7.1	67.9
	Németbánya	3	3.6	3.6	71.4
	Óskü	3	3.6	3.6	75.0
	Hárskút	1	1.2	1.2	76.2
	Nemesvámos	4	4.8	4.8	81.0
	Bakonybél	13	15.5	15.5	96.4
	Bakonyszentkirály	3	3.6	3.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## 7. függelék: A minta jellemzői

Interjúalany neme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Férfi	20	24,4	24,4	24,4
Nő	62	75,6	75,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Legmagasabb iskolai végzettség

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alapfokú	4	4,9	4,9	4,9
középfokú	46	56,1	56,1	61,0
felsőfokú	32	39,0	39,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Turisztikai végzettség

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendelkezik	26	31,7	31,7	31,7
nem rendelkezik	56	68,3	68,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Turisztikai végzettség típusa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	68,3	68,3	68,3
tanfolyam	13	15,9	15,9	84,1
középiskolai tanulmányok	11	13,4	13,4	97,6
felsőfokú tanulmányok	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Tavaly falusi turizmussal összefüggő képzésre szánt összeg

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem vettem részt tavaly képzésen	45	54,9	54,9	100,0
Kizárólag ingyenes képzésen vettem részt.	23	28,0	28,0	28,0
10-50.000,- Ft közötti összeget	11	13,4	13,4	41,5
51-100.000,- Ft közötti összeget	1	1,2	1,2	42,7
101.000-200.000,- Ft közötti összeget	1	1,2	1,2	43,9
201.000,- Ft fölötti összeget	1	1,2	1,2	45,1
Total	82	100,0	100,0	

7. függelék: A minta jellemzői (folyt.)

**Beszélt idegen nyelvek száma**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	21	25,6	25,6	25,6
1	44	53,7	53,7	79,3
2	8	9,8	9,8	89,0
3	7	8,5	8,5	97,6
4	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Tevékenység a szállásnyújtáson kívül**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nincs	30	36,6	36,6	36,6
vállalkozó	21	25,6	25,6	62,2
alkalmazott	29	35,4	35,4	97,6
nyugdíjas	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Vendégfogadás jellemzően egész évben**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	18	22,0	22,0	22,0
igen	64	78,0	78,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Egyesületi tagság**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igen	44	53,7	53,7	53,7
nem	38	46,3	46,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**FATOSZ napraforgó minősítés**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nincs	40	48,8	48,8	48,8
2 napraforgó	2	2,4	2,4	51,2
3 napraforgó	25	30,5	30,5	81,7
4 napraforgó	15	18,3	18,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Étkezést biztosítása saját vendégek számára**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	32	39,0	39,0	39,0
igen	50	61,0	61,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	



7. függelék: A minta jellemzői (folyt.)

**Programszervezés saját vendégek számára**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	36	43,9	43,9	43,9
igen	46	56,1	56,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

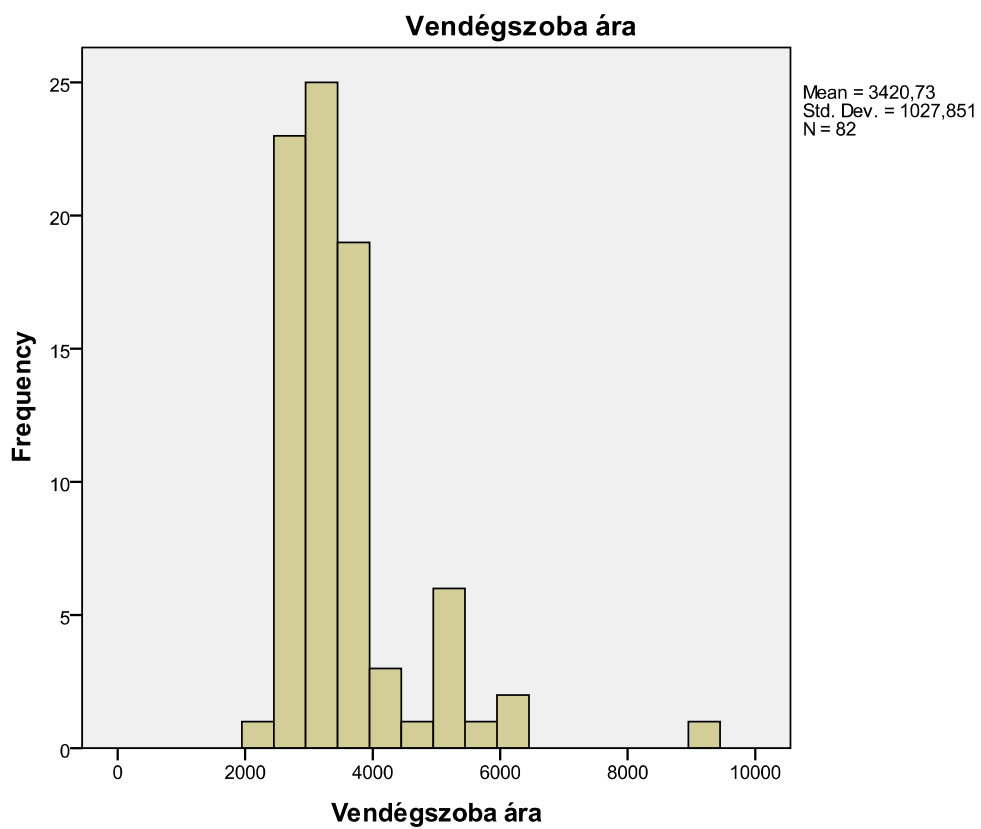
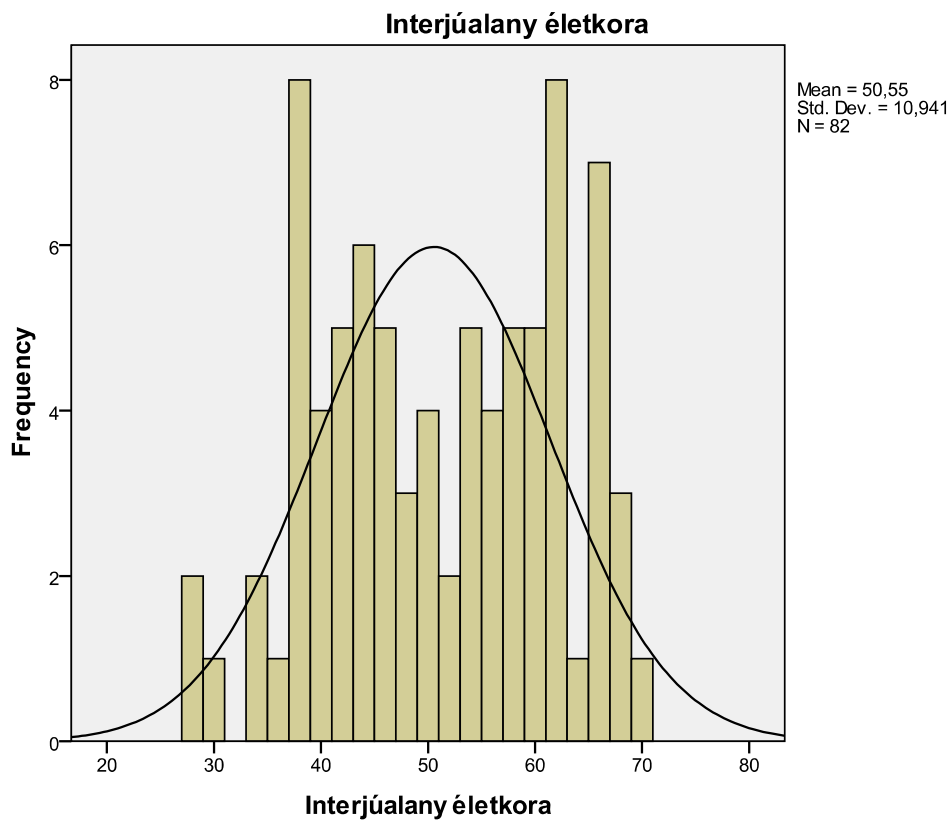
**Egészségügyi szolgáltatás nyújtása saját vendégek számára**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	76	92,7	92,7	92,7
igen	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

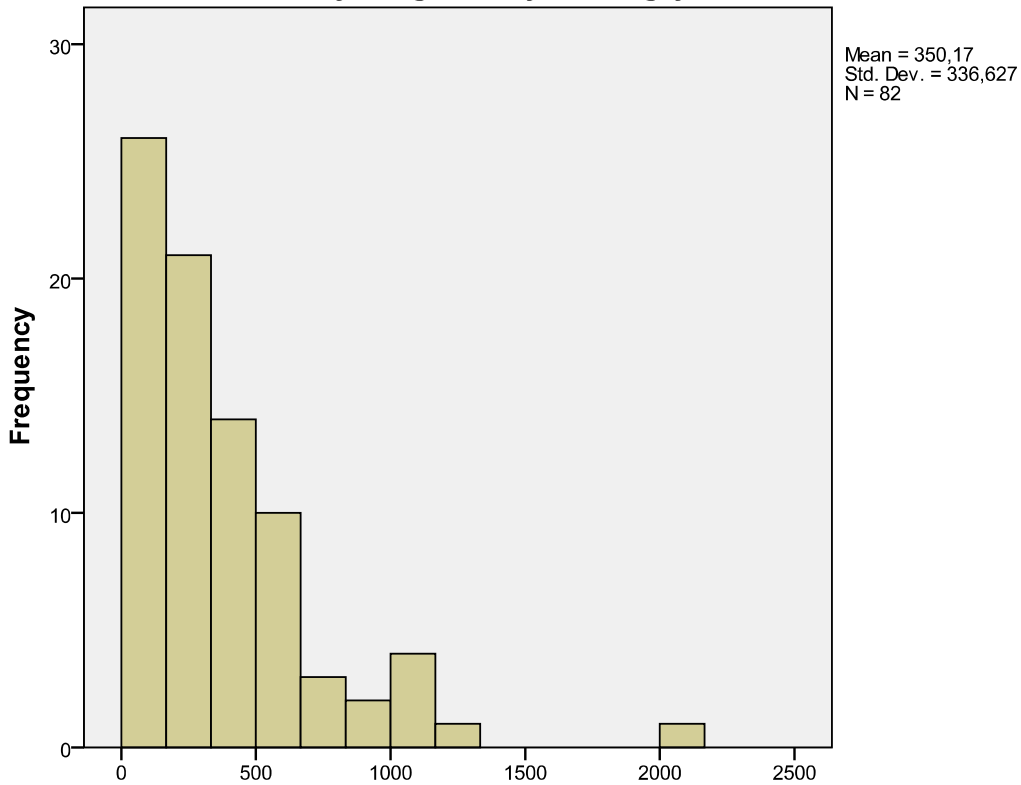
**Kézműves foglalkozást szervez, bemutatót tart vendégei számára**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	72	87,8	87,8	87,8
igen	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

## 8. függelék: A minta jellemzői

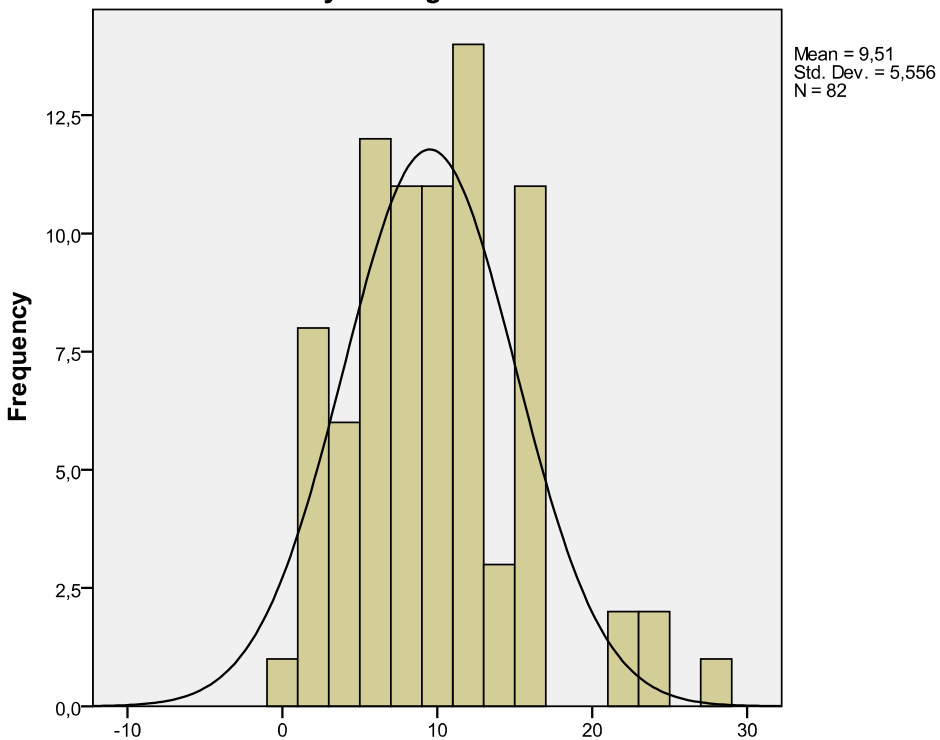


**Kérem, adja meg a tavalyi vendégéjszakák számát!**



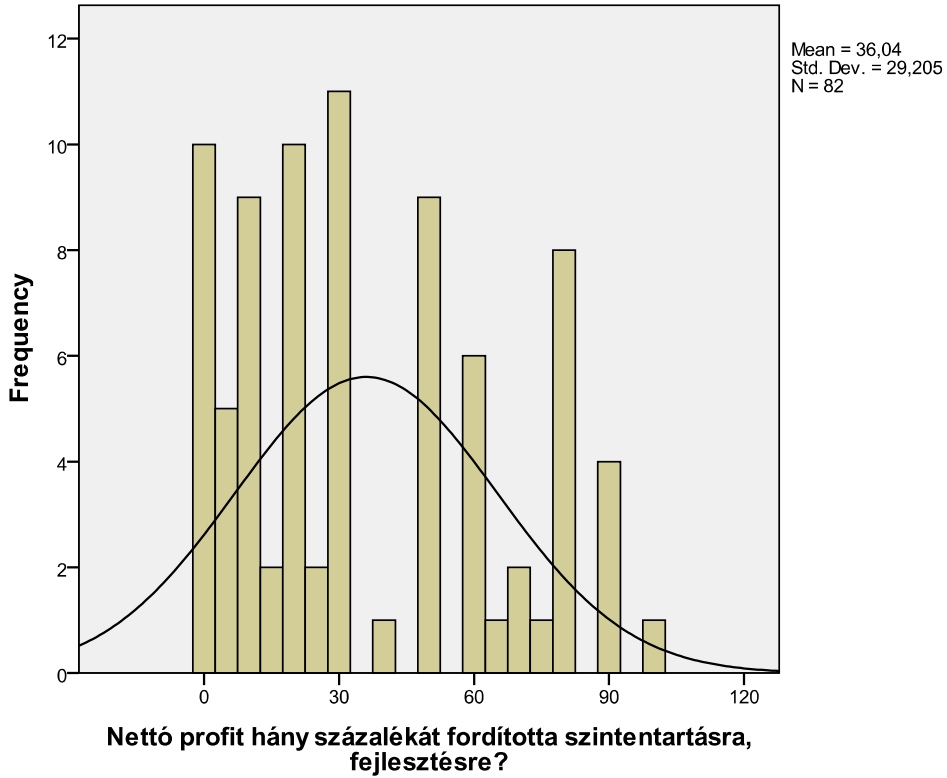
**Kérem, adja meg a tavalyi vendégéjszakák számát!**

**Hány éve foglalkozik szállásadással?**

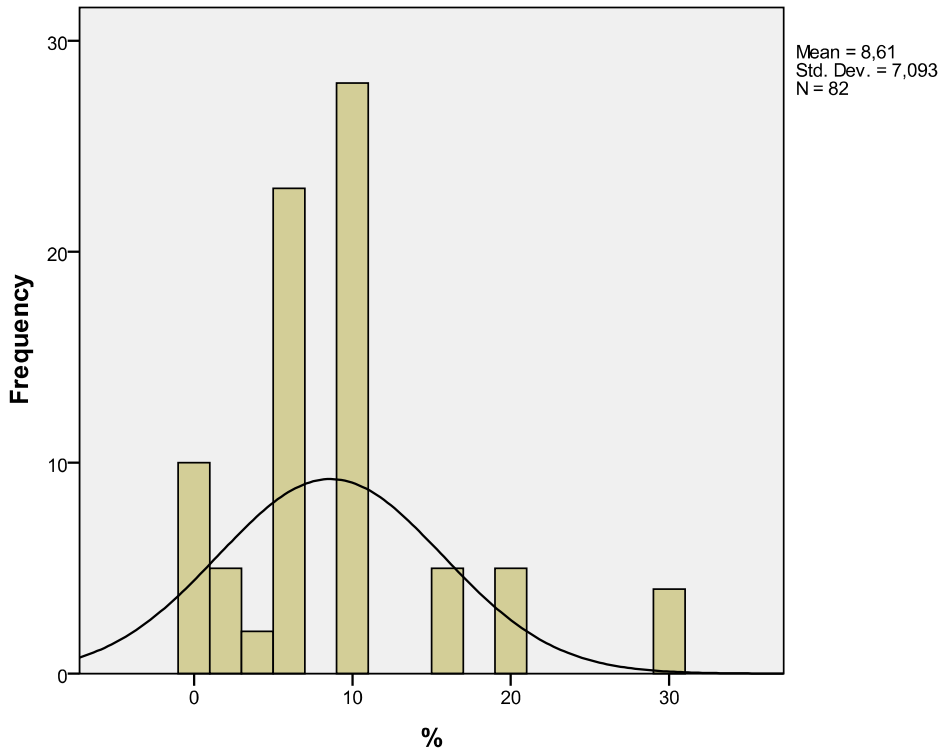


**Hány éve foglalkozik szállásadással?**

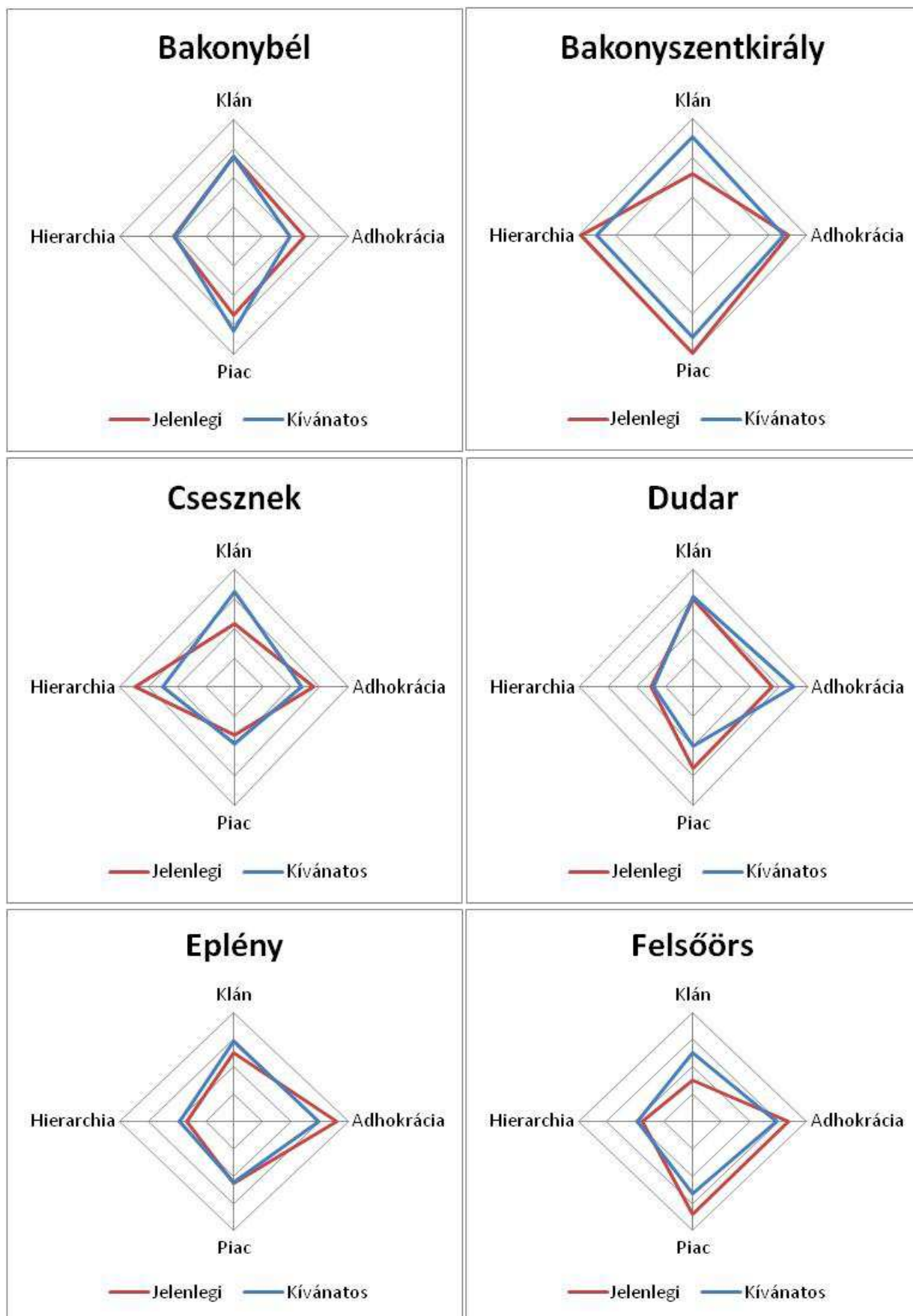
**Nettó profit hány százalékát fordította szintentartásra, fejlesztésre?**

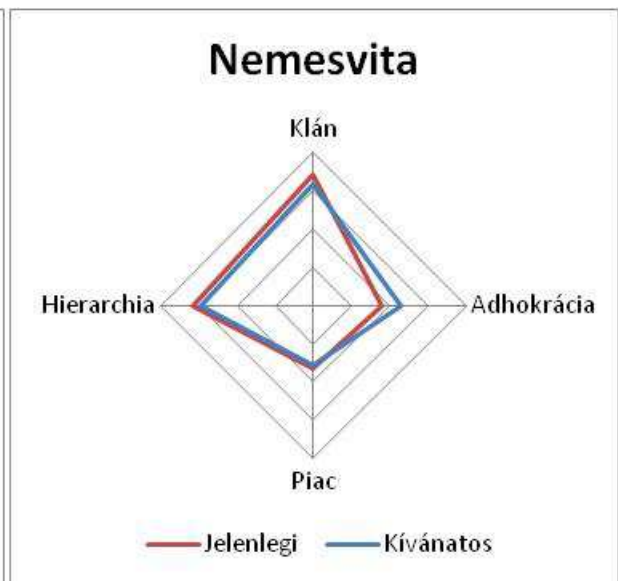
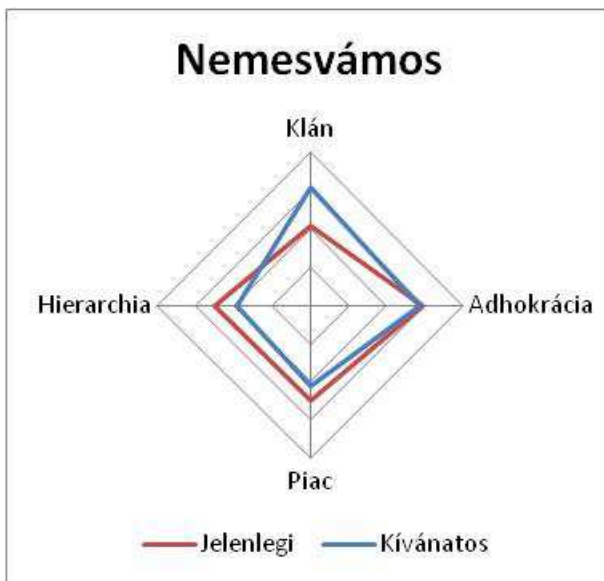
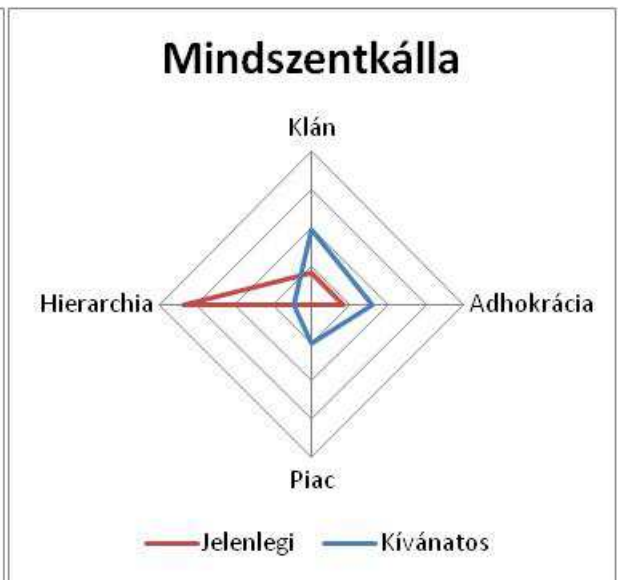
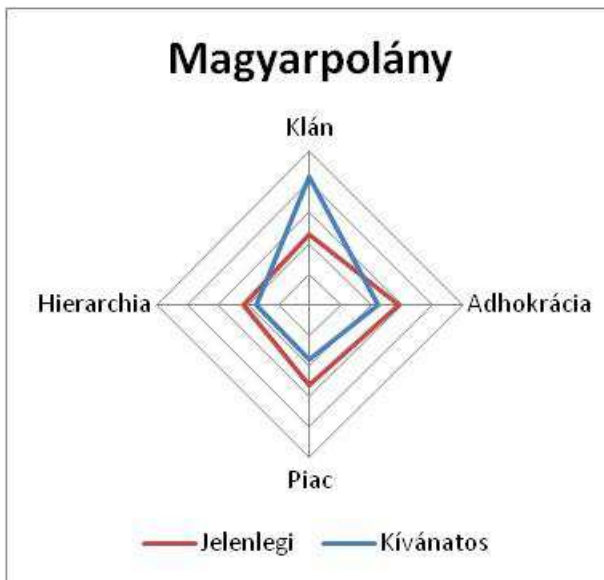
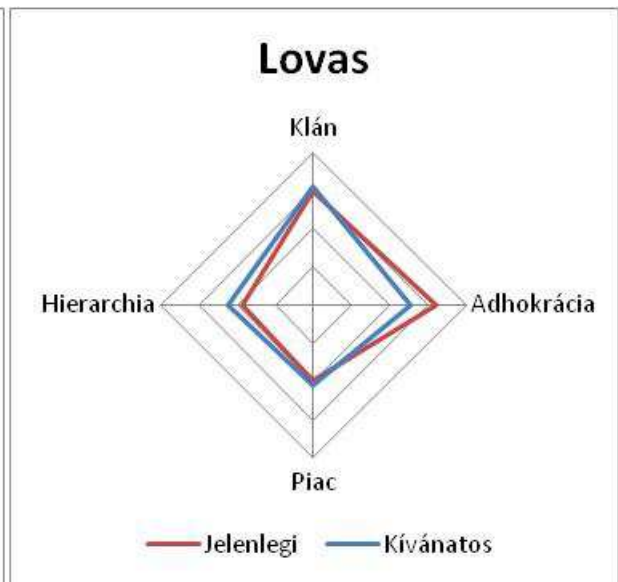
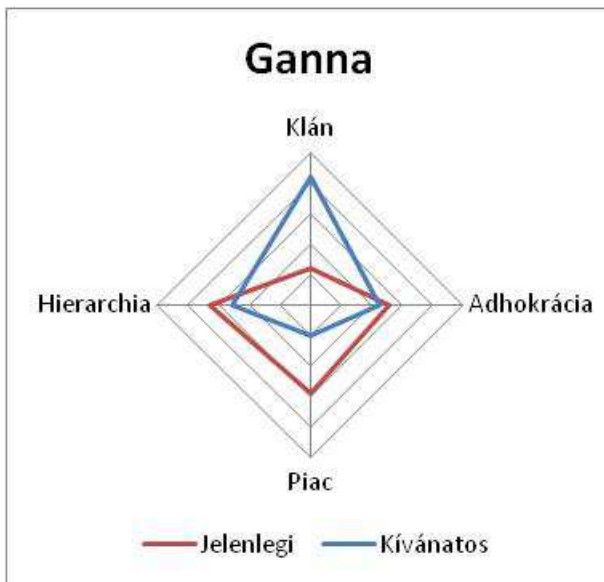


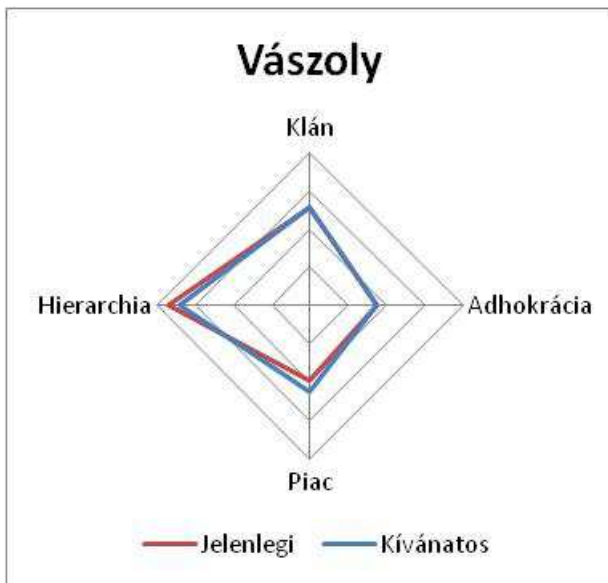
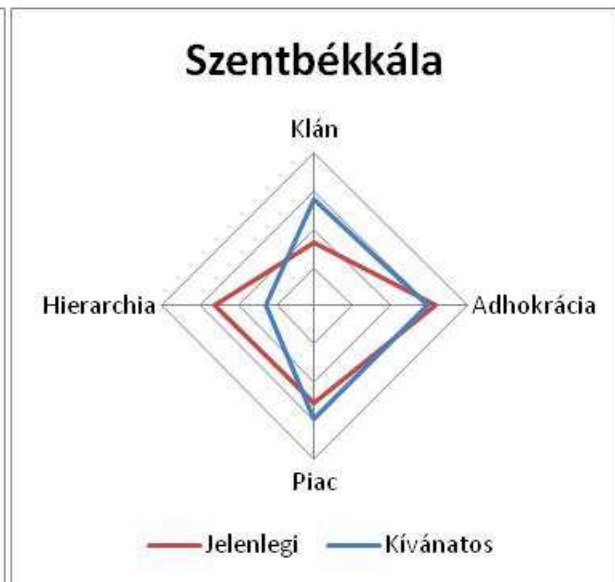
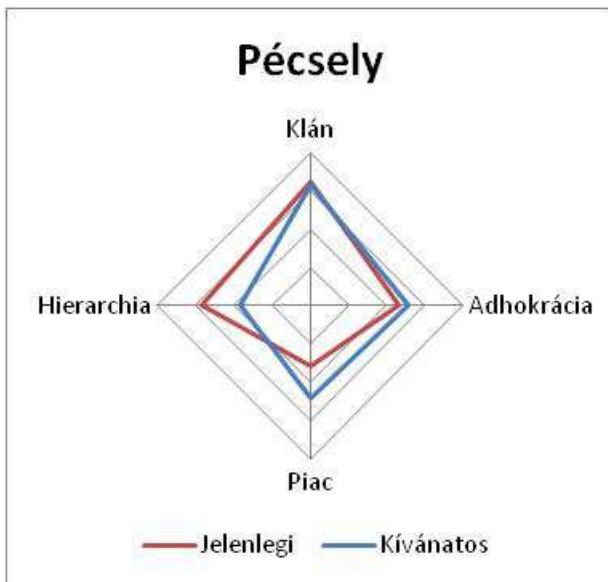
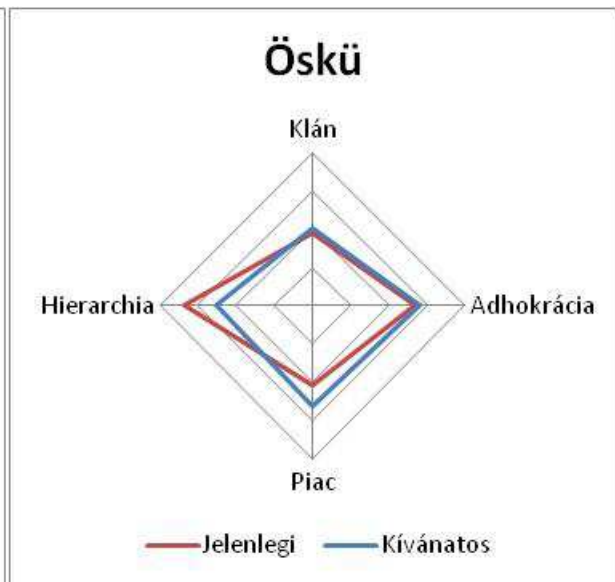
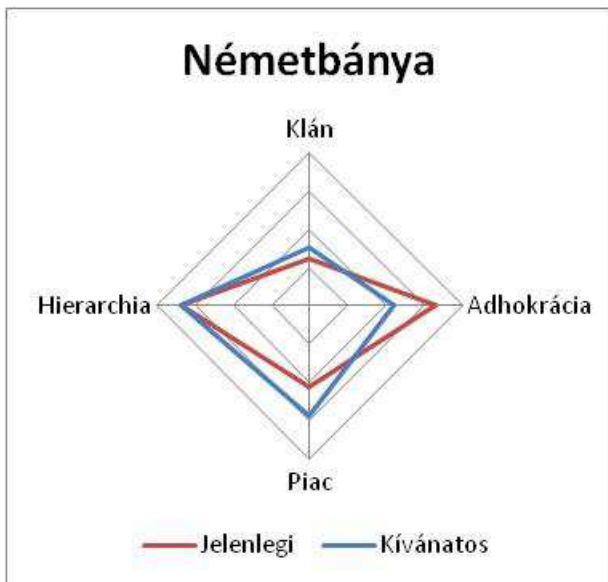
**A szolgáltatásnyújtásból származó bevétel kommunikációra szánt százaléka**



9. függelék: A mintában szereplő települések kultúra profiljai







## 10. függelék: A szállásadói jellemzők korrelációs mátrixa

Correlations													
		Kényszer	Lehetőségek adottak voltak	Bevételi forrás	Anyagi függetlenségre vágytam	Függetlenségre vágytam	A szállásadás számomra életforma	Egybeforr a magánéletemmel	Vendégeim betekinthetnek a hétköznapjaimba	Idetartozónak érzem magam	Kulcszerep a falusi turizmus szervezésében	Település ismertségének növelése	Önkéntes tevékenység a település javára
Kényszer	Pearson Correlation	1	-.118	.056	.052	-.044	-.235	.133	.113	.025	.009	-.015	.165
	Sig. (2-tailed)		.290	.618	.644	.696	.033	.234	.311	.823	.935	.893	.139
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Lehetőségek adottak voltak	Pearson Correlation	-.118	1	.128	.054	-.011	-.059	-.217	-.142	.002	-.039	.044	-.043
	Sig. (2-tailed)	.290		.252	.632	.924	.599	.050	.204	.984	.727	.694	.704
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Bevételi forrás	Pearson Correlation	.056	.128	1	.223	.132	.022	.103	.136	-.222	-.062	-.191	-.044
	Sig. (2-tailed)	.618	.252		.044	.239	.844	.356	.223	.045	.579	.085	.695
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Anyagi függetlenségre vágytam	Pearson Correlation	.052	.054	.223	1	.572	.237	.043	.062	.005	.112	.026	.048
	Sig. (2-tailed)	.644	.632	.044		.000	.032	.702	.582	.962	.317	.818	.671
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Függetlenségre vágytam	Pearson Correlation	-.044	-.011	.132	.572	1	.391	.209	.069	.183	.292	.272	.224
	Sig. (2-tailed)	.696	.924	.239	.000		.000	.060	.539	.101	.008	.013	.043
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
A szállásadás számomra életforma	Pearson Correlation	-.235	-.059	.022	.237	.391	1	.418	.248	.111	.337	.352	.175
	Sig. (2-tailed)	.033	.599	.844	.032	.000		.000	.025	.322	.002	.001	.115
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Egybeforr a magánéletemmel	Pearson Correlation	.133	-.217	.103	.043	.209	.418	1	.501	.220	.079	.108	.217
	Sig. (2-tailed)	.234	.050	.356	.702	.060	.000		.000	.047	.482	.336	.051
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Vendégeim betekinthetnek a hétköznapjaimba	Pearson Correlation	.113	-.142	.136	.062	.069	.248	.501	1	.004	.089	.029	.150
	Sig. (2-tailed)	.311	.204	.223	.582	.539	.025	.000		.970	.425	.796	.178
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Idetartozónak érzem magam	Pearson Correlation	.025	.002	-.222	.005	.183	.111	.220	.004	1	.211	.402	.294
	Sig. (2-tailed)	.823	.984	.045	.962	.101	.322	.047	.970		.057	.000	.007
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Kulcszerep a falusi turizmus szervezésében	Pearson Correlation	.009	-.039	-.062	.112	.292	.337	.079	.089	.211	1	.400	.516
	Sig. (2-tailed)	.935	.727	.579	.317	.008	.002	.482	.425	.057		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Település ismertségének növelése	Pearson Correlation	-.015	.044	-.191	.026	.272	.352	.108	.029	.402	.400	1	.429
	Sig. (2-tailed)	.893	.694	.085	.818	.013	.001	.336	.796	.000	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Önkéntes tevékenység a település javára	Pearson Correlation	.165	-.043	-.044	.048	.224	.175	.217	.150	.294	.516	.429	1
	Sig. (2-tailed)	.139	.704	.695	.671	.043	.115	.051	.178	.007	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82



# 11. függelék: A szállásadói innovációs képesség érettség jellemzők korrelációs mátrixa

Correlations																			
	Vendéggyen yek megismerés e	Piac megismerés e	Hasznos információ	Képességek fejlesztése	Szakmai ismeretek szerzése	Ötletek felbukkanás a	Pályázati jártasság	Együttműk ödés_turisz tikai_szolgá ltató	Együttműk ödés_nsz	Rendelkezé sre állás	Döntéshoz atal	Bizonytalan sájkézelés	Újítások kommunikál ása	Vendégbevo nás	Vendég rendelkezés ére állás	Pénzügyi tervezés	Eredmeny k nyomonköv etése	Hasonlítás másokhoz	Vendégnyil vántartás
Vendéggyen yek megismerés e	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 .392 82	.346 .001 82	.136 .222 82	-.017 .880 82	.255 .021 82	.167 .134 82	.230 .037 82	.227 .041 82	.141 .205 82	.386 .000 82	.359 .001 82	.322 .003 82	.342 .029 82	.124 .268 82	.394 .000 82	.218 .049 82	.405 .000 82	.304 .005 82
Piac megismerés e	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.392 .000 82	1 .000 82	.389 .032 82	.237 .093 82	.187 .000 82	.434 .003 82	.326 .000 82	.397 .001 82	.375 .001 82	.358 .002 82	.332 .009 82	.286 .002 82	.341 .011 82	.280 .185 82	.474 .000 82	.290 .008 82	.456 .000 82	.408 .000 82
Hasznos információ	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.346 .001 82	.389 .000 82	1 .022 82	.253 .021 82	.254 .000 82	.437 .032 82	.238 .068 82	.203 .086 82	.197 .076 82	.203 .068 82	.251 .023 82	.237 .032 82	.200 .072 82	.060 .590 82	.346 .001 82	.105 .348 82	.338 .002 82	.212 .056 82
Képességek fejlesztése	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.136 .222 82	.237 .032 82	.253 .022 82	1 .000 82	.411 .005 82	.308 .000 82	.390 .334 82	.108 .001 82	.362 .021 82	.254 .000 82	.416 .041 82	.226 .004 82	.315 .000 82	.451 .424 82	.090 .003 82	.329 .008 82	.302 .005 82	.320 .003 82
Szakmai ismeretek szerzése	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.017 .880 82	.187 .093 82	.254 .021 82	.411 .000 82	1 .002 82	.337 .000 82	.458 .003 82	.327 .002 82	.345 .053 82	.215 .037 82	.231 .617 82	.056 .020 82	.257 .000 82	.457 .760 82	-.034 .040 82	.227 .005 82	.306 .002 82	.299 .006 82
Ötletek felbukkanás a	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.255 .021 82	.434 .000 82	.437 .005 82	.308 .002 82	.337 .002 82	1 .000 82	.425 .000 82	.387 .003 82	.322 .001 82	.374 .000 82	.444 .002 82	.343 .000 82	.384 .068 82	.203 .246 82	.130 .000 82	.420 .020 82	.256 .045 82	.317 .004 82
Pályázati jártasság	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.167 .134 82	.326 .003 82	.238 .032 82	.390 .000 82	.458 .000 82	.425 .000 82	1 .000 82	.378 .000 82	.450 .000 82	.432 .002 82	.344 .056 82	.212 .000 82	.539 .000 82	.410 .790 82	.030 .000 82	.378 .000 82	.419 .005 82	.306 .000 82
Együttműk ödés_turisz tikai_szolgá ltató	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.230 .037 82	.397 .000 82	.203 .068 82	.108 .334 82	.327 .003 82	.387 .000 82	1 .000 82	.470 .000 82	.497 .000 82	.305 .005 82	.087 .436 82	.328 .003 82	.223 .044 82	.051 .652 82	.157 .158 82	.186 .095 82	.360 .001 82	.230 .038 82
Együttműk ödés_nsz	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.227 .041 82	.375 .001 82	.191 .086 82	.362 .001 82	.345 .002 82	.322 .003 82	.450 .000 82	1 .000 82	.471 .000 82	.291 .008 82	.167 .134 82	.400 .000 82	.297 .007 82	.044 .696 82	.266 .016 82	.297 .007 82	.285 .000 82	.230 .009 82
Rendelkezé sre állás	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.141 .205 82	.358 .001 82	.197 .076 82	.254 .021 82	.215 .053 82	.374 .001 82	.432 .000 82	.471 .000 82	1 .000 82	.185 .096 82	.111 .319 82	.320 .003 82	.290 .008 82	.218 .049 82	.222 .045 82	.219 .048 82	.307 .005 82	.344 .002 82
Döntéshoz atal	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.386 .000 82	.332 .002 82	.203 .068 82	.416 .000 82	.231 .037 82	.444 .002 82	.344 .005 82	.305 .008 82	.291 .096 82	1 .000 82	.298 .006 82	.337 .002 82	.239 .031 82	-.016 .887 82	.240 .030 82	.264 .017 82	.170 .128 82	.251 .023 82
Bizonytalan sájkézelés	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.359 .001 82	.286 .009 82	.251 .023 82	.226 .041 82	.056 .617 82	.343 .002 82	.212 .056 82	.087 .436 82	.167 .134 82	.111 .319 82	.298 .006 82	1 .001 82	.354 .001 82	.355 .465 82	.082 .001 82	.373 .001 82	.327 .003 82	.279 .011 82
Újítások kommunikál ása	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.322 .003 82	.341 .002 82	.237 .032 82	.315 .004 82	.257 .020 82	.384 .000 82	.539 .000 82	.328 .003 82	.400 .000 82	.320 .003 82	.337 .002 82	.354 .001 82	1 .000 82	.415 .203 82	.142 .001 82	.362 .001 82	.590 .000 82	.470 .000 82
Vendégbevo nás	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.242 .029 82	.280 .011 82	.200 .072 82	.451 .000 82	.457 .068 82	.203 .000 82	.410 .044 82	.223 .007 82	.297 .008 82	.290 .031 82	.239 .001 82	.355 .000 82	.415 .000 82	1 .742 82	.037 .000 82	.424 .000 82	.471 .000 82	.448 .000 82
Vendég rendelkezés ére állás	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.124 .268 82	.148 .185 82	.060 .590 82	.090 .424 82	-.034 .760 82	.130 .246 82	.030 .790 82	.051 .652 82	.044 .696 82	.218 .049 82	-.016 .887 82	.082 .465 82	.142 .203 82	.037 .742 82	1 .016 82	.266 .042 82	.225 .004 82	.195 .004 82
Pénzügyi tervezés	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.394 .000 82	.474 .000 82	.346 .001 82	.329 .003 82	.227 .040 82	.420 .000 82	.378 .000 82	.157 .158 82	.266 .016 82	.222 .045 82	.240 .030 82	.373 .001 82	.362 .001 82	.424 .016 82	1 .000 82	.481 .000 82	.530 .000 82	.491 .000 82
Eredmeny k nyomonköv etése	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.218 .049 82	.290 .008 82	.105 .348 82	.292 .008 82	.306 .005 82	.256 .020 82	.419 .000 82	.186 .095 82	.297 .007 82	.219 .048 82	.264 .017 82	.327 .003 82	.590 .000 82	.471 .000 82	.225 .042 82	.481 .000 82	1 .000 82	.478 .000 82
Hasonlítás másokhoz	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.405 .000 82	.456 .000 82	.338 .002 82	.305 .005 82	.330 .002 82	.222 .045 82	.306 .001 82	.360 .000 82	.393 .005 82	.307 .005 82	.170 .128 82	.364 .001 82	.380 .000 82	.598 .004 82	.316 .000 82	.530 .000 82	.508 .000 82	.554 .000 82
Vendégnyil vántartás	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.304 .005 82	.408 .000 82	.212 .056 82	.320 .003 82	.299 .006 82	.317 .004 82	.401 .000 82	.230 .038 82	.285 .009 82	.344 .002 82	.251 .023 82	.279 .011 82	.470 .000 82	.448 .000 82	.195 .079 82	.491 .000 82	.478 .000 82	.554 .000 82

12. függelék: Főkomponens-elemzés – A szállásadás kezdeti indítékával kapcsolatos indikátorok vizsgálata II.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,530
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	36,777
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Lehetőségek adottak	1,000	,725
Bevételi forrás	1,000	,487
Anyagi függetlenség	1,000	,770
Személyes szabadság	1,000	,766

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,675	41,871	41,871	1,675	41,871	41,871	1,613	40,333	40,333
2	1,073	26,820	68,691	1,073	26,820	68,691	1,134	28,358	68,691
3	,834	20,841	89,532						
4	,419	10,468	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Lehetőségek adottak	,146	,839
Bevételi forrás	,474	,512
Anyagi függetlenség	,866	-,140
Személyes szabadság	,824	-,296

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Lehetőségek adottak	-,130	,842
Bevételi forrás	,286	,636
Anyagi függetlenség	,865	,144
Függetlenségre vágytam	,875	-,017

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

12. függelék: Főkomponens-elemzés – A szállásadás kezdeti indítékával kapcsolatos indikátorok vizsgálata III.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,495
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,757
	df	3
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Lehetőségek adottak	1,000	,997
Anyagi függetlenség	1,000	,788
Személyes szabadság	1,000	,790

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,573	52,443	52,443	1,573	52,443	52,443	1,572	52,386	52,386
2	1,002	33,399	85,842	1,002	33,399	85,842	1,004	33,456	85,842
3	,425	14,158	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Lehetőségek adottak	,067	,996
Anyagi függetlenség	,888	,018
Személyes szabadság	,884	-,093

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Lehetőségek adottak	,012	,999
Anyagi függetlenség	,885	,067
Személyes szabadság	,888	-,045

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

12. függelék: Főkomponens-elemzés – A szállásadás kezdeti indítékával kapcsolatos indikátorok vizsgálata IV.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,460
	df	1
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Anyagi függetlenség	1,000	,786
Személyes szabadság	1,000	,786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,572	78,583	78,583	1,572	78,583	78,583
2	,428	21,417	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Anyagi függetlenség	,886
Személyes szabadság	,886

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

13. függelék: Főkomponens-elemzés – Az attitűddel kapcsolatos indikátorok vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,597
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38,211
	df	3
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Életforma	1,000	,480
Életmód	1,000	,727
Nyitottság	1,000	,579

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,786	59,544	59,544	1,786	59,544	59,544
2	,758	25,259	84,803			
3	,456	15,197	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Életforma	,693
Életmód	,853
Nyitottság	,761

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

14. függelék: Főkomponens-elemzés – Szállásadó települési turizmusban való szerepvállalásával kapcsolatos indikátorok vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	60,406
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Lokálpatriotizmus	1,000	,376
Aktivitás	1,000	,549
A település népszerűsítése	1,000	,597
Önkéntesség	1,000	,617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,139	53,472	53,472	2,139	53,472	53,472
2	,844	21,104	74,575			
3	,542	13,562	88,138			
4	,474	11,862	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Lokálpatriotizmus	,613
Aktivitás	,741
A település népszerűsítése	,773
Önkéntesség	,786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

14.2. függelék: Főkomponens-elemzés – Piacismeret indikátorcsoport vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	30.461
	df	3
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Vendégigények megismerése	1.000	.571
Szabályozás ismerete	1.000	.614
Hírek feldolgozása	1.000	.567

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.752	58.400	58.400	1.752	58.400	58.400
2	.654	21.799	80.199			
3	.594	19.801	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Vendégigények megismerése	.755
Szabályozás ismerete	.784
Hírek feldolgozása	.753

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

15. függelék: Főkomponens-elemzés – Érettség – Képzés indikátorcsoport vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14.680
	df	1
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Képzési stratégia	1.000	.705
Képzési program	1.000	.705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.411	70.531	70.531	1.411	70.531	70.531
2	.589	29.469	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Képzési stratégia	.840
Képzési program	.840

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



16. függelék: Főkomponens-elemzés – Érettség – Lehetőségek kezelése indikátorcsoport vizsgálata I.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	171.231
	df	28
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Ötletmenedzsment	1.000	.495
Pályázati tevékenység	1.000	.551
Együttműködés_tur_szolg	1.000	.454
Együttműködés_ntsz	1.000	.485
Tur_szolg rendelkezésre állás	1.000	.438
Döntéshozatal	1.000	.354
Kockázatsökkentés	1.000	.190
Innovációs kommunikáció	1.000	.497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.464	43.303	43.303	3.464	43.303	43.303
2	1.159	14.492	57.795			
3	.766	9.572	67.366			
4	.668	8.353	75.719			
5	.592	7.404	83.123			
6	.497	6.219	89.342			
7	.449	5.609	94.951			
8	.404	5.049	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Ötletek felbukkanása	.703
Pályázati jártasság	.742
Együttműködés_turisztikai_szolgalat	.674
Együttműködés_ntsz	.697
Rendelkezésre állás	.662
Döntéshozatal	.595
Bizonytalanságkezelés	.436
Újítások kommunikálása	.705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

16. függelék: Főkomponens-elemzés – Érettség – Lehetőségek kezelése indikátorcsoport vizsgálata II.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	154.114
	df	21
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Ötletmenedzsment	1.000	.474
Pályázati tevékenység	1.000	.565
Együtműködés_tur_szolg	1.000	.493
Együtműködés_ntsz	1.000	.509
Tur_szolg rendelkezésre állás	1.000	.472
Döntéshozatal	1.000	.336
Innovációs kommunikáció	1.000	.475

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.323	47.470	47.470	3.323	47.470	47.470
2	.937	13.390	60.861			
3	.752	10.749	71.610			
4	.602	8.604	80.213			
5	.498	7.109	87.323			
6	.462	6.593	93.916			
7	.426	6.084	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Ötletmenedzsment	.689
Pályázati tevékenység	.752
Együtműködés_tur_szolg	.702
Együtműködés_ntsz	.714
Tur_szolg rendelkezésre állás	.687
Döntéshozatal	.579
Innovációs kommunikáció	.689

17. függelék: Főkomponens-elemzés – Érettség – Vendégközpontúság indikátorcsoport vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	,108
	df	1
	Sig.	,742

**Communalities**

	Initial	Extraction
Vendégek szerepe az innovációban	1,000	,518
Vendég rendelkezésére állás	1,000	,518

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,037	51,846	51,846	1,037	51,846	51,846
2	,963	48,154	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Vendégek szerepe az innovációban	,720
Vendég rendelkezésére állás	,720

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

18. függelék: Főkomponens-elemzés – Érettség – Racionalitás indikátorcsoport vizsgálata

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	95,429
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Pénzügyi tervezés	1,000	,619
Innovációs teljesítmény mérése	1,000	,597
Referenciacsoport választás	1,000	,674
Vendégnyilvántartás	1,000	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,523	63,071	63,071	2,523	63,071	63,071
2	,531	13,264	76,335			
3	,510	12,750	89,085			
4	,437	10,915	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Pénzügyi tervezés	,787
Innovációs teljesítmény mérése	,772
Referenciacsoport választás	,821
Vendégnyilvántartás	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

19. függelék: A falusi szállásadás innovációs képesség érettségét leíró indikátorok a főkomponens-elemzés előtt és után

**Főkomponens-elemzés eredménye**

<b>Faktorok</b>	<b>Kommunalitás</b>	<b>Saját érték</b>	<b>Magyarázott variancia (%)</b>	<b>KMO</b>
<b>Piacismeret</b>		<b>1,752</b>	<b>58,400</b>	<b>0,652</b>
Vendégigények megismerése	0,571			
Szabályozás ismerete	0,614			
Hírek feldolgozása	0,567			
<b>Képzés</b>		<b>1,411</b>	<b>70,531</b>	<b>0,500</b>
Képzési stratégia	0,705			
Képzési program	0,705			
<b>Lehetőségek kezelése</b>		<b>3,323</b>	<b>47,471</b>	<b>0,841</b>
Ötletmenedzsment	0,474			
Pályázati tevékenység	0,565			
Együttműködés turisztikai szolgáltatókkal	0,493			
Együttműködés nem turisztikai szolgáltatókkal	0,509			
Turisztikai szolgáltatók rendelkezésére állás	0,472			
Döntéshozatal	0,336			
Innovációs kommunikáció	0,475			
<b>Vendégközpontúság</b>		<b>1,037</b>	<b>51,846</b>	<b>0,500</b>
Vendégek szerepe az innovációban	0,518			
Vendégek rendelkezésére állás	0,518			
<b>Racionalitás</b>		<b>2,523</b>	<b>63,071</b>	<b>0,799</b>
Pénzügyi tervezés	0,619			
Innovációs teljesítmény mérés	0,597			
Referencia csoport választás	0,674			
Vendégnyilvántartás vezetés	0,633			

Forrás: saját szerkesztés.

20. függelék: A szállásadói innovációs képesség érettség és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolat vizsgálatához szükséges heteroszkedaszticitás tesztelésére I. (Breusch-Pagan-teszt)

Model 1: OLS, using observations 1-82

Dependent variable: PIACISMERET

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	1,50737	0,479129	3,1461	0,00232	***
SZEREPVALLALAS	0,404585	0,120103	3,3686	0,00116	***
Mean dependent var	3,081301	S.D. dependent var		1,020451	
Sum squared resid	73,86879	S.E. of regression		0,960916	
R-squared	0,124226	Adjusted R-squared		0,113279	
F(1, 80)	11,34779	P-value(F)		0,001164	
Log-likelihood	-112,0714	Akaike criterion		228,1428	
Schwarz criterion	232,9562	Hannan-Quinn		230,0753	

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity -

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 0,188461

with p-value =  $P(\text{Chi-square}(1) > 0,188461) = 0,664201$

Model 3: OLS, using observations 1-82

Dependent variable: LEHETOSEG

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	1,65706	0,409768	4,0439	0,00012	***
SZEREPVALLALAS	0,349237	0,102716	3,4000	0,00105	***
Mean dependent var	3,015679	S.D. dependent var		0,873739	
Sum squared resid	54,02966	S.E. of regression		0,821809	
R-squared	0,126257	Adjusted R-squared		0,115335	
F(1, 80)	11,56006	P-value(F)		0,001054	
Log-likelihood	-99,24833	Akaike criterion		202,4967	
Schwarz criterion	207,3101	Hannan-Quinn		204,4292	

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity -

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 0,0859623

with p-value =  $P(\text{Chi-square}(1) > 0,0859623) = 0,769374$

20. függelék: A szállásadói innovációs képesség érettség és a szállásadói jellemzők közötti kapcsolat vizsgálatához szükséges heteroszkedaszticitás tesztelésére II.  
(Breusch-Pagan-teszt)

Model 5: OLS, using observations 1-82					
Dependent variable: RACIONALITÁ S					
	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	0,99482	0,438385	2,2693	0,02594	**
SZEREPVALLALAS	0,397099	0,10989	3,6136	0,00053	***
Mean dependent var	2,539634	S.D. dependent var		0,942375	
Sum squared resid	61,83974	S.E. of regression		0,879202	
R-squared	0,140323	Adjusted R-squared		0,129577	
F(1, 80)	13,05821	P-value(F)		0,000526	
Log-likelihood	-104,7839	Akaike criterion		213,5677	
Schwarz criterion	218,3812	Hannan-Quinn		215,5002	

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity -  
Null hypothesis: heteroskedasticity not present  
Test statistic: LM = 1,0978  
with p-value = P(Chi-square(1) > 1,0978) = 0,294749

21. függelék: A szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség összefüggései

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,360 <sup>a</sup>	,130	,096	,97019

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: PIACISMERET

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,927	3	3,642	3,870	,012 <sup>a</sup>
	Residual	73,419	78	,941		
	Total	84,347	81			

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: PIACISMERET

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,382	,540		2,559	,012
	INDITEK	,060	,100	,067	,599	,551
	ELETFORMA	,024	,107	,025	,221	,826
	SZEREPVALLALAS	,378	,128	,329	2,944	,004

a. Dependent Variable: PIACISMERET

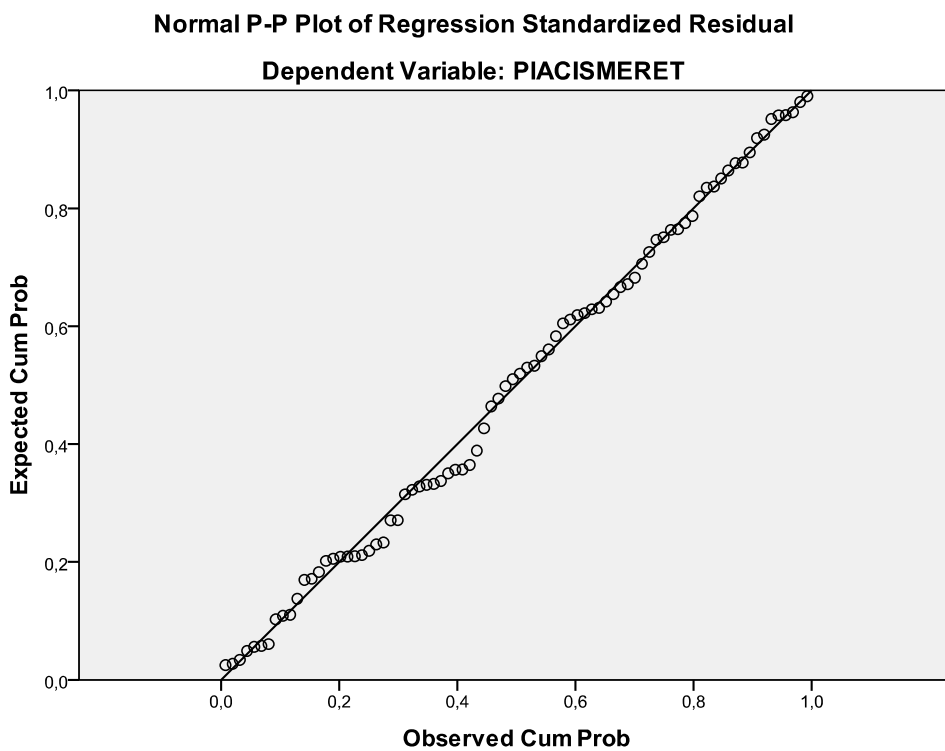
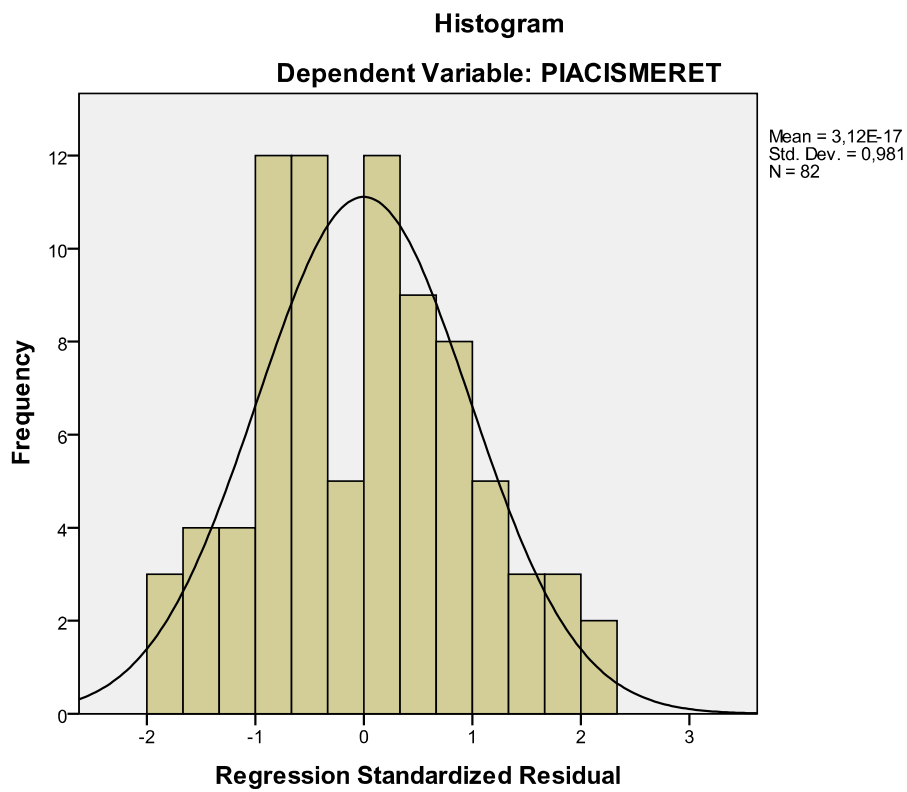
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,9031	3,6814	3,0813	,36730	82
Residual	-1,90230	2,26194	,00000	,95206	82
Std. Predicted Value	-3,208	1,634	,000	1,000	82
Std. Residual	-1,961	2,331	,000	,981	82

a. Dependent Variable: PIACISMERET



21. függelék: A szállásadói jellemzők és az innovációs képesség érettség összefüggései (folyt.)



22. függelék: A szállásadói innováció képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenysége közötti kapcsolat vizsgálatához szükséges heteroszkedaszticitás tesztelésére (Breusch-Pagan-teszt)

Model 2: OLS, using observations 1-82  
 Dependent variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	-0,124804	0,085534	-1,4591	0,14845	
ERETTSEG	0,189341	0,0289705	6,5356	<0,00001	***
Mean dependent var	0,416921	S.D. dependent var		0,235304	
Sum squared resid	2,923730	S.E. of regression		0,191172	
R-squared	0,348081	Adjusted R-squared		0,339932	
F(1, 80)	42,71460	P-value(F)		5,45e-09	
Log-likelihood	20,33527	Akaike criterion		-36,67053	
Schwarz criterion	-31,85710	Hannan-Quinn		-34,73801	

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity -

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 0,502495

with p-value =  $P(\text{Chi-square}(1) > 0,502495) = 0,478406$

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity

OLS, using observations 1-82

Dependent variable: scaled uhat^2

	coefficient	std. error	t-ratio	p-value
const	0,565342	0,679225	0,8323	0,4077
ERETTSEG	0,151919	0,230054	0,6604	0,5109

Explained sum of squares = 1,00499

Test statistic: LM = 0,502495,

with p-value =  $P(\text{Chi-square}(1) > 0,502495) = 0,478406$

23. függelék: Parciális korrelációs számítás  
(Képzés főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei)

Correlations

Control Variables			SZALLASADOI	SZEREKVALLALAS	ELETFORMA	INDITEK
-none <sup>a</sup>	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,238	,224	,124
		Significance (2-tailed)	.	,031	,044	,268
		df	0	80	80	80
	SZEREKVALLALAS	Correlation	,238	1,000	,278	,242
		Significance (2-tailed)	,031	.	,011	,029
		df	80	0	80	80
	ELETFORMA	Correlation	,224	,278	1,000	,248
		Significance (2-tailed)	,044	,011	.	,024
		df	80	80	0	80
	INDITEK	Correlation	,124	,242	,248	1,000
		Significance (2-tailed)	,268	,029	,024	.
		df	80	80	80	0
ELETFORMA & INDITEK	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,178		
		Significance (2-tailed)	.	,115		
		df	0	78		
	SZEREKVALLALAS	Correlation	,178	1,000		
		Significance (2-tailed)	,115	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Correlations

Control Variables			SZALLASADOI	INDITEK	ELETFORMA	SZEREKVALLALAS
-none <sup>a</sup>	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,124	,224	,238
		Significance (2-tailed)	.	,268	,044	,031
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,124	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,268	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ELETFORMA	Correlation	,224	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,044	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREKVALLALAS	Correlation	,238	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,031	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ELETFORMA & SZEREKVALLALAS	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,039		
		Significance (2-tailed)	.	,732		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,039	1,000		
		Significance (2-tailed)	,732	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

23. függelék: Parciális korrelációs számítás

(Képzés főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei) folyt.

Correlations

Control Variables			SZALLASADOI	ELETFORMA	INDITEK	SZEREVPALLALAS
-none <sup>a</sup>	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,224	,124	,238
		Significance (2-tailed)	.	,044	,268	,031
		df	0	80	80	80
	ELETFORMA	Correlation	,224	1,000	,248	,278
		Significance (2-tailed)	,044	.	,024	,011
		df	80	0	80	80
	INDITEK	Correlation	,124	,248	1,000	,242
		Significance (2-tailed)	,268	,024	.	,029
		df	80	80	0	80
	SZEREVPALLALAS	Correlation	,238	,278	,242	1,000
		Significance (2-tailed)	,031	,011	,029	.
		df	80	80	80	0
INDITEK & SZEREVPALLALAS	SZALLASADOI	Correlation	1,000	,158		
		Significance (2-tailed)	.	,160		
		df	0	78		
	ELETFORMA	Correlation	,158	1,000		
		Significance (2-tailed)	,160	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

24. függelék: Parciális korrelációs számítás

(Vendégközpontúság főkomponens és a szállásadói jellemzők főkomponensei)

Correlations

Control Variables			VENDEGKP	SZEREKVALLALAS	INDITEK	ATTITÜD
-none <sup>a</sup>	VENDEGKP	Correlation	1,000	,215	,161	,169
		Significance (2-tailed)	.	,053	,148	,130
		df	0	80	80	80
	SZEREKVALLALAS	Correlation	,215	1,000	,242	,278
		Significance (2-tailed)	,053	.	,029	,011
		df	80	0	80	80
	INDITEK	Correlation	,161	,242	1,000	,248
		Significance (2-tailed)	,148	,029	.	,024
		df	80	80	0	80
	ATTITÜD	Correlation	,169	,278	,248	1,000
		Significance (2-tailed)	,130	,011	,024	.
		df	80	80	80	0
INDITEK & ATTITÜD	VENDEGKP	Correlation	1,000	,158		
		Significance (2-tailed)	.	,162		
		df	0	78		
	SZEREKVALLALAS	Correlation	,158	1,000		
		Significance (2-tailed)	,162	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

25. függelék: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innováció típusok összefüggései

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,267 <sup>a</sup>	,071	,035	,28815	1,652

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_SZOLG

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,244	,160		1,522	,132		
	INDITEK	,056	,030	,218	1,905	,061	,906	1,104
	ELETFORMA	-,003	,032	-,012	-,107	,915	,888	1,126
	SZEREPVALLALAS	,038	,038	,115	,997	,322	,891	1,122

a. Dependent Variable: MEAN\_SZOLG

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,329 <sup>a</sup>	,108	,074	,27248	1,729

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_FOLY

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,703	3	,234	3,155	,029 <sup>a</sup>
	Residual	5,791	78	,074		
	Total	6,494	81			

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_FOLY

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,0984	,5387	,3537	,09314	82
Residual	-,45539	,66043	,00000	,26739	82
Std. Predicted Value	-2,740	1,986	,000	1,000	82
Std. Residual	-1,671	2,424	,000	,981	82

a. Dependent Variable: MEAN\_FOLY

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,063	,32594	1,870

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_MARK

25. függelék: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innováció típusok összefüggései (folyt.)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,899	3	,300	2,822	,044 <sup>a</sup>
	Residual	8,287	78	,106		
	Total	9,186	81			

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_MARK

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,1835	,6623	,4268	,10537	82
Residual	-,60335	,59487	,00000	,31985	82
Std. Predicted Value	-2,309	2,235	,000	1,000	82
Std. Residual	-1,851	1,825	,000	,981	82

a. Dependent Variable: MEAN\_MARK

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,206 <sup>a</sup>	,042	,006	,28036	2,019

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_MEN

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,272	3	,091	1,154	,333 <sup>a</sup>
	Residual	6,131	78	,079		
	Total	6,403	81			

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_MEN

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	INDITEK	ELETFORMA	SZEREPVALLALAS
1	1	3,799	1,000	,00	,01	,01	,00
	2	,122	5,572	,03	,99	,06	,02
	3	,055	8,343	,08	,00	,91	,19
	4	,024	12,461	,89	,00	,03	,78

a. Dependent Variable: MEAN\_MEN

Függelék

A szállásadói jellemzők és a szállásadó teljes innovációs tevékenységének összefüggései

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,331 <sup>a</sup>	,110	,076	,22624	1,661

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

25. függelék: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innováció típusok összefüggései (folyt.)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,493	3	,164	3,208	,028 <sup>a</sup>
	Residual	3,992	78	,051		
	Total	4,485	81			

a. Predictors: (Constant), SZEREPVALLALAS, INDITEK, ELETFORMA

b. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,067	,126		,529	,598		
	INDITEK	,039	,023	,187	1,662	,100	,906	1,104
	ELETFORMA	,019	,025	,088	,778	,439	,888	1,126
	SZEREPVALLALAS	,048	,030	,183	1,618	,110	,891	1,122

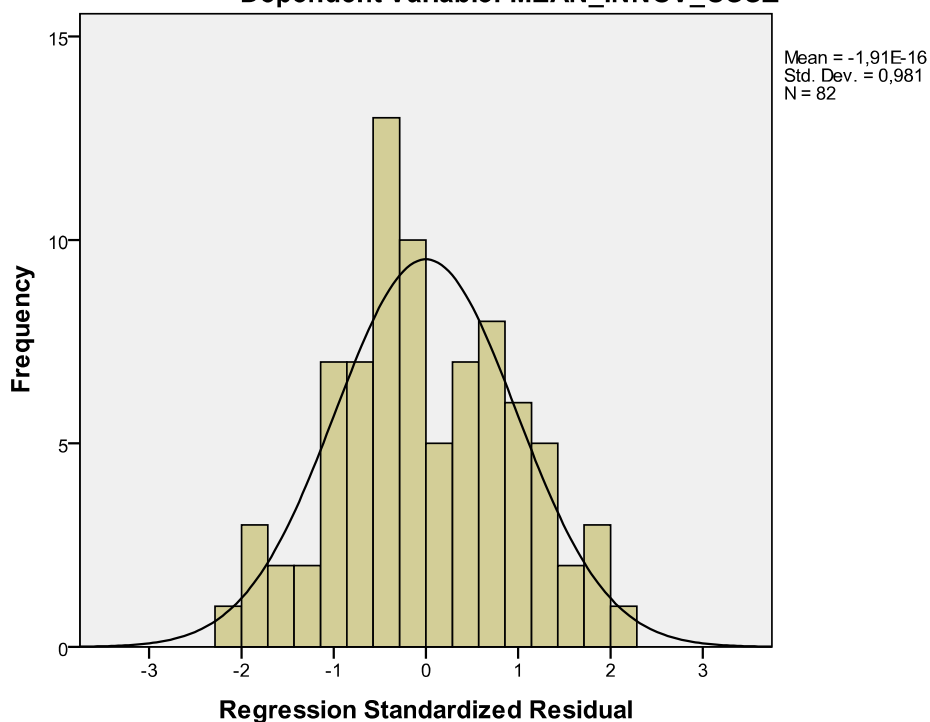
a. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,2116	,5923	,4169	,07798	82
Residual	-,45895	,47283	,00000	,22201	82
Std. Predicted Value	-2,633	2,249	,000	1,000	82
Std. Residual	-2,029	2,090	,000	,981	82

a. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

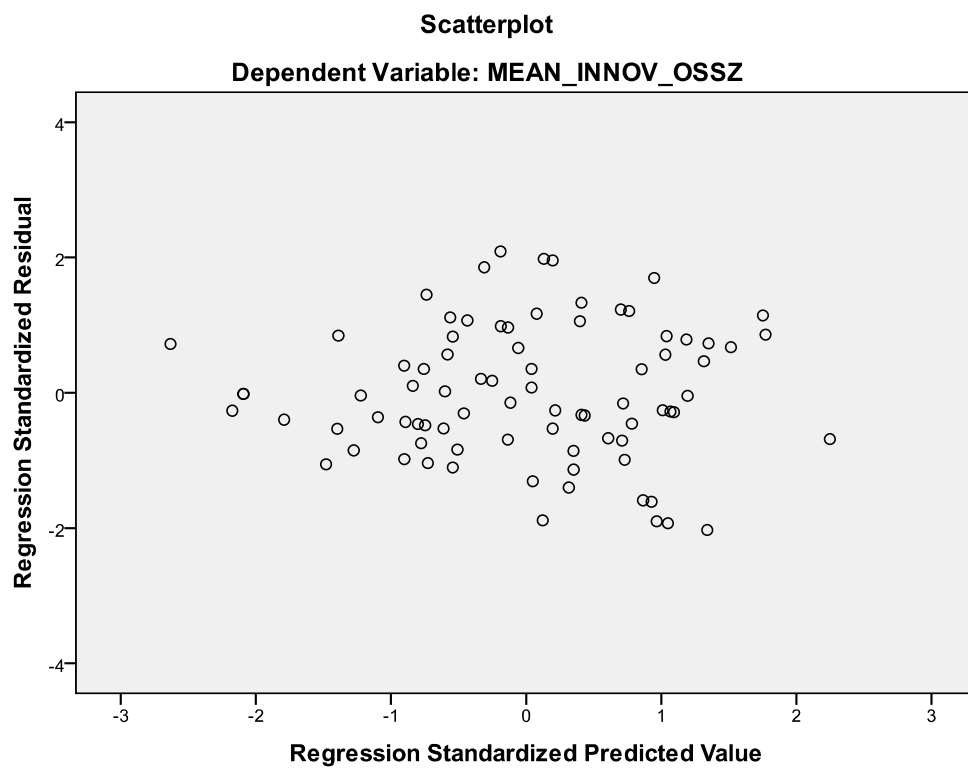
Histogram

Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ





25. függelék: A szállásadói jellemzők és a szállásadói innováció típusok összefüggései (folyt.)



26. függelék: Az innováció képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenységének összefüggései

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590 <sup>a</sup>	,348	,340	,19117

a. Predictors: (Constant), ERETTSEG

b. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,561	1	1,561	42,715	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2,924	80	,037		
	Total	4,485	81			

a. Predictors: (Constant), ERETTSEG

b. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,125	,086		-1,459	,148
	ERETTSEG	,189	,029	,590	6,536	,000

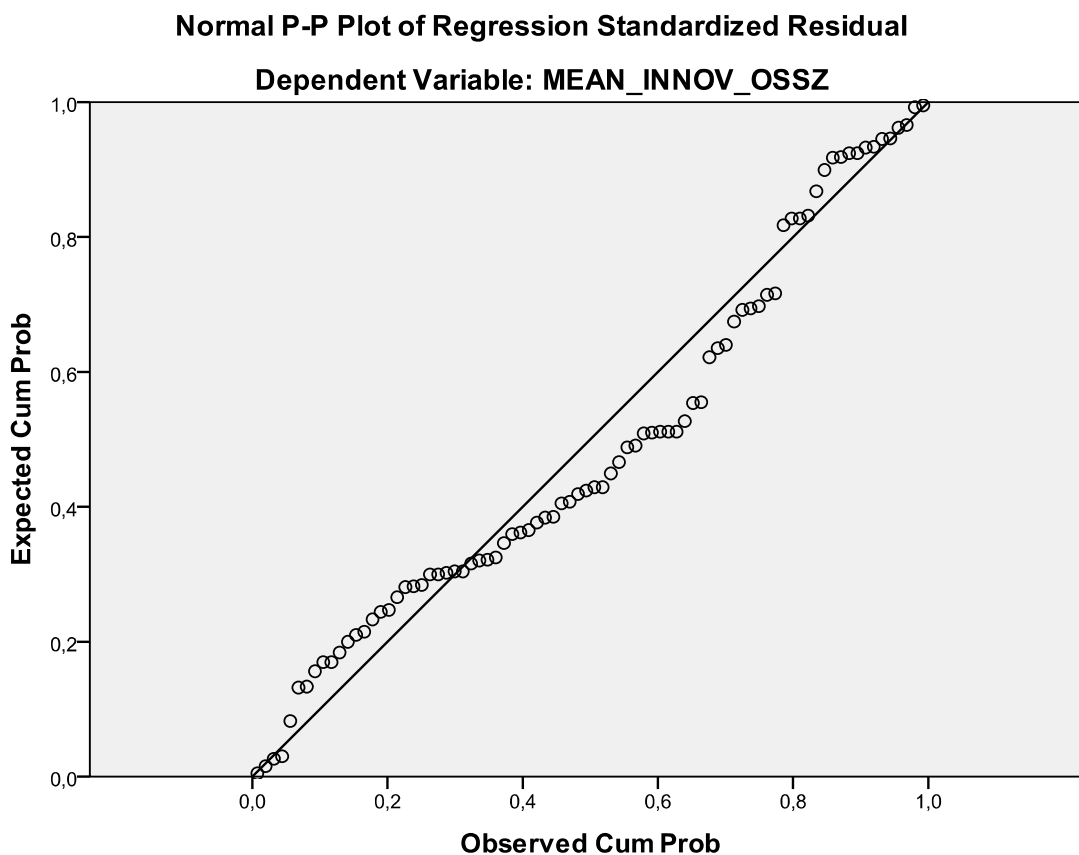
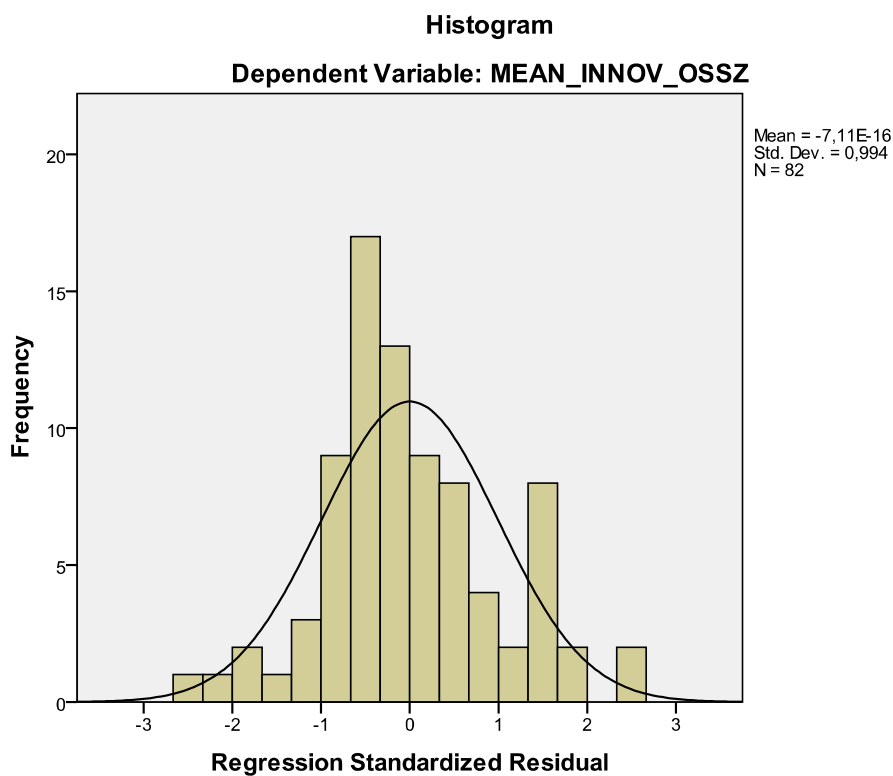
a. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,1382	,7167	,4169	,13883	82
Residual	-,49581	,49490	,00000	,18999	82
Std. Predicted Value	-2,008	2,159	,000	1,000	82
Std. Residual	-2,594	2,589	,000	,994	82

a. Dependent Variable: MEAN\_INNOV\_OSSZ

26. függelék: Az innováció képesség érettség és a szállásadó teljes innovációs tevékenységének összefüggései (folyt.)



27. függelék: Varianciaelemzés

Belső orientáció, integráció (AD) – külsőorientáltság, megkülönböztetés (BC) valamint rugalmasság orientációjú (AB) – stabilitás, kontroll orientált (DC) összevont kultúrátípusok elemszámjai

**JELEN\_FLEX\_AB**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	30	36,6	55,6	55,6
	1	24	29,3	44,4	100,0
	Total	54	65,9	100,0	
Missing	System	28	34,1		
Total		82	100,0		

**JELEN\_INTER\_AD**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	27	32,9	50,0	50,0
	1	27	32,9	50,0	100,0
	Total	54	65,9	100,0	
Missing	System	28	34,1		
Total		82	100,0		

**KIVAN\_FLEX\_AB**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	21	25,6	38,9	38,9
	1	33	40,2	61,1	100,0
	Total	54	65,9	100,0	
Missing	System	28	34,1		
Total		82	100,0		

**KIVAN\_INTER\_AD**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	21	25,6	38,9	38,9
	1	33	40,2	61,1	100,0
	Total	54	65,9	100,0	
Missing	System	28	34,1		
Total		82	100,0		

28. függelék: A jelenlegi kultúra és az innováció képesség érettség főkomponensei közötti összefüggés (Varianciaelemzés)

ONEWAY PIACISMERET SZALLASADOI LEHETOSEG VENDEGKP MERES ERETTSEG BY JELEN\_DOM\_KONGR /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS.

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PIACISMERET	Between Groups	1,396	3	,465	,419	,740
	Within Groups	55,602	50	1,112		
	Total	56,998	53			
SZALLASADOI	Between Groups	1,793	3	,598	,620	,605
	Within Groups	48,207	50	,964		
	Total	50,000	53			
LEHETOSEG	Between Groups	1,013	3	,338	,500	,684
	Within Groups	33,728	50	,675		
	Total	34,741	53			
VENDEGKP	Between Groups	,934	3	,311	,503	,682
	Within Groups	30,978	50	,620		
	Total	31,912	53			
MERES	Between Groups	3,595	3	1,198	1,702	,179
	Within Groups	35,216	50	,704		
	Total	38,811	53			
ERETTSEG	Between Groups	,699	3	,233	,509	,678
	Within Groups	22,893	50	,458		
	Total	23,592	53			

29. függelék: A jelenlegi rugalmasság orientáltság (jelen\_flex\_AB) összevont kultúra és az innovációs képesség érettség főkomponensei közötti összefüggés (Varianciaelemzés)

ONEWAY PIACISMERET SZALLASADOI LEHETOSEG VENDEGKP MERES ERETTSEG BY JELEN\_FLEX\_AB /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PIACISMERET	Between Groups	,761	1	,761	,704	,405
	Within Groups	56,237	52	1,081		
	Total	56,998	53			
SZALLASADOI	Between Groups	1,200	1	1,200	1,279	,263
	Within Groups	48,800	52	,938		
	Total	50,000	53			
LEHETOSEG	Between Groups	,527	1	,527	,801	,375
	Within Groups	34,214	52	,658		
	Total	34,741	53			
VENDEGKP	Between Groups	,045	1	,045	,074	,787
	Within Groups	31,867	52	,613		
	Total	31,912	53			
MERES	Between Groups	,614	1	,614	,836	,365
	Within Groups	38,197	52	,735		
	Total	38,811	53			
ERETTSEG	Between Groups	,558	1	,558	1,260	,267
	Within Groups	23,034	52	,443		
	Total	23,592	53			

30. függelék: A jelenlegi kultúra és az innovációs tevékenység közötti összefüggés  
(Varianciaelemzés)

ONEWAY MEAN\_SZOLG MEAN\_FOLY MEAN\_MARK MEAN\_MEN MEAN\_INNOV\_OSSZ BY  
JELLEN\_DOM\_KONGR /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
MEAN_SZOLG	1	,4063	,39950	,14124	,0723	,7402	,00	1,00
	2	,6563	,20156	,05039	,5488	,7637	,25	1,00
	3	,5455	,33200	,10010	,3224	,7685	,00	1,00
	4	,4474	,19683	,04516	,3525	,5422	,25	,75
	Total	54	,5231	,27587	,03754	,4478	,5984	,00
MEAN_FOLY	1	,3750	,29881	,10564	,1252	,6248	,00	,75
	2	,4063	,27195	,06799	,2613	,5512	,00	1,00
	3	,2500	,22361	,06742	,0998	,4002	,00	,50
	4	,4342	,29863	,06851	,2903	,5781	,00	1,00
	Total	54	,3796	,27788	,03782	,3038	,4555	,00
MEAN_MARK	1	,4688	,45193	,15978	,0909	,8466	,00	1,00
	2	,5000	,32914	,08229	,3246	,6754	,00	1,00
	3	,2955	,29194	,08802	,0993	,4916	,00	,75
	4	,4474	,32892	,07546	,2888	,6059	,00	1,00
	Total	54	,4352	,34059	,04635	,3422	,5281	,00
MEAN_MEN	1	,4688	,28150	,09952	,2334	,7041	,00	,75
	2	,3125	,30957	,07739	,1475	,4775	,00	1,00
	3	,3409	,32157	,09696	,1249	,5569	,00	,75
	4	,4342	,26143	,05998	,3082	,5602	,00	1,00
	Total	54	,3843	,29022	,03949	,3050	,4635	,00
MEAN_INNOV_OSSZ	1	,4297	,32293	,11417	,1597	,6997	,00	,75
	2	,4688	,21287	,05322	,3553	,5822	,13	,88
	3	,3580	,20746	,06255	,2186	,4973	,13	,69
	4	,4408	,23056	,05289	,3297	,5519	,13	,88
	Total	54	,4306	,23312	,03172	,3669	,4942	,00

31. függelék: A kívánatos domináns kultúra és az innovációs képesség érettség közötti és a kívánatos domináns kultúra és az innovációs tevékenység közötti összefüggések (Varianciaelemzés)

ONEWAY PIACISMERET SZALLASADOI LEHETOSEG VENDEGKP MERES ERETTSEG MEAN\_SZOLG MEAN\_FOLY MEAN\_MARK  
 MEAN\_MEN MEAN\_INNOV\_OSSZ BY KIVAN\_DOM\_KONGR  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY  
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PIACISMERET	5,641	3	50	,002
SZALLASADOI	1,293	3	50	,287
LEHETOSEG	2,483	3	50	,071
VENDEGKP	,688	3	50	,563
MERES	,453	3	50	,716
ERETTSEG	1,066	3	50	,372
MEAN_SZOLG	1,096	3	50	,359
MEAN_FOLY	,062	3	50	,980
MEAN_MARK	,548	3	50	,652
MEAN_MEN	,036	3	50	,991
MEAN_INNOV_OSSZ	,676	3	50	,571

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PIACISMERET	Between Groups	,072	3	,024	,023	,995
	Within Groups	51,747	50	1,035		
	Total	51,819	53			
SZALLASADOI	Between Groups	,112	3	,037	,030	,993
	Within Groups	62,911	50	1,258		
	Total	63,023	53			
LEHETOSEG	Between Groups	,474	3	,158	,223	,880
	Within Groups	35,425	50	,709		
	Total	35,899	53			
VENDEGKP	Between Groups	1,245	3	,415	,629	,600
	Within Groups	33,000	50	,660		
	Total	34,245	53			
MERES	Between Groups	,308	3	,103	,102	,958
	Within Groups	50,312	50	1,006		
	Total	50,620	53			
ERETTSEG	Between Groups	,051	3	,017	,035	,991
	Within Groups	24,504	50	,490		
	Total	24,556	53			
MEAN_SZOLG	Between Groups	,134	3	,045	,574	,635
	Within Groups	3,899	50	,078		
	Total	4,034	53			
MEAN_FOLY	Between Groups	,661	3	,220	3,468	,023
	Within Groups	3,178	50	,064		
	Total	3,839	53			
MEAN_MARK	Between Groups	,287	3	,096	,937	,430
	Within Groups	5,108	50	,102		
	Total	5,395	53			
MEAN_MEN	Between Groups	,277	3	,092	1,250	,302
	Within Groups	3,691	50	,074		
	Total	3,968	53			
MEAN_INNOV_OSSZ	Between Groups	,206	3	,069	1,443	,241
	Within Groups	2,379	50	,048		
	Total	2,585	53			



32. függelék: A kívánatos rugalmasság orientált összevont kultúra (Kivan\_Flex\_AB) és az innovációs képesség érettség közötti és a kívánatos domináns kultúra és az innovációs tevékenység közötti összefüggések (Varianciaelemzés)

ONEWAY PIACISMERET SZALLASADOI LEHETOSEG VENDEGKP MERES ERETTSEG MEAN\_SZOLG MEAN\_FOLY MEAN\_MARK  
 MEAN\_MEN MEAN\_INNOV\_OSSZ BY KIVAN\_FLEX\_AB  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY  
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PIACISMERET	2,981	1	52	,090
SZALLASADOI	,726	1	52	,398
LEHETOSEG	5,000	1	52	,030
VENDEGKP	,112	1	52	,739
MERES	1,502	1	52	,226
ERETTSEG	3,716	1	52	,059
MEAN_SZOLG	1,700	1	52	,198
MEAN_FOLY	,112	1	52	,739
MEAN_MARK	1,920	1	52	,172
MEAN_MEN	,006	1	52	,937
MEAN_INNOV_OSSZ	,052	1	52	,821

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PIACISMERET	Between Groups	,018	1	,018	,018	,893
	Within Groups	51,801	52	,996		
	Total	51,819	53			
SZALLASADOI	Between Groups	,768	1	,768	,641	,427
	Within Groups	62,255	52	1,197		
	Total	63,023	53			
LEHETOSEG	Between Groups	,385	1	,385	,563	,456
	Within Groups	35,514	52	,683		
	Total	35,899	53			
VENDEGKP	Between Groups	,613	1	,613	,948	,335
	Within Groups	33,632	52	,647		
	Total	34,245	53			
MERES	Between Groups	,728	1	,728	,758	,388
	Within Groups	49,893	52	,959		
	Total	50,620	53			
ERETTSEG	Between Groups	,175	1	,175	,374	,544
	Within Groups	24,380	52	,469		
	Total	24,556	53			
MEAN_SZOLG	Between Groups	,080	1	,080	1,054	,309
	Within Groups	3,953	52	,076		
	Total	4,034	53			
MEAN_FOLY	Between Groups	,258	1	,258	3,746	,058
	Within Groups	3,581	52	,069		
	Total	3,839	53			
MEAN_MARK	Between Groups	,002	1	,002	,018	,895
	Within Groups	5,393	52	,104		
	Total	5,395	53			
MEAN_MEN	Between Groups	,303	1	,303	4,301	,043
	Within Groups	3,665	52	,070		
	Total	3,968	53			
MEAN_INNOV_OSSZ	Between Groups	,105	1	,105	2,211	,143
	Within Groups	2,479	52	,048		
	Total	2,585	53			

33. függelék: A kívánatos belső orientáltság, integráció fókuszú, összevont kultúra (Kivan\_Inter\_AD) és az innovációs képesség érettség közötti és a kívánatos domináns kultúra és az innovációs tevékenység közötti összefüggések (Varianciaelemzés)

ONEWAY PIACISMERET SZALLASADOI LEHETOSEG VENDEGKP MERES ERETTSEG MEAN\_SZOLG MEAN\_FOLY MEAN\_MARK MEAN\_MEN MEAN\_INNOV\_OSSZ BY KIVAN\_INTER\_AD /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS.

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PIACISMERET	,850	1	52	,361
SZALLASADOI	,214	1	52	,646
LEHETOSEG	,407	1	52	,526
VENDEGKP	1,140	1	52	,290
MERES	1,168	1	52	,285
ERETTSEG	,257	1	52	,614
MEAN_SZOLG	1,389	1	52	,244
MEAN_FOLY	,604	1	52	,440
MEAN_MARK	,530	1	52	,470
MEAN_MEN	,034	1	52	,855
MEAN_INNOV_OSSZ	1,078	1	52	,304

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PIACISMERET	Between Groups	,003	1	,003	,003	,959
	Within Groups	51,816	52	,996		
	Total	51,819	53			
SZALLASADOI	Between Groups	,101	1	,101	,084	,774
	Within Groups	62,922	52	1,210		
	Total	63,023	53			
LEHETOSEG	Between Groups	,004	1	,004	,006	,941
	Within Groups	35,895	52	,690		
	Total	35,899	53			
VENDEGKP	Between Groups	,613	1	,613	,948	,335
	Within Groups	33,632	52	,647		
	Total	34,245	53			
MERES	Between Groups	,024	1	,024	,025	,876
	Within Groups	50,596	52	,973		
	Total	50,620	53			
ERETTSEG	Between Groups	,000	1	,000	,001	,982
	Within Groups	24,555	52	,472		
	Total	24,556	53			
MEAN_SZOLG	Between Groups	,080	1	,080	1,054	,309
	Within Groups	3,953	52	,076		
	Total	4,034	53			
MEAN_FOLY	Between Groups	,067	1	,067	,930	,339
	Within Groups	3,772	52	,073		
	Total	3,839	53			
MEAN_MARK	Between Groups	,153	1	,153	1,521	,223
	Within Groups	5,241	52	,101		
	Total	5,395	53			
MEAN_MEN	Between Groups	,000	1	,000	,001	,978
	Within Groups	3,968	52	,076		
	Total	3,968	53			
MEAN_INNOV_OSSZ	Between Groups	,009	1	,009	,178	,674
	Within Groups	2,576	52	,050		
	Total	2,585	53			

34. függelék: Parciális korrelációs számítás (Innováció típusai és a szállásadói jellemzők főkomponensei)

PARTIAL CORR /VARIABLES=SZEREPVALLALAS MEAN\_SZOLG BY INDITEK ATTITÚD /SIGNIFICANCE=TWOTAIL /

Correlations

Control Variables			MEAN_SZOLG	INDITEK	ATTITÚD	SZEREPVALLALAS
-none <sup>a</sup>	MEAN_SZOLG	Correlation	1,000	,243	,074	,165
		Significance (2-tailed)	.	,028	,509	,140
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,243	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,028	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITÚD	Correlation	,074	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,509	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,165	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,140	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ATTITÚD & SZEREPVALLALAS	MEAN_SZOLG	Correlation	1,000	,211		
		Significance (2-tailed)	.	,061		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,211	1,000		
		Significance (2-tailed)	,061	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_SZOLG INDITEK BY ATTITÚD SZEREPVALLALAS /SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Correlations

Control Variables			MEAN_SZOLG	INDITEK	ATTITÚD	SZEREPVALLALAS
-none <sup>a</sup>	MEAN_SZOLG	Correlation	1,000	,243	,074	,165
		Significance (2-tailed)	.	,028	,509	,140
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,243	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,028	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITÚD	Correlation	,074	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,509	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,165	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,140	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ATTITÚD & SZEREPVALLALAS	MEAN_SZOLG	Correlation	1,000	,211		
		Significance (2-tailed)	.	,061		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,211	1,000		
		Significance (2-tailed)	,061	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

34. függelék: Parciális korrelációs számítás (Innováció típusai és a szállásadói jellemzők főkomponensei) (folyt.)

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_FOLY ATTITÜD BY SZEREPVALLALAS INDITEK  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_FOLY	ATTITÜD	SZEREPVALLALAS	INDITEK
-none <sup>a</sup>	MEAN_FOLY	Correlation	1,000	,282	,196	,203
		Significance (2-tailed)	.	,010	,078	,068
		df	0	80	80	80
	ATTITÜD	Correlation	,282	1,000	,278	,248
		Significance (2-tailed)	,010	.	,011	,024
		df	80	0	80	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,196	,278	1,000	,242
		Significance (2-tailed)	,078	,011	.	,029
		df	80	80	0	80
	INDITEK	Correlation	,203	,248	,242	1,000
		Significance (2-tailed)	,068	,024	,029	.
		df	80	80	80	0
SZEREPVALLALAS & INDITEK	MEAN_FOLY	Correlation	1,000	,217		
		Significance (2-tailed)	.	,053		
		df	0	78		
	ATTITÜD	Correlation	,217	1,000		
		Significance (2-tailed)	,053	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_MARK SZEREPVALLALAS BY INDITEK ATTITÜD  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_MARK	SZEREPVALLALAS	INDITEK	ATTITÜD
-none <sup>a</sup>	MEAN_MARK	Correlation	1,000	,249	,244	,099
		Significance (2-tailed)	.	,024	,027	,377
		df	0	80	80	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,249	1,000	,242	,278
		Significance (2-tailed)	,024	.	,029	,011
		df	80	0	80	80
	INDITEK	Correlation	,244	,242	1,000	,248
		Significance (2-tailed)	,027	,029	.	,024
		df	80	80	0	80
	ATTITÜD	Correlation	,099	,278	,248	1,000
		Significance (2-tailed)	,377	,011	,024	.
		df	80	80	80	0
INDITEK & ATTITÜD	MEAN_MARK	Correlation	1,000	,198		
		Significance (2-tailed)	.	,079		
		df	0	78		
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,198	1,000		
		Significance (2-tailed)	,079	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

34. függelék: Parciális korrelációs számítás (Innováció típusai és a szállásadói jellemzők főkomponensei) (folyt.)

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_MARK INDITEK BY ATTITŰD SZEREPVALLALAS  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_MARK	INDITEK	ATTITŰD	SZEREPVALLALAS
-none <sup>a</sup>	MEAN_MARK	Correlation	1,000	,244	,099	,249
		Significance (2-tailed)	.	,027	,377	,024
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,244	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,027	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITŰD	Correlation	,099	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,377	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,249	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,024	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ATTITŰD & SZEREPVALLALAS	MEAN_MARK	Correlation	1,000	,194		
		Significance (2-tailed)	.	,085		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,194	1,000		
		Significance (2-tailed)	,085	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_MEN INDITEK BY ATTITŰD SZEREPVALLALAS  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_MEN	INDITEK	ATTITŰD	SZEREPVALLALAS
-none <sup>a</sup>	MEAN_MEN	Correlation	1,000	,096	,141	,179
		Significance (2-tailed)	.	,393	,206	,107
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,096	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,393	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITŰD	Correlation	,141	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,206	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,179	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,107	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ATTITŰD & SZEREPVALLALAS	MEAN_MEN	Correlation	1,000	,037		
		Significance (2-tailed)	.	,746		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,037	1,000		
		Significance (2-tailed)	,746	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

34. függelék: Parciális korrelációs számítás (Innováció típusai és a szállásadói jellemzők főkomponensei) (folyt.)

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_INNOV\_OSSZ INDITEK BY ATTITÜD SZEREPVALLALAS  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_INNOV_OSSZ	INDITEK	ATTITÜD	SZEREPVALLALAS
-none <sup>a</sup>	MEAN_INNOV_OSSZ	Correlation	1,000	,253	,185	,253
		Significance (2-tailed)	.	,022	,095	,022
		df	0	80	80	80
	INDITEK	Correlation	,253	1,000	,248	,242
		Significance (2-tailed)	,022	.	,024	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITÜD	Correlation	,185	,248	1,000	,278
		Significance (2-tailed)	,095	,024	.	,011
		df	80	80	0	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,253	,242	,278	1,000
		Significance (2-tailed)	,022	,029	,011	.
		df	80	80	80	0
ATTITÜD & SZEREPVALLALAS	MEAN_INNOV_OSSZ	Correlation	1,000	,185		
		Significance (2-tailed)	.	,100		
		df	0	78		
	INDITEK	Correlation	,185	1,000		
		Significance (2-tailed)	,100	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

PARTIAL CORR

/VARIABLES=MEAN\_INNOV\_OSSZ SZEREPVALLALAS BY ATTITÜD INDITEK  
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=CORR /MISSING=LISTWISE.

Control Variables			MEAN_INNOV_OSSZ	SZEREPVALLALAS	ATTITÜD	INDITEK
-none <sup>a</sup>	MEAN_INNOV_OSSZ	Correlation	1,000	,253	,185	,253
		Significance (2-tailed)	.	,022	,095	,022
		df	0	80	80	80
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,253	1,000	,278	,242
		Significance (2-tailed)	,022	.	,011	,029
		df	80	0	80	80
	ATTITÜD	Correlation	,185	,278	1,000	,248
		Significance (2-tailed)	,095	,011	.	,024
		df	80	80	0	80
	INDITEK	Correlation	,253	,242	,248	1,000
		Significance (2-tailed)	,022	,029	,024	.
		df	80	80	80	0
ATTITÜD & INDITEK	MEAN_INNOV_OSSZ	Correlation	1,000	,180		
		Significance (2-tailed)	.	,110		
		df	0	78		
	SZEREPVALLALAS	Correlation	,180	1,000		
		Significance (2-tailed)	,110	.		
		df	78	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

