

## SZATMÁRNÉMETI SZÁLLODÁK MARKETINGSTRATÉGIÁINAK VERSENYKÉPESSÉGI VIZSGÁLATA

<sup>1</sup>Lakatos Artur Lóránd , <sup>2</sup>Fazekas Réka, <sup>3</sup>Turóczy Szabolcs

<sup>1</sup>Egyetemi adjunktus, Partiumi Keresztény Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
Románia; lakatosartur@partium.ro, ORCID: 0000-0002-4167-9393

<sup>2</sup>MSc-hallgató, Partiumi Keresztény Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Románia;  
fazekas.reka7@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9781-6124

<sup>3</sup>BSc-hallgató, Partiumi Keresztény Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Románia;  
szabolcsturoczy14@gmail.com, ORCID: 0009-0008-7804-6208

### ABSZTRAKT

A tanulmány Szatmárnémeti város legfontosabb hoteljeinek online marketingjét és versenyképességét elemzi, különös figyelmet szentelve a digitális jelenlétnek és a versenytársak elemzésének. Szatmárnémeti jelentős turisztikai potenciállal rendelkezik, bár idegenforgalmi mutatói a nyugati határmentén más városaihoz viszonyítva jelen pillanatban gyengébbek. A kutatás célja a szálláshelyek online marketingjének elemzése, különösen a SEO (keresőoptimalizálás) teljesítményére, valamint a közösségi médiás jelenlétre és az online értékelések kezelésére. A vizsgált szállodák többsége jól szerepelt a keresőmotorokban (Google, Bing, Yandex stb.), mivel legtöbbjük az első három találat között szerepelt. Ennek alapján készült el a versenyképességi (CPM) mátrix, amely a szállodák egymáshoz viszonyított versenypozícióit jeleníti meg. A tanulmány emellett kiemeli a versenyképesség fontosságát a szállásadó szektorban, különös tekintettel a branding, a költséghatékony innováció és az egyedi marketingstratégiák alkalmazásának szerepére.

*Kulcsszavak:* CPM-mátrix, stratégiai menedzsment, szállodai marketing, Szatmárnémeti



Benyújtva: 2025. január 22.  
Elfogadva: 2025. március 17.  
Publikálva: 2025. április 3.

## COMPETITIVENESS ANALYSIS OF THE MARKETING STRATEGIES OF HOTELS IN SATU MARE

<sup>1</sup>Artur Lóránd Lakatos✉, <sup>2</sup>Réka Fazekas, <sup>3</sup>Szabolcs Turóczy

<sup>1</sup>Assistant professor, Partium Christian University, Faculty of Economics and Social Sciences, Romania;  
lakatosartur@partium.ro, ORCID: 0000-0002-4167-9393

<sup>2</sup>MSc student, Partium Christian University, Faculty of Economics and Social Sciences, Romania;  
fazekas.reka7@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9781-6124

<sup>3</sup>BSc student, Partium Christian University, Faculty of Economics and Social Sciences, Romania;  
szabolcsturoczy14@gmail.com, ORCID: 0009-0008-7804-6208

### ABSTRACT

Our study analyzes the online marketing strategies and competitiveness of the most important hotels in Satu Mare, with particular attention to digital presence and competitor analysis. The city has significant tourism potential, although its tourism indicators are currently weaker than those of other cities along the western border. The research aims to analyze the online marketing of accommodations, particularly the performance of search engine optimization (SEO), as well as social media presence and management of online reviews. Most of the hotels studied performed well in search engines (Google, Bing, Yandex), with most appearing in the top three results. Based on this, a Competitive Profile Matrix (CPM) matrix was created, illustrating the relative competitive positions of the hotels. The study emphasizes the importance of competitiveness in the accommodation sector, particularly the role of branding, cost-effective innovation, and the application of unique marketing strategies.

*Keywords: CPM matrix, strategic management, hotel marketing, Satu Mare*

*Received: 22 January 2025*

*Accepted: 17 March 2025*

*Published: 3 April 2025*

## 1. Bevezetés

Tanulmányunkban Szatmárnémeti, a Partium romániai területének északnyugati részén fekvő város legfontosabb turisztikai szállásadó létesítményeinek online marketingjét vesszük elemzés alá, a versenyképességi mátrix (CPM) segítségével. Szatmárnémeti a róla elnevezett megye központja és egyben legnagyobb városa is, lakossága 102 000 fő, urbánus övezetét nem számítva. A magyar és az ukrán határhoz való közelsége, nagyrészt még kihasználatlan kulturális és természeti potenciálja jó fejlődési lehetőségeknek vetheti meg az alapját. Az autópálya megépülését és a schengeni csatlakozást, valamint Ukrajna geostratégiai jelentőségének megnövekedését követően valószínűsíthető, hogy e térség jelentősége is meg fog nőni. Ehhez valószínűleg kedvező konjunktúrát jelent az is, hogy „szomszédvár” nem igazán van, a legközelebbi hasonló kategóriájú város, Nagybánya, 55 km-es távolságra fekszik.

Habár a többi nyugati határ mentén fekvő megyéhez (Bihar, Arad, Temes) viszonyítva Szatmár megye idegenforgalmi mutatói mind a mai napig alul teljesítenek, ez a megye és településeinek nagy része is rendelkezik komoly idegenforgalmi potenciállal. Mint például sváb és magyar református falvaival, nagy múltú városaival és községeivel, mint a megyeszékhely Szatmárnémeti, Nagykároly vagy Erdőd. Jelentős az agrárturisztikai potenciál is, gondolunk itt elsősorban a borturizmusban rejlő lehetőségekre. Nem utolsósorban kell szólnunk fürdőhelyeiről, amelyek közül Tasnád város lehetőségei emelkednek ki. A 2007–2013-as román-magyar határ menti együttműködés –melyet a PHARE CBC finanszírozott – hozták létre a Szabolcs-Szatmár-Bereg és Szatmár megyék közötti együttműködést változatos turizmusfejlesztési projektekkel. Nyírbátor és Nagykároly városok ezen belül külön együttműködési szerződést is kötöttek. Egyúttal feltétlenül szükség van az állami és önkormányzati harmonikus együttműködésre a helyi vállalkozói magántőkével és a helybéli szellemi-értelmiségi erőforrással is (Lakatos & Tolnai, 2022). Ennek megfelelően ez a szektor is bekerül a megye stratégiai fejlesztési tervébe, melyet a Szatmár megyei tanács rendelt meg.

A Sigma Mobility Engineering nevű cég független szakemberei által elkészített megyeifejlesztési stratégiai terv szerint, habár a turizmus fontos, érzékelhetően mégsem fog a közeljövőben a megye gazdasági életében vezető területté válni, jóval nagyobb potenciál van ugyanis a mezőgazdaságban és a vízgazdálkodásban, valamint az ezekhez kapcsolódó iparágakban. Így például a megye húsz legnagyobb vállalata között hiába is keresnénk turisztikai profilú vállalkozást (Ilie & Mitran, 2022). Ezzel együtt a megye komoly potenciállal rendelkezik e téren is, legyen szó természetvédelmi területekről, fürdőturizmusról vagy az épített örökségről. Több tematikus útvonal terve is kidolgozásra került az elmúlt évek során; ilyenek például a Szatmári Legendák Útja, vagy – építve a vendéglátás növekvő gazdasági és társadalmi jelentőségére (Nagy et al., 2021) – a gasztronómiai profillal rendelkező szatmári bor- és szilvaútvonala. Kritikus szemmel azt mondhatjuk, hogy ezek nem igazán bejáratottak, túl nagy marketingjük még egyelőre nincs, és nem valószínű, hogy ez a tendencia a közeljövőben változni fog. Ugyanakkor Szatmárnémeti városa és környéke esetében nagy potenciállal rendelkezik az üzleti

turizmus, valamint a város tranzitszerepe is jelentős: itt lehet áthaladni északi irányba Nagybánya és Máramaros térsége felé, a határmentén dél felé a Nagyvárad-Arad-Temesvár vonal mentén, Magyarország felől a Zilah-Kolozsvár vonalon Belső-Erdély, Magyarország felé Debrecen és Nyíregyháza, valamint Ukrajna felé Huszt és Ungvár irányába (Ilie & Mitran, 2022).

A tranzitturizmus ugyanakkor nem szükségszerűen jár megállással is, így a helyi szervek feladata a látogatható objektumokat ismertebbé tenni, és ez által a turistaérkezések és az eltöltött vendégéjszakák számát is megnövelni. A megyeifejlesztési stratégiai terv szerint Szatmárnémeti esetében 2020-ban az átlagos, városban tartózkodási időtartam egy turistára számítva 1,31 nap volt (nap/turista, hivatalos szállodaforgalmi adatok alapján).

Talán a határ magyar oldalán futó autópályában rejlő potenciál is hamarosan kiaknázzhatóak lesznek, valamint lehetségessé válhatnak esetleges pozitív változások a megyei közigazgatás-területfejlesztési politikák terén is már a közeljövőben. (Lakatos & Tolnai, 2022). Egy érdekes jelenség, és mindenképpen kiemelendő a Szatmárnémeti-Avasfelsőfalu útvonal jelentősége, ezen az útszakaszon minden településen regisztrálnak turistaérkezéseket (Ilie & Mitran, 2022). Ehhez a környék síelési lehetőségei, valamint az Avasfelsőfalunál már kezdődő máramarosi térség sajátos természetföldrajzi, néprajzi és kulturális örökségének egyéb aspektusai is hozzájárulhatnak. Ennek a vizsgálata azonban egy külön tanulmány témáját fogja képezni. Amennyiben az alternatív turizmus fejlesztését tűzik ki célként az ebben helyileg érdekeltek, Marien & Papp (2024) szolgáltatásokkal való elégedettségi vizsgálata következtetéseit érdemes megfontolniuk.

Ennek értelmében: „Az újfajta termékek mellett a slow és kreatív turizmus szemléletére alapozva, innovatív módon felépülhetnek klasszikus turisztikai termékek, mint például tematikus utak, amely a térség nemzetközi láthatóságát is megalapozhatják, amennyiben kapcsolódni tudnak már létező utakhoz, illetve új téma mentén egyedi, eddig nem létező út is kialakítható akár országhatáron belül, akár azokon kívül. Tökéletesen új terméket, koncepciót és szolgáltatást kell létrehozni, amelyeket a hozzáadott értékük különböztet meg a versenytársaktól” (Marien & Papp, 2024: 10). A kereslet oldaláról nézve az elmúlt években a turisztikai ipar terén egyre fontosabbá vált az élményközpontúság és az ehhez köthető igényesség. Különösen jellemző ez a fiatalabb generációkra, de az idősebb korosztályok igény szintje is egyre nő (Csapó, 2020), és ez alól a szállodaipar szegmense sem kivétel.

Véleményünk szerint napjainkban szállásfoglaláskor az online jelenlét nyújtja az első benyomást, mely magában foglalja a marketingkommunikációt, a saját honlapot és a közösségimédia-profilokat, valamint az online értékeléseket is. Az elmúlt évszázadok alatt a szállodai és turisztikai marketing jelentős fejlődésen ment keresztül. A kezdetekben, a fogadók hírneve csak „szájról szájra” terjedt, majd a nyomtatás általánossá válásával már szélesebb körben kreatív szórólapokkal, újsághirdetésekkkel, útikönyvekkel is el lehetett érni a potenciális vendégeket. A 20. században a rádió és televízió megjelenésével újabb ajtó nyílt meg, amely utat engedett a marketing önálló piaci részvétele felé a

reklámügynökségek révén. Az igazi áttörést azonban mégis a digitális korszak hozta, a 21. század elején az internet forradalmasította a szállodai marketinget. A szállodai keresőmotorok, a közösségimédia-platfomok és az online foglalási rendszerek megjelenésével a szállodák közvetlenül tudnak kapcsolatba lépni a potenciális vendégekkel.

Az online marketingeszközök segítségével a szállodák célzottan tudják megszólítani a különböző célcsoportokat, és személyre szabott ajánlatokat tehetnek. A „szájról szájra” vagy a „drótnélküli telefon” módszere még mindig él, ugyanis a személyes kapcsolatokat nem pótolja – mint az a Covid-19 járvány esetében is kiderült – semmiféle virtuális realitás, de az ún. eWOM (electronic word to mouth) promóciós eszközt egyre gyakrabban és egyre tudatosabban használják a szállodák is (Selem et al., 2023). A következőkben azt vizsgáljuk, hogyan élnek ezzel a lehetőséggel a legsikeresebb szállodák Szatmárnémetiben.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A gazdaságnak olyan szektorában, mint a turizmus, amelyre jellemző a kkv-k jelenléte, és ennek következtében az ajánlattevő piac fragmentálódása is, a versenyhelyzet értékelésének, az erősségek és a gyengeségek felmérésének, valamint a lehetőségek meghatározásának különösen fontos szerepe van, annál is inkább, mivel az egész iparág sebezhető bizonyos jelenségek által, mint amilyen a nemrégiben lezajlott Covid-19 járvány is volt, de ide sorolhatjuk a túlturizmus jelenségét is.

A 21. század vonatkozásában egyet kell értenünk Richard D’Avenivel, aki szerint napjaink üzleti környezetét a hiperversenyzés jelenti (West, 2024). Amennyiben egy cég nem kifejezetten egy részzegmenst foglal el, akkor minden valószínűség szerint meg fogja tapasztalni a versenytársak fenyegetettsége által jelentett nyomást (Evans, 2024). Ilyen körülmények között a versenyelőny megszerzése fontos, ugyanakkor a megtartása nehéz, mert a sikeres modellt a versenytársak is le szokták másolni (Aaker & McLoughlin, 2014). A turizmus ágazatában tevékenykedő cégek jellegzetesen kkv-k, ezért erőforrásaik is korlátozottak. Éppen ezért fontos lehet számukra a költséghatékony állandó innováció (Hatz, 2024).

Az egyik legfontosabb terület, ahol versenyelőnyt lehet elérni, a saját márka kialakítása, más kifejezéssel élve a branding. Ez mindenképpen hasznos lehet a saját arculat kialakításában, abban, hogy az adott gazdasági egységet markánsan megkülönböztesse a konkurenciától, de a kis, önálló szállásadó vállalatok számára ez nagy kiadást is jelenthet, és önmagában még nem teszi őket versenyképpé a nagy szállodai láncokkal szemben, úgyhogy egyéni döntés kell hozniuk arról, hogy beállalják-e vagy sem (Khan et al., 2018). A kis cégeknél nemcsak a vásárlók márkahűsége, hanem a dolgozók lojalitása is versenyelőny lehet (Asmussen, 2024). Ugyanakkor ez a versenyelőny lehet több típusú is, mint például az ár-érték arány, a vonzó design vagy a hatékony, országos szintű vagy akár nemzetközi marketing, amely alkalmas új partnerek bevonására (Aaker & McLoughlin, 2014).

A porteri értéklánc elv szerint a marketing az eladással függ össze, és ezen belül is öt terület különíthető el. Ezek a marketing menedzsmentje, a reklám, az eladások, a műszaki szakirodalom és a promóció területe (Ateljevic et al., 2024). A szállodaiparban sokan a marketinget az értékesítés szinonimájának tekintik, mások pedig a reklám fogalmával azonosítják. Pedig a szállodai marketing fogalma ennél komplexebb, aminek részei a fogyasztók igényeit felmérő kutatások elvégzése, azok alapján termékek, illetve szolgáltatások (tovább)fejlesztése, vagy akár az árképzési stratégiák is. (Lőrincz & Sulyok, 2017).

A szállodai marketing pedig a marketingnek azon ága, amely a szállodák szolgáltatásainak értékesítésére irányul. Célja, hogy a szálloda szolgáltatásait a célcsoport számára vonzóvá tegye, és így növelje a foglalási arányt, a bevételt és a vendégek elégedettségét (Ulrich, 1994). A marketingtevékenység során elsősorban azt kell szem előtt tartani, hogy sikerüljön a fogyasztó valós igényeit megismerni és kielégíteni, továbbá megérteni a keresletnek a kínálatához fűződő viszonyát (Michalkó, 2012). Ehhez azonban ismernünk kell a jellegzetes fogyasztói magatartást, és a fogyasztói döntéseket befolyásoló tényezőket (Wilhelm, 2023). A szállodai marketing a hagyományos marketingeszközök mellett egyre inkább a digitális marketing eszközeit is használja, mint például a közösségi média, a keresőoptimalizálás és a személyre szabott ajánlatok. Napjaink egyik legizgalmasabb szakmai kérdése az, hogy a mesterséges intelligenciát etikus módon hogyan lehet felhasználni a hatékony marketing terén (Csapody & Jászberényi, 2024). Manapság szállásfoglaláskor az online jelenlét nyújtja az első benyomást, mely magába foglalja a marketingkommunikációt, a saját honlapokat és a közösségimédia-profilokat, valamint az online értékeléseket.

A technológia gyors fejlődése pozitívan hatott a gazdaság többi szegmensére, így számos vállalkozás és az iparági mechanizmusok működése is jelentősen javult. A szállodaipar és a turizmus az elsők között alkalmazta az innovatív megoldásokat az üzleti folyamatok modernizálása és a versenyelőny elérése érdekében (Cobos et al., 2016). A digitális fejlődés számos előny mellett kihívások elé is állította az iparágat. Például a fokozódó versenyt és a piaci pozíciókért folytatott küzdelmet, amelyek arra készítették a szereplőket, hogy folyamatosan keressenek innovatív megoldásokat a jobb pozicionálás érdekében. A szállodaiparban ez az innovációs tevékenység az értékesítés, a személyre szabott kínálat, a marketing és a belső folyamatok felgyorsítása során mutatkozik meg (Bonifanti et al., 2021). Ennek célja a vendégelégedettség fokozása és ez által az öröm és szubjektív boldogságérzet felerősödése a vendégekben (Gonda et al., 2019). Ez nagyban elősegítheti a vendégekben a kötődést, ez által pedig megnő a visszatérés esélye. Az eredmény elérésének másik útja lehet a speciális célcsoportigények (pl. fogyatékkal élő személyek) magas szintű kielégítése, amely ugyancsak versenyelőnyt eredményezhet. (Gonda et al., 2024).

Az online marketing jelentős előrelépést jelent a szállodaiparban, ennek eszközei elősegítik, hogy a vendégek könnyen rátaláljanak a szállodákra, növeljék a foglalások számát és erősítsék a márka ismertségét. Ennek alapvető eszközei a weboldal- és a

keresőoptimalizálás (SEO), amelyek lehetővé teszik, hogy a hotel előnyös helyet foglaljon el a keresési találatok között. Egy jól felépített, gyorsan betöltődő és mobilbarát weboldal azért is fontos, mivel egy rossz webdesign a potenciális eladások 50 százalékának elvesztését eredményezi, minthogy a felhasználók nem találják meg, amit keresnek, és a potenciális ismételt látogatások 40 százalékának elvesztését a kezdeti negatív tapasztalatok miatt (Debicka, 2012). A közösségi média felületén való megjelenés is lehetőség a szálloda előnyeinek kiemelésére. Ez esetben a különböző platformok, mint a Facebook és az Instagram, látványos tartalmak közzétételének a lehetőségével segítik a szállodákat, hogy brandjük köré közösséget építsenek, az elköteleződést növeljék és új potenciális vendégeket érjenek el.

Rothaermel (2023) platform-ökoszisztémáról ír, amit az online világ interkonnektivitása határoz meg. A platformmodell előnyei közé sorolja többek között azt, hogy direkt értékelhető visszajelzést lehet kapni a vásárlóktól, ami egyrészt összeköti a szolgáltatót a megfelelő vásárlói körrel, másrészt pedig az első alkalommal vásárló is értékelhető visszajelzéseket kap az őt megelőzőktől. Fontos forgalmi forrást jelentenek az online szállásfoglaló portálok, mint például a Booking.com. Ezek széles közönséget érnek el, és azonnali összehasonlítást tesznek elérhetővé a szálláslehetőségek között. Az értékeléskezelés, mint a Google értékelésekben megjelenő visszajelzések figyelése és kezelése segíthet a szállodai menedzsment számára olyan fejlesztéseket elvégezni, amelyek vonzóbbá tehetik létesítményüket a potenciális vevők számára (Kotler et al., 2017).

Az online marketingnek is, mint minden másnak, vannak negatív oldalai is, amelyeket érdemes figyelembe venni. Az online jelenlét mindenki számára könnyen elérhető, ami a potenciális fogyasztók elérése mellett nagy versenyt is generál. A legtöbb szállodavezető inkább a digitális marketinget részesíti előnyben, ezért a fogyasztónak több lehetősége van, ami viszont a vendéghűséget nehezíti. Erre a problémára gyakran alkalmaznak promóciós stratégiákat, azonban ezek könnyen másolhatóak. Továbbá az influencer marketingnek is megtalálható az ellentéte, ugyanis sok blogger tesz közzé olyan véleményeket, amelyek a márkaimázs rombolását is okozhatják (Gonzales, 2017). Amennyiben helyesen alkalmazza egy cég, és ehhez megtalálja a megfelelő partnereket, akkor az influencer egyes esetekben akár cégek mainstream stratégiájává is válhat (Libai et al., 2025).

### **3. Kutatási módszer**

Szatmárnémeti legfontosabb szállodáinak online marketingjét egy átfogóbb kutatás keretében több szempontból is megvizsgáltuk, ezek közül e tanulmányunkban a versenyképességet összehasonlító Competitive Profile Management (CPM)-mátrix alkalmazása révén született eredményeinket mutatjuk be. A stratégiai menedzsment elemzési eszköztárába tartozó CPM-mátrix azonosítja a cég fő versenytársait, valamint a cég stratégiai pozíciójával kapcsolatos erősségeit és gyengeségeit. Ugyanakkor ennek kapcsán nem beszélhetünk olyan értelemben, mint például ez a SWOT esetében történik,

erősségekről és gyengeségekről, hanem az egyes meghatározó tényezőket a versenytárshoz viszonyítva súlyozzuk, összehasonlító perspektívában (David & David, 2017). Egy másik sajátosság a CPM alkalmazása során az, hogy csak azokat a vállalatokat érdemes versenyképességi elemzés szempontjából megvizsgálni, amelyek hasonló profillal rendelkeznek, és termékeiket ugyanarra a piaci szegmensre terítik (Nábrádi, 2022). Az általunk használt CPM ugyanakkor kimondottan egy területre, a szállodai online marketing területére koncentrál, aminek elsődleges forrásai maguk a szállodai honlapok.

Túl a leíró jellegű primer kutatáson, aminek célja volt megállapítani, hogy a legjelentősebb szállodák milyen módon és mértékben élnek az online marketing eszköztárának felhasználásával, elemzésünk kiinduló pontjaként feltételeztük, hogy a CPM-mátrix segítségével megállapítható versenyképességi pontszámok és a szállodai ügyfelek által írt vendégértékelések között korreláció állhat fenn.

A szállodai marketing versenyképességének fogalma arra vonatkozik, hogy egy szálloda mennyire képes hatékonyan és sikeresen helytállni a piaci versenyben, miközben kielégíti a vendégek igényeit, és hosszútávon fenntartható előnyöket biztosít a konkurenciával szemben. Ez a fogalom több tényező együttesét foglalja magában; a mi esetünkben a következők lehetnek a legrelevánsabbak:

**Minőség és szolgáltatások:** A szálloda által kínált szolgáltatások színvonala (pl. szobák kényelme, éttermi kínálat, wellness, személyzet udvariassága) kulcsfontosságú a vendégelégedettség szempontjából. Az ezzel elégedett vagy elégedetlen vendégek a vendégkönyvben vagy harmadik fél által üzemeltetett minősítő oldalakon keresztül fejezhetik ki véleményüket. Ezek az online kifejezett vélemények, valamint a márkaépítésbe fektetett erőfeszítések döntő módon befolyásolhatják egy szállásnyújtó hely image-ét. Egy 2018-as felmérés szerint a felhasználók nagyobb arányban vesznek részt a közösségi médiában, mint korábban valaha, és a fogyasztók 76%-a „mindig” vagy „rendszeresen” olvas online értékeléseket, amikor helyi vállalkozások után kutat. Így például egy 2015-ös, a TripAdvisorhoz köthető felmérés azt mutatta ki, hogy az oldal látogatóinak 83%-a „általában” vagy „mindig” a felhasználói véleményeket veszi figyelembe, mielőtt eldönti, hogy lefoglal-e egy szállodát (Cho et al., 2024). Egy 2012-es felmérés kimutatta, hogy a válaszadók 46%-át befolyásolták a szállodaválasztás során az online minősítések, és 11%-uk maga is aktívan részt vesz az online minősítés folyamatában (Gonçalves et al., 2018).

**Ár-érték arány:** A vendégek azt várják, hogy az ár összhangban legyen a kapott szolgáltatások minőségével. Ugyanakkor az egyes vendégek között attitűdbéli különbségek létezhetnek. Egyesek a kisebb költség fejében akár bizonyos szintű kényelmetlenséget is vállalnak, mások viszont nem sajnálják a pénzüket, amennyiben úgy érzik, a kapott szolgáltatás értéke és minősége ténylegesen arányban áll a fizetendő összeggel.

**Földrajzi adottságok és elhelyezkedés:** A szálloda földrajzi elhelyezkedése (pl. turisztikai látványosságok közelében vagy üzleti negyedben) nagyban befolyásolja egy szálláshely vonzerejét. A szálloda versenyképességének növelése egyértelműen javítja az



eredményességet jelző mutatókat is, ennek megfelelően Chen (2021) azt javasolja, hogy a specifikus helyi értékeket – amelyek származhatnak a szálloda makrokörnyezetéből, mint például helytörténeti sajátosságok, vagy a létesítmény belső kultúrájából is – be kell építeni a szolgáltatások menüjébe.

**Innováció:** Az új technológiák (pl. online foglalási rendszerek, okos szobák) vagy egyedi élmények bevezetése döntő versenyelőnyt jelenthet, ameddig ezek megkülönböztetik a szállodát a versenytársaktól. Ugyanakkor mindenféle újítás vagy sajátosság csak akkor számít igazán abszolút értelemben vett versenyelőnynek, ha a versenytársak nem tudják ezeket rövid időn belül lemásolni vagy kielégítő módon utánozni (Clemons, 2019).

**Fenntarthatóság:** A környezettudatos működés egyre fontosabb a presztízs szempontjából, így ez is növelheti a versenyképességet, mivel az intézményt szimpatikussá, vonzóbbá, támogatandóvá teheti sok potenciális vendég szemében. A fenntarthatóságra való törekvés történhet tanúsítványok beszerzésével, ami az ezek megszerzéséhez támasztott kritériumok teljesítésével jár, vagy CSR-tevékenységgel is. Napjainkban a vállalatok nagy részének van saját CSR-politikája, s rendszerint készítenek éves CSR-jelentéseket is (Veres, 2022).

A szállodai marketing szempontjából fontos, hogy a szálloda azonosítsa potenciális klienseinek körét és ezek megszólítására kell fókuszálnia erőfeszítéseit. A különböző szerzők kutatásai különböző aspektusokat tudnak kiemelni, így például akár a wi-fi kapcsolat minősége is adott esetben fontos tényező lehet (Zaman et al., 2022).

A szállodai online marketing fő elemei maga a szálloda weboldala és az online foglalási rendszer, a keresőoptimalizálás (SEO), a közösség imédia felületein való jelenlét, online reklámhirdetések és az etikus email-marketing, valamint a hírnévkezelés is. Ezek jelentősége manapság tagadhatatlan és objektív kutatási módszerekkel is igazolható. Így például a Covid-19 járványt követő vizsgálataik alapján vietnami szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a szállodák internetes jelenlétének jelentősége megnövekedett, különös tekinteten az ún. social networkokra, mivel ezeken a platformokon keresztül kommunikálnak az ügyfelekkel, népszerűsíthetik saját márkájukat és akár a különböző kormányzati támogatásokról és egyéb pályázati lehetőségekről is ezeken keresztül értesülhetnek (Tran et al., 2024).

Kutatásunkban nyolc szállodát elemeztünk, (a belvárosi Hotel Aurora, Hotel Astoria, Hotel Dana 2, Hotel Dome, Hotel Hugo, valamint a külvárosi Hotel Leon, Hotel Dana 1 és Hotel President). A mátrix elkészítése során figyelembe vettük ezek SEO-képességeit, a szállodák hivatalos honlapjainak felépítését és designját, a közösségi oldalakon való jelenlétet és az elérhető értékeléseket is.

A legelső fázisában belekóstoltunk a SEO, vagyis a keresőmotor optimalizálás világába. Megvizsgáltuk, hogy az általunk kiválasztott hotelek milyen hamar bukkannak fel a különböző keresőmotorok találataiban, ha beírjuk a keresőbe a szálloda nevét és mellé a Satu Mare városnevet. A kutatásunkban használt keresőmotorok a következők voltak: Google, Bing, Yandex, Yahoo Search, DuckDuckGo és Ecosia. Vizsgálatunk eredményei igen

pozitívnak tekinthetők. A legtöbb hotel esetében a saját honlap a legtöbb keresőmotorban az első három találat között szerepelt. Találkoztunk néhány enyhén kiugró értékkel is a Hotel Aurora Yandex és Yahoo Search keresésénél, a Hotel Dana 2 Ecosia keresésénél, a Hotel Astoria Yandex keresésénél, illetve a Dome Hotel Binges keresésénél. Extrém kiugró érték nagyon kevés volt, számszerűen kettő, a Hotel Hugo Bing és a Vila Leon keresése alkalmával (1. táblázat).

1. táblázat: A szállodák találatszám szerinti megjelenése a különböző keresőmotorok esetében

| Keresőmotorok            | Hotel Aurora | Hotel Dana 2 | Hotel Astoria | Hotel Dome | Hotel Hugo | Hotel Leon | Hotel Dana 1 | Hotel President |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|------------|------------|------------|--------------|-----------------|
| Google - Hivatalos       | 1            | 1            | 1             | 1          | 1          | 1          | 1            | 1               |
| Google - Booking         | 2            | 2            | 2             | 2          | 2          | NA         | 2            | 2               |
| Bing - Hivatalos         | 2            | 2            | 3             | 1          | 1          | 1          | 1            | 1               |
| Bing - Booking           | 1            | 1            | 2             | 4          | 20         | NA         | 2            | 4               |
| Yandex - Hivatalos       | 2            | 1            | 5             | NA         | 1          | 30         | 1            | 4               |
| Yandex - Booking         | 4            | 2            | 3             | 2          | 2          | NA         | 2            | 1               |
| Yahoo Search - Hivatalos | 4            | 3            | 1             | 1          | 1          | 1          | 1            | 4               |
| Yahoo Search - Booking   | 1            | 1            | 2             | 2          | 2          | NA         | 2            | 1               |
| DuckDuckGo - Hivatalos   | 1            | 2            | 3             | 1          | 1          | 1          | 1            | 1               |
| DuckDuckGo - Booking     | 2            | 1            | 1             | 2          | 2          | NA         | 2            | 3               |
| Ecosia - Hivatalos       | 2            | 6            | 1             | 1          | 3          | 1          | 4            | 1               |
| Ecosia - Booking         | 1            | 1            | 2             | 2          | 1          | NA         | 1            | 2               |

Forrás: Saját szerkesztés.

#### 4. Eredmények

Ezt követte a weboldalak elemzése melynek során mind a nyolc kiválasztott hotel esetében az alábbi szempontokat vizsgáltuk: a szállásfoglalási lehetőséget a hotel honlapján keresztül, a honlap többnyelvűségét, a személyes felkeresés lehetőségét információ megadásán keresztül, hírlevél lehetőséget, étlap megjelenítést, az étlap megjelenítésének

többnyelvűségét, térképes megjelenítést a honlapon, marketingvideó meglétét, és végül a hivatalos engedélyek és tanúsítványok feltüntetését a hivatalos honlapon.

A weboldalelemzés eredményei alapján a két legjobban teljesítő hotel a Hotel Aurora és a Dome Hotel volt, mint ahogyan az az 1. ábrán is látható. Az ábrán a pipa jel a tárgyalt kritérium meglétét jelenti. Amennyiben ez a megtekintés időszakában, vagyis 2024 novemberében hiányzott, a rubrika üresen maradt.

Ezután magának a CPM-nek a létrehozása végeztük el. A versenyhelyzet pontos mérhetőségének érdekében az elemzés első szakaszában szubjektív értékitélet alapján megállapítottunk tíz sikertényezőt, szem előtt tartva mindazt, amit kutatásunk korábbi szakaszaiban tapasztaltunk. Majd ezeket egymáshoz viszonyítva értékeltük, annak függvényében, hogy a sorban lévő preferáltabb-e az oszlopban szereplővel szemben. Ha igen 1-et írtunk, ha nem, akkor 0-át. Ezt követően megkaptuk a stratégiai elemző súlyt, amelynek összege 1 lett, tehát jól végeztük a számításainkat. Következő lépésként minden tényezőt pontoztunk 1-től 4-ig, ahol 1 nagyon gyenge és 4 nagyon erős rangot jelent. Így a rangok és a stratégiai elemző súlyok szorzatával megkaptuk az eredményt, a súlyozott rangot. Minden hotel esetében ekként jártunk el, megkapva így a hotelek súlyozott rangját. A felállított rangsort a 2. táblázat mutatja be.

1. ábra: A weboldalelemzés eredménye

| Szolgáltatások                   | Hotel Aurora | Hotel Astoria | Hotel Dana 2 | Dome Hotel | Hotel Hugo | Hotel Leon | Hotel Dana 1 | Hotel President |
|----------------------------------|--------------|---------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|-----------------|
| Szállásfoglalás                  | ✓            |               |              |            | ✓          |            |              | ✓               |
| Honlap többnyelvűség             | ✓            | ✓             |              | ✓          |            |            |              | ✓               |
| Felkeresés információ leadásával | ✓            | ✓             | ✓            |            | ✓          |            | ✓            |                 |
| Hírlevél                         |              |               |              |            |            |            |              |                 |
| Étlap                            | ✓            |               |              | ✓          |            |            |              |                 |
| Étlap többnyelven                | ✓            |               |              | ✓          |            |            |              |                 |
| Térképes megjelenés              |              |               |              | ✓          | ✓          | ✓          |              | ✓               |
| Videómarketing                   | ✓            |               |              | ✓          |            |            |              |                 |
| Tanúsítványok                    | ✓            |               | ✓            |            |            |            | ✓            |                 |

Forrás: Saját szerkesztés.

2. táblázat: CPM-mátrix

| Ssz.        | Megnevezés                                                                                   | Stratégiai<br>elemző súly | Hotel<br>Dome | Hotel<br>Hugo | Hotel<br>Aurora | Hotel<br>Astoria | Hotel<br>President | Hotel<br>Dana 2 | Vila<br>Leon | Hotel<br>Dana 1 |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 1           | Szolgáltatások<br>színvonala                                                                 | 0,13                      | 0,53          | 0,39          | 0,39            | 0,39             | 0,39               | 0,39            | 0,26         | 0,26            |
| 2           | Szobák<br>minősége és<br>tisztasága                                                          | 0,10                      | 0,39          | 0,39          | 0,29            | 0,29             | 0,29               | 0,29            | 0,19         | 0,19            |
| 3           | Elhelyezkedés<br>(közelség<br>látványosságok-<br>hoz,<br>közlekedési<br>csomópontok-<br>hoz) | 0,13                      | 0,53          | 0,39          | 0,53            | 0,53             | 0,39               | 0,53            | 0,26         | 0,13            |
| 4           | Árképzés (ár-<br>érték arány)                                                                | 0,10                      | 0,39          | 0,39          | 0,29            | 0,29             | 0,29               | 0,29            | 0,29         | 0,29            |
| 5           | Vendégértéke-<br>lések és hírnév                                                             | 0,10                      | 0,39          | 0,39          | 0,29            | 0,29             | 0,29               | 0,29            | 0,19         | 0,19            |
| 6           | Vendégélmény<br>és<br>ügyfélszolgálat                                                        | 0,13                      | 0,53          | 0,53          | 0,39            | 0,39             | 0,39               | 0,39            | 0,26         | 0,26            |
| 7           | Weboldal<br>funkcionalitása                                                                  | 0,08                      | 0,32          | 0,32          | 0,24            | 0,24             | 0,16               | 0,08            | 0,24         | 0,08            |
| 8           | Weboldal<br>design                                                                           | 0,08                      | 0,32          | 0,24          | 0,24            | 0,16             | 0,16               | 0,24            | 0,08         | 0,24            |
| 9           | Marketing és<br>promóciós<br>aktivitás                                                       | 0,08                      | 0,24          | 0,16          | 0,24            | 0,08             | 0,16               | 0,08            | 0,08         | 0,16            |
| 10          | Több nyelven<br>elérhető                                                                     | 0,08                      | 0,08          | 0,08          | 0,16            | 0,24             | 0,16               | 0,08            | 0,08         | 0,08            |
| <b>Össz</b> |                                                                                              | 1,00                      | 3,68          | 3,26          | 3,05            | 2,89             | 2,68               | 2,66            | 1,94         | 1,89            |

Forrás: Saját szerkesztés.

A CPM-mátrix elkészítését követően megkaptuk a súlyozott végeredményt, amely azt mutatja, hogy három szálloda 3-as feletti, három 2–3 közötti, kettő pedig 1–2 közötti pontszámot ért el (3. táblázat).

3. táblázat: Google és CPM-értékek

| Hotel neve      | Google értékelés | CPM  |
|-----------------|------------------|------|
| The Dome        | 4,8              | 3,68 |
| Hotel Hugo      | 4,9              | 3,26 |
| Hotel Aurora    | 4,5              | 3,05 |
| Hotel Astoria   | 3,7              | 2,89 |
| Hotel President | 4,3              | 2,68 |
| Hotel Dana 2    | 3,8              | 2,66 |
| Vila Leon       | 3,5              | 1,94 |
| Hotel Dana 1    | 4,0              | 1,89 |

Forrás: Saját szerkesztés.

Mivel ezzel létrejött a kutatási kérdésünk megválaszolásához szükséges viszonyítási alap, megvizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a kiszámított CPM-rangok és a Google értékelések között. Érdekesnek gondoltuk objektív matematikai módszerrel is megvizsgálni a fogyasztói vélemény és a versenyhelyzet közötti kapcsolatot, amelyhez a Pearson-féle korrelációs együtthatót alkalmaztuk. A Google értékelések 1–5 közötti skálán mozognak, míg a CPM-rangok 1–4 között szerepelnek. A korrelációs együttható  $r = 0,76$ , a  $p$ -érték  $0,028$  eredményt mutatnak. Tehát az  $r = 0,76$  közepesen erős, pozitív lineáris kapcsolatot mutat a két tényező (Google és CPM) között. Ami azt jelenti, hogy magasabb Google-értékek általában magasabb CPM-értékkel járnak együtt. A  $p$ -érték ( $0,028$ ) kisebb, mint a szokásos  $0,05$ -ös szignifikanciaszint, ami azt jelzi, hogy a kapcsolat statisztikailag szignifikáns. Mindebből arra a következtetésre jutottunk, hogy a Google és a CPM értékei között statisztikailag szignifikáns, közepesen erős pozitív kapcsolat van, tehát a két változó között kimutatható lineáris összefüggés.

## 5. A kutatás továbbvitelének lehetőségei és következtetések

A kutatás továbbvitelében több módszertani eszközt kívánunk alkalmazni az online marketing eszközök hatékonysága mérésének érdekében. A 7P típusú marketingmix segítségével részleteiben vizsgáljuk a kiválasztott szállodák online marketing stratégiáját, hangsúlyt fektetve az online promóciós eszközök és az ügyfélkapcsolatra.

Ez követően a Customer Journey Mapping (CJM) módszer segítségével fogjuk elemezni a szállóvendégek online szállásfoglalási folyamatát és interakcióit, megállapítva azokat az érintkezési pontokat, melyek meghatározóak az ügyfélmény szempontjából. Végezetül pedig a CJM- és CPM- módszerek kombinálásával fogjuk megvizsgálni, hogy a konkurenciához képest milyen pozíciót foglalnak el a vizsgált szállodák az online marketing szempontjából. Egy másik továbbviteli lehetőség a CPM-mátrix továbbgondolása, más elemek bevonásával. E jelenlegi kutatásunk kimondottan az online marketingre fókuszált, de a kutatást ki lehet terjeszteni az infrastrukturális és pénzügyi aspektusokra is. Ehhez további primer kutatás szükségeltetik. Egy harmadik lehetséges továbbviteli irány a regionális összehasonlítás módszere, vagyis alapos PESTEL-elemzés elvégzését követően

a szatmárnémeti szállodaipar összehasonlítása más, hasonló földrajzi és infrastrukturális helyzetben lévő városok szállodai szférájával. Itt elsősorban Nagybánya, Zilah, Nagyvárad, Debrecen és Nyíregyháza jöhet számításba. Ugyanakkor minden összehasonlítás csak úgy végezhető el, ha kidomborításra kerülnek a különbségek is.

A vizsgált szállodák online marketing jelenléte és eszközeinek színvonala vegyes képet mutat. Néhány szálloda (például a Hotel Aurora) jól láthatóan előrehaladottabb digitális stratégiával rendelkezik, amely magában foglalja az aktív közösségimédia-jelenlétet és a vendégértékelések kezelését a TripAdvisor platformon. Ezzel szemben más, általunk vizsgált szállodák kevesebb hangsúlyt fektetnek az online marketingre – itt még érdemesnek tartjuk megemlíteni a tanulmányunkban külön be nem mutatott, de a kutatás során megvizsgált területeket, mind az e-mailes marketinget és az influencer együttműködéseket –, ami pedig erősíthetné az ügyfélkapcsolatok ápolását és a vendégek elköteleződésének megtartását.

Az online marketingstratégia folyamatos fejlesztése, különösen a közösségi média és a keresőoptimalizálás területén, hozzájárulhat a versenyképesség javításához. Az elemzésből kiderült, hogy a fogyasztói visszajelzések és a versenyhelyzet között szignifikáns pozitív kapcsolat van, és a magasabb vendégértékelések általában magasabb versenyképességi pontszámmal járnak együtt. Az eredményeket akkor tudjuk igazán értékükön kezelni, ha elhelyezzük őket a romániai üzleti kultúra közegében is. Az 1989-es rendszerváltást követően, az átmeneti időszak minden nehézsége ellenére, a romániai frissen létrejött üzleti szféra az úgynevezett “nyugati” üzleti kulturális modell és értékek követését vállalta fel. Egy, a kolozsvári szállodák korabeli branding-stratégiáit elemző tanulmány megállapította, hogy a romániai szállodaiparra jellemző marketing és branding terén a máshol már bizonyítottan jól működő elemek másolása, többek között költséghatékonysági szempontból is eredményes.

Ha azonban hosszú távon vonzóak, versenyképesek akarnak maradni, érdemes saját, egyedi profilt kialakítaniuk (Pop & Cosma, 2005). Hogy ez napjainkra mennyire történt meg, azt külön tanulmányban lenne érdemes megvizsgálni, mindenestre valószínűsíteni tudjuk, hogy egész bizonnyal történt e téren is azóta előrelépés. Egy másik, ugyancsak ez idő tájt íródott tanulmány a romániai szállodamenedzserek tervezés iránti percepcióit mérte fel. A szerzők által végzett felmérés szerint a megkérdezettek 95%-a érezte fontosnak a stratégiai tervezést az általa képviselt szálloda számára.

Ugyanakkor mindössze 44% esetében létezett valamiféle stratégiai terv, akármilyen vázlatos is, és a missziót kiindulópontként mindössze 25% érezte fontosnak (Vorzsák & Chifu-Oros, 2005). Azóta sok minden változott, és a globalizációval járó információs forradalom időben megrövidítheti a kulturális szakadékok áthidalását az üzleti menedzsment terén is, és lehetővé teszi a jó gyakorlat lemásolását, akár rövid időn belül. Ennek megfelelően a romániai menedzséri kultúra is fejlődik, és igyekszik megfelelni az aktuális közeg által képviselt kihívásoknak. Ezzel együtt, mint ahogy ezt elemzésünk is mutatja, van még hova fejlődni, és ez igaz az általunk vizsgált szatmári szállodákra is. Úgy értékeljük, hogy ezek egyelőre kevés innovációs tényezőt építenek be online

marketingstratégiájukba. A legtöbbjük úgy látszik, nem ismerte fel a modern weboldal értékesítési erejét.

A nagy szállodák jellemzően termékdifferenciálást, új piacokra történő betörést, vagy új márkáépítési stratégiákat alkalmaznak. A kis, független szállodák kevesebb erőforrással rendelkeznek. Kénytelenek üzleti, pénzügyi és személyzeti korlátokkal szembesülni. Ilyen például a szakosodott szállodai személyzet hiánya, vagy akár a marketing- és a stratégiai tervezés területén jelentkező hiányosságok. Ezek arra kényszeríthetik a kis szállodákat, hogy ellenőrzött növekedésre törekedjenek, és ne nőjenek túl lehetőségeiken (Moriarty et al., 2009). Ugyanakkor több szakember is a piacorientált megközelítést az egyik legjelentősebb versenyelőnynek tekintette, és illusztrálta az üzleti teljesítmény közvetlen javulásával is (Revilla-Camacho et al., 2019).

A marketing módszerei és stratégiái változnak szállodáról szállodára, és nagymértékben az erőforrások határozzák meg az outputokat. (Uğurlu, 2020). Az online jelenlét és a potenciális ügyfelekkel történő kapcsolattartás ugyanakkor nem feltétlenül jár nagy kiadásokkal, egy cég menedzserének akkor kell ténylegesen felismernie a lehetőségeket, ha azok valósak, és ténylegesen pozitív hozzájárulással bírnak a cég tevékenységére, akkor azonban, amikor ez megtörtént, gyorsnak, rugalmasnak és innovatívnak érdemes lenni. Az online kommunikáció pedig ilyen, mert az ügyfelekben érzéseket kelt és a brandbe vetett bizalmat generálhat (Blazeska & Ristovka, 2019). Korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a menedzserek a tudásalapú szolgáltatásokat kritikus versenyelőny-követelményként értékelték, és ezáltal a hangsúlyt a szállodai menedzserek erőforrás- és képességfelismerési készségeire, illetve ezek hiányára helyezték (Hossain et al., 2020).

Összességében, ha a szállodák képesek kihasználni a modern digitális eszközök nyújtotta lehetőségeket, különösen a célzott promóciós stratégiákat és a mobilbarát megoldásokat, akkor jelentős javulás érhető el a város idegenforgalmi piaci pozíciójában. A kutatás eredményei alapján a fejlődés kulcsa a modern marketingeszközök szélesebb körű és hatékonyabb alkalmazása lenne, amely gyorsabb növekedést eredményezhetne a szállodai szektor számára Szatmárnémetiben. A mesterséges intelligencia marketing-hatékonyságra gyakorolt hatásainak kutatása is a lehetséges irányok egyike (Pagani & Wind, 2024).

Egy másik fejlesztési irány lehetne továbbá az elmozdulás a kulturális tolerancia és a többnyelvűség irányába. Habár a városban meghatározó a magyar jelenlét – a romániai magyarokat tömörítő pártból, az RMDSZ-ből kerül ki a város polgármestere és a megyei tanács elnöke is – és a magyar határ közelsége is fontos tényező, nem mindegyik szálloda honlapja rendelkezik magyar verzióval, világnyelvekről – az angolt leszámítva – nem is beszélve. Összefoglaló gondolatként megállapíthatjuk, hogy habár a szállodai branding és marketing nem éppen költségmentes, amennyiben jól végzik, nem csak önmagában véve térül meg, hanem jelentős versenyelőnyt is generálhat.

## Irodalomjegyzék

- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2014). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley Publishers.
- Asmussen, C. G. (ed.) (2024). *Encyclopedia of International Strategic Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ateljevic, J., Kulovic, D., Dokovic, F. & Bavic, M. (2024). *Business Strategy and Competitive Advantage: A Reinterpretation of Michael Porter's Work*. Routledge Publishers.
- Blazeska D. & Ristovka N. (2019). The Use of Social Media as an Effective Tool for Obtaining Sustainable Competitive Advantage. *Business Management* 29 (2): 31–45.
- Bonifanti, A., Vigolo, V. & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management* 94: 102871. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102871
- Chen, C. L. (2021). Strategic sustainable service design for creative-cultural hotels: a multi-level and multi-domain view. *Local Environment* 27 (1): 46–79. DOI: 10.1080/13549839.2021.2001796
- Cho S., Pekgün P., Janakiraman R. & Wang J. (2024). The Competitive Effects of Online Reviews on Hotel Demand. *Journal of Marketing* 88 (2): 40–60. DOI: 10.1177/00222429231191449
- Clemons, E. K. (2019). Resources, Platforms, and Sustainable Competitive Advantage: How to Win and Keep on Winning. In: Clemons E. K. (ed). *New Patterns of Power and Profit*. Palgrave Macmillan, pp. 93–104.
- Cobos, L. M., Mejia, C., Ozturk, A. B. & Wang, Y. (2016). A technology adoption and implementation process in an independent hotel chain. *International Journal of Hospitality Management* 57: 93–105. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.06.005
- Csapody, B. & Jászberényi, M. (2024). A mesterséges intelligencia alkalmazása a vendéglátás-menedzsmentben. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 9 (1): 7–22. DOI: 10.15170/TVT.2024.09.01.01
- Csapó, J. (2020). *A turizmuspolitika és a turizmusirányítás elmélete és gyakorlata az Európai Unióban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Boston etc.: Pearson Education.
- Debicka, O. (2012). *Internet marketing in hotels – dilemmas and challenges of web pages building*. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, pp. 262–271. <https://www.proquest.com/docview/1438915259/fulltextPDF/DB804820CDB54774PQ/1?accountid=16746/>
- Evans, N. G. (2024). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Abingdon & New York: Routledge Publishers.
- Gonçalves, H. M., Silva, G. M. & Martins, T. G. (2018). Motivations for posting online reviews in the hotel industry. *Psychology & Marketing* 35 (11): 807–817. DOI: 10.1002/mar.21136



- Gonda, T., Csóka, L. & Szabó, A. (2024). A fogyatékkal élőket az utazásaik során ért diszkrimináció érzékelése az érintettek részéről. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 9 (1): 62–73. DOI: 10.15170/TVT.2024.09.01.04
- Gonda, T., Nagy, D. & Raffay, Z. (2019). The impact of tourism on the quality of life and happiness. *Interdisciplinary Management Research* 15: 1790–1803.
- Gonzales, M. M. (2017). Why Everyone Needs A Digital Marketing Plan. Forbes.  
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/12/18/why-everyone-needs-a-digital-marketing-plan/>
- Hatz, N. (2024). Mapping the Innovation Process and Relevant Skills for Innovation in Tourism in Least Developed Post-Conflict Countries. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 9 (2): 77–98. DOI: 10.15170/TVT.2024.09.02.05
- Hossain, M. S., Kannan, S. N., & Raman Nair, S. K. K. (2020). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 22 (6): 679–710. DOI: 10.1080/1528008X.2020.1837049
- Ilie, S. & Mitran, G. (2022). *Strategia de Dezvoltare a județului Satu Mare pentru perioada 2021-2030*. Cîmpulung-Muscel: Editura Larisa.
- Khan, Y. H., Hakeem, A. & Naumov, N. (2018). The Use of Branding and Market Segmentation in Hotel Marketing: A Conceptual Review. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness* 1 (2): 12–23.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3308426/](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3308426/)
- Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Harlow: Pearson.
- Lakatos, A. & Tolnai, T. (2022). Szállodaipari mutatók alakulása Románia nyugati határon fekvő megyéiben a rendszerváltást követően. *Kárpát-Haza Szemle* 3 (1): 73–82.
- Libai B., Babic Rosario, A., Beichert M., Donkers B., Haenlein M., Hofstetter R., Kannan P. K., Lans R., Lanz A, Li H. A., Mayzlin D., Muller E., Shapira D., Yang J., Zhang L. (2025). Infuencer marketing unlocked: Understanding the value chains driving the creator economy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 53 (1): 4–28.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4972530/](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4972530/)
- Lőrincz K. & Sulyok J. (2017). *Turizmusmarketing*. Budapest: Akadémiai kiadó.
- Marien, A. & Papp, A. (2024). A turisztikai szolgáltatásokkal való fogyasztói elégedettség és lojalitás kapcsolata a value co-creation folyamatában. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 9 (3): 7–27. DOI: 10.15170/TVT.2024.09.03.01
- Michalkó G. (2012). *Turizmológia. Elméleti alapok*. Budapest: Akadémiai kiadó.
- Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J. & Kupiec-Teahan, B. (2009). Executive training exercises in small hotel marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 3 (4): 337–346. DOI:10.1108/17506180910994550
- Nábrádi, A. (2022). *A stratégiai tervezés XXI. századi gyakorlata*. Nagyvárad: Partium Kiadó.
- Nagy, D., Gonda, T., Háló, K. & Dán, A. (2021). A jövő vendéglátása, a vendéglátás jövője. Regionális kutatás az érintett vállalkozások körében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 6 (2): 86–100. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.06

- Pagani M. & Wind, Y. (2025). Unlocking Marketing Creativity Using Artificial Intelligence. *Journal of Interactive Marketing* 60 ( 1): 1–24. DOI: 10.1177/10949968241265855
- Pop, C. & Cosma, S. (2005). Cluj Hotels Distinctive Features. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, series Negotia*, 1: 79-89.  
[https://tbs.ubbcluj.ro/RePEc/bbn/journal/2005\\_1\\_8\\_Pop.pdf/](https://tbs.ubbcluj.ro/RePEc/bbn/journal/2005_1_8_Pop.pdf/)
- Revilla-Camacho, M., Palacios-Florencio, B., Garzón, D. & Prado-Román, C. (2019). Marketing capabilities and innovation. How do they affect the financial results of hotels? *Psychology & Marketing* 37 (3): 506–518. DOI: 10.1002/mar.21316
- Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic Management*. McGraw-Hill Publishers.
- Selem, K. M., Shoukat, M. H., Khalid, R. & Raza, M. (2023). Guest interaction with hotel booking website information: scale development and validation of antecedents and consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 33 (5): 626–648. DOI: 10.1080/19368623.2023.2279174
- Tran N. G., Nguyen T. L. & Nguyen, N. T. ( 2024). Managerial Ties and Operational Performance of Tourism Businesses in Vietnam: the Mediating Role of Resource Access. *Business Management* 34 (4): 51–67. DOI: 10.58861/tae.bm.2024.4.04
- Uğurlu, K. (2020). Integrated Marketing Approach in Hotel Management. In: Hassa A. & Sharma A. (eds.) *The Emerald Handbook of ICT in Tourism and Hospitality*. Emerald Publishing, pp. 67–84.
- Ulrich, G. (1994). *Marketing im Hotel und Gaststättengewerbe*. Dortmund: Verlag U. Grotheus.
- Veres E. (2022). *A CSR-gyakorlat vizsgálata a romániai nagy- kis- és középvállalkozói szférában*. Nagyvárad: Partium Kiadó.
- Vorzsák, M. & Chifu-Oros, C. (2005). Strategic Management Problems for Romanian Tourism Companies – A Short Inventory. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, series Negotia* 1: 71–78.
- West, P. (2024). *Strategic Management: Values, Creation, Sustainability, and Performance*. Riderwood Publishing.
- Wilhelm, K. (2023). Gondolatok a döntési keret és a fogyasztói magatartás összefüggéseiről a turizmusban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 8 (2): 82–95. DOI: 10.15170/TVT.2023.08.02.06
- Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. M. R. & Vukovic, D. B. (2022). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing* 1–16. DOI: 10.1080/0965254X.2022.2066558