

Válságmenedzsment lépései a szállodaiparban

Steps of crisis management in hotel industry

The hotels pay relevant attention to the changes of their market environment from the beginnings. On the accommodation services sector, a year level regular motivational demand and the business cycles are expected. The hotel sector does not consider as crisis the drop in demand cycles of the tourism motivations. The decrease is not stable and it forward identifier the demand starts growing in a time. The motivational drop in demand reaches often 20-25 percentages.

Regions it may be Balaton, Budapest or any other micro-region the drop in demand is well known phenomenon. The accommodation service providers got ready to hand all these economic changes. These decreases may reach the 20-25 percentages.

The stable demand decreasing appears regularly for a hotel or a group of hotel types. This effect changes the combination of accommodation units. The specialization is a product development to increase the demand. Types of hotels are disappearing and new types and design of theme take shape on the market. The single drop in demand for one star hotel or the tourist hostels is good for an example. The author calls this lasting and considerable drop in demand to strategic crisis.

The effect of the acts of terrorism, civil disturbances, and civil wars and of the epidemics causes a strong but short crisis, intensive drop in demand. For example New York, Agra and was a phenomenon like this, already in Budapest city, but we know other events, too. These influences have a short and local drop in demand on the tourism destination generally

The fifty-year-old business cycles affect the tourism, following the first world economic crisis of the 1930 years it 1980-es the oil crisis noticed him being effective on the front of years the world tourism. The beginning in the 2008 years the American real estate market crisis developed into an international monetary crisis soon and had an effect on Hungarian tourism. In the business group segment stronger 50-60 caused a percentile decline. The effect decreased the demand on leisure tourism segment 10-15 percentage. This type of crisis called strategy crisis.

The performance crisis had no influence typically for all accommodation service sectors. The hotels or hotel companies brought the cyclical reasons of the crisis to an end successively. The signs of the crisis are observed since years already and the hotels, the expenses handle it the prices they are growing more quickly. The decrease of the price level only single type of hotels and regions can be observed. The decrease of the profit levels on all of hotel industry is noticed.

The author's assumption and his hypothesis the accommodation service provider and organization's managers can give answers to manage of the regular economic frequencies with developed devices. These manager tools became refined under the years in the course of the daily routine work. The environmental change management is more efficient in hotel industry, than at other sectors.

The financial or liquidity crisis is the third type of the crises. The accommodation service onto this crisis is not getting ready to handle and the have not enough cash to pay the debts may be the end development of this. It much more difficulty for more hotels to get bank credit than previously ones does not even obtain it. The increasing of interest rates makes the replacement methods of current assets until now for the tools of the demand cycles. It may appear the insolvency which was

* BGF Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, Turizmus Intézeti tanszék főiskolai docense, több, mint négy évtizede dolgozik a szállodaiparban.

not known hardly in the hotel industry till now. This grants opportunity onto that of initiating the bankruptcy proceedings opposite the hotels.

The author presents the economic effects of crisis on hotels, and the manager tools to handle the influence so far, and the possibility of liquidation crisis effects.

1. Turisztikai keresletcsökkenések és gazdasági válságok

A szállodák a kezdetektől fogva kiemelt figyelmet fordítanak a piaci környezetük változásaira. A szálláshely szolgáltatások területén, éves szinten rendszeresek és elfogadottak a motivációs keresleti és az üzleti ciklusok. A turisztikai motivációs keresletcsökkenési ciklusait, változását nem tekinti a szakma válságnak.

Éves motivációs keresletciklusok.

Az eltérések nagysága eléri az átlaghoz képest -50%-ot és a +100%-ot is, ez a szezonálítás. A turistaszézonban háromszor annyi vendég van, mint a téli időszakban. A vendégek utazási motivációinak eltérő az éves keresletciklusa és ennek kihasználása javíthatja a szálláshelyek éves kihasználtságának egyenletességét.

Tartós motivációs keresletcsökkenés.

A szabadidős turizmusból hosszú évtizedek óta nem regisztráltunk tartós keresletcsökkenést. Hazánkban az adózási törvények hatására történt a csoportos üzleti szegmensben meghatározó visszaesés az elmúlt három évben és a csökkenés felerősödött 2008. év végétől. Ez a motivációs keresletcsökkenés eléri a 20–25%-ot.

Stratégiai a válság

Egy adott régió (ez lehet Balaton, Budapest vagy egyéb kistérség, illetve célállomás) kereslete is csökkenhet. A csökkenés lehet középtávú vagy tartós. Ezekre a gazdasági változásokra a szálláshely szolgáltatók felkészültek és kezelik. Ezek a desztinációs keresletcsökkenések is elérhetik a 20–25 százalékot.

Egy adott szálloda vagy szállodatípus iránti tartós kereslet csökkenés is rendszeresen előfordul. Ennek hatására változik a szálláshely szolgáltató egységek összetétele. A specializálódás a keresletcsökkenés elkerülése érdekében tett termékfejlesztés. Típusok szűnnek, meg és ugyanakkor alakulnak újabb speciális, témásított szálláshelyek. Ilyen például az egy csillagos szállodák vagy a turista-szállók iránti keresletcsökkenés. Ezt erősíti a tény, hogy az egycsillagos szállodák száma az elmúlt nyolc évben (2000–2008), kétharmadára csökkent (85–33) és a szobák száma is hasonló mértékű csökkenést mutat (1020–2960). Ezt a kínálatcsökkenést a kereslet drasztikus csökkenése is követte (480 000 – 60 000). A szobafoglalás kis mértékű 1,3 százalékpontos növekedése kísérte csak (34,9 – 33,6%) a jelenséget. Ezt a tartós és jelentős keresletcsökkenést nevezi a szakirodalom a stratégiai válságnak.

1. hipotézis

A szerző feltételezése, hipotézise szerint a szálláshely szolgáltató szervezetek a rendszeres gazdasági ciklusok kezelésére megfelelő vezetői eszközöket fejlesztettek ki. Ezek a vezetői eszközök a napi munka során az évszázadok alatt kifinomultak. Így a jövedelemteremtő képességet befolyásoló környezeti változások kezelése is hatékonyabb, mint más gazdálkodó szervezeteknél.

Gazdasági válságok

A 20-25 éves üzletciklusok is hatnak a turizmusra, az 1930-as évek első nagy gazdasági válságát követően az 1980-es évek elején az olajválság hatását is erősen hatott a világturizmusra. A 2008. évben kezdődött amerikai ingatlan piaci válság hatása hamarosan nemzetközi pénzügyi válsággá fejlődött és magyarországi turizmusra is hatással volt. Az üzleti szegmensben erősebb 40-50 százalékos visszaesést okozott. A már korábban megjelent több éve tartó rendszeres csökkenés mellett. A szabadidős turizmusban a külföldi és hazai keresletet is csökkentette 5-10 százalékkal.

2. hipotézis

A szállodaiparnak nem a keresletcsökkenés jelenti a kihívást 2009 és 2010-ben. A szálláshely szolgáltatók nincsenek felkészülve a harmadik típusú válságkezelésre. Az elmúlt évtizedek gazdaságpolitikája is legalább olyan mértékben rontotta a nemzetközi versenyképességet, mint a hazai turizmus piaci helyzete.

A szerző az első hipotézis alátámasztására bemutatja a keresletciklusokat és azok amplitúdóit.

A válságmenedzsment fejezetben a keresletcsökkenések kezelésére rendszeresen használt szállodavezetési eszközöket ismerteti a szerző.

A válságelmélet elemeit és okait valamint az elméleti válságkezelést összeveti a szerző a szálláshely szolgáltatás piaci helyzetével. Összefüggéseket tár fel a szerző a válságkezelés elmélet és a gyakorlati válságmenedzsment illetve a keresletcsökkenés esetén alkalmazott vezetői eszközök között.

A második hipotézis alátámasztása vagy elvetése érdekében a szerző bemutatja a válság időszakának mutatószámait. Összeveti a szerző a tartós vagy desztinációs keresletcsökkenést és az ezzel együtt járó piaci pozícióvesztés nagyságait. A turizmus nemzetközi versenyképesség stratégiai válsága és gazdasági válság együttes hatása okozhatja a szálláshelyek likviditási válságát.

2. Szállodaipar keresletciklusainak hatása a gazdálkodásra

A szálláshely szolgáltatásban a heti, havi és éves keresletciklusok ismertek. A szerző rávilágít a ciklusokra és azok gazdálkodási hatásaira.

Kereslet

Az 1. táblázat jól szemlélteti, hogy Magyarországon 2008. évben a kereskedelmi szálláshely szolgáltatásban a keresletváltozások a motivációs ciklusok miatt mínusz 51% és plusz 110% között változik. A turistaszezon kiemelt hónapjaiban a külföldi vendégéjszakák száma eléri az 1,5 milliót és a belföldieké az 1,7 milliót összesen a 3,2 millió vendégéjszakát. A keresletciklus a téli hónapokban, a turista szezonon kívül ennek csak az egynegyede. A szálláshely szolgáltatók és a szállodák is évezredek óta kezelik, hogy egy éven belül a vendégéjszakák száma négyszeresére emelkedik, majd lecsökken egynegyedére.

Ugyanakkor Budapesten az eltérés sokkal kisebb -40% és +50%, három és félszeres a szorzó. Balaton esetében az eltérés -80% és +240% között van, itt a szorzószám kétszázszoros. Szállodák a kereslet négyszeres eltérését és kétszázszorosát is kezelik.

*1. táblázat
A kereskedelmi szálláshelyek iránti kereslet változása
Magyarországon (a 2008. évi KSH jelentés adatai felhasználásával)*

	Vendégéjszaka (ezer fő)			Átlagtól eltérés %		
	külföld	belföld	összesen	külföld	belföld	összesen
Január	408	434	842	-51	-47	-49
Február	437	513	950	-47	-38	-43
Március	628	590	1 218	-24	-28	-26
Április	740	570	1 310	-11	-31	-21
Május	1 042	830	1 872	26	1	13
Június	950	1 000	1 950	15	21	18
Július	1 413	1 660	3 073	71	101	86
Augusztus	1 497	1 730	3 227	81	110	95
Szeptember	1 033	710	1 743	25	-14	5
Október	800	760	1 560	-3	-8	-6
November	530	580	1 110	-36	-30	-33
December	460	520	980	-44	-37	-41
2008. év	9 938	9 897	19 835			
Havi átlag	828	825	1 653			
2007. év	10 049	9 810	19 859			
Eltérés, %	-1,1	0,9	-0,1			

A volumenamplitúdó nagysága hatással van kiemelten a létszámgazdálkodásra. Amikor az eladott szobák száma alapján a foglaltság 33% és 80% között változik, akkor egy átlagos (60 szoba) szálloda napi 20 vagy napi 48 szobát ad ki. Ez négyszeres leterheltséget eltérést jelent az emeleti és például a vendéglátási munkakörökben is.

Átlagár

A négyszeres eltérésű volumennel szemben az átlagárak nagysága közötti különbség csak -12% és +10%. A legnagyobb eltérést az éves átlagárhoz képest a wellness szállodák mutatják télen -28%, és az ötcillagos szállodák -20%-os eltéréssel. Az ötcillagos szállodák -20% és +16% közötti intervallumban, a négycsillagos szállodák -13% és +8% közöttiben, míg a wellness szállodáknál az éves átlagártól való eltérés nagysága -28% és +11% közötti.

Az éves átlagártól való eltérés kisebb, mint a volumen eltérés nagysága. A volumeneltérés háromszoros az árletérés csak 1-2-szeres.

Bevételek

A gazdálkodásra való hatás szempontjából a bevétel a meghatározó. A bevétel gazdálkodásban az éves átlagos havi bevételtől való eltérés mértéke befolyásolja a szálloda fizetőképességét. A bevétel nagyságának eltérése befolyásolja a gazdálkodási döntéseket a kiadások tekintetében, mert a rendelkezésre álló bevétel erejéig képes a szálloda a kiadásainak fedezésére.

2. táblázat

A kereskedelmi szálláshelyek bevételeinek alakulása (M Ft)
(a 2008. évi KSH-jelentés adatainak felhasználásával)

	Bevétel				Átlagtól eltérés (%)			
	szállás	F&B	egyéb	össze- sen	szállás	F&B	egyéb	össze- sen
I.	6 990	3 670	2 580	13 240	-40	-31	-26	-35
II.	7 530	4 120	2 800	14 450	-35	-22	-20	-29
III.	9 300	4 590	3 350	17 240	-20	-14	-4	-15
IV.	11 040	5 040	3 380	19 460	-5	-5	-3	-5
V.	14 220	5 780	3 920	23 920	22	9	12	17
VI.	13 120	5 840	3 750	22 710	13	10	8	11
VII.	15 670	5 930	4 126	25 726	35	12	18	26
VIII.	17 460	6 340	4 660	28 460	50	19	34	40
IX.	13 550	6 110	3 850	23 510	17	15	10	15
X.	13 460	5 910	3 770	23 140	16	11	8	13
XI.	9 060	5 150	3 040	17 250	-22	-3	-13	-15
XII.	7 920	5 200	2 590	15 710	-32	-2	-26	-23
2008 év	139 320	63 680	41 816	244 816				
	11 610	5 307	3 485	20 401				
2007 év	140 317	59 921	46 213	246 451				
Eltérés %	-0,7	6,3	-9,5	-0,7				

A bevételek eltérései negatív irányban közelítik a volumenváltozást, ugyanakkor pozitív irányban annak csak felét érik el. Egy hazai átlagos szálloda havi bevétele 2008. évben 20,4 millió forint volt, ennek 57%-a szállásdíj, 26%-a vendéglátás és 17%-a egyéb bevétel. Az elmúlt években a szállásdíj részaránya növekedett 52%-ról öt százalékponttal. A vendéglátás bevételi részaránya stagnál és az egyéb bevételek részaránya 21%-ra csökkent, összesen 4 százalékponttal.

A bevétel eltérés eléri szélső esetben a 15 220 E Ft-ot, amely az átlagos 20 millió forint 75%-a. Az augusztusi bevétel kétszerese a januárinak és azt a szállodák kezelni képesek a kialakult gazdálkodási gyakorlatukkal.

A szállodavezetés a bemutatott kisebb és sokszor igen releváns keresletciklus ingadozásokat a volumen és a bevétel esetében is képesek vezetői döntéseikkel megoldani és a gazdálkodás folyamatosságát, zökkenőmentességét és fizetőképességét biztosítani.

3. Válságmenedzsment¹ a szállodaiiparban

A turisztika és ezen belül a szálláshely valamint a szabadidős szolgáltatások területén is előfordulnak keresletciklus csökkenések. A 2001. 09. 11-i terrorcselekmények hatása kisebb, rövid válságot okozott kiemelten a tengerentúli üdülturizmus területén. Ugyanakkor gyengébb hanyatlások a hazai szálláshely szolgáltatás területeit is érintette. A 2005. évi erős külföldi vendégéjszaka visszaesés Balaton Turisztikai Régióban. A 2006. évben a budapesti szállodák külföldi vendégéjszakai csökkentek.

A keresletciklusok változásai mellett a turizmust is érintheti más területek válsága, melyek hatással vannak a turizmusra. Az 1930-as évek első nagy gazdasági válságát követően az 1970-es évek elején az olajválság volt hatással a világturizmusra. A 2008. évben kezdődött amerikai ingatlanpiaci válság, hamarosan nemzetközi banki, majd pénzügyi válsággá fejlődött és ez magyarországi turizmusra is hatással volt. A válság első másfél évében ez a hatás kismértékű. Az üzleti szegmensben erősebb 40-50 százalékos visszaesést okozott. A szabadidős turizmusban a külföldi és hazai keresletet is csökkentette.

Szálláshely szolgáltatók piacvesztésének okai

Egy szálloda, szállodatípusok, régiók szállodái vagy az ország turizmusa is veszthet piacot. A termék, a szálloda, vagy a specializáció versenyképessége csökkenhet. Ennek több oka is lehet.

Leggyakrabban a szálloda piacszegmentálási hibája okozza a piaci pozíció vagy piaci részarány-vesztést. Ennek egyik jele, amikor az árkapacitás mutatószáma 50% alá csökken.

A nem megalapozott piaci célok is okozhatnak piacvesztést. Túlzott kínálati ígérvények vagy például elhibázott szolgáltatások beállítása. Olyan tevékenységek felvállalása, amely nem a megcélzott prior vendégszegmensek kielégítésére irányul.

¹ Dr. Juhász László PhD. „Szállodagazdálkodás erőforrásai” – szállodák költségei.

Jövőkép hiánya minden esetben piaci pozícióvesztést jelent. Ha a szálloda nem látja a jövőképét, akkor nem tudja milyen vendégszegmens lesz a megcélzott piaca és akkor nem képes a szolgáltatásait és eszközfejlesztését a jövőkép szerint alakítani.

A helyettesítő termékek száma a földrajzi vonzáskörzetben a piaci kereslethez képest dinamikusan nő és ez is piacvesztést jelenthet a szállodák egy részének. Magyarországon a gyógy és élményfürdők valamint a wellness és termál szállodák lesznek hasonló helyzetben pár éven belül várhatóan. Az egy és kétcsillagos valamint a turistaszállók már részben túl vannak ezen a piacvesztési szakaszon, stratégia válságon.

Válság jelei

Amikor egy szállodában a szobafoglaltság növekszik, és az átlagár csökken, illetve a turisztikai desztinációban a kereslet csökken és az átlagár is csökken az a piaci keresletcsökkenés illetve a szálloda piaci pozícióvesztés első jele. A szállodavezetése erre általában árcsökkentéssel válaszol arra számítva, hogy ezzel az árbevételét növelheti. Ebben az esetben az ingatlant is elértékteleníti és a keresletcsökkenést sem állítja meg olyan mértékben, amely relevánsan javítana a helyzetet.

A válság előrejelzése lehet, amikor a szálloda az erőforrásainak tartalékait feléli. Egy szálloda vagy szállodavállalat életben is előfordulhat, hogy a válságkezelés döntései ellenére az eredményesség nem javul. A költségben lévő tartalékok elfogynak. Amikor a gazdasági eredmények a döntések hatására könnyen javulnak, azt nevezi a szerző „préshatásnak”. Általában ezek az elsődleges vezetői döntések releváns eredményt mutatnak, mert csökkentjük a létszámot és javul a hatékonyság, de egy idő után már nem lehet létszámot csökkenteni és az emberi erőforrás gazdálkodás keretei is kimerülnek. Ilyenkor lehet az egyetlen kivezető út a termékfejlesztés, innovatív árbevétel növeléssel.

A szálloda mérlegszerinti eredményének a csökkenése is „válság” jelzője különösen, ha az eredménytartalék is csökken. A vevői kintlévőségek felhalmozása és a likviditási képesség csökkenése is a piacvesztést illetve a likviditási válság jeleit mutatják. A végső szakasz a fizetéseképtelenség és csőd lehet, ha időben nem érzékeljük a piacvesztés, illetve válság jeleit.

Válságmenedzsment elsődleges vezetői döntései

A szerző évekkkel ezelőtt foglalkozott a válságkezelés lehetséges lépéseivel a szállodagazdálkodásban. A témakör felvetését a piacvesztés vezetői döntései illetve a diszkrecionális költségek felhasználása adta. Akkor a szerző sem gondolta, hogy öt év múlva a téma nem elméleti síkon, hanem a gyakorlatban kerül kipróbálásra. A válságkezelés vezetői döntéseinél az első lépések személyi költséggel függnék össze. A szállodai költségek fele és a bevétel közel 40%-a személyi ráfordítás. Ezért a relevancia elmélet szerint az itt meghozott döntések, meghatározó hatással vannak a szállodagazdálkodásra. A személyi ráfordítás elemei a létszám, a bér, a járulékok, a motiválások és a saját személyzetet kiváltó költségek.

Válságmenedzsment az emberi erőforrás gazdálkodási területen

Létszámgazdálkodás legegyszerűbb és meglehetősen szociális döntése a válság jeleinek első érzékelésekor, a létszámstop elrendelése. Ennek értelmében nem lehet újabb munkaerőt felvenni a nyugdíjba menő illetve a szállodát egyéb okok miatt elhagyó munkatársak helyett. A létszámmal kapcsolatos további lépés a létszámcsökkentése. Először azokon a helyeken és munkakörökben ahol többen dolgoznak, a szállodákban ez jellemzően szobaasszonyi és felszolgálati munkakörök. Ezeken a területeken lehet könnyebben a szolgáltatások színvonalának csökkentése nélkül létszámot csökkenteni. 2009. és 2008. július hónapok között a szállodák létszáma -7%-kal (-1589 fő) csökkent. Ezzel egy időben a szállodai szobák száma növekedett +4%-kal, 1790 szobával gyarapodott. Az egyik nagy hazai szállodacsoport ezt a módszert alkalmazta az elmúlt válságidőszak első szakaszában.

Munkaidő elemzések arra terjednek ki, hogy a munkaidőlap, amely a fizetett munkaidőnek csak 63 százaléka hazánkban, hány százalékban kerül valójában kihasználásra. Ez további létszám gazdálkodási döntések alapja lehet. Ebben az esetben már a létszámgazdálkodás együtt jár folyamatszabályozással. A munkaidő csökkentése is elfogadott válságkezelési döntés. A hazai szállodavállalatok egyike ehhez a megoldáshoz folyamodott a 2009. évi válságban. A szerző is alkalmazta, hogy a szálloda minden munkakörében 20% munkaidő megtakarítást hajtottunk végre, két egymást követő hónapban. A munkatársak megegyeztek, hogy kik és mikor vesznek igénybe fizetés nélküli szabadságot.

Bérgazdálkodás együttütessen, fejt ki hatását a munkaidő és a létszámgazdálkodással. Bár létszámcsökkentés esetében felmerül annak a kérdése, hogy a döntést követően rövid távon kiemelkedően magas személyi költséget jelenthet, a végkielégítések és szabadságmegváltások kifizetése miatt. A bérgazdálkodás közeptávon érezteti pozitív hatását.

Válságmenedzsment a piaci gazdálkodásban

Speciális akciós árak, alkalmazásával csomagok összeállítása is a válságkezelés egyik piaczdálkodási eszköze. A keresletcsökkenésre az árak különösen a kínálati árak, a Rack Rate csökkentése nem válasz, mert nem oldja meg a kereslethiányt. Árstratégia a kínálati ár csökkentése nem javasolt, mert nehéz az eredeti piaci pozíciót visszaállítani. Az akciós, olcsóbb ár önmagában kevés. Azért senki nem megy a szállodába, mert 20%-kal olcsóbb és csak 12 000 Ft. Csak megfelelő tartalmú kínálatlattal lehet ezt elérni különösen a keresletcsökkenés, a válságidőszakában.

Promóció segíthet a szállodának a válság hatásának csökkentésében, egy testre szabott egyedi új termék piacra dobásával. Lehetőség van új szolgáltatások bevezetésére is és ezt egy bevezetőkampány segítségével megpróbáljuk eladhatóvá tenni a piacon. A szerző az első hazai válság kezdetén vezetett be olyan szolgáltatásokat, amelyek felkeltették a piac érdeklődését is addicionális keresletet generáltak.

Tevékenységek felülvizsgálata a hétköznapiakban is elfogadott vezetői eszköz. Amikor már nincs lehetőség létszámcsökkentésre. Ilyenkor kell a tevékenységeket, szolgáltatásokat és üzleteket felülvizsgálni. Bizonyára találunk, megszüntetésre alkalmas területet. Például egyes egészségügyi szolgáltatásokat szünetel-

tetni, melyekre nem volt túl magas a kereslet. A relevancia elmélet szerint a legtöbb erőforrást igénylő tevékenységeket kell felmérni, legyen az élő vagy holt munka igény. A tevékenységek visszafogására jó példa, amikor a szálloda lezár egy emeletet vagy épületrészt. Ez biztosítja a kevesebb munkaerő, anyag és energia igényt a csökkent kereslet ellátására. Figyelem a tevékenységeket és szolgáltatásokat lehet szüneteltetni vagy lezárni illetve újakat létrehozni. A szolgáltatás megszüntetése nem hat a vendég elégedettségre. Az új vendég nem is tudhatja, hogy volt egy megszüntetett szolgáltatás ezért nincs rá hatással nem is keresi, nincs az ígérvények közt. Amennyiben a szálloda honlapján nem felejtettük el átvezetni a változásokat időben.

Színvonal megtartása érdekében egy dolog nem javasolt. A tevékenység vagy szolgáltatás színvonalának csökkentése. A színvonal lehet a reggeli kínálata, a szauna, a medencék vagy a hálózati meleg víz hőfoka is. A szállodák között van, olyan wellness szálloda, amelyik a wellness és gyógyászati részleg működtetését is megszüntette. Van szálloda, ahol az emeleti tevékenységek csökkentik le és van ahol a szobai és fürdőszoba bekészítést szüntették meg. A szállodák osztályba sorolási feltételeit még keresletnövekedés idején sem gyakran ellenőrzik a hatóságok. Ezért akár kötelező szolgáltatásokat is megszüntetnek a szállodák az eredményesség érdekében. Mérjük fel, hogy a vidéki és a legtöbb budapesti négycsillagos szállodában az egy személyes portaszolgálat megfelel-e az osztályba sorolási rendelet feltételének miszerint „24 órán át műszakonként legalább három idegen nyelv ismerete és csomagszolgálat, legalább napi 16 órán át londiner által”. Az a tulajdonos, aki ilyen döntések végrehajtását engedi a válság utáni fellendülési időszak első éveiben csak késéssel tud csatlakozni az erőteljes fejlődéshez.

Válságmenedzsment az eszközgazdálkodás területén

Eszközpótlások a diszkrecionális költségek között szerepelnek a kis értékű eszközpótlással együtt. Válságban a beruházást igénylő eszközpótlások és fejlesztések rendre elhalasztódnak. A szállodák csak azokat a fejlesztéseket hajtják végre, amelyekkel releváns és azonnal érezhető hatású költségmegtakarítást érhetnek el. Például az energiabiztosításban egy konkrét azonnali költségcsökkenést jelentő beruházás végrehajtható.

Válságmenedzsment a pénzgazdálkodás területén

A 2010. évi ingatlan-, illetve pénzügyi világválság a banki szektort érintette és ez arra ösztökélte a pénzintézeteket, hogy a tőke megfelelés miatt szigorúbb feltételekkel folyósítsanak hitelt. Ezért a likviditási problémával bíró szezonális vagy újonnan nyitott szállodákat ez különösen nehéz helyzetbe hozhatja. A szállodaingatlanok több mint 200 milliárdos hitelállományának vélhetően a negyede vagy harmada nem lesz visszafizethető eredeti feltételek szerint. A bankok szigorítanak a kihelyezések feltételein, a kialakult körülmények miatt, ezért az átütözés nehezen járható. A hazai közel 900 szállodának várhatóan 5–10%-a csőd közeli helyzetbe kerülhet és akár felszámolás is lehet a végső megoldást. Ez a likviditási válság a harmadik típusú válság, amelyre a szállodák nincsenek felkészülve.

Jövedelemgazdálkodás területe

Nem kiemelt, mert a költségcsökkentés a napi feladattá vált már csak a csökkenés művészetéért is. A „préshatás” gyönyörűségéért. A vezetés jóformán egyetlen eszköze, amivel a tulajdonosokat és a kinevezett vezetőket meglehetősen nyugtatni hosszabb rövidebb ideig. A válság lehetőséget a szállodák számára és a szállodavállalatoknak olyan döntéseket meghozatalára a válságra hivatkozva, amelyeket már régóta csak halogatnak. Legyen az létszámleépítés, vezetőváltás vagy átszegmentálás, szolgáltatások megszüntetése, létszám átalakítás, részlegek átszervezése. Válságidőszak könnyen válik a csoportos létszámleépítések időszakává.

4. Válságelmélet

A válság is labilis helyzet, de a kifejezés gyűjtő fogalom. Fő formái, az akadály, ha a tényleges helyzet eltér a normálistól. Zavar, ha a válsághelyzetnél összetettebb és bonyolultabb, zavarodott és tanácstalan a szervezet. A válság a szervezet rövid és hosszú távú versenyképességét fenyegető, külső vagy belső változások révén fellépő helyzet, amelyre a szervezetnek válságmenedzselési lépésekkel válaszolnia kell.

„A válság bonyolult, összetett jelenség, amelyet többféle vetületben lehet értelmezni. A válság felfogásának időbeli fejlődését követve a tendenciából fontos tanulságok olvashatók ki. A váratlan, erős külső hatásokra adott nem megfelelő válasz következtében keletkező helyzet.”

„A szervezet és környezete közötti összhang megbomlása, amely a szervezet versenyképességét veszélyezteti.”

„Ha a jól bevált korábbi megoldások, eljárások az új helyzetben nem működnek.”

„A szervezet egyensúlyának átmeneti zavara, amely a megújulás szükségességét jelzi.”¹

Válságtípusok

Egy szervezet életében különféle válságtípusok fordulhatnak elő, az üzleti válságokat három nagy kategóriába sorolja a szakirodalom.

Teljesítményválság, amikor csökken a jövedelmezőség, visszaesés tapasztalható a keresletben. Konjunkturális okai is lehetnek, például szálloda színvonalának romlása. A működés javítására kell összpontosítani a rendelkezésre álló forrásokat, melyet technológiai fejlesztésekkel vagy a munkaerő ösztönzésével lehet elérni. A munkaerőt lehet pozitívan béremeléssel, továbbképzéssel illetve negatívan kedvezmények megvonásával ösztönözni.

Egy adott szálloda vagy szállodavállalat esetében ennek a válságtípusnak a hatásait a szervezetek saját hatáskörükben megoldották. A jövedelmezőség visszaesése, a költségek gyorsabb növekedése, mint a bevételé középtávon megfigyelhető a szálláshely szolgáltatásban, de ezzel egy időben a kereslet nem csökken tartósan.

¹ Dinya, L. (2005): Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Stratégiai válság, melyre jellemző, hogy tartós és jelentős hozamcsökkenéssel jár. Több tényező együttes hatása érvényesül, például politikai, árfolyam vagy környezeti változások. A stratégiai válság kezelésénél újra kell gondolni a hosszú távú terveket. Ha a válság átvészélése a fő szempont, a stabilizáció a legmegfelelőbb megoldás. Azonban a válság kiváló alkalmat kínál a régóta tervezett diverzifikáció megvalósítására is, amely megteremti a lehetőséget újabb piaci területek hasznosítására. Viszont ha a vállalat nem rendelkezik elegendő tartalékkal a válság megfelelő kezeléséhez, az egyetlen megfelelő módszer a gazdasági piacról történő visszavonulás.

A szálláshely szolgáltatásban a stratégiaválság megjelenési formája a tartós desztinációs vagy szálláshely típus iránti keresletcsökkenés, ezért szűnnek meg specializációk és alakulnak ki újabbak.

Likviditásválság a harmadik típus, amely tartós fizetéseképtelenséggel jár. A pénzügyi válságot a likviditási rés szűkítésével, a kötelezettségek elhalasztásával vagy egy teljes tőkeszerkezet módosítással lehet kezelni. Ez a gyakorlatban átmeneti árcsökkentést és a kintlévőségek behajtását jelenti.

„A csőd valamely vállalkozás üzleti tevékenységének beszüntetése, a cég felszámolása fizetéseképtelenség miatt.”¹ A csődeljárást az adós kezdeményezi, az eljárás célja, hogy a fizetéseképtelenné vált szervezet újjászervezés vagy csődegyezés céljából fizetési haladékot kapjon. Felszámolás indul, ha a hitelezőkkel folytatott egyezkedés sikertelen. Az eljárás elindul bármelyik hitelező vagy a bíróság kezdeményezésére. A felszámolt vállalkozás vagyonát a hitelezők között követeléseik arányában felosztják. „A szanálás valamely vállalkozás csődjének elhárítására irányuló intézkedések összessége.”

Ez a válságtípus jelenti napjainkban a legnagyobb veszélyt. A szállodák nagy kihívása a harmadik típusú válság kezelése. A gyakorlatban a likviditás fenntartása általános vezetői feladat. A keresletciklusok nagysága rendre arra ösztökéli a vezetést, hogy megfelelő nagyságú forgótőkével rendelkezzen. A téli időszakban a volumen és a bevétel is egyharmad a nyári hónapokhoz képest. Az erőforrások lecsökkentése az egyharmadára követve a keresletet rutin feladat a szállodák számára. A lecsökkentett állapotban is képesek biztosítani a likviditást és a zökkenőmentes, színvonalas szolgáltatásokat.

Válságszakaszok jellemzői² és a szállodaipar jelenlegi helyzete

- A költségek az áraknál gyorsabban növekszenek. Ez igaz a hazai turizmusban 2004 óta.
- Az eredményszintek csökkenek. A szállodaiparban a költségek árszínvonala több éve magasabb, mint a szállásszolgáltatás árindexe és az adók is növekednek, így az eredményszint biztosan csökken, ez is jellemző a hazai szálláshely szolgáltatásra.

¹ Szénási, L. (1999): Piacgazdasági fogalomtár, Szalay Könyvkiadó és Kereskedőház Kft., Kisújszállás, p.26.

² Cole, G.A. (1997): Strategic Management Theory and practice, 2nd Edition Letts Educational, London.

- Új egységek létesítésébe és a gépvásárlásokba történő beruházások csökkennek. Ez a tétel nem áll fenn 2008 évi beruházás is 58 milliárd forintértékben volt és ez 11%-kal több mint az előző évben. Az utolsó beruházás csökkenés 2004 évben volt az előző évhez képest mínusz -5%. A szálláshely szolgáltatás és vendéglátás részaránya a nemzetgazdasági ágakhoz viszonyítva 0,9%-ról indulva 2004 évben már elérte az 1,22%-ot 2008 évben. 2008 évben is 22 új négycsillagos szálloda nyitott.
- Bankhitelhez a korábbinál jóval nehezebben lehet hozzájutni. Ez igaz, de nem csak a turizmus és szálláshely szolgáltatás, hanem minden gazdasági szereplő a bankok jelenlegi túlzott óvatossága miatt.
- A kamatlábak emelkednek. Ez sem támasztja alá a válságot, mert a kamatlábak csökkennek már. A növekedés csak 2008. szeptember és december hónapokban volt. Akkor emelkedett 8,5%-ról 11,5%-ra. 2009. nyár végén már újra 8%.
- Az értékpapírok árai csökkennek. Ez igaz volt 2008 októberében elindult egy erősebb csökkenés és ez tartott 2009. március elejéig, ez hathónapos időszak volt. Hat elméleti tényezőtől kettő állja meg a helyét, négy tényező nem támasztja alá a válságidőszakot.

Depresszió, leromlás szakaszainak elméleti jellemzői

Vizsgáljuk meg a válságnál alacsonyabb szintű pangás, süllyedés leromlás elméletének igazolását a gyakorlatban.

- Vállalatok nagy többsége veszteséges. Az eredménycsökkenés ellenére a szállodák többsége még nyereséges és még van kevés tartalékuk is. Ezért ez a tétel nem bizonyítható.
- Árszínvonal esik. Nem jellemző mert 2009 első hét hónapban 2,5% a növekedés és 2008 évben a növekedés 7,5% volt. Nem volt olyan év ahol csökkenés volt.
- Bérek az áraknál lassabban növekednek. Nem bizonyító tényező, mert a bérek gyorsabban növekednek, mint a szálláshely szolgáltatás árindexe.
- Nagyon kevés az új termelő tőke létrehozását célzó befektetés. Nem bizonyítható. A beruházások összege utoljára 2004-ben volt kevesebb, mint az azt megelőző években.
- Pesszimizmus uralkodik el, ez az egy tényező, amely bizonyítható lehetne a hazai szálláshely szolgáltatás szereplői között egy felmérés elvégzése esetén.

A depresszió jelenlétét jellemző öt tényezőtől csak egy bizonyítható, az csak részben.¹

A gazdasági világválságok története, okai

Az első nagy pénzügyi mánia óta, ami a 1720-as dél-tengeri hamis üzérkedés volt, öt ilyen spekulációs válság történt, amelyek közül az 1929-es a leginkább ismert. Érdekes módon az összes nagy összeesés mindig ősszel történik. Mindegyik spekuláció

¹ Fekete Sándor, I. (1997): Válságkezelés és kríziskommunikáció, Budapesti Közgazdasági Egyetem Marketing tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája Tatabánya, Budapest.

ós lázban volt egy kiemelkedő ingatlanláz is. A spekulációs csúcsok 1720, 1772, 1825, 1873, 1929 és 2007-ben tetőztek. Az összes eddigi világválságot egy körülbelül 20 évig tartó összehúzóódás követte, amelyben észlelhetőek voltak a tipikus 3–4 évig tartó gazdasági ciklusok. A visszaesések erősebbek voltak a javulásoknál.

A globalizáció következtében a pénzügyi válság alól Magyarország sem tudott megmenekülni. A válság már 2008 második felében megmutatkozott. A befektetők tartottak attól, hogy a külföld felé jelentős mértékben eladósodott lakosság, vállalatok és állam nem tudnak majd helytállni kötelezettségeikért, ezért magyarországi befektetéseiket óvatosan kezelték, aminek következtében a hazai deviza árfolyama jelentősen gyengült. A HUF-EUR árfolyam inkább követi az USD-EUR árfolyam változását, tehát a gyengülése nem a befektetések kivonásának volt köszönhető. A 2008. év szeptemberi 3400 Mrd Ft külföldi befektetés november végére, három hónap alatt 2400 Mrd Ft-ra, majd 2.200 Mrd Ft-re csökkent 2009 júniusára, és 2009 nyár végéig sem érte el 2400 Mrd Ft összeget.

Elméleti válságkezelési stratégiák¹ és szállodaipar

Az elméleti válságkezelés elemeit veti össze a szerző a gyakorlati tapasztalatokkal.

- Változtatás a vezetésben. Több szállodaigazgató, vezető és tulajdonostárs bánta a kibontakozó válság 10%-os bevétel csökkenési hatását. Ismert, hogy a válság, kedvező időszak a halasztott döntések lebonyolítására.
- Szervezeti átalakítások. A szállodáknál csak kisebb változások lehetnek esetleges személyi változások vagy létszámcsökkentések miatt, mint például szállodaemeleti szolgáltatási (house keeping) vagy wellness részleg megszüntetése.
- Központosított pénzügyi ellenőrzés. Szállodavállalatok és önállószállodák is tettek ilyen lépéseket. Szigorú kiadásellenőrzés, erősebb kontrolling, beszerzési korlátozások életbeléptetése.
- Marketing fejlesztése. Szállodákban ez a disztribúciós, értékesítési és foglalási csatornák újragondolását jelenti. A disztribúciós és értékesítési csatornák fejlesztése és kiterjesztése segíthet a keresletcsökkenés megállításában. Szakmailag ez jelenti a legnagyobb kihívást és ez bizonyítja a vezetés szakmai tudásának megalapozottságát.
- Költségcsökkentés. Ez az egyetlen tényező, amit a szállodavezetők közül sokan képesek, és de csak ezt képesek csinálni. Fűnyíró elven létszám és minden költségcsökkentése a tulajdonosok nagy öröme, mert ők még nem tudják, hogy a csökkentett költségek sok esetben nagyobb piaci kárt okozhatnak közép-távon, mint gazdasági előnyt rövid távon.
- Vagyon csökkentése. Szállodáknál nem egyszerű, sőt megoldhatatlan feladat, mert nincs, mit csökkenteni. A vissza-lízing lehet ennek megoldása, de ahhoz is átlagos bizalmi viszony kell a bank és szálloda között. Ehhez napjainkban a pénzügyintézeteknek kell visszatalálni a szállodapiacra.
- Beruházások visszafogása és vagy csökkentése. Minden szálloda és szállodavállalat az eszközpótlás összegét valamint a stratégiai és fejlesztési beruházásokat is időlegesen leállítja, elhalasztja. A fogyóeszközök és textíliapótlásoknak

¹ Dinya, L. (2005): Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó, Budapest.

nem ez az időszak, különösen mert diszkrecionális költségek is. A készülő beruházásokat is úgy szervezik, hogy a keresletcsökkenés végére készüljenek el, nem korábban, mint 2010. késő tavasza nyár eleje.

- Hitelállomány átstrukturálása. Valóban hatásos és hatékony elem. Ebben az időszakban, amikor az ingatlanválságból kialakult pénzügyi válság időszakát éljük és bankok bár pénzeszközökkel feltöltöttek, enyhén szólva is visszafogott pénzkihelyezési stratégiát követnek. Ezért ez az elem most csak elméleti vagy nagyon kevesek megoldása lehet.

5. Következtetések

1. hipotézis

A szerző feltételezése, hipotézise szerint a szálláshely szolgáltató szervezetek a gazdasági ciklusok kezelésére megfelelő vezetői eszközöket fejlesztettek ki. Ezek a vezetői eszközök a napi munka során az évszázadok alatt kifinomultak. Így a jövedelemteremtő képességet befolyásoló környezeti változások kezelése is hatékonyabb, mint a legtöbb gazdálkodó szervezetnél.

A keresletciklusok éves amplitúdói -51% és +110% eltérést mutatnak. A bevételek eltérései is -40% és +50% között változnak. Ilyen nagyságú eltérések kezelésére kialakult vezetői gyakorlat van a szállodaiparban.

Válság és turizmus 2008

A Turisztikai Világszervezet (United World Tourism Organization – UNWTO) adatai szerint 2008-ban a nemzetközi turistaérkezések száma elérte a 924 milliót, ez 1,8 % növekedést jelent. 2008 második felében a kialakuló gazdasági válság hatására lelassult növekedés üteme a jelentés szerint. Az elmúlt hét évben a hazai kereskedelmi szálláshelyeken a növekedés (19 822 – 18 648) csak 6% volt és kevesebb, mint évi egy százalékos növekedés a KSH szerint.

A turizmusra is hat a gazdasági válság, de nem olyan mértékben, mint például az autóiparra (-80%), építőiparra (-50%). A válság jövőbeni alakulásában sok a bizonytalanság, ezért nagyon nehéz előrejelzéseket adni. Lelassult a légi közlekedés fejlődése hazánkban (-5%), ugyanakkor a nemzetközi vasútforgalom növekedett.

3. táblázat

A szállodák jellemzőinek alakulása
(KSH-kiadványok, 2007 és 2008, saját szerkesztés)

	2008	Tény / A-1
Külföldi	7 866	-1,8
Belföldi	6 222	2,0
Kereslet	14 088	-0,3
Kínálat	44 561	3,2

	2008	Tény / A-1
Szállás	139 326	
Vendéglátás	63 686	
Egyéb	41 815	
Bevétel	244 827	-0,7
Átlagár	14 900	0,0

A hazai érkezések, a látogatók száma az előző évhez képest 0,4%-kal csökkent (39 379 – 39 554), az előző évben ez a növekedés 2,7% volt. Éves szinten csökkenés volt, de az utolsó negyedévben többen érkeztek hazánkba. A hazai szállodai bevételek 2008 évben stagnáltak -0,7%-kal csökkentek, a volumen a vendégéjszákák száma -0,4%-kal csökkentek, Budapesten a csökkenés 3,5% volt. Az átlagárak 0,6%-kal növekedtek.¹

Az indikátorok csökkenése a gyengeválság jeleit mutatja. Voltak évek, amikor a csökkenés nagyobb volt 2002 (-2%), 2003 (-3%) és 2007 (-7%) a külföldi vendégéjszákák tekintetében. A tartós kereslet csökkenés jelei az egy és két csillagos szállodákban jellemzőek ahol az elmúlt hét évben csak keresletcsökkenés figyelhető meg, ez nem gazdasági válság, hanem stratégiai válság. A rendszeres növekedések mellett a stagnálás is jellemző volt például a volumen tekintetében 2002, 2003, 2006 és 2008 évek. Az ötszillagos kategóriában 2006 évben volt 1% kereslet, vendégéjszaka csökkenés.

Az eredmény szint csökkenése várható újabb 5% ponttal. Ennek ellenére csak Budapesten a válság évében 20 szálloda nyitott, összesen 794 szállodai szobával, ebből négy 4 csillagos. A legkisebb 11 szobás és legnagyobb 107 szobás XIV. kerületi. Az euróárfolyam hatása nem kihasználható, mert a 6-15% eltérés (255-270-290 HUF/EUR) valóban előnyt jelent, de a gazdasági válság a küldő országokat is érinti. Az utazásokat most nem az árfolyam előny determinálja.

Végül, de nem utolsó sorban a fizetőképesség biztosítása a pénzgazdálkodás eszközeivel. Amennyiben és ezekkel a vezetői döntésekkel a keresletciklusok ötven és száz százalékos kilengései kezelhetők, akkor a 2008. évi majd egy százalékos bevételcsökkenése is kezelhető a szokásosan alkalmazott vezetői módszerekkel.

2. hipotézis

A szállodaiparnak nem a keresletcsökkenés jelenti a kihívást 2009 és 2010-ben. A szálláshely szolgáltatók nincsenek felkészülve a harmadik típusú válságkezelésére. Az elmúlt évtizedek gazdaságpolitikája is legalább olyan mértékben rontotta a nemzetközi versenyképességet, mint a hazai turizmus piaci helyzete.

A szállodaiparnak nem a keresletcsökkenés jelenti kihívást 2009-ben. A szállodanyitásokkal átélte 2008 évi válság 0-1% csökkenéseket okozott. A 2009 első hétéves válság hatása 10%-os vendégéjszaka és ugyanekkora bevételcsökkenéseket mutat. Ezzel egy időben az év első hét hónapjában 3%-os átlagár növekedés volt a szállodákban. Ehhez hasonló csökkenés volt (-7%) 2007. évben is. A február és március havi csökkenések 17 és 19 százalékos csökkenései sok szállodatulajdonosnak és szállodavállaltnak erős jelzés volt.

Az első sokkhatások feljogosították a döntéshozókat egy erőteljes visszafogásra. A korábbi években felhalmozott konfliktusok kezelésére ez kiváló alkalomnak ígérkezett. Szállodaigazgatókat váltottak le, alkalmazottakat küldtek el. Szolgál-

¹ http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tab14_05_16ia.html

tatási és beszállítói szerződéseket mondtak fel a válságban. Egyes helyeken a túlbuzgó szakértők a specializációs tevékenységeket is megszüntették a tulajdonosok megnyugtatóására. Figyelemre méltó, hogy a legerősebb keresletcsökkenési időszakban is emelkedtek az átlagárak. Ugyanebben az időszakban a kínálat újabb négy százalékkal növekedett. A szállodai szobák 4%-os növekedése és a keresletcsökkenés együttes hatására is csökkent az alkalmazottak száma, így az egy szobára jutó munkaerő 0,05 ponttal 0,42-re csökkent. Az ipari termelés visszaesése -20% volt augusztusban, és -30% májusban, valamint január- augusztusban -22% összesen. A feldolgozó iparban -40%, a számítógépgyártásban -8%, és a gyógyszeripar -4% a visszaesés¹ nagysága a szállodaipar a kedvező gyógyszer és számítástechnika eszközök gyártásával van egy szinten a -10% visszaeséssel.

4. táblázat

*A szállodák gazdálkodásának alakulása 2009-ben
(KSH-kiadványok, 2008 és 2009, saját szerkesztés)*

	2009 I-VII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
Bevétel	124 143	12 507	12 306	15 021	17 279	21 123	21 439	24 468
Eltérés %	-10	-6	-15	-13	-12	-12	-6	-6
Átlagár	15 300	15 000	14 400	15 100	15 900	16 000	15 900	14 500
Eltérés %	3	2	1	4	-1	-1	4	8
Kereslet	7 107	682	669	824	985	1 151	1 184	1 612
Eltérés %	-10	-5	-17	-19	-3	-14	-7	-8
Kínálat	51 985							
Eltérés %	4							
Élő munka	21 736							
	-7							

Az éves motivációs keresletciklusokban a volumen és bevétel eltérések és a stratégiai válságok kezelése nem jelent megoldhatatlan problémát a szálláshely szolgáltatók számára.

A szálláshely szolgáltatók nincsenek felkészülve a harmadik típusú válságkezelésére. A gazdasági környezet hosszantartó kedvezőtlen hatásai és nem megalapozott befektetések miatt nincsenek megfelelő szintű tartalékok a likviditási válság kezelésére.

A hazai szálláshely szolgáltatásban a kínálat átlagos növekedési üteme 2 százalékponttal meghaladja a keresletnövekedést tíz év átlagában. A jelenlegi válság egyik hatása, hogy a bankok pénzkihelyezési gyakorlata szigorúbb lett. A korábbi könnyelműen elbírált ingatlanhitelek okozták a válság kezdetét. A szigorúbb hitel felvétel megnehezíti a szálláshely szolgáltatók forgótőkehitel felvételét.

¹ Világ gazdaság 2009. 10. 15. „Csökkentett üzemmódban”.

Ennek hiányában a szállodák fizetőképessége csökkenhet a nyári turistaszezon lezárását követően. Azok a családi és önállószállodák, amelyek nem rendelkeznek megfelelő pénzügyi tartalékokkal több tényező együttes hatására kerülnek likviditási válságba.

A nem megalapozott finanszírozási megoldások is erősítik a likviditási válság kialakulását egyes szállodáknál. A jóval az 50%-ot meghaladó és gyakran 80%-ot is elérő hitel különösen az újonnan épült szállodák esetében a 10%-os keresletcsökkenés mellett is komoly kihívást jelent a szállodavezetésnek, hogy elkerülje a fizetéseképtelenséget. A szálloda készpénzállománya a zavartalan működés feltételeit nem elégíti ki és ez finansziális megingást is eredményezhet, amit a kölcsönfelvétel vagy más úton történő pénzbevonással lehet enyhíteni optimális esetben. A vállalkozók az önállószállodák esetében nem rendelkeznek akkora hitelképességgel, hogy egy újabb hitelfelvétellel vagy egyéb finanszírozással elkerüljék a pénzügyi válságot.

Az elmúlt évtizedek gazdaságpolitikája is legalább olyan mértékben rontotta a nemzetközi versenyképességet, mint a hazai turizmus piaci helyzete. A jövedelemteremtő képessége a szállodáknak a válságtól függetlenül csökken és ezzel a nemzetközi versenyképesség is romlik. A szálláshely szolgáltatás anyagi és személyi költségeinek éves átváltozásai meghaladják az általános fogyasztási árindex mértékét is. Az élelmiszerek és az anyagi jellegű szolgáltatások 2 % ponttal, az energia és bérköltség növekedési üteme kétszerese az inflációnak. Ezzel szemben a szállodai átlagárak növekedése átlagosan alacsonyabb 1% ponttal az inflációnál. Mindezek hatására a szállodák költségei gyorsabb ütem növekszenek, mint az átlagárak, ez pedig a válság jele és ez már több min nyolc éve fennálló állapot.

A szállodaipar és turizmus versenyképességének az indikátorai lehetnek az elért GOP szint, a revpar és a trevpar is. A termelékenység növelésének képessége, a vendégszegmensek és specializáció harmóniája és a személyi költség szintje is versenyképesség mutatószáma. A százalékos megoszlások azért jobb mutatószámok a nemzetközi összevetésben, mert a fizetőeszközök vásárlóereje nem befolyásolja. Nemzetközi összehasonlítások szerint a magyar munkaköltség színvonalát mintegy harmada lehet az EU átlagának, a termelékenységünk pedig mintegy negyede és az átlagos GOP szint is csökken a korábbi 30-40% helyett már 15-25%-os átlagos GOP szintet érünk el. Tizenöt - húsz évvel ezelőtt a hazai szállodák GOP szintje kiemelkedően magasabb volt az európai átlagnál.

A versenyképességet befolyásoló másik fontos tényező a befektetett tőke jövedelmezősége, közismertebb nevén a profitráta nagysága. A hazai szállodák jövedelmezőségi szintje elmarad a nemzetközitől a részben makrogazdasági szabályozás miatt. Ennek egyik oka lehet egyszerűen az általános forgalmi adó változtatása is 2004. év óta 12-15-20-25-20-18% volt. Az amplitúdók kiszűrésével is 6% ponttal kevesebb a jövedelem teremtőképesség, mint négy évvel ezelőtt volt.

A szállodák az eddigi válságot és a keresletcsökkenéseket is kezelni tudták. A jövedelemteremtő képesség több éve tartó csökkenését és az ezzel együtt járó versenyképesség romlást is kezelték a piaci résztvevői.

A két környezeti hatás együttesen okozhatja 2010 tavaszától a likviditási válságot a szállodákban. Amikor a kimerített erőforrásokat a keresletcsökkenés tovább gyengíti, az ÜCS adóztatásával a belföldi kereslet is csökkenhet. A rövidtávú hitelek felvétele nehezzé válik. A fizetőképesség romlik ez hatással lehet a beszállítókra és az élők munkára is. A kisebb családi és önálló szállodák közül többet érinthet csőd a fizetéseketelenség miatt vagy felszámolás illetve szanálás.

A tanulmány bemutatta, hogy a szállodák gazdálkodására a 2008-2009. évi 1-10%-os kereslet és bevételcsökkenések nem jelenthettek megoldhatatlan kihívásokat a szállodavezetés számára. Az igazi kihívást a 2010 év tavaszán a likviditási válságok kialakulása jelentheti. A szálláshely szolgáltatás versenyképességének több éve tartó csökkenése lehet stratégiai vagy teljesítmény válság hatása. Ennek megválaszolása újabb elemzéseket és kutatásokat igényel.