

---

## A VENDÉGLÁTÁS VÁLASZA A GAZDASÁGI VÁLSÁGRA

NAGY IMRE  
TAKÁCS ISTVÁN

### Összefoglalás

*Már 2006 óta tapasztalható a vendéglátóipar forgalmát érintő stagnálás, amit a 2009-ben jelentkező gazdasági válság csak tovább rontott. A Magyar Vendéglátók Ipartestületének elnöke szerint az ágazat egyharmada teljesen eltűnhet, ami akár 40 ezer munkahely megszűnésével is járhat. Igazán nagy problémával a 100-200 főt befogadni képes rendezvényes éttermek küzdenek, ellenben a 30-40 fős éttermekkel, ahol az üzemi költségek megfogásával, leépítéssel „áramvonalasabbá” tehetik az üzleteiket az ellenszélben. A tapasztalatok szerint az ilyen válságokat leginkább a luxuséttermek szenvedik meg, mert itt a legmagasabbak az állandó költségek. Komoly probléma továbbá, hogy nincs megfelelő számú polgári réteg, amely a kisvendéglők középső szegmensét jelentené. Vagy olcsó kifőzdék vannak, ahol az ár és a mennyiség számít, vagy csúcsgasztronómiai éttermek.*

*Dolgozatom célja, hogy saját tapasztalataim alapján és vendéglátó egységek vezetőivel készített interjúk segítségével valamint a szakirodalom kiegészítésével bemutassam a költségmegtakarítás és a profitmaximalizálás lehetőségeit ezen nehéz időszak átvészelésére. Ahhoz, hogy mindezt értékelhető formában készíthessem el a vendéglátóegységeket kategóriájuk és elhelyezkedésük figyelembevételével mérem össze. Mindazon lehetőségek feltárása, amely mellőzi a dolgozói létszám leépítését kiemelt fontosságúak a dolgokat elkészítésekor.*

*Minden vendéglátóüzlet más. Más a környezet, más a berendezés, más a személyzet a vezetés, a fogyasztók igénye, ezért nagyon összetett a téma vizsgálata. Mégis bízom benne, hogy sikerül az olvasójának ötleteket adni a pozitívabb eredmény eléréséhez. A dolgozat nemcsak az üzlet gazdálkodásával, – beszerzési források, árképzés, fogyasztásösztönzés, bérpolitika – hanem az arra ráható küldetéstudat, marketingeszközök, belsőmarketing összehangolásával keresi a legjobb utat.*

### **Kulcsszavak:**

*kilábalás, profitmaximalizálás, költségcsökkentés, konkurencia harc, mesterséges piacbefolyásolás*

## **Abstract:**

*Since 2006, the catering industry has been experiencing stagnation in circulation, and this process was worsened by the 2009 economic crisis. According to the chairman of the Hungarian Association of the Caterer Corporations, one-third of the industry may disappear completely, which could lead to the end of 40,000 jobs. A really big problem is faced by those larger restaurants that can take in 100-200 people for their happenings, while smaller restaurants can make their business more streamlined in headwind by redundantizing and lowering their costs. Experience has shown that such crises affect luxurious restaurants mostly, because their constant costs are the highest. It is also a serious problem that there is no significant civilian layer in society that could serve as a middle segment for small family restaurants. There are cheap hash-houses, where the price and volume counts, or highly luxurious restaurants.*

*The aim of my thesis is to provide possible solutions for lowering costs and maximizing profit to survive the harsh period with the help of using my own experiences, interviews I made with catering managers and complementing the sources. To shape it into an assessable form I evaluate the catering units considering their location and category. I am looking for those cost-saving methods that would not cause redundancies.*

*Restaurants differ from each other. The environment, the equipment, the personnel management, the consumer demand are different in each case, so the examination of the topic is complex. I hope the thesis manages to provide ideas for the readers, in order to reach more positive outcomes. The study wants to find this way not only by examining the businesses' inner budget (supplies, pricing, motivating consumption, wages), but also harmonising it with the factors that affect it (the awareness of their errand, marketing tools, inner marketing).*

## **Keywords:**

recovery, profit maximization, cost reduction, competition fight, artificial market manipulation

## **Bevezetés**

### ***A 21. század legfontosabb vezetési-irányítási elvei a vendéglátásban***

Magyarország vendéglátóiparára a túlkínálat a jellemző. Ez a túlkínálat megköveteli, hogy az egyébként sem megfelelő potenciális kereslet mellett az üzletek minden lehetőséget megragadjanak a profitmaximalizálás terén. Az

---

alábbi gondolatok, amelyek sztenderd módon nyújthatnak segítséget a vendéglátó vállalkozások számára és elhanyagolásuk mellett komoly védtelenséget produkálhat a konkurenciával szemben:

### **A vendéglátóegység küldetéstudata, jövőképe**

A jövőkép, avagy a küldetéstudat a vendéglátóegységek stratégiai céljait határozzák meg. Ezen irányelveknek megfelelően alakítják ki értékesítési és termelési tevékenységüket, az üzleti terv stratégiai időhorizontján elhelyezkedő ismérvekkel összhangban. Nem rövid távú eseményekre készül, hanem áthatja a vállalkozás teljes életciklusát. Stratégiai gondolkodás, amikor már nem látjuk előre a jövőbeni eseményeket, de mégis ennek megfelelően végezzük működésünket. Kizárólag jelentős külső környezeti változás produkálhat benne változtatást. Példa: egy középkategóriás étterem szomszédságában bevásárlóközpont épül, melyben több vendéglátó-ipari egység is kialakításra kerül majd, melyek szintén a középosztályt célozzák meg kínálatukkal. Ilyenkor a már létező étterem választhat: bezár, vagy változtat. Jó ötlet, ha elhagyja addigi szegmensét, és a bevásárlóközpont megnyitása után a beszállító munkások kifőzdéjeként próbál majd szerencsét.

A küldetéstudat elvárási és jutalmazási normát állít fel, ami egy munkavállalói és munkáltatói minőségi szintet határoz meg. Leszögezi az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, tehát a vállalat működési struktúráját. Legfőbb eleme az élmény meghatározása, amely majd a hely karakterét adja. Tehát a megkülönböztetésnek és a versenyelőny megteremtésének a legfontosabb eleme. Kialakítja a motivációs eszközöket: tovább képzéseket szervez a dolgozóknak, kérdőíven méri le a vendéglégedettséget a dolgozók munkájáról, bérezési forma kialakításával ösztönöz stb.

Meghatározza a munkatársak kívánatos megjelenését, magatartási formáit, egyben a felvételi követelményeket is. Tudatosítja a dolgozóiban, hogy milyen elveket vall magáénak az üzlet. Kiemelendő ezért, hogy a személyzet fontosnak érezze magát, hogy érezze az ő munkája a kulcsa a küldetéstudat beteljesítésének. Ennek megfelelően legyenek tájékozottak a cég történetéről, hagyományairól, legendáiról, a tulajdonos életútjáról. Ha fenti témákban tájékozott, akkor már tud mesélni a vendégeknek az üzletről. A történettel, tradícióval, múlttal rendelkező éttermek vendégeiben pedig azt a hatást kelti, hogy a helynek szelleme van és csodálattal tekintenek rá. Minél személyesebbé, közvetlenebbé tesszük – akár családi fotók, bútorok, festmények segítségével – a vendég számára üzletünket, annál inkább képesek leszünk ragaszkodást kiváltani, ami a törzsvendéggé válás egyik útja. Néhány fontosabb kiindulási pont:

- Éttermünk azért van, hogy a hozzánk látogató vendégek jól érezzék magukat, és nem a pincérékért vagy a tulajdonosért. Garantáljuk, hogy aki eljön hozzánk, egy élménnyel gazdagodik majd, és nem fog csalódni bennünk!
- Sosem kérdezzük az étkezés végén csak azt, hogy finom volt-e az ebéd, mivel ennél személyesebb kapcsolat kialakítására törekszünk.
- Nem arra törekszünk, hogy mi legyünk a legolcsóbbak a városban, hanem arra, hogy a vendég a pénzéért nálunk kapja a legmagasabb minőséget.
- Nem gondoljuk, hogy éttermünk tökéletes, ezért mindig készek vagyunk meghallgatni vendégeink észrevételeit.
- A vendég egyedi alkalmi, ünnepei számunkra szentek. Ha elmondja nekünk, készek vagyunk a lehetőségeinkhez mérten a lehető legszebbé varázsolni a napját.

(Vaszari, 2008, 197. old.)

### **Mesterséges piacbefolyásolás**

Növeljük a vendégeink látogatásának számát! Talán a legnehezebb feladat, mert a magyar vendégek nagyon ritkán járnak az alacsony életszínvonal miatt étterembe. Törekedjünk mégis törzsvendégkör kialakítására. Törzsvendégeink barátai lesznek a potenciális törzsvendégeink. Hatékonyságunkat jelentősen növeli, ha a hozzánk hűséges vendégkör létszáma folyamatosan nő. Ennek eléréséért ne egyszeri nagy fogyasztásokra, kíméletlen sarcolásokra törekedjünk, hanem arra, hogy a visszatérő vendégek folyamatos látogatásai kiegyenlített és magas jövedelmet biztosítsanak éttermünknek! Kiváló kezdeményezések születtek az elmúlt években, amelyek megkapták a megfelelő marketingtámogatást. A Torkos csütörtök vagy a Borszerda alkalmat teremtenek a vendéglők számára, hogy ingyen reklámhoz jussanak és a holtidőszakban történő értékesítésüket kedvezmények ellenében növeljék. Ezek az akciós napok növelik a kihasználtságot és még az alacsonyabb árés-szint ellenére is többletbevételt biztosítanak. Továbbá nincs drágább éttermi szék, mint amin nem ülnek.

#### **1. Rendezvényszervezés**

Ha az étterem rendelkezik néhány nagyobb, szeparálható teremmel, érdemes megfontolni ezek hasznosítását.

A különtermek berendezése megvalósulhat önálló tematika szerint is. Ezzel téve változatossá az üzletet. Kitelepüléses rendezvények eszköz és szállítási igénye is hamar képes megtérülni. Továbbá a szállítóeszközök állandó részei lehetnek a marketing tevékenységnek, ha felmatricázzuk (pl. autómatica).

---

„Ha a hegy nem megy Mohamedhez”: Ha nem érkezik kellő számú rendezvény megrendelés, akkor teremtsünk mi magunk igényt és szervezzünk borvacsorát, rétes bemutatót a házi rétes nyújtásának titkainak felfedésével, vagy valamilyen zenés előadással egybekötött vacsoraestet.

## 2. Kiszállítás

Egy város üzleti negyedében működő étterem számára elengedhetetlen ennek a szolgáltatásnak a fenntartása. Fontos tényező, hogy ez esetben nem igényel a vendég fogyasztóteret, de fontos a gondos odafigyelés az ételek átvételig történő állagának megóvására.

## 3. Árusítás elvitelre

Minél egyszerűbb a fizetés és az ételkiadás módja, annál biztosabb az üzleti siker.

## 4. Az étterem emblémájával díszítet termékek

A legjobb példája az amerikai kávézóláncok, ahol bevételeik jelentős részét képezik, és széles választékot tartanak fenn. Kiváló ötlet egyedi cseppfogók árusítása olyan vendéglátó egységek számára, ahol a profil a borhoz igazodik. Ha jól sikerül megválasztani ezeket a tárgyakat, akkor a vendégek fizetnek az üzlet reklámozásáért.

## 5. Árengedmények

Engedményt adhatunk bizonyos mennyiség elfogyasztása esetén, meghatározott összeg feletti vásárlás esetén, internetes foglalás esetén, bizonyos napszakokban.

## 6. Árukapcsolás, kóstolás, próba

Lényege, hogy a vendégeket megismertetjük azokkal az ételekkel, amelyeket szeretnénk eladni nekik. A hatás fokozható, ha a kínáló a témának megfelelő ruhába van öltözve, eltérően a személyzet többi tagjától.

## 7. Ajándék

Bizonyos áru megvásárlása esetén ingyen vagy rendkívül jutányos áron adjuk.

## 8. Később felhasználható kuponok

A vendég olyan kupont kap, amit a következő látogatása alkalmával használhat fel.

## 9. Nyereményjátékok

A vendégek között számukra vonzó nyereményeket sorsolunk ki. Pl. vacsorameghívás, reklámajándékok

## 10. Internetes hírlevél

Weboldalunkon feliratkozva folyamatos tájékoztatás biztosítása a vendégeknek. Lehetővé teszi, hogy folyamatosan a látótérben legyünk.

## **Egyedi, megkülönböztető versenyelőny megteremtése**

A válság minden kategóriába tartozó vendéglátóegységet érintett. A 2010. október végi Liszt Ferenc téri látogatásom alkalmával végigjártam az ott található éttermeket. Tapasztalatom szerint forgalmukat sokkal jobban tudták őrizni ott, ahol nem szimplán színvonalas szolgáltatást nyújtanak, hanem teszik ezt valamilyen tematikus berendezési formában. A téren nagyon színvonalas egységek működnek. A verseny tehát nagyon kiélezett. Az éttermek többsége több mint 50 főt, de jelentős részük akár 100 főt is képes leültetni időjárástól függetlenül. A kulcsa a vállalkozások sikerességének a belső design és a jó hangulat megteremtése. Kiváló példa erre a Menza Étterem és Kávézó, ahol elegáns formába öltöztették az iskolai menza éttermek világát. A hangsúly a színeken van. Mindenhol áradnak a meleg, pozitív hatást keltő színek. A tematikus berendezés a legjobb módja az üzlet megkülönböztetésének. Ezáltal jut versenyelőnyhöz, amely az aznapi látogatottságán egyértelműen tükröződött. A hangulatot erősíti a berendezés mellett az értékesítés dolgozóinak formaruhája és a felszolgáláshoz használt eszközök is, amelyek ugyanezt a tematikát követik. Garantált tehát az élmény, ami a 21. század vendéglátásának legfontosabb eleme.

Az éttermi kultúra legelső fejlődési szakaszában a biológiai szükségletek kielégítése volt a cél. A későbbiek során párosult ehhez az igényes berendezés és nívós helyválasztás. Napjainkban pedig kiegészült mindez az élmény fogalmával.

## **Anyag és módszer**

### *Kérdőív – primer kutatás*

A kérdőív megalkotásának ihlete az volt, hogy személyesen mérjem fel az üzletvezetők tapasztalatai alapján a gazdasági világválság hatását. Összeállításakor törekedtem, hogy minél kevésbé legyen kompromittálóbb és bizalmatlanságot keltőbb. Ugyanakkor fel voltam készülve az esetleges elutasításra is. Két területet vizsgáltam: Budapestet és Gyöngyöst. Budapesten a kérdőív személyes kitöltése kapcsán mindenhol készséggel

álltak a rendelkezésemre, de az e-mailben kiküldött levelekre, ha válaszoltak is jobbra csak elutasító üzenetet küldtek. Az első konzekvencia tehát az volt, hogy az adatok megszerzése érdekében mindenképpen a személyes látogatás a célravezető. A kapott adatok megfelelő összehasonlíthatósága végett kategóriák szerinti megbontást alkalmaztam és igyekeztem a kitöltött kérdőívek számát egymással arányban gyűjteni.

### **A kutatás elméleti háttere**

A vendéglátást nagyon nehéz mérni statisztikai adatokkal. Jelentős a benne megbúvó feketemunka, amit teljesen kifehériteni talán nem is lehet a jelenlegi adóterhek mellett. Amit megfelelően tud mérni a Központi Statisztikai Hivatal az a működő üzletek száma. Ebből már komoly következtetéseket lehet levonni a vendéglátó vállalkozói kedvről és hangulatról. A probléma az, hogy nem mérhető az egyes kategóriák szerinti differencia. A vendéglátó vállalkozásoknak forgalom visszaesés esetén kevés mozgásterük marad a költségek csökkentésére. Szeretnék választ kapni, hogy hogyan képzelik el ezt még is napjainkban és vannak-e gazdaságilag nehéz körülmények közötti profitnövelő ambícióik. A kérdőív összeállításakor a feleletválasztós részekben gondolatindító válaszok szerepelnek. A legértékesebb válasz mindig az egyéb kategóriában leírtak, mert ezek az egyéni ötleteik, a saját adottságaiknak megfelelően. Budapesten 50, Gyöngyösön 10 étterem került görcsö alá. Ez a 60 étterem már képes egy nem reprezentatív felmérés eredményeként bemutatni, hogy mi az átlagos tendencia – forgalom, dolgozói létszám változása, kilábalási technikák – a főváros és vidék tekintetében. Gyöngyös egy közepesen nagyváros, ahol pont megfér mindhárom éttermi kategória. Ezért Magyarország tekintetében az összehasonlítás két legmegfelelőbb alanyai lettek kiválasztva. Az első pár kérdés az alapadatokat tisztázza: üzletvezető neve, vendéglátóegység neve, az alapítás éve, az üzemeltetői szerkezet, az üzlet kategóriája és az üzletben alkalmazott értékesítési mód. Ezekkel a kérdésekkel mértem fel az összehasonlíthatóság alapját.

### **A kutatás célja, hipotézisek meghatározása**

A kutatás célja, hogy felmérjem a vendéglátó vállalkozások jelenlegi helyzetét. Arról szeretnék képet kapni, hogy saját maguk, hogyan értékelik az elmúlt két évet. A jelenlegi túlkínálati piacon miként próbálnak érvényesülni. Hamarosan pályakezdő hallgatóként érdekel mi az üzletvezetők legfőbb elvárása a dolgozókkal szemben. Napjainkban a vendéglátás véleményem szerint jelentős változáson megy keresztül. Nagyon sok egység még nincs tisztában az élmény, mint alapvető vendéglátós szolgáltatás fogalmával. Aki

viszont gyakorolja, annak biztos a talpon maradása a piacon. Kérdéseim igyekeznek rávilágítani, hogy miként befolyásolják mesterségesen a forgalmat a vendéglátók. Szeretném felmérni, hogy a vezetők szerint miként módosultak a fogyasztási szokások a válság hatására. Vizsgálandó témakör továbbá a vezetők stratégiai céljai, amik a vállalkozás jövőképét meghatározzák. A minta mérete, amennyiben nagyobb lenne, átfogóbb képet tudna nyújtani. Reményeimet bőven alulmúlta az e-mailben visszaküldött kérdőívek száma. Azok az egységek viszont – és ez minden kategóriára vonatkozik –, akik segítettek a munkámat azok vendéglátó, profitorientált, versenyző, tradíciókkal rendelkező üzletek, ami garantálja az adott válaszok értékét.

#### Hipotéziseim:

- H1: A felmérésben a KSH adatainak megfelelően csökkent a dolgozók létszáma. Kiemelten vizsgálandó a teljes foglalkoztatásban dolgozók kontra részmunkaidősök arányának változása.
- H2: A forgalmi visszaesés az átlagot tekintve biztosnak vehető. Emiatt véleményem szerint a vendéglátó árak az elmúlt két évben nem tudták követni az infláció emelkedését, tehát kisebb bevételt realizálnak.
- H3: További kényszerintézkedések a költségek csökkentésére vonatkozóan várhatóak, amelyek leginkább a dolgozói létszámot érintik. Várhatóan a gazdasági helyzetből adódó forgalmi visszaesés még nagyobb konkurenciaanalízist követel, ami a versenyző vállalkozások egymáshoz viszonyított árainak figyelembevételét eredményezi.
- H4: A költségek csökkentése kapcsán a marketingeszközök racionalizálásával érdekes megfigyelni, hogy mely csatornákat részesítik előnyben.
- H5: Munkaerővel szembeni követelményük az üzletvezetőknek megnő. Jóval nagyobb elvárások hárulnak a munkát vállalni szándékozókra még az alacsonyabb kategóriákban is.
- H6: A vendéglátóegységek nagyobb figyelmet fordítanak a fogyasztás mesterséges befolyásolására. Ennek következtében kiélezettebb verseny várható, amely a vendéglátás minden formájában megjelenik.
- H7: Emelkedik a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma.

#### A kérdőív tartalma és eredménye

Az alapadatok tisztázásán túl (üzemeltetői szerkezet megoszlása, kategóriák szerinti megoszlás, az üzletek befogadó készsége, alkalmazott értékesítési mód) az alábbi adatokat tartom fontosnak publikálni:



1.táblázat A teljes foglalkoztatásban dolgozók számának változása

átlagolt eredmények	2007		2010	
	Budapest	Gyöngyös	Budapest	Gyöngyös
fő/egység				
<b>I. osztály</b>	25	22	19,2	24
<b>II. osztály</b>	14,4	16,4	12,5	11,9
<b>III. osztály</b>	16,3	8	11,2	10

Forrás: saját felmérés, 2010

2.táblázat A részmunkaidős foglalkoztatásban dolgozók számának változása

átlagolt eredmények	2007		2010	
	Budapest	Gyöngyös	Budapest	Gyöngyös
fő/egység				
<b>I. osztály</b>	1,6	0	1,8	0
<b>II. osztály</b>	4,2	3,3	4,5	3,5
<b>III. osztály</b>	2	0	2,2	0

Forrás: saját felmérés, 2010

3.táblázat A leggyakrabban kiválasztott marketingesatornák kategóriák szerint

átlagolt eredmények	Budapest	Gyöngyös
<b>I. osztály</b>	internet	újság, internet
<b>II. osztály</b>	internet, újság, szórólap	internet, újság
<b>III. osztály</b>	újság, internet, szórólap, postai anyagok	újság, internet

Forrás: saját felmérés, 2010

4. táblázat **A legjellemzőbb megkülönböztetési technikák kategóriák szerint**

átlagolt eredmények		Budapest	Gyöngyös
<b>I.</b>	<b>osztály</b>	attrakció (pl. saját mini sörfőzde), márkanév, elhelyezkedés, szakmai díjak	választék terjedelme, márkanév, elhelyezkedés, szakmai díjak
<b>II.</b>	<b>osztály</b>	elhelyezkedés, környezetéhez képest alacsony árak	márkanév, reklámszlogen, belső berendezés
<b>III.</b>	<b>osztály</b>	márkanév, reklámszlogen	speciális választék, speciális nyitva tartás,

Forrás: saját felmérés, 2010

5. táblázat **A fogyasztói szerkezeti változás termékek és szolgáltatások iránt**

átlagolt eredmények		Budapest	Gyöngyös
<b>I.</b>	<b>osztály</b>	általában az olcsóbb termékeket keresik	kevesebbet vásárolnak
<b>II.</b>	<b>osztály</b>	általában az olcsóbb termékeket keresik	kevesebbet vásárolnak
<b>III.</b>	<b>osztály</b>	általában az olcsóbb termékeket keresik	törzsvendégei látogatása ritkább

Forrás: saját felmérés, 2010

### *Hipotéziseim értékelése*

A kérdőív eredményeinek feldolgozásakor az első megállapításom, hogy a budapesti éttermek több mint 80 százaléka bérleményként működik, ami a működési költségeiket emeli és ennek hatására magasabb ár-rés-szintet követel meg.

Befogadóképesség szempontjából a budapesti éttermek jelentősen több vendégnek nyújtanak helyfoglalási lehetőséget, amiből egyértelmű a következtetés, miszerint nagyobb dolgozói gárdával működnek.

A Budapesten és Gyöngyösön értékesítési mód szerint vizsgált éttermek aránya majdhogynem teljesen megegyezik. Az irántuk jelentkező igény mindkét helyen hasonlóan mondható.

A KSH adatainak megfelelően beigazolódott hipotézisem, miszerint a válság hatására az üzletek elbocsájtásokra kényszerültek minden kategóriában (H1 ). A teljes foglalkoztatásban dolgozók száma felmérésem szerint átlagban 9

százalékkal csökkent, ami megfelel a Központi Statisztikai Hivatal eredményeinek. A teljes foglalkoztatásban dolgozók létszám csökkenése nem javította jelentős mértékben a részmunkaidős foglalkoztatásban dolgozók számát. Ezen hipotézisem, miszerint fenti összefüggés jelentősen növelné a részmunkaidősök létszámát nem igazolódott be (H7 )

Azon kérdéskör, amely a vezető dolgozó kiválasztási szempontjait vizsgálta nem tudott iránymutatást adni az egyes osztályba sortolt éttermek elvárásai között, mert jelentős átfedések mutatkoznak (H5 ). Következésképpen azt lehet levonni, hogy ez egy olyan szubjektív vélemény minden vezető részéről, amit nem lehet rendszerbe foglalni.

A vendéglátás bérezési kialakítására jellemző, hogy az alapbér mellé valamilyen teljesítményösztönző kiegészítés kerül. Budapesten és Gyöngyösön is a legjellemzőbb formája ennek a jutalék (forgalom függvényében alakuló kiegészítés).

Az üzletek forgalmának alakulása a felmérés szerint ellentétes képet mutat. A válságot leginkább Gyöngyösön az alacsonyabb osztályba sorolt éttermek érezték meg leginkább. Budapesten ezzel ellentétes módon a magasabb kategóriában okozott komolyabb problémát a gazdasági világválság (H2  $\pm$ ). A várakozásnak megfelelően alakult tehát a kép a budapesti éttermek esetében, viszont ugyan ez már nem volt igaz Gyöngyösön.

Beigazolódott, hogy az éttermek legfontosabb stratégiai célja mindkét városban, hogy magasabb forgalmat és nyereséget produkáljanak. Budapesten a következő cél a szakmai elismertség és a nagyobb piaci részesedés megszerzése. Gyöngyösön a második legfontosabb cél a fejlesztésre helyezi a hangsúlyt.

A forgalom mesterséges befolyásolására a legtöbb esetben a menüs étkeztetés és a programok szervezése volt a válasz (H6 ). Ez az elvártaknak megfelelően alakult. Nagyon jó képet kaptam arról, hogy az éttermek miként igyekeznek profitjukat maximalizálni. Egy kivétellel nem volt olyan, aki valamit ne választana a felsorolt lehetőségek közül. Ez azt mutatja, hogy a vezetők felismerték, nem elég szimplán jót jó áron kínálni, hanem az esetleges forgalmi lukakat be kell tölteni (pl. holtidőszakban boldog órák alkalmazása). A költségek csökkentését minden szinten tapasztaltam (H3 ). Volt olyan válaszadó, aki az egyértelmű túlélésre helyezte a hangsúlyt üzemelése kapcsán. Jelentős fejlesztések a válságból való teljes kilábalásig nem érvényesíthetők. A marketing eszközök racionalizálása a kérdőív eredményében azt a képet mutatja (H4 ) , hogy az internet és az újság előtérbe kerülése mellé más eszközök nem tudtak felzárkózni.

## **Következtetések**

- 1) A kérdőívek alapján megállapítható, hogy az éttermek termékeinek és szolgáltatásainak nívója fordítottan arányos az általuk megcélzott szegmensek nagyságával. Az első osztályú éttermek egy szűkebb réteget kívánnak hatékonyan elérni, míg alacsonyabb kategóriákban ez a kör egyre bővül.
- 2) A legjellemzőbb reklámcsatorna az internet, majd ezt követi a nyomtatott sajtóban megjelent hirdetések. Ugyanakkor szignifikáns kapcsolat van Budapest és Gyöngyös legjellemzőbb marketing csatorna választása között. Tapasztalataik alapján tehát így tudják leghatékonyabban megszólítani potenciális szegmensüket.
- 3) Az első osztályba sorolt éttermek megkülönböztetési technikája a különleges attrakció (pl. saját mini sörfözde) és a márkanév megalkotása. Alacsonyabb besorolásnál az elhelyezkedés, az ár-érték arány megfelelő megválasztása és a márkanév, mint kitűnési lehetőség kerül előtérbe.
- 4) Belső marketing javítása céljából, észrevételem szerint, kevés figyelmet fordítanak dolgozójuk szakmai továbbképzésükre. Ez számomra azért is kedvezőtlen megállapítás, mert a válaszadók többsége szerint dolgozóik fluktuációja alacsony. Éppen ezért több figyelmet kellene fordítaniuk az értékesítés legnagyobb befolyásoló elemére: az értékesítési dolgozóra.
- 5) A fogyasztói szerkezet vizsgálatok jelentős eltérést tapasztaltam Budapest és Gyöngyös vonatkozásában. Budapesten a legnagyobb probléma fogyasztói oldalról, hogy általában az olcsóbb termékeket keresik, míg Gyöngyösön kevesebbet vásárolnak.
- 6) Budapesten az elvártaknak megfelelően követik a konkurencia tevékenységét, ezen belül árainak a módosítását. Gyöngyösön erre jóval kevesebb figyelmet fordítanak.
- 7) Mindkét városban egyaránt megfigyelhető, hogy a magasabb kategóriájú éttermek árcsökkenésre kényszerültek, míg az alacsonyabb osztályba sorolt éttermek az inflációnak megfelelő áremelést hajtottak végre kevesebb mozgásterükből kifolyólag.

## **Javaslatok**

Amit a legnagyobb problémának találtam, hogy a legtöbb étterem vezetője nincs tisztában az üzlete küldetésével. A stratégiai szemlélet hiánya komoly károkat okoz. Nem tudják megfogalmazni, miképpen szeretnék az elvárt profitot megszerezni, jobbra csak azt tudják, hogy mennyit szeretnének.

Ebből kifolyólag jelentősen csökken a versenyképességük. Ezeknek az üzleteknek át kell alakítaniuk az eddig alkotott elképzelésüket működésükről. Legjobb módja ennek, hogy készítenek egy üzleti tervet és abban rögzítik küldetésbeli legfontosabb gondolataikat, majd ennek megfelelően alakítják ki marketing, termelési és értékesítési stratégiájukat. Az üzleti terv nemcsak újonnan induló vállalkozások számára lehet hasznos, hanem már régóta működők számára is. Lehetőséget teremt a fejlesztési lehetőségek pontosabb kilátásba helyezésére és az esetleges környezeti változásokra (pl. gazdasági válság) jobb reagáló készséget teremt.

Gyöngyösön igen nagy problémának találtam, hogy az üzletek nem követik megfelelő módon a konkurenciájuk működését és árainak kialakítását. Pedig ez nagymértékben javíthatná versenyképességüket.

A belső marketing kialakításának hiányát mindkét városban elhelyezkedő üzletevezők számára erősítendő feladatnak találok. A vendéglátó üzlet eredményessége főként a dolgozók munkáján múlik. Nem elég szimplán anyagilag ösztönözni, hanem tovább képzésekkel, rendszeres eligazításokkal lehet éreztetni velük, hogy az ő munkájuk a tevékenység sikerének a kulcsa. Sok budapesti egységben örömmel tapasztaltam, hogy a vendégek igényeit kérdőíven mérik fel, így teremtenek lehetőséget a dolgozók munkájának értékelésére. Sok esetben a kérdőív kitöltői között ajándékot sorsolnak ki. Ezzel a tevékenységgel több módon is befolyásolják mesterségesen a forgalmat, tehát követendő példának tekintem.

A vendéglátás területén a túlkínálat jellemző, ezért kiemelt fontosságú a megkülönböztetés. A dolgozatomban bemutatja ezeknek a legújabb lehetőségeit az egészen extrém példáktól a kevésbé költséges, de hatékony módszerekig.

## **Összefoglalás**

A dolgozatomban rámutat a legújabb fejlődési irányra, ami kikövezi egy sikeres vendéglátó vállalkozás útját a 21. században. A megváltozott fogyasztói szokások és a túlkínálat eredménye képen a színvonal és az ötletesség került az előtérbe. A vendéglátó egységek tevékenységének folyamatos felülvizsgálata teremt meg a legkisebb esélyét a piaci részesedés csökkenésének. Tudatos tervezéssel, a konkurencia folytonos figyelemmel kíséréssel, valamint a fogyasztók igényeinek szem előtt tartásával tudnak csak biztosan talpon maradni. Sok üzlet, a mai körülmények között egyetlen célra fókuszál: a túlélésre. A gazdasági válság hatása képen csökkent az üzletek száma és sok vállalkozás munkaerő leépítéssel reagált. Az egyetlen pozitívum a kínálat felfrissülése és a gyenge, a piachoz nem megfelelően alkalmazkodó üzletek számának csökkenése. Maga a válság volt a dolgozat megszületésének generálója, hiszen megteremtette a legmegfelelőbb alkalmat azzal, hogy egy olyan környezetben volt lehetőségem vizsgálni az üzleti

tevékenységet, ami a legjobb ösztönzője a költségek csökkentésének és a profit maximalizálásának.

Igyekeztem összegyűjteni minden olyan lehetőséget, amivel a vállalkozások életképesebbek lehetnek. Tananyagok, saját tapasztalatok és a kérdőívek eredményeként született meg ez a dolgozat, ami a középpontba helyezi a megkülönböztetés és a belső marketing kialakításának fontosságát. Minden vendéglátóegység más és más adottságokkal rendelkezik, de leszögeztem egy olyan vezetési irányelvet, ami minden osztályba sorolt és értékesítési formát alkalmazó üzlet számára eredményt hozhat. Már a kérdőív kitöltése kapcsán egy önvizsgálatot ébresztett az üzletvezetőkben, hogy a mit és hogyan kérdések összhangban állnak-e működésük elveivel. A gazdasági válság és az abból következő forgalmi visszaesés kiváló alkalma, hogy a problémák a felszínre kerüljenek. Éppen ezért úgy gondolom, hogy a válságnak pozitív hatása, hogy a kilábalást hamarosan megkezdve új vezetési nézet hatására a megmaradt vendéglátóegységek erősebb és hatékonyabb működést tudjanak produkálni.

#### **Hivatkozott források:**

- [1.] Vaszari T. (2008) Vendéglátás marketing, Gasztrotop Kft., Budapest.
- [2.] Szentes T. (2005) Fejlődés Versenyképesség és Globalizáció, Akadémia Kiadó, Budapest.
- [3.] Csizmár J. (2005) Üzletgazdasági alapismeretek a vendéglátásban, Budapest, BGF jegyzet
- [4.] Middleton V.T.C. - Clarke J. (2002) Marketing in Travel and Tourism, Third edition, British Library Cataloguing in Publicition Data.

Szerzők:

**Nagy Imre**

Turizmus-menedzsment MA szak

[nagyimre28@yahoo.com](mailto:nagyimre28@yahoo.com)

**Dr. habil Takács István**

Egyetemi docens

Károly Róbert Főiskola

Vállalatgazdaságtan Tanszék

[itakacs@karolyrobert.hu](mailto:itakacs@karolyrobert.hu)