

SZAKDOLGOZAT

**Bodnár Bernadett
2021**

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KERESKEDELEM ÉS MARKETING SZAK
NAPPALI TAGOZAT
MARKETINGMENEDZSMENT SPECIALIZÁCIÓ**

**A KORONAVÍRUS HATÁSAI A BUDAPESTI ÉTTERMEKRE,
VALAMINT MARKETINGTEVÉKENYSÉGÜK A KIALAKULT
HELYZET KÖVETKEZTÉBEN**

Konzulens:
Dr. Kopcsay László

Készítette:
Bodnár Bernadett

Budapest, 2021

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK	6
1. BEVEZETÉS	7
2. A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS	9
2.1. A fogyasztói magatartás alapjai	9
2.2. A fogyasztói magatartás a turizmusban	13
2.3. A fogyasztói magatartás vizsgálata az éttermeknél	18
3. VÁLSÁGHELYZET ÉS ANNAK KEZELÉSE	21
3.1. Válsághelyzet a turizmusban	21
3.2. Krízismenedzsment	23
3.3. Krízismenedzsment a vendéglátó-ipar területén	25
4. A COVID-19 HATÁSA	28
4.1. A Covid-19 hatása a turizmusra	28
4.2. A Covid-19 hatása a vendéglátóiparra	29
5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	32
6. MÉLYINTERJÚ: AZ ÉTTEREMVEZETŐK VÉLEMÉNYEI	33
6.1. A megkérdezettek és éttermeik bemutatása	33
6.2. Az éttermek helyzete a koronavírus előtt és után	35
6.3. Az éttermi szolgáltatások átalakulása	37
6.4. Kihívások, stratégiák és támogatások	41
6.5. Jövőbeli tervek, megoldások, tanulság	45
6.6. Kutatásom eredménye	48
7. KÖVETKEZTETÉSEIM ÉS JAVASLATAIM	51
8. ÖSSZEFOGLALÁS	56
FELHASZNÁLT IRODALOM	59
MELLÉKLET	64

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A fogyasztói magatartás alapmodellje („inger-válasz” modell).....	11
2. ábra: A turisztikai mutatók változása 2013-hoz képest.....	17
3. ábra: A vendéglátás forgalmának volumenváltozása	18
4. ábra: A budapesti éttermek forgalmának magyar-külföldi aránya.....	48
5. ábra: A budapesti éttermek forgalmának visszaesése a koronavírus következtében	49
6. ábra: Kihívások és problémák a koronavírus következtében	50

1. BEVEZETÉS

Felfoghatatlan lett volna csupán kicsivel több, mint egy évvel ezelőtt, hogy azok az apró örömet szerző tevékenységek és programok, mint például elmenni egy étterembe, kávézóba, szórakozóhelyre, moziba, színházba vagy akár nyaralni, mennyire felértékelődnek számunkra és több, mint egy évig elérhetetlenek lesznek ezek a szolgáltatások.

A 2019 decemberében Kínában elinduló, majd váratlanul világjárvánnyá nőtt, emberi életeket és hatalmas költségeket követelő Covid-19 néven ismert vírus olyan maradandó vagy hosszan tartó károkat okozott az egész világon, melyeknek rengeteg idő kell, hogy visszaálljanak a válság előtti időszakra. Hetek alatt elnyelte a világot emberek millióinak egészségét és életét fenyegetve, ennek következtében pedig a legtöbb ország vendéglátó és turisztikai tevékenysége gyakorlatilag leállt, néhány nemzetközi országban pedig a belföldi utazások is megszűntek. A légi és vízi utazások különösképpen fokozták a pandémia terjedését és globális szintű terjedésének is ez az egyik fő oka. Az utazáshoz, valamint a vendéglátó és turisztikai szolgáltatások igénybevételéhez való jogot példátlan módon korlátozták és ennek eredményeképpen egy hatalmas gazdasági krízis tört ki, főleg miután bevezették a részleges, illetve teljes lezárásokat.

A WHO (World Health Organisation) hivatalos adata szerint, szakdolgozatom írásakor az igazolt koronavírussal fertőzött esetek száma meghaladta a 144 milliót, a halálozások száma pedig a 3 milliót (WHO, 2021). Ugyan volt már egy világszintű globális járvány, a rendkívül súlyos légzési szindróma, a SARS nevezetű betegség, amely szintén egészségügyi válsággá nőtte ki magát 2008-ra mély nyomokat hagyva a turizmusiparban, mégis teljesen más a mostani helyzet, hiszen eddig még nem fordultak elő világszerte bevezetett kötelező lezárások (Chen, Jang, & Kim, 2007).

Szakdolgozatom témaválasztásának indoka részben az aktualitása is, hiszen a világot több, mint egy éve hátráltató helyzetről, véleményem szerint fontos és hasznos kutatni, információt szerezni, valamint esetleges megoldások után vizsgálni a már felmerült, megismert problémákra. Kutatásaim alapján és meglátásom szerint a turizmus és a vendéglátóipar került a legrosszabb helyzetbe és emiatt szorulnak a legnagyobb segítségre. Diplomamunkám egészében azt vizsgálom, hogy a pandémia hogyan, illetve mennyire befolyásolta az budapesti éttermek működését.

A dolgozatot szakirodalmi áttekintéssel kezdem, ahol kifejtem témám legfőbb forrását, a fogyasztói magatartás alapjait, szerepét a turizmusban, valamint a vendéglátóipar, főképpen az éttermek területén, hiszen elengedhetetlennek tartom ezen ismeretek bemutatását. Ezután, következő fejezetként a válság megjelenését, illetve annak kezelését ismertetem, három alfejezetre lebontva. A koronavírus ismeretének és leküzdési stratégiáinak megismeréséhez indokolt általánosságban tanulmányozni a válságokat, illetve azok kezelését. Szekunder kutatásom végén a koronavírus járvány hatása olvasható a turizmusra, valamint a vendéglátóiparra kitérve. Úgy gondolom, ezen három fő fejezet adja diplomamunkám alapzatát, ezek ismertetése nélkülözhetetlen a téma tanulmányozásához, kutatásához és kidolgozásához. Szakdolgozatom végén saját kutatásom olvasható, azon belül kutatásom módszertana, eredménye, végül pedig következtetésem és javaslataim.

Célom a feldolgozható adatok gyűjtése és a lényeges információk kifejtése a fővárosi éttermek helyzeteiről, valamint marketingtevékenységükről a kialakult állapot kapcsán. Ezekhez nemzetközi és hazai adatokat is segítségül hívok, szekunder kutatásom mellett pedig primer kutatásom mélyinterjú és statisztikai adatokat is tartalmaz.

Ezek alapján az alábbi hipotéziseimet fejtem ki, illetve igazolom:

1. A Covid-19 az egész világgazdaság számára maradandó károkat okozott, aminek kiküszöbölésére beláthatatlanul sok időre lesz szükség.
2. Nagymértékben megváltoztak az éttermek arculatai a helyzet következtében.
3. Kevesebb fogyasztó vette igénybe az éttermi szolgáltatásokat a vírus, illetve a lezárások okán.
4. Sokat segít az éttermeknek, hogy leszerződtek a futárszolgálatokkal.
5. Rengeteg támogatásra van szüksége a vendéglátóegységeknek ahhoz, hogy túl tudják élni a pandémia és az utána következő időszakot.
6. Az éttermek újra nyitáskor sem oldódnak meg a problémák.
7. Számos tanulság levonható a kialakult helyzetből.

Kutatási célom a felmerülő kérdések kifejtése mellett az, hogy egy teljes körű képet szerezzek az éttermek hátrányos helyzeteiről és kihívásairól, nem csak a jelenlegi, hanem a pandémiát követő állapotról is. Ezen kívül, habár elég bonyolult és sokrétű problémáról van szó, ennek ellenére mégis módomban áll esetleges megoldásokat és javaslatokat tenni a helyzet kiküszöbölése érdekében.

2. A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS

2.1. A fogyasztói magatartás alapjai

Szakedolgozatom elméleti háttérére térve megállapítható, hogy a fogyasztói magatartás ismerete kötődik legmélyebben a témához, így elsőrendűnek találom ezen terület kidolgozását. Mindezek előtt viszont úgy gondolom, hogy a fogyasztói társadalommal, mint definícióval, tisztában kell lennünk. A fogyasztói társadalomban a fogyasztás helyeződik előtérbe, ami megváltoztatja az emberek értékrendjét, azonban ez veszélyeztetheti a földi lét jövőjét is (Hofmeister-, 2017). Ennek a kornak a középpontjában az önálló identitás kialakítása nyert teret, így az egész gazdaság és termelés erre összpontosul. Mostanra már a fogyasztói magatartás beleszötte magát mindennapjainkba, döntések, dilemmák sorozata viszi tovább és határozza meg életünket és ezek alapján figyelhető a fogyasztói magatartás alakulása is. A média, az internet, a reklámok óriási szerepet töltenek be a fogyasztás befolyásolásában és mára már ezeken keresztül áll kapcsolatban a fogyasztó a közösséggel és a valósággal (Hofmeister-, 2017).

A fogyasztói magatartás régóta érdekelt téma, ugyanis minden kereskedőnek lényeges volt és jelenleg is az, hogy mi az, amit a fogyasztók szeretnének és így hogyan maradjanak versenyben. Azonban, ahogyan a világgazdaság és a technológia változott és fejlődött, mind-mind más dolgok váltak fontosabbá a fogyasztók számára. Ahogy régen a nomád életmódot folytatóknak az volt a legalapvetőbb, hogy minél kevesebbet halmozzanak fel, addig manapság ez teljesen átformálódott, ugyanis napjainkban az emberek igyekeznek a lehető legtöbb dolog felhalmozására. Ahogyan teltek az évek, úgy nőtt a fogyasztók befolyása is a gazdaságra, ennek következtében a termelési, illetve értékesítési orientációt mostanra már a fogyasztói orientáció váltotta le és ez vált a piaci versenyben maradás legjelentősebb tényezőjévé (Hofmeister-, 2017).

A fogyasztói magatartás rendkívül összetett fogalom, számtalan megközelítése létezik. Bennett szerint a fogyasztói magatartás valójában a megismerés, a befolyás, a viselkedés, valamint a környezeti események erőteljes kölcsönhatása abból eredően, hogy az emberek miként viselkednek az élet különböző helyzeteiben (Bennett P., 1995). Engel – Kollat – Blackwell könyvében a fogyasztói magatartást az emberek azon viselkedésével kötik össze,

amely a javak, illetve szolgáltatások vásárlásában, annak tervezésében és használatában fejeződik ki (Engel, Kollat, & Blackwell, 1972).

Zentai Violetta idézve: „A fogyasztás társadalmi, politikai, és kulturális gyakorlatok együttese, amelyet valamely társadalmi étosz, értékrend, vagy ideológia legitimál és inspirál” (Zentai, 1996, old.: 140).

Habár a fogyasztói magatartás magába foglalja az emberek gondolatait, érzéseit, tapasztalatait és az ezáltal végrehajtott cselekedeteit a fogyasztási folyamatban, ezeken kívül még nagyban függ a többi fogyasztó véleményétől, az ezekkel kapcsolatos hirdetésektől, reklámanyagoktól, árinformációktól, valamint a csomagolás kinézetétől és a termék megjelenésétől is, ebből kifolyólag tehát rendkívül lendületes kölcsönhatásokkal és változásokkal járhat (Solomon, 2009).

A fogyasztói magatartásnak számos különböző definíciója létezik, mégis van közöttük összefüggés. Ennek példájára Solomon három főbb kulcselemet fogalmaz meg: a vásárlás előtti, a vásárlás alatti, végül pedig a vásárlás utáni fogyasztói magatartást és ezek mind a termelőre, mind a fogyasztóra hatással vannak. A fogyasztói oldalról a vásárlás előtti folyamat felölel olyan kérdéseket, mint például, hogy kell-e az adott termék vagy szolgáltatás, milyen információval rendelkezik a vevő, esetleg milyen választási lehetőségek állnak rendelkezésre. A vásárlás közbeni folyamatban a fogyasztónak el kell döntenie, mivel tölti el az adott termék beszerzése, izgatottsággal vagy esetleg stresszel, mik befolyásolják a vásárlási döntésben. A vásárlás utáni szakaszban a vevőnek döntést kell hoznia arról, hogy a megvett áru elégedettséggel töltötte-e el, betöltötte-e a termék az elvárt szerepet, végül pedig milyen tapasztalatokat szerzett. A termelői oldalt nézve szükség van arra, hogy az eladó megértse, hogy hogyan változnak a fogyasztók viselkedései, attitűdjei, milyen más termékekhez hasonlítják a megvenni kívánt árut vagy szolgáltatást a vásárlás előtti folyamatban. Tisztában kell, hogy legyen azokkal a szempontokkal, amik befolyásolják a fogyasztót a vásárlási szakaszban és azzal is, hogy milyen tényezők alapján lesz egy fogyasztó elégedett a vásárlás után annyira, hogy újból megvegye a terméket vagy szolgáltatást és megossza jó tapasztalatait másokkal is (Solomon, 2009).

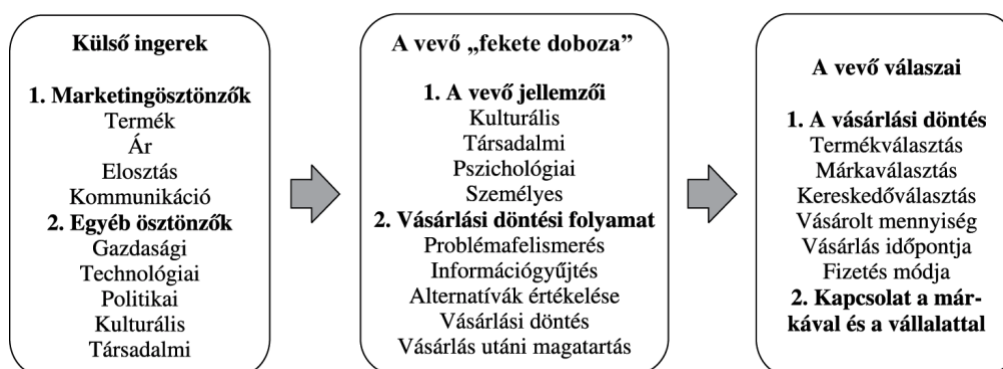
A fogyasztói magatartás során az emberek megvesznek, fogyasztanak, elhasználnak majd eldobnak, valamint különböző szolgáltatásokat vesznek igénybe, tehát a legfontosabb azt vizsgálni, hogy miért vásárolnak. Ahhoz, hogy ezt megértsük, rendkívül fontos minden szervezet számára az, hogy tanulmányozzuk a fogyasztók viselkedését. „A fogyasztás kulcs

ahhoz, hogy megértsük, a fogyasztók miért vásárolnak meg egy terméket” (Hofmeister-, 2017, old.: 6-7). A fogyasztói magatartás tanulmányozása meglehetősen összetett feladat, számtalan kérdést vet fel, különféle szempontot és tulajdonságot kell vizsgálni, hiszen jelentős mennyiségű befolyásoló tényezőtől függ (Hofmeister-, 2017).

A fogyasztói magatartás témája kulcs az összes marketingtevékenység megalapozásához, amelyek különböző turisztikai termékek fejlesztésére, népszerűsítésére és eladására irányulnak. Tehát, hogyha a termelő optimalizálni szeretné a különféle marketingtevékenységek hatékonyságát, akkor meg kell próbálnia megérteni azt, hogy a fogyasztók hogyan hozzák meg vásárlási döntéseiket. Hogyha megérti a vevők viselkedési mintáját, akkor tudni fogja, hogy mikor szükséges beavatkozni a folyamatokba a kívánt eredmények eléréséért, illetve, hogy egy adott időben egy adott turisztikai termékkel kit szükséges megcélozni. Ami még fontosabb, tudni fogja azt, hogy hogyan győzze meg a fogyasztókat egy adott termék választására, amit azért alakítottak ki sokkal hatékonyabban, hogy megfeleljen a vásárlók sajátos igényeinek. Következésképpen tehát, a marketingtevékenységek sikeresebbé tételének érdekében kulcsfontosságú megérteni a fogyasztók magatartását (Horner & Swarbooke, 2020).

Szintén nélkülözhetetlen a fogyasztók tulajdonságainak vizsgálata. Philip Kotler és Kevin L. Keller álláspontja szerint a viselkedés pszichológiája a különböző ingerek következtében tett cselekvéseken alapul, így a vásárlás is egy külső inger eredménye (Kotler & Kotler, 2012). (1. ábra)

1. ábra: A fogyasztói magatartás alapmodellje („inger-válasz” modell)



Forrás: Szakály Zoltán: Élelmiszer-marketing, 2017.

Kotler alapvetően két lényegesebb ingert fogalmaz meg, a marketing és egyéb ösztönző tényezőket. A marketing ösztönzők a külső ingerekhez kapcsolódnak, a termék, az ár, az

elosztás, végül a kommunikáció pedig a marketing-mix 4 P-je. Ezek azok, amiket a termelők, valamint szakemberek közvetlenül kezelni és irányítani tudnak, illetve ezeknek kell egyensúlyban lenniük egymással. Az egyéb ingerek lehetnek gazdasági, technológiai, politikai, kulturális, illetve társadalmi faktorok, amiket nehezen lehet befolyásolni, de szükséges számításba venni ezeket is (Kratovich, 2019).

Kotler az inger és a reakció közti teret a vevők „fekete dobozának” nevezi, ami az a pillanat, mikor egy ember eldönti, hogy hogyan reagáljon az ingerre. Ezen belül három csoportot fogalmaz meg, a fogyasztói pszichológiát, vevői jellemzőket és a vásárlás döntési folyamatát. A fogyasztó jellemzőinek tanulmányozása a vásárlói magatartásnak talán a legfigyelemreméltóbb csoportja, ugyanis időről időre változik. Ezek a társadalmi, kulturális, pszichológiai és személyes jellemzők. (Keller & Kotler, 2012).

Hofmeister-Tóth Ágnes megközelítése alapján, a tulajdonságokat két részre bonthatjuk, kulturális-társadalmi, valamint egyéni-pszichológiai tényezőkre. Az első csoporthoz tartoznak a kulturális értékeink, az életstílus, a referenciacsoport, valamint a család és a háztartás. Utóbbinak a figyelembevétele elengedhetetlen, főleg az, hogy a család és annak tagjai közül milyen esetekben, ki dönt a vásárlásról. Az egyéni tényezőkön belül a percepció, vagyis az észlelés, a tanulás, a motiváció, valamint az attitűd befolyásolja a vásárlást és a magatartást. A vásárlási döntési folyamat a problémafelismerésre, az információgyűjtésre, az alternatívák értékelésére, a vásárlási döntésre, végezetül pedig a vásárlás utáni magatartásra épül. A vásárlás utolsó fázisában a fogyasztó dönt a vásárlással kapcsolatban, majd kapcsolatba kerül a márkával vagy a vállalattal (Hofmeister-, 2017).

A fogyasztói vásárlási ciklus végtelen, hiszen szükségleteink folyamatosan növekednek. Abraham Maslow motivációs szükséglet hierarchiáját figyelembe véve az emberek motiváltak bizonyos igények elérésére és némely szükségletek elsőbbséget élveznek mások felett. Az amerikai pszichológus a piramist a szükségletek öt szintjére osztotta, fiziológiai, biztonsági, szociális (szeretet, hovatartozás) szükségletre, valamint a felső szinten lévő igények az elismerés és az önmegvalósítás. Amikor a fogyasztók rájönnek igényeikre, minden lehetséges opciót elkövetnek azok megvalósítására. Termékeket hasonlítanak össze azért, hogy a számukra legmegfelelőbbet választhassák ki és több utat is megtesznek azért, hogy ezt el tudják dönteni. Ez után vizsgálják meg az eredményt, amely kevesebb vagy akár több időt is igénybe vehet. Ezt a döntési folyamatot lehet befolyásolni, hiszen a fogyasztó pozitív döntésével lehet nagyobb forgalmat elérni.

Törőcsik Mária úgy véli tudnunk kell, hogy milyen döntésnél, hogyan befolyásolható a fogyasztó magatartása üzletek vagy esetleg márkák kiválasztása során. Fontos a múltbéli tényeket, adatokat, illetve a jövőbeli magatartás változását is vizsgálni, hiszen így tudjuk levonni a tanulságokat és fel tudunk készülni az esetlegesen megtörténhető változásokra (Törőcsik, 2016).

Gladwell álláspontja szerint a pénzügyi válság rámutatott arra, hogy mennyire fontos azt is vizsgálni, hogy a különféle történések miként változhatnak meg és válhatnak fordulóponttá. Ezen tényezők előrejelzése és vizsgálata lényeges és összetett feladat, számos tényezőtől függ és egy nehéz kihívásnak is felfogható. Barabási alapján a jövőt előre jelezni ugyanis nem lehet, viszont le kell vonni a tanulságokat a múltból és így meg lehet próbálni készülni a változásra (Gladwell, 2002) (Barabási, 2010).

2.2. A fogyasztói magatartás a turizmusban

Mielőtt a fogyasztók magatartását fejteném ki az idegenforgalom területén, véleményem szerint szükséges meghatározni a turizmust, mint kifejezést. Horner és Swarbooke alapján a turizmus legtöbb része jelentős átfedésben van a vendéglátással és a szabadidő eltöltésével. A turizmus az emberek által olyan rövid távon, saját otthonuktól tett helyváltogatás, ahol szórakoztató tevékenységeket folytathatnak saját maguk kényelme és pihenése érdekében. Ezen kívül, az üzleti célokkal való utazások is ide sorolhatók. (Horner & Swarbooke, 2020)

A turisztika területe egy olyan tevékenységként is értelmezhető, amiben számos más iparág is részt vesz, mint például a vendéglátás vagy a közlekedés. A vendéglátó ipar olyan szervezetek összessége, amelyek biztosítani képesek ételt, italt, szabadidős tevékenységeket és létesítményeket a vendégeknek. Azonban nem minden vendéglátás tartozik a turizmushoz, hiszen vannak emberek, akik csak egy bárba látogatnak el, vagy valamilyen szabadidős központba. Az egész üzletág növekedése, a különféle üdülési társaságok, valamint a kiskereskedelmi utazási irodák fejlődésével lehetővé teszik, hogy az idegenforgalom egy ipari szektornak számítsa.

A turizmus legfoglalkoztatottabb területe a fogyasztói magatartás, ami olyan bizonyos döntéseket, tevékenységeket vagy tapasztalatokat ölel fel, amik kielégítik a fogyasztók szükségleteit (Solomon, 2009). Az összes ilyen tevékenység és döntési folyamat közvetlenül hozzájárul a termékek és szolgáltatások beszerzésében, fogyasztásában, illetve selejtezésében

beleértve magát, a döntés folyamatait is (Engel, Blackwell, & Miniard, 2001). Ez a fogalom hangsúlyozza azt a pszichológiai eljárást is, amin a vásárló megy keresztül a vásárlás előtti, és utáni periódusban.

Mielőtt elkezdeném mélyebben vizsgálni a fogyasztói magatartás mintáit és fogalmait, hangsúlyosnak tartom megvizsgálni a fogyasztói magatartás szerepét a marketing folyamatokban. Ha a szervezetek célja, hogy az általuk végzett marketingtevékenységek eredményesnek és hatékonyak bizonyuljanak, a fogyasztók magatartásának megértése kulcsfontosságú, hiszen a marketing a fogyasztó és az eladó kapcsolatára épül. Emellett, arra az álláspontra támaszkodik, hogy a vállalatoknak minden tevékenységük során a fogyasztóra kell összpontosítaniuk. A vállalatok gyakran veszik figyelembe a fogyasztók igényeit és szükségleteit, de gyakran támaszkodnak arra is, hogy rábeszéljék őket a termékek vagy szolgáltatások megvásárlására és ez már sokszor inkább a fogyasztók meggyőzése, mint sem a középpontba helyezése, ami fogyasztói szuverenitásnak is nevezhető (Horner & Swarbooke, 2020).

A marketing pedig pontosan erre a koncepcióra épül és fő prioritásnak a fogyasztók végső szükségleteinek a kiszolgálását tartja, ami azt eredményezi, hogy a vállalatok a fogyasztók igényeit és azok okát kutatja és így állítják össze termékeiket és szolgáltatásaikat, amelyekhez alaposan megtervezett marketingmixek összeállítása szükséges. Ahhoz pedig, hogy ezek a megfelelően tervezett termékek és szolgáltatások rendelkezésre álljanak, nélkülözhetetlen a fogyasztói magatartás ismerete és a jövőben esetlegesen történő változások és trendek előrejelzése. A szervezeteknek azt is kell tudniuk, hogy a fogyasztó hogyan és miért hozza meg az adott döntést, hiszen ez segít abban, hogy meg tudják győzni a vevőt saját termékeik és szolgáltatásaik megvásárlására. Emellett lehetővé teszi a cégeknek, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat gyártsanak, amelyek megfelelőek a célközönség számára. Ez a folyamat mára már sokkal kifinomultabb lett az internet és a közösségi média térnyerésének köszönhetően (Horner & Swarbooke, 2020).

A turisztikai fogyasztói magatartást rengeteg kutató vizsgálta a turizmus és a marketing területén. Kotler és Armstrong a marketinget egy szociális és vezetői folyamatnak nevezte, amely során „az egyének és csoportok megszerzik azt, amire szükségük van különféle termékek létrehozásával és cseréjével”. (Armstrong & Kotler, 2008).

Levitt volt az első, aki kiemelte: „Egy igazi marketing gondolkodású cég megpróbál olyan kielégítő értékekkel rendelkező termékeket és szolgáltatásokat teremteni, amelyeket a

fogyasztók meg akarnak majd vásárolni” (Levitt, 1980). Ezzel kiemelte a fogyasztói igények és szükségletek fontosságát, illetve azt, hogy a marketing pszichológia magába foglalja a vásárlók középpontba helyezését egy vállalat döntéshozatali folyamatában.

Moutinho a turizmus szociális és pszichológiai befolyásait vizsgálta azzal a céllal, hogy fejlessze a turisztikai magatartás mintáját. A szociális hatások magukba foglalják a társadalmi környezet elemeit, a pszichológiai szempontok pedig a motivációra, a viselkedésre, valamint az életstílusra terjednek ki (Moutinho, 1987) (Kalmárné, 2018).

A különböző döntésekben fontos szerepet játszik a motiváció, amit szintén különböző befolyások érhetnek. Crompton úgy véli, hogy a turizmushoz kapcsolódó motiváció lehet „push”, illetve „pull” fajta inspiráció. A „push” fajta tényezők a fogyasztót a napi rutintól való elszakadásra ösztönzik, a „pull” típusú szempontok pedig az eldöntött szolgáltatások, célok jellemzőivel kapcsolatosak (Kalmárné, 2018) (Crompton, 1979).

A fogyasztói magatartás rendkívül érdekes, bár nehéz téma. Ez főleg a turizmus területén érdemleges, ahol a vevő vásárlási döntése főleg érzelmi jelentőségű. Például, ha egy nyaralásról beszélünk, a vevőnek ez lesz a legkiemelkedőbb eseménye az egész évben, ahol a szürke hétköznapiak elől menekülve, nyugodtan kipihenheti majd magát, így erre fog a legtöbbet költeni. A fogyasztók döntéshozatalának folyamatát számos külső és belső tényező is befolyásolja és elég összetett és komplikált feladat annak a vizsgálata, hogy ezen meghatározó tényezők hogyan befolyásolják a vásárlót a döntés folyamata alatt. A különböző termékek és szolgáltatások fajtái mind-mind különböző képpen hathatnak a vevőre. Egy nyaralás lefoglalásához például sokkal több időre és alaposabb megfontolásra van szükség, mint a mindennapi árucikkek bevásárlásához, hiszen ez a jövedelem sokkal nagyobb részét is igényli majd (Horner & Swarbooke, 2020).

A legtöbb tevékenységet különböző szükségletek irányítanak. Maslow szükségletpiramisa alapján, amikor a fogyasztónak ki vannak elégítve a mindennapi szükséges igényei, illetve, ha bizonyos jövedelme, és több szabadideje is van, akkor már ki tudja elégíteni a szükségleti hierarchia felsőbb szintjeit is, hiszen az utazás, illetve a szabadidős tevékenységek ide sorolhatóak (Kalmárné, 2018).

A turisztikai magatartás vizsgálata különböző összefüggő szakaszokat és elveket ölel fel, amiket nem lehet mindig külön-külön elemezni. A különböző elveket befolyásoló tényezőket és kutatói összefüggéseket az utazás különböző helyzeteiben lehet tanulmányozni, az utazás előtt, közben, és végül az utazás után. (Morison & Mill, 2012).

Minden üzleti tevékenységet folytató cégnél a fogyasztók állnak középpontban, igényeik kielégítése a cél, valamint az, hogy elégedettek legyenek az adott termékkel vagy szolgáltatással. Ezáltal az üzleti fejlődés két legfontosabb szempontja a fogyasztói hozzájárulás, valamint a fizetési hajlandóság (H.G. Parsa, 2005).

Piercy megfogalmazta azt is, hogy a vállalatoknak miért megy nehézkesen a marketing elfogadása. Állítása szerint a marketing bevezetésénél számos akadályba ütköznek a cégek, ilyenek például az információ és az ügyfelek ismeretének hiánya, a merev technológia és a különféle fenyegető tényezők. Feltehetőleg pedig az, hogy a cégek nem fogadnak el marketing alapú megközelítést, az főleg a fogyasztói magatartás ismeretének hiányán alapszik. Egyszerű próbálkozásokkal és elkövetett hibákkal tanulták meg, hogy hogyan lehet rávenni a fogyasztókat a vásárlásra ahelyett, hogy ezeket a bonyolultabb beszerzési folyamatokat sajátították volna el mélyebben. Ezzel ellentétben sokkal kifinomultabbá váltak abban, hogy hogyan beszéljék rá a vevőt a termékek megvásárlására, ez pedig azt sugallja, hogy a fogyasztók meggyőzése nem feltétlenül teszi szükségessé a viselkedési minták megértését. Piercy és rajta kívül több kutató is ellenben azt javasolja, hogy a fogyasztói magatartás folyamatának mélyebb megértése és vizsgálata segíti a termékek és szolgáltatások marketingjét (Piercy, 2002) (Horner & Swarbooke, 2020).

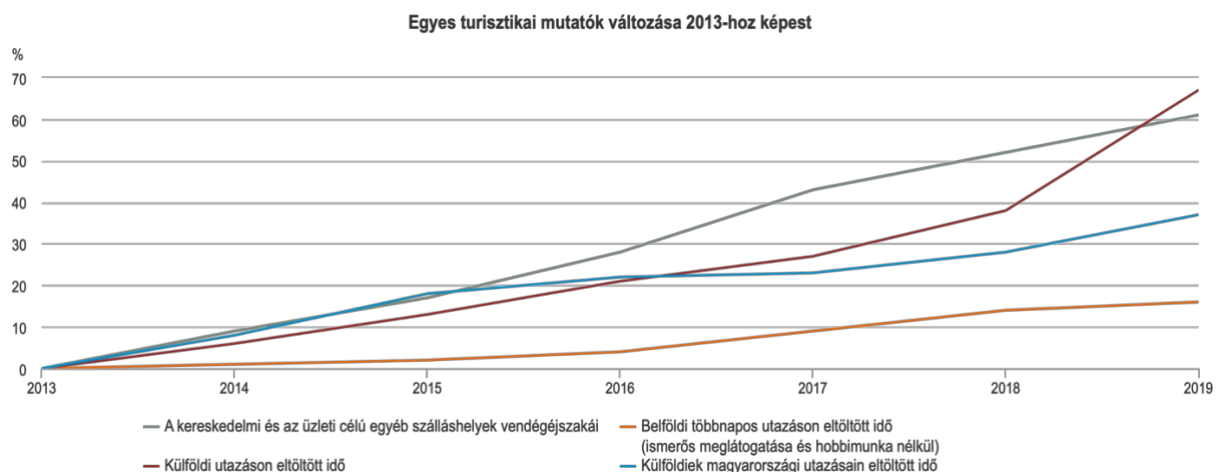
Juvan a fogyasztói magatartás értékeit vizsgálta fel kutatásában és kiemelte, hogy a fogyasztói magatartás megértése azért is fontos, mivel ez lehetővé teszi a marketingmenedzserek számára a döntéshozatali folyamatok fejlődését, valamint az attitűdök előrejelzését elkerülve ezáltal a túlzott optimizmust és a fogyasztói igények alábecsülését, ezenfelül pedig az új turisztikai termékek fejlesztésére is nagy hatással van. (Juvan, 2017). Hozzájárul ugyanakkor ahhoz is, hogy a vezetők egy tisztább képet kapjanak arról, hogy a fogyasztók milyen prioritásokat keresnek, és ezeket hogyan tegyék láthatóvá a fejlesztési folyamatokban. A hatékony és eredményes reklámkampányok fejlesztése beleértve a közösségi médiát is, a fogyasztói magatartás megértésén alapszik. A különböző előnyöket gyakran csoportosítják általában azért, hogy a piaci szegmens által keresett prioritások alapján lehessen tervezni egy reklámkampányt. Ez lehetővé teszi a marketingben dolgozók számára, hogy megértsék az időről-időre bekövetkezendő változásokat. Emellett hozzájárul a reklámok és a közösségi média kampányok módosításához azért, hogy tükrözzék a fogyasztók által, különböző időszakokban keresett prioritásokat. Ráadásul segít a különféle embercsoportok meghatározásában és beazonosításában, így ezáltal ideálisan megtervezett termékekkel és szolgáltatásokkal tudják megcélozni a vásárlókat.

A marketing tervezésének folyamatát McDonald és Morris olyan lépések sorozataként határozta meg, amelyek segítik a szervezeteket mind az új termékek bevezetésében, mind pedig a meglévők kezelésében egyaránt. (McDonald & Morris, 2000).

Következtetésképpen tehát a fogyasztói magatartás alapos megértése nagyban segíti a marketingtervezési folyamatokat függetlenül attól, hogy ez egy alapos vagy szisztematikus kutatást, illetve korábbi tapasztalatok eredményét igényelné. Számos példa létezik olyan vállalatokra, amelyeknek lehetőségük akadt új termékeket fejleszteni alaposabb kutatás nélkül. Általában ezen szervezetek élén olyan vállalkozók állnak, akiket érdekel a fogyasztók megértése, valamint nincs szükségük mélyebb kutatásra ötleteik megerősítéséhez. Azonban még ezek a vállalatok is hajlamosak mélyebben vizsgálni a fogyasztói magatartást, amint versenyképesebb cégek és termékek érkeznek a piacra.

Hazánkban is hatalmas szerepet tölt be a turizmus, jelentős mértékben serkenti a gazdaságot. A World Economic Forum 2019-es utazási és turisztikai indexe alapján Magyarország a 48. helyen áll (World Economic Forum, 2019). A KSH adatai szerint, 2019-ben a szálláshely és vendéglátás-szolgáltatás a nemzetgazdaság bruttó hozzáadott értékét tekintve elérte a 2,0%-ot. A kereskedelmi vendéglátás is bővült a 2019-ben vizsgált adatok alapján, ugyanis a forgalom nagysága 7 %-kal növekedett az egy évvel korábbihoz képest (KSH, 2020) (2 .ábra)

2 .ábra: A turisztikai mutatók változása 2013-hoz képest



Forrás: KSH, 2020.

Ezek alapján tehát a fogyasztók magatartásának megértése nélkülözhetetlen a jobb és nagyobb esélyek növelésére. A vendéglátóipar legfőbb szereplői az éttermek, valamint a

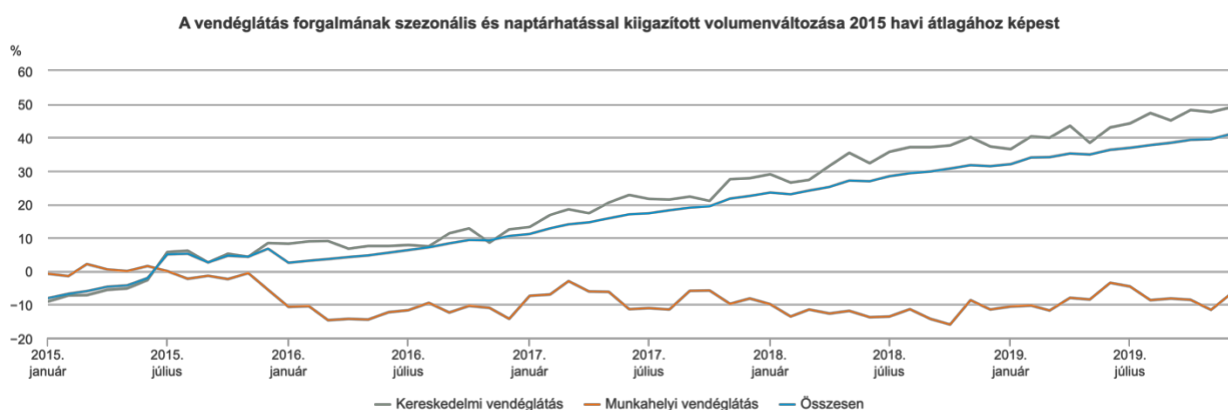
szálloda és ezek a gazdaság fontosabb közreműködői, hiszen rengeteg munkahelyet teremtenek, egyfajta piacot képeznek, és javítják az ország infrastruktúráját és turizmusát is (H.G. Parsa, 2005).

2.3. A fogyasztói magatartás vizsgálata az éttermeknél

A vendéglátás a szolgáltató szektor egyik fő iparága, minden városban, országban jelentős szerepet tölt be. Egy 2016-os felmérés szerint az emberek egyre többet járnak el étterembe világszerte. A kutatás szerint a globális válaszadók 48%-a hetente, vagy annál gyakrabban jár el bármilyen fajta étterembe. Ez a szám nyilvánvalóan azt jelzi, hogy az emberek gyakran látogatják a vendéglátóhelyeket világszinten, tehát ez a szektor lényeges szerepet játszik a nemzetgazdaságokban. Sőt, mi több, az éttermek számának gyors növekedése szorosabb versenyt is idéz elő, az pedig az éttermek nagyobb törekvését eredményezi a nagyobb számú ügyfelelégeltség elérése érdekében (Nielsen, 2016).

Az étterembe járási szokások Magyarországon is változtak az évek alatt, a vendéglátás forgalma 2019-ben csaknem a 2015-ös adat duplájára nőtt. (3. ábra)

3. ábra: A vendéglátás forgalmának volumenváltozása



Forrás: KSH, 2020.

Az étkezési trendek is folyamatosan alakulnak. Kukjera (2011) megközelítése szerint az étteremtípusok fajtái, mint például a „fine-dining”, alkalmi vagy gyorséttermek, kávézók, a

különböző étteremláncok, és a független családi éttermek, mind-mind hozzájárulnak a vendéglátó-ipar fejlődéséhez és növekedéséhez.

Meglátásom szerint a fogyasztói elvárásokkal szükségszerű tisztában lenni és részben ezzel lehet megőrizni a fogyasztók hűségét, továbbá a szolgáltatás színvonala is lényegbeli tényező. Disney állítás szerint a szolgáltatás minősége olyan elengedhetetlen szempont, ami támogatja a vállalatokat a fejlődésben, segít a fogyasztók igényeinek kielégítésében megszerezve ezzel hűségüket a termék vagy szolgáltatás iránt (Disney, 1999). A vevői elégedettség, illetve a hűség nagyban hatással van a szolgáltató vállalatok és főleg az éttermek teljesítményének javulásában. Emellett a pozitív információk szájról-szájra történő átadása nagy hatással van az éttermek hírnevére is. Ez a fajta reklám, valamint az újra-vásárlási szándék jelentős mértékben befolyásolja a fogyasztói elégedettséget (Gustafsson, Johnson, & Roos, 2005) (Zhang, Ye, Law, & Li, 2010).

Ám annak ellenére, hogy a magas vevői elégedettség elérése kiemelkedő tényező, attól még nem feltétlen a siker kulcsa. Ez azt jelenti, hogy az étterem vezetőknek nem csupán tisztában kell lenniük azzal, hogy hogyan érhetik el az elégedettséget és a bizalmat, hanem meg kell érteniük a vendégek panaszait és megpróbálni ezekre választ adni. Ez segít a vállalatok problémáinak felismerésében, jobb szolgáltatások és termékkínálatok tervezésében elősegítve ezáltal az ügyfelekkel történő hosszú távú kapcsolat kialakítását. A panaszok és elégedetlenségek megértéséből csak előny származhat, hiszen ez szorosabbá teszi a termelő és az ügyfél közötti kapcsolatot növelve ezzel az elégedettséget és a hűséget az adott vállalat iránt (Kim, Kim, Im, & Shin, 2003).

A fogyasztók elégedetlenségének a vizsgálata két fő szempontból épül fel, a reklamációk csoportosításából és az elégedetlen viselkedés előzményeinek vizsgálatából. Az ilyenkor megjelenő pozitív szemlélet viszont korlátozza az elégedetlen fogyasztók viselkedésének tanulmányozását és megértését, így a kutatók általában különböző viselkedési szándékkal mérték fel ezt a fajta magatartást. A legfőbb gátat a viselkedés mérésében a szándékok jelentik, hiszen ezek nem mindig tükrözik a tényleges jövőbeli magatartásokat. A valódi helyzetekben az elégedetlen vendégeket láthatatlan tényezők befolyásolják, valamint olyan információkat használhatnak fel, amelyekről nem voltak tisztában szándékaik közlésekor. Így tehát a tényleges viselkedést akkor tanácsos tanulmányozni, mikor a vendég és a szolgáltató között kapcsolat jön létre, ennél fogva ezt természetes körülmények között lehet vizsgálni, habár

módszertanilag elég összetett és komplikált lehet. (McCleary & Gursoy, 2007) (Kim, Lee, & Mattila, 2014).

Tehát az ehhez kapcsolódó tudást, valamint az új ismereteket és szempontokat, amelyeket hagyományos módszerekkel nem lehet elsajátítani, új nézőpontból szükséges vizsgálni. Fontos, hogy megértsük a vendég által észlelt körülményeket és érzéseket, a tényleges reakciókat és hogy milyen tényezők befolyásolhatták ezeket a válaszokat és érzelmeket.

Egy gyorsétteremben akkor lesz elégedett a vendég, hogyha a megrendelt ételre nem kell sokat várni, valamint elvárt a pontosság, az egyszerűség és a lendületes kiszolgálás és a megrendelt étel elviteli lehetősége. Ezzel ellentétben, ha „fine-dining”, vagy alkalmi éttermekről beszélünk, a fogyasztók kevésbé érzékenyek a gyorsaságra, hiszen az ilyen típusú helyek magas minőségű szolgáltatást nyújtanak lassabb ütemű kiszolgálással. Ezeknél az éttermeknél a gyors kiszolgálás csökkentené az elégedettségi szintet, ezzel ellentétben a gyorséttermek helyzetében ez növeli a színvonalat (Noone, Kimes, Mattila, & Wirtz, 2007).

A vendéglátóiparban azonban szinte lehetetlen, hogy minden egyes szolgáltatás tökéletesnek bizonyuljon és az összes vendég elégedett legyen, hiszen nagyon sok szempontra terjed ki az ügyfelek igényeinek kielégítése. Ez magába foglalja a felszolgált ételeket, a kiszolgálást és annak minőségét, a légkört, a két fél között létrejövő interakciót és ezen elemek bármelyikénél bekövetkezett negatív esemény elégedetlenséghez vezethet. Továbbá ezen a területen az emberi tényező rendkívül fontos szerepet játszik a szolgáltatás, majd az elégedettség létrehozásában. Ráadásul az éttermi folyamatok különböző szakaszokból állnak és ezen szakaszok bármelyikében létrejöhet valamilyen rendellenesség. Ezen tényezők fontossá teszik az étterem-vezetők számára, hogy meghallgassák az elégedetlen vendégek tapasztalatait, megpróbálva ezáltal megoldani a problémát. Az ilyen reklamációkat és panaszokat egy második esélyként is fel lehet fogni, hiszen ilyen helyzetben lehetőség akad a fogyasztók elégedetlenségét elégedetté változtatni, ezzel bizalmat kialakítva.

Következtetéseimet levonva tehát, a fogyasztók elégedettségeinek megszerzése és megtartása rendkívül fontos feltételnek bizonyosul egy vállalkozás hosszútávú működésének sikere érdekében, valamint nagyban hozzájárul ahhoz, hogy az egyszeri látogatók visszatérő vendégek legyenek.

3. VÁLSÁGHELYZET ÉS ANNAK KEZELÉSE

3.1. Válsághelyzet a turizmusban

A világszerte kialakuló gazdasági válsághelyzetek egyre nagyobb hatással vannak a turizmusra. Egyre zsúfoltabb lesz a Föld, a népesség folyamatosan növekszik, ez pedig urbanizációt, valamint a technológia nagyobb felhasználását és függését eredményezi és talán ez vezethet a megnövekedett katasztrófák és válságok bekövetkezéséhez (Richardson, 1994). Végtelen mennyiségű kedvezőtlen hírt hallani a politikáról, a gazdaságról, a társadalmi helyzetekről, amiket különböző média felületeken osztanak meg a világgal. Manapság a bűncselekmények és a terrorizmus jelenléte is folyamatosan gyarapodik és ez is jelentősen hatással van a turizmusra, valamint a mindennapi életre. Az idegenforgalmi ágazat globalizálódása a turisztikai vállalatok rohamos bővüléséhez vezetett világszerte a piac és a jövedelmezőség növelésének céljából. Ezzel azonban szélesebbé vált a szervezetek működtetésének kockázata is, hiszen a globalizáció gyakran tekinthető kaotikusnak és bonyolultnak (Hamel, Lustiger, & Mayer , 2000). Az országokban kialakuló gazdasági, politikai, társadalmi és technológiai változások egyfajta kiszolgáltatottságot generálnak és egyben hatékonyságot is követelnek a katasztrófák és válságok kezelésében. A világ egyre inkább egymástól függővé válik, így egy kisebb területen bekövetkezett válság jelentős hatást gyakorolhat a világ más részein (Ritchie, 2004). Bármilyen politikai instabilitás, recesszió vagy egy háború kisebb területen történő kitörése meglehetősen csökkentheti az idegenforgalmat a Föld különböző részein, ezért ki lehet jelteni, hogy a turizmus rendkívül érzékeny a külső tényezőkre és befolyásokra. Azonban ez az iparág rengeteg ország számára meghatározó, ami miatt egyre nagyobb nyomás nehezedik a turizmustól függő szervezetekre. Éppen ezért mérlegelniük kell a katasztrófák és válságok hatásait és különböző stratégiákat kell kifejleszteniük annak érdekében, hogy megvédjék ezt a szektort és a társadalmat egyaránt. Szükség van tehát az ilyen események megértésére és olyan módszerek vizsgálatára, melyek alkalmazhatóak a válság hatásainak korlátozásában vagy megállításában.

Véleményem szerint a válság megértése először annak meghatározásában rejlik, számos szakember és tudós próbálkozott ezen fogalmak megállapításával. Kínai nyelven a krízis szót („weiji”) két karakterrel jelölik, amiből az első a veszélyt jelenti, a második pedig a lehetőséget. Ebből az álláspontból nézve ez a helyzet magába foglal minden olyan váratlan, nem kívánt, példátlan és kezelhetetlen szituációt, amely hitetlenséget és bizonytalanságot okozhat.

A válság olyan események gyűjtőfogalma, mint a világjárványok, a vulkánok által okozott hamufelhők, olajszivárgások, állatokat támadó betegségek, hurrikánok, szökőárak, terrorista merényletek, lövöldözések, különböző zavargások, vízszennyezés, vegyi robbanások, politikai kudarcok vagy intézményi bukások következtében létrejövő nehéz, kihívásokkal teli esemény (McConnell & Eriksson, 2011). Ezen kívül olyan rendkívüli történésekről beszélünk, amelyek megzavarják a társadalom által kialakult munkarendszert, valamint az azok működéséről alkotott hipotéziseket. Ez rendkívüli fenyegetésbe és veszélybe sodorja az embereket és karrierjüket, ráadásul óriási bizonytalanságot okozva hatalmas felelősséget és nyomást helyeznek az egész világra (Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001).

Pauchant és Mitroff úgy vélik, hogy a válság egy olyan zavar, amely fizikailag a rendszer egészére kihatva veszélyezteti annak alap feltevéseit, létfenntartó magjával és a szubjektív önérzettel együtt. (Pauchant & Mitroff, 1991). Faulkner úgy ítéli, hogy a válság minden olyan mulasztás vagy tévedés eredménye, amely egy szervezet folyamatos működését, célkitűzéseit, valamint túlélését akadályozza és káros hatást fejt ki az alkalmazottakra és az ügyfelekre is. (Faulkner, 2001). Ha egy szervezetben dolgozó vagy akár egy ügyfél krízist gyanít, akkor ez a tévhit könnyen valósággá alakulhat, tehát rendkívül sokat számítanak az észlelések és a stratégiamenedzsment.

Egy ilyen esemény átalakulási folyamatként is felfogható, ahol a régi rendszert már nem lehet fenntartani, éppen ezért szükség van minőségi, drasztikus változásokra. Ellenben hogyha nincs szükség változásokra, akkor a történések leírhatóak kudarcként vagy mulasztásként. Jellemzően három tényezőről beszélhetünk, amelyek a legtöbb krízishelyzetben jelen vannak, ez a fenyegetés, a meglepetés és a rövid döntési idő. Általában nem mindig okoz csak egy probléma válságot, hiszen a kisebb szervezeten belüli rendellenességektől kezdve, mint például a személyzet kihívásai vagy betegségei, egészen a nagyobb természeti katasztrófákig, valamint terrorista cselekményekig bármi bekövetkezhet (McConnell & Eriksson, 2011); (Venette, 2008); (Coombs & Holladay, 2012).

Sausmarez álláspontja szerint a válságnak három időszakát különböztethetjük meg: először, a válság feltételezésének időszakánál olyan fenyegető, még nem megállapított tényezőket figyelnek a szakemberek, amelyek bekövetkezhetnek a jövőben. Ennek elég valószínűnek és pontosnak kell lennie annak érdekében, hogy fel lehessen készülni arra a helyzetre, ha ez az elképzelt szituáció esetleg valósággá válna. A következő időszak a közvetlenül nem érzékelhető, úgynevezett lappangó vagy rejtett válság, ilyenkor már a kritikusnak vélt helyzet

jelen van, viszont még nincsen lényeges negatív befolyása a gazdaságra nézve. Amikor ez az állapot áttör egy éles válsággá, akkor általában érzékelhetőek és mérhetőek is a helyzet végzetes és pusztító hatásai (Sausmarez, 2007) .

Brent Ritchie a válság kialakulását sebesség szerint csoportosította. Egy azonnali válság kialakulása nem hagyja a vállalatokat felkészülni. Az a fajta viszont, amely feltörekvően alakul ki, egyértelműen lassabban is fejlődik és ezek általában érzékelhetőek, valamint mérhetőek bizonyos szakemberek által. (Ritchie, 2004).

Ezekon kívül a különböző kríziseket természetük alapján is csoportosíthatjuk: a természetes válság általában nem kiszámítható, ezek lehetnek természeti események, katasztrófák. Azonban megkülönböztetünk olyan recessziót is, amelyet az emberiség okoz, ilyenkor jóval lényegesebb veszteség éri a világot. Ezutóbbi az oka a természeti válságok által kialakuló elkerülhetetlen eseményeknek is (Sausmarez, 2007).

A válságot, mint kifejezést a politika, a gazdaság, és a társadalom összes területén használják és általában lényeges hatást gyakorol a népesség nagyjára. A mai modern válság, az alap óvintézkedéseket meghaladva rendkívül magas gazdasági költségekhez, majd eladósodáshoz vezethet, valamint az úgynevezett hólabda hatással teremt egy egyedülálló, átfogó, több területre kiterjedő, összefüggő problémát. Ez olyan teljeskörű intézkedéseket von maga után, ahol a vállalatoknak meg kell küzdeniük a hirtelen megjelenő veszélyes és kockázattal teli helyzetekkel, annak érdekében, hogy a lehető leghamarabb vissza tudjanak térni a normális, mindennapi rutinjukhoz. (Boin & Lagadec, 2000)

3.2. Krízismenedzsment

Számtalan definíció létezik a válságkezelésre. Bundy kifejtette, hogy olyan folyamatot értünk ezalatt, amely során egy vállalatnak olyan kritikus és váratlan eseménnyel kell foglalkoznia, amely az egész szervezetet veszélyeztethetik. (Bundy, Coombs, & Pfarrer , 2016). A válságkezelés olyan döntések meghozatalának menete, melynek célja a krízis okozta hatások elhárítása vagy megszüntetése akkor is, ha az esemény éppen kibontakozóban van. Ez azt jelenti, hogy a válság okozta stressz, információhiány és nehézségek ellenére is olyan döntéseket kell hozni a szervezetek jövőjével kapcsolatban, amelyek segítik azokat a helyzet kiküszöbölésében.

Egy krízis megjelenése előtt különféle jelek érzékelhetőek, ezért olyan teljeskörű válságkezelési technikákat szükséges alkalmazni, amelyek megkövetelik az üzlettől, hogy legfőképpen a túlélés célját szolgáló döntésekre koncentráljanak. Ilyen szituációkban olyan vezetőkre van szükség, akik nem feltétlenül a szabályokat követve, képesek kihasználni a krízishelyzeteket a változások előidézésére a szervezet növekedése érdekében. (Fragouli & Ibidapo, 2015). A válság tisztázza az emberek helyzetét, ez azt is jelenti, hogy kilépünk abból, ami kényelmes, megszokott vagy elvárt és kockáztatunk, így ez sok ember számára esélyt jelenthet.

A válságok természetét nagyon nehéz kiszámítani. Általában nem ismétlődnek meg, ezen kívül egy adott megoldás nem alkalmazható közvetlenül a másokra, ezáltal nem lehet rutinosan felkészülni rájuk. A szervezeteknek improvizálni kell, képességeket, forrásokat, és stratégiát kell összeállítaniuk. Válságkezelési stratégiák kidolgozásakor figyelembe kell venni a külső és belső környezetet, az idő tényezőjét és az érintett felek érdekeit egyaránt. A kríziskezelés legjobb módja a megelőzés, a megelőzés legjobb módja pedig a megérzés és az előre jelzés, emellett rendkívüli kreativitást és tudást is igényel, hiszen új megoldásokat kell létrehozni a helyzet javítása érdekében. A tudás kiterjesztése tehát elemi feltétel, ami rengeteg időt és türelmet követel, de a beleöltött idővel és pénzzel hosszútávon sokkal többet spórolhatnak meg a cégek.

A XXI. század üzleti környezete egy olyan fázisba lépett, ahol a gyors, váratlan fordulatok és változások nyernek teret. Egy korszak szakadéknál állunk, ahol a tudás, a globalizáció, a hatalmas verseny, a különböző környezeti zavarok, a gyors és mindenhol jelen lévő változások a technológiai forradalmakkal együtt mind-mind egy új versenykörnyezetet hoztak létre (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999). Ez a korszak egy olyan állapotot idézett elő, ahol a tudás nem csak a posztindusztriális társadalom egyik fő kulcsa, hanem egy olyan lényeges erőforrás is, ami a nemzetek, vállalatok, és egyedülálló személyek gazdasági fejlődéséért és sikeréért felel (Carroll & Tansey, 2000). Ebben az új gazdaságban, az egyetlen fenntartható előny abból ered, ami egy vállalat tudatában van, emellett a legfontosabb az, hogy képesek legyenek ezekből profitálni és mielőbbi gyorsasággal tudjanak újat tanulni. Emellett egy szervezet ellenálló képességének a kulcsa abban rejlik, hogy szembe tudnak-e szállni a zavargásokkal úgy, hogy a kihívások közepette új képességeket és lehetőségeket fejlesztenek ki. (Patterson, Pierce, Klein, & Bell, 2010).

Mindezek ismeretének elsajátítása csak akkor működőképes, ha egy vállalat túlzott magabiztosságát és óvatosságát félrerakva cselekszik. Úgy kell kialakítaniuk a tudás menedzsmentjét, hogy biztosítsák a megfelelő ismeretek eljutását a megfelelő emberhez az optimális időben. Ez különösen fontos a vállalatoknak válságok idején, hiszen tudniuk kell ezt a tudást és megoldást észrevenni, majd alkalmazni, amilyen gyorsan csak lehet. (Pemberton & Stonehouse, 2000).

Általánosságban elmondható tehát, hogy a válságkezelésben fontos egy olyan problémamegoldó stratégia kidolgozása, amely segíti a szervezeteket a különböző negatív impulzusok csökkentésében vagy megszüntetésében. A krízismenedzsment célja a jövőben bekövetkező recessziók elleni intézkedések kidolgozása és végrehajtása, egy pontos tervzet készítése és az ellenálló képesség növelése. A válság után a vállalatoknak nem szabad inaktívnak maradni, készen kell állniuk a jövőben megtörténhető hasonló helyzetekre. Értékelni indokolt továbbá a krízis kezelésének eljárásait és eredményeit, valamint azonosítani kell a kiváltó tényezőt és az esemény tanulságait, ezt a megszerzett tudást pedig bele kell építeni a szervezet mindennapi működésébe és a válságkezelés gyakorlatába, hiszen minden válság egy leendő megszerzett tudás forrása.

3.3. Krízismenedzsment a vendéglátó-ipar területén

Ahogy már említettem, a különböző krízisek kitörésének turizmusra gyakorolt hatása a legerőteljesebb, szakdolgozatom témája okán pedig a vendéglátóiparra, pontosabban az éttermek válságkezelésére térek ki, mivel ez témám fő pontja. Az éttermek egy sajátos turisztikai rendszert képeznek, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a gazdasághoz, de ugyanolyan érzékenyek a különböző veszélyekre is.

A legtöbb szakirodalmi olvasmány a válságkezelés egy általános nézőpontjára összpontosít alapvető elvekre rávilágítva. Emellett, léteznek olyan nézetek, amelyek a kríziseket különböző szempontok szerint csoportosítják. Más kutatások történelmi szempontokra fókuszálnak, és ezekkel megpróbálnak belátást nyerni az üzleti szektorba, a kormányba, és annak viselkedésébe.

A szervezetek mind-mind különbözőképpen reagálnak a válságra. Vannak, akik proaktív tevékenységeket folytatnak a helyzet leküzdése érdekében, például marketing kiadások növelése, új termékek fejlesztése stb. Ellenben mások azzal az állásponttal értenek együtt,

miszerint a vállalatoknak költségcsökkentési stratégiákat kell alkalmazni a meglévő személyzet alkalmazásával (Pearce & Michael, 2006).

Az étterem vezetők által használt krízis kezelési technikák vizsgálata Aviad Israeli szerint két összefüggő tényezőkől állnak. Az első az intézkedések felismerése, amelyek segítik a vállalatot a krízis kezelésében, a második pedig ezen intézkedések felhasználási szintjei, amik pedig a válságkezelési gyakorlatok kiértékelésére lehetnek hatással. Ezzel ellentétben számos kritikus úgy véli, hogy az ez alapján történő különböző technikák kiválasztása egy adott iparra nézve válságos lehet, ezért is fontos említést tenni, hogy ezen gyakorlatok felismeréséhez és alkalmazásához különböző feltételek léteznek (Israeli, 2007).

A vendéglátásban használt válságkezelési stratégia négy különböző intézkedésre terjed ki. A stratégia első szempontja a reakció, ami segíti az éttermet az intézkedések rendszerezésében a költségek csökkentése érdekében. A második, az ügyfelek hozzáadott értéke a vezetés elkötelezettségét jelöli a minőség és szolgáltatások növelésére. Ezt stratégiaként szükséges használni a veszélyek megelőzésére és leküzdésére. A harmadik komponens az alkalmazkodás, amely magába foglalja az állandó költségek csökkentésére és a rugalmasság megszerzésére irányuló rendelkezéseket. Végül a negyedik faktor a proaktivitás, amely a cég versenyhelyzetének megerősítésében segít (Alonso - Almeida & Bremser, 2013).

Mansfeld helyi piacon történő kiterjedt marketingtevékenységet javasol annak érdekében, hogy szembe tudjanak nézni az éttermek a kritikus helyzetekkel. Ezen kívül az infrastruktúrával kapcsolatos döntések is a lehetséges és hatékony műveletek között szerepelnek. Egy válság ideje alatt az infrastruktúrát inkább korlátozni szükséges, mint sem bővíteni. Mindemellett léteznek további megfigyelések, melyek a kormány szerepére fókuszálnak a válsághelyzet idején, illetve az ezekkel kapcsolatos tanácsokra. Ennek értelmében három fő kategória fogalmazható meg a válság kezelésére: a marketing, a piac fenntartása, és a kormány. A vendéglátó egységeknek rendkívül fontos a vendégek hűségének megszerzése és megtartása. A lojális vendégek jövedelmük nagyobb részét költik el az adott cégnél és általában kevésbé is érzékenyek az árra, mint más vendégek, emellett a magas szintű ügyfél elégedettség és hűség alacsonyabb árérzékenységet eredményez. Azonban az ár és érték egyre inkább központi szerepet játszik a fogyasztók döntéseiben, főleg válság idején (Mansfeld, 1999).

A vendégeket legjobban vonzó marketingtevékenységbe beletartozik az adott cég hirdetése, népszerűsítése. Ezen kívül ilyen szélsőséges helyzetekben az étlapon megjelenő

korlátozott időben kapható menük egész nap és olcsóbban való szolgáltatása is növelheti a fogyasztást. A piac fenntartására különböző költségcsökkentő tényezők vezethetők be. Ezeket az étterem vezetők megkülönböztetik a vendégek számára látszólagos, illetve nem észrevehető intézkedésekkel. Érzékelhető lehet például az éttermi szolgáltatások korlátozása vagy esztétikai karbantartások elhalasztása, ezzel ellentétben a vendégek számára nem észrevehető az éttermeken belüli rendszerek karbantartásának elmaradása, illetve kevésbé költséges helyettesítő termékek használata a konyhán. A kormány által nyújtott tevékenységek magukba foglalják a különböző költségekkel, valamint adókkal kapcsolatos támogatásokat.

A vendéglátóipar rengeteg munkavállalót igénylő terület, válsághelyzetekben viszont egy étterem humán erőforrás menedzsment részlege (H.R.) különböző költségcsökkentő intézkedéseket vezethet be, ennek eredményeképpen előfordulhatnak tehát létszámleépítések vagy az alkalmazottak munkaidőjének, illetve fizetésének redukálása, hiszen ez is beletartozik a válságkezelési tervek közé. Az éttermek krízismenedzsment vizsgálatának egy másik lényeges alapja a különböző étterem vezetőkkel történő mélyinterjúk készítése a kialakult helyzethez kapcsolódó meglátásaik megismerésének érdekében (Israeli, 2007).

A válság gyors és drasztikus terjedése hatalmas kihívásokat jelent a szervezeteknek a helyreállítási stratégiák kidolgozásában. A rugalmasság a legfontosabb szempont talán mindegyik alkotó közül, amely segíti az ellenállóképesség fenntartását. Cheer és Lew felismerték azt, hogy a változások térbeli és időbeli skálán történhetnek, valamint rávezettek arra is, hogy ezek gyors és lassú mozgatórugókból épülnek fel. A gyorsak között szerepelnek a súlyos járványok, amelyek megbetegedésekhez és halálozásokhoz vezetnek, erre példa a jelenlegi pandémia-helyzet kialakulása is (Cheer & Lew, 2017).

4. A COVID-19 HATÁSA

4.1. A Covid-19 hatása a turizmusra

A turizmus a világ különböző exportjainak 29 %-át tette ki 2019-ben és jelenleg közel 300 millió munkahelyet nyújt az emberek számára (UNCTAD, 2020). Ezen kívül a globális jövedelem és foglalkoztatás egyik különösen fontos forrása és jelentősen hozzájárul az országok GDP-jéhez, a gazdaságot pedig évről évre fokozza. A 2020-as évre is növekedésre számítottak, amíg a Covid-19 járvány meg nem jelent Kínában, majd elkezdett futótűzként terjedni majdnem 20 országon keresztül és megjelentek a regisztrált fertőzött esetek a világban mindenhol. Ahogy a vírus terjedt, a törvényhozók és szervezetek legfőbb feladata az emberek egészségének megőrzése volt, egyértelműen ez áll mindenek felett, így a vírusnak köszönhetően a legtöbb ország vendéglátó iparának működése az egész turizmussal együtt leállásra kényszerült, valamint a nemzetközi utazások és több országban a belföldi utazások is megszűntek.

A légi és vízi közlekedések állnak főleg a vírus gyors és globális terjedésének hátterében. Az utazási jogok, illetve a vendéglátóipar és a turizmus nyújtotta szolgáltatások példátlan módon visszaestek. Ilyen események ezelőtt csak a XX. századi világháborúk idején történtek történelmünkben.

A korlátozásokkal ellenben vannak és voltak is olyan országok, amelyek megpróbálták lépéseket tenni a gazdaság újra nyitása érdekében, viszont egyértelműen a vendéglátóipar az a terület, amely a legkésőbb számíthat a visszaállásra. Rendkívül sokkoló, hogy ez a szektor az, amely az egész üzleti világra kihatva egy világszinten terjedő vírus legsúlyosabb következményeivel néznek szembe, gazdasági világválságot teremtve ezzel. Ezen területek egészségének meg kellett tanulni együttműködni és alkalmazkodni, őszinte elkötelezettséget mutatva az egész vendéglátásra és mindenhol erőfeszítéseket téve a közösség segítése érdekében. A vírus okozta korlátozások világszerte pusztítóan hatottak mindenre. A legtöbb országban lezárták a nemzetközi határokat, ennek eredményeképpen pedig a nemzetközi turizmus szinte teljesen leállt és a hazai turizmus is szintén lecsökkent a korlátozások miatt. Emellett voltak országok, amelyek elkezdék feloldani a turisták számára a lehetőségeket, viszont sokan így is félték az utazástól.

Az országok hosszútávú korlátozásai viszont lényegesen hátrányos helyzetbe hozták a turizmust az egész világon és ez rengeteg munkahely megszűnését eredményezte. Körülbelül 120 millió munkahely került veszélybe, a gazdasági kár pedig az 1 trillió eurót is túllépte (World Economic Forum, 2020). Repülőgépekkel a földön, bezárt szállodákkal és éttermekkel, valamint folytonos korlátozási szabályokkal kijelenthetjük tehát, hogy az utazás és a turizmus lett az egyik legjobban érintett szektor egészen a vírus terjedésének kezdete óta.

4.2. A Covid-19 hatása a vendéglátóiparra

A vendéglátóipar a turizmus egyik lényeges szektora, a világ GDP-jének közel 10 %-át teszi ki jelenleg (UNWTO, 2020). Több millió embert foglalkoztat világszerte és több száz billió euróval járul hozzá a világgazdasághoz a különböző éttermek népszerűségének köszönhetően. Sajnálatos módon a vendéglátó iparral együtt az egész turizmus sebezhetőbb a természeti katasztrófák és világjárványok növekvő gyakorisága és súlyossága miatt, amely gyakran okoz hatalmas anyagi veszteségeket.

A vírustól való félelem okán az emberek komolyan vették a távolságtartást a különböző határozatokkal együtt, így ez a szektor a kritikus körülmények miatt nagy veszélybe került. Az egész világ egy erőteljes sokk alatt áll a vírus hirtelen kitörése miatt és a vendéglátóipar a turizmussal együtt néz szembe a vírus kegyetlen hatásaival egy nagymértékű gazdasági lelassulást eredményezve. Ennek okán a turizmusban nem csak napokig vagy hónapokig tart majd a vírus hatása, hanem egy hosszú, éveken át húzódó befolyásról beszélünk, amely miatt az ágazatban dolgozók munkája soha nem lesz stabil és veszélytelen. Alapjaiba véve több, mint 75% a veszteség, ami hatalmas munkanélküliséget és rendkívüli nyomást gyakorol a kormányra és a társadalomra. A különböző programok, találkozók, események felfüggesztése a hotelek és szállodák bezárásához vagy korlátozott működéséhez vezetett kevesebb személyzettel. Így magától értetődő, hogy a vendégek nem tartózkodhatnak hotelekben és szállodákban, illetve nem használhatnak semmilyen általuk nyújtott szolgáltatást. Ebből fakadóan a bevétel kérdése likviditási problémákhoz is vezethet, a bevétel csökkenésével pedig az egész turizmus hatalmas munkaerőhiánnyal néz szembe. Ráadásul óriási teher helyezkedik az alkalmazottakra is a béreik, számlák, havi kifizetések, illetve a mindennapos megélhetés miatt, így tehát elmondható, hogy az koronavírus egy hatalmas pénzügyi visszaesést eredményezett világszerte.

A helyzet negatív hatása nem csak a szállodákat érintette, hanem az éttermeket is azzal, hogy a két hullám közötti időszak kivételével bezárásra kényszerültek és vagy az elvitel vagy pedig a házhozszállítás vált lehetségessé. A két hullám közötti feloldás sem oldott meg semmit, hiszen sokkal kevesebb vendég látogatta az éttermeket, ugyanis a legtöbbjüket még átjárta a vírustól való félelem és bizonytalanság. Számos vállalkozó fontolta meg éttermeik újbóli megnyitását nem csak a restrikciónak, hanem főleg a fogyasztók hiánya miatt, akik alapvetően feszültek és bizonytalanok, ha az éttermek látogatásáról van szó. A legnagyobb kihívást számos vállalat számára az jelenteti, hogy hogyan érik el a fogyasztók esetében félelmeik leküzdését, illetve a kiterjedt bizonytalanság elfogadása, hiszen senki nem tudja, hogy mennyi idő kell ahhoz, hogy a turizmus felépüljön (Madeira, Palrao, & Mendes, 2021).

Az egészséghit-modell (HBM- Health Belief Model) egy elméleti minta, amelyet számos területen alkalmaznak különféle kutatások során az egészségügyi magatartás előrejelzésére. Ennek alapján az egyének betegségmegelőző magatartása a kockázat felfogásával és egészségügyi meggyőződésükkel magyarázható. Az emberek megelőző magatartását pozitívan befolyásolja a betegség észlelt súlyossága, a hatékonyság, a megelőző intézkedések meghozatalának érzékelt előnyei, valamint a cselekvésre utaló jelek. Ezzel ellentétben az attitűdöt negatívan befolyásoló tényezők az észlelt akadályok és költségek, amelyek megakadályozzák az egyéneket az ilyen intézkedések meghozatalában. Ez a modell elméleti alapként is alkalmazható a jelen tanulmányban a fogyasztók étkezési magatartásának vizsgálatára és magyarázatára (Champion & Skinner, 2008).

Ezzel összefüggésben a fogyasztók megelőző viselkedésmódja az éttermi étkezések elkerülésére, valamint a személyes kapcsolatok minimalizálására utal. Az érzékelt egyén rögzíti a Covid-19 fertőzés kockázatait és esélyeit. Az észlelt súlyosság a vírus negatív hatásaira világít rá, amely összefüggésben áll a fogyasztók kockázati megítélésével is és ez visszatartja a vendégeket attól, hogy a pandémia idején mozduljanak ki étterembe. A kockázati felfogás kulcsfontosságú szerepet tölt be az egészségügyi viselkedés meghatározásában. Ezt számos tényező alakíthatja, változtathatja, mint például a tömegkommunikáció, a személyes egészségügyi állapot és a kulturális háttér is. Emellett a cselekvésre utaló jelek magukba foglalják a kormányzati politikákat és az általuk hozott intézkedéseket, mint az otthon maradásra, illetve a társadalmi távolságtartásra vonatkozó határozatok. Ezeket a rendelkezéseket is pontosan azért érvényesítették, hogy emlékeztessék az embereket a társadalmi elhatárolódásra, beleértve az éttermek kerülését. Ezeknek az előnye a fertőzés

kockázatának csökkentése, illetve visszaszorítása, ezáltal a fogyasztókat is ösztönzik a szabályok betartására (Ferrer & Klein, 2015).

Ennek okán kijelenthető, hogy ez a szektor jelentősen kiszolgáltatott az ilyen helyzetekben, mivel nagymértékben függ sikere az emberi interakcióktól és összejövetelektől. Az éttermi étkezés pedig a magasan észlelt személyes érzékenységgel köthető össze a személyes interakciók erősen fertőző jellege miatt főleg egy zárt, kevésbé szellőző térben.

A pandémia és a kapcsolódó kormányzati politikák hatása az éttermi keresletre étteremtípusonként eltérhet. A gyorséttermek a járványok idején például ellenállóbbak, mint a teljes körű szolgáltatást nyújtó egységek. A fogyasztóknak eltérő kockázati felfogásuk lehet a gyorsétteremben való étkezéssel kapcsolatban, ennek oka pedig az lehet, hogy a járvány fizikai érintkezés útján terjedhet, ami pedig jobban minimalizálva van a gyorséttermekben. Ezekben a helyeken a korlátozott fizikai érintkezés miatt a fogyasztók kevésbé érzékelik a kockázatokat, ellentétben a teljes körű szolgáltatást nyújtó helyekkel, amelyek inkább növelik a vendégek kockázati megítélését. Mindemellett az emberek általában kevesebb pénzt költenek egy gazdasági visszaesés idején és megfizethetőbb lehetőségeket választanak főleg, ha jövedelmük is csökken és mivel a koronavírus súlyos gazdasági válságot eredményezett, a fogyasztók is inkább a gyorséttermeket preferálják olcsóbb ételeik miatt.

A helyzet csökkentésére a legjobb módszer, ha még kezdeti szakaszban alkalmaznak kiemelt stratégiákat, amelyek magukba foglalnak járványmegelőzési, árképzési és vállalat fenntartási gyakorlatokat. Emellett minden cégnek személyre szabott intézkedésre van szüksége ahhoz, hogy újra normális körülmények között folytathassák üzleti tevékenységüket. Ezenfelül sürgős ösztönzésre és enyhítésre van szükségük, amik támogatások, adókedvezmények, illetve adósságtörlesztési szünetek révén érhetők el. Az állam által nyújtott hozzájárulásokat és a különféle ösztönző tényezőket a piaci likviditás és a sebezhető munkaerő védelmének biztosítására kell kiszabni. A főbb hangsúlyt a kis- és középvállalkozásokra szükséges helyezni, hiszen ezek teszik ki az ágazat nagyobb részét, ráadásul sokkal nagyobb veszélynek is ki vannak téve, mivel nem rendelkeznek annyi tőkével, mint a nagyvállalatok.

5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Szakedolgozatom ezen fejezetétől kutatásom módszertanát, majd eredményét fejtem ki, amihez saját interjúmat és a lehető legfrissebb adatokat igyekszem felhasználni, végül pedig következtetéseimet és javaslataimat ismertetem.

Primer kutatásomban kvalitatív feltárást alkalmazok, azon belül pedig strukturált mélyinterjúkat végeztem, ami azt jelenti, hogy előre felkészült, megírt kérdésekkel rendelkeztem és interjúalanyaim ezekre is adtak választ, tehát dolgozatomban ezeket a tartalmakat áll módomban elemezni.

Mint ahogy már korábban írtam, kutatásom főbb célja megismerni a pandémia által kialakult nehézségeket és kihívásokat a budapesti éttermek esetében, valamint tanulmányozni, hogy milyen „életben maradáshoz szükséges” tevékenységeket folytattak. Végül pedig az interjúkból nyert következtetéseimet levonva, javaslatokat teszek a helyzet javítása érdekében.

Kvalitatív kutatásom során nyolc mélyinterjút készítettem különböző típusú éttermek vezetőivel. Interjúm 15 darab egymásra épülő, kifejtős kérdésből állt, melynek megválaszolása körülbelül 30-40 percet vett igénybe.

A kutatásomhoz szükséges éttermeket és azok vezetőit az internet segítségével kerestem fel és e-mail formájában küldtem nekik levelet, hogy fogadják el felkérésemet szakedolgozatom segítése érdekében. Ezen kívül ismerőseimet is megkértem, hogy ha esetleg ismernek étterem vezetőket vagy tulajdonosokat, akkor segítsék munkámat azzal, hogy megkérdezik az egyéneket, hogy válaszolnának-e a kérdéseimre.

Az interjúk telefonon, interneten keresztül (Zoom), valamint személyesen, egészen 2021 március 20-tól május 10-éig szétszórva zajlottak le értelemszerűen a különböző megbeszélte időpontok alapján.

Az interjúban elsősorban a megkérdezettek pozíciójára tértem ki, valamint az éttermek típusára, majd ezután a különböző forgalmukra voltam kíváncsi inkább arányaiban nézve, hiszen a cégvezetők szívesebben adtak meg százalékos értékeket, mint pontos összegeket. Itt pontosabban a külföldi-magyar vendégek arányáról akartam tudomást szerezni. Véleményem szerint egy interjú elején fontos részletezni kivel tartjuk az interjút, illetve a mostani témában szintén fontos az is, hogy étterem vezetői vagy tulajdonosok vegyenek részt a kutatásomban,

emellett úgy vélem, hogy az adott étterem típusával is érdemes tisztában lenni. Ezen kívül lényeges kideríteni az adott vendéglátóhely forgalmát a helyzet előtt és után is, hiszen így lehet érezhetően szemléltetni a járvány okozta változásokat.

A következő pár kérdés már a jelen helyzetről szólt, ennek értelmében a forgalom, a szolgáltatások és a marketingtevékenységek átalakulására, illetve a különböző költségcsökkentő lépésekre voltam kíváncsi. Érdekelt az is, hogy a vírushelyzet alatt milyen kihívásokat tudtak eddig leküzdeni a vezetők és ebből adódóan milyen nehézségekkel néznek szembe jelenleg.

Végezetül, interjúm három utolsó kérdése azt taglalta, hogy kaptak-e állami támogatásokat az éttermek, ha igen, akkor elég-e az nekik a talpra álláshoz, esetleg számítanak-e még valamilyen fajta segítségre. Ez után érdeklődtem aziránt, hogy szerintük mi oldaná meg a mostani helyzetet az adott étteremre nézve és milyen tanulságot tudnának levonni a vezetők ebből az időszakból.

Úgy gondolom ezen kérdések megválaszolása elegendő információt nyújt számomra, hogy elemezni tudjam a válaszokat, össze tudjam hasonlítani azokat más interjúalanyok válaszaival, majd le tudjam vonni a következtetéseimet és javaslatokat tudjak megfogalmazni a témával kapcsolatban.

6. MÉLYINTERJÚ: AZ ÉTTEREMVEZETŐK VÉLEMÉNYEI

6.1. A megkérdezettek és éttermeik bemutatása

Kutatásom során interjú alanyokat keresve megtudtam, hogy Budapesten az éttermek több, mint a fele ki sem nyitott a pandémia és korlátozások alatt. Ebből arra lehet következtetni, hogy vagy bezártak végleg vagy nagy nehézséggel újra tudnak majd nyitni a helyzet után.

Mint említettem nyolc interjúalanyom volt, ebből mindegyik étterem másfajta ételeket és élményeket nyújt, kisebb átfedéssel. Az elsőt Preczer Zsolttal készítettem, a Menza étterem üzletvezetőjével. A telefonos interjú alatt kiderült, hogy ez egy hagyományos, klasszikus étterem, amely nagyrészt magyaros ételeket kínál nemzetköziekkel együtt.

A következő személy Vas István volt, aki szintén üzletvezető a Frida nevű étteremben. A helyről azt érdemes tudni, hogy 2020 augusztusában nyitott, tehát a koronavírus kitörése után jóval. A személyes interjúból kiderült, hogy főleg olasz jellegű ételeket kínálnak a vendégeknek, főbb ételeik a pizza, tészta és saláták.

Ezt követte a Las Vegan's, egy főleg hamburgereket áruló vegán gyorsétterem, aminek a tulajdonosa, Hajdler Bianka állt rendelkezésemre személyesen, aki egyben a H.R. menedzser is. Állítása szerint az étkezde a gyorsétterem és a „beülős” étterem közötti átmenet. Ezen kívül működtetnek rendes éttermet, valamint food-truck hamburgerezőket is.

A soron következő vendéglátóhely a Bamba Marha Burger Bár volt, melynek társtulajdonosával és egyben üzletvezetőjével, Jancsa Jánossal beszélgethettem Zoom alkalmazáson keresztül. A Budapesten öt helyen megtalálható étterem öt fogalmazva egy „casual” típusú hamburgerezőnek nevezhető.

Ez után a Reggel Délben nevű étterem társtulajdonosa és egyben üzletvezetője volt az interjúalanyom, Boros Bence. Egy bisztró jellegű étteremről van szó, ami egy reggeliző és ebédlő helynek indult. Egyszerű, házias ételeket nyújtanak a vendégeknek, ezek nincsenek különféle nemzetiségre szabva, tehát japán, indiai, olasz, francia, kínai, amerikai, magyaros fogások mind-mind megtalálhatóak az étlapjukon.

A Károlyi étterem volt a soron következő, aminek az üzletvezető-tulajdonosa Tersztyánszky Andor fejtette ki gondolatait számomra személyesen. Egy hagyományos étteremről beszélünk, pontosabban elmondása szerint egy sima, polgári típusú vendéglátóhely.

Ezután Lévai Zsuzsannával készítettem telefonos interjút, a Halkakas Bisztró tulajdonosával. Ahogy a nevében is benne van egy bisztróról van szó, azon belül pedig kizárólag hazai, magyar, folyami halakat és azok alapanyagait használják fel.

Végül utolsó interjúalanyom Izsó Tamás volt, az Epic Burger Bár operatív vezetője, akivel személyesen beszélgettem, ezalatt pedig kiderült, hogy még két hasonló egységet vezet Budapesten. Az adott hely egy amerikai, mexikói típusú étterem, amely főleg burgereket kínál, de az adott étterem nagy itallappal is rendelkezik különleges koktélokkal együtt.

6.2. Az éttermek helyzete a koronavírus előtt és után

Mélyinterjúm első fele az éttermek forgalmára helyezi a hangsúlyt, illetve arra, hogy milyen arányban látogatták magyarok és külföldiek az adott egységet. Meglátásom szerint fontos tisztában lenni a pandémia előtti időszak forgalmával, hiszen így lehet szemléltetni a koronavírus okozta hatalmas visszaesést. Fontos megjegyezni, hogy interjúalanyaim 70%-a nem adott meg számadatot, így ez a magyarázata a pontos összegek hiányának, viszont nem ezen alapszik dolgozatom.

A 2003-ban megnyitott Menza éttermet eleinte nagyrészt hazai vendégek látogatták, majd miután jó hírnevének köszönhetően a Tripadvisor megjelenése után az oldalon meglepően sok pozitív értékelést szerzett, a turisták körében is elterjedté vált. Az évek alatt tehát a teljesen magyar vendégkör átadta a helyét a külföldieknek és a későbbiekben már nagyobb részt látogatták turisták a helyet, mint hazai vendégek, pontosabban 80-20 %-os arányban.

A Frida étterem vezetője, Vas István erre a kérdésemre nem tudott érdemleges választ adni tekintve, hogy a pandémia közepén, augusztusban nyitottak ki. Viszont azt nyilatkozta, hogy több bár is a tulajdonában van és arról azt tudja, hogy azokat 80%-ban külföldiek látogatták.

A Las Vegan's étteremből összesen hat található a fővárosban és ezek 80%-a turisztikai középontban helyezkedik el, tehát ezeket nagyobb számban látogatják turisták, viszont eltérően. A külföldiek által legnépszerűbb hely a Karaván-udvari éttermük, amelyet 80-90%-ban látogatnak turisták. Ezen kívül a Kazinczy utcai étkezdéjük 70 %-a, a Dob utcai éttermüknek pedig 50%-a volt külföldi látogató a vírushelyzet előtt.

A Bamba Marha Burger Bárnak is szintén jelentős volt a bevétele a vírus előtt, Budapesten több éttermük is van, mind turista központokon. A különböző helyeket 50-50%-ban látogatták külföldiek és magyarok Jancsa János elmondása szerint.

A Halkakas Bisztró szintén Budapest szívében helyezkedik el, ahol a külföldiek vannak többségben. Ennek ellenére a hazai vendégek többen, 60-40 %-os arányban látogatták az egységet.

A Reggel Délben éttermet általában olyan vendégek látogatták, akik a hely mellett lévő irodaházakban dolgoztak. Turisták nincsenek a környéken és nem is nagyon látogatták a helyet, így az interjúban ki is derült, hogy 95 %-ban hazai vendégkörrel rendelkeztek.

A főváros központjában elhelyezkedő Károlyi éttermet nagyobb számban látogatták külföldiek. Tersztyánszky Andor cégvezető elmondása szerint 60 %-ban voltak többségben.

Az Epic Burger étteremből Budapesten több is található, viszont a Dohány utcai egységben volt az interjú, így azt vettük figyelembe. Azon a környéken turisták vannak túlnyomó részt, a vendéglátóhelyet is 70 %-ban látogatták.

Ezen kérdések után a vírushelyzet alatt megváltozott forgalmak iránt érdeklődtem, valamint aziránt, hogy hogyan alakultak azóta a külföldi-magyar vendégek arányai. Összességében minden étterem a vírus előtti helyzetben nyert forgalmat 100%-nak vette.

A Menza étterem bevétele az első hullám alatt lényegesen sokat, 70%-ot esett. A forgalom megmaradt 30 %-át csak magyarok, hazai vendégek tették ki. Ez a két hullám között megváltozott, hiszen újra nyithattak, de összességében ez sem tartott olyan sokáig.

A Frida étterem vezetője más saját helységről azt nyilatkozta, hogy a forgalmuk a külföldiek kiesésével teljesen visszaesett, körülbelül 80-90 %-ot. Az adott étteremnél pedig mivel a vírushelyzetben nyitottak ki, ezért tőlük azt kérdeztem, hogy mennyire volt bonyolult kinyitni ilyen körülmények között. Vas István azt közölte, hogy muszáj volt kinyitni, mert a készletet már megvásárolták, de nem sok ideje volt az étteremnek megtapasztalni a nagy forgalmat, hiszen akkorra már le voltak zárva a határok. Egyedül az segített, hogy volt teraszuk, viszont a novemberi szigorúbb korlátozás ennek a lehetőségét is megszüntette.

A Las Vegan's étterem forgalma jelentősen megnőtt a vírushelyzet előtt, körülbelül 350 millió Forintos árbevétel termeltek 2019-ben, viszont sokkal többre számíthattak volna a 2020-as évben, hiszen akkor két új éttermet is megnyitottak. Hajdler Bianka elmondta, hogy forgalmuk összességében 66%-ban esett vissza a pandémia kitörése után, viszont ez a százalék nagyobb, hiszen a vírus előtti év bevételének a duplájára számítottak volna.

A Bamba Marha Burger Bár forgalma a korlátozások bevezetése után körülbelül 40-60%-ot esett és profitot egyáltalán nem értek el. Ez persze eléggé hullámszerű volt, hiszen a két hullám közötti nyitáskor jobban ment a forgalom, azután pedig újra lecsökkent a szigorúbb korlátozások bevezetésével.

A Halkakas Bisztró Lévai Zsuzsanna elmondása szerint 30-40 %-kal csökkent, és a magyar vendégek átvették a teljes vendégkört.

A Reggel Délben étterem 2019 decemberében nyitott, így nem telt el egy év addig, amíg be nem zártak, az előző évi forgalomhoz pedig egy teljes évre van szükség. Így tehát az étterem vezetője a januári forgalmat vette 100 %-nak. Figyelemreméltó, hogy ennek a helynek a forgalma csökkent a leggyorsabban, hiszen a 17. számú koronavírussal regisztrált fertőzöttet az étterem melletti irodaházban jelentették be, ennek következtében az egész épületet lezárták, így nem tudtak onnan vendégek sem jönni. Boros Bence állítása szerint ez után teljesen visszaesett a forgalom körülbelül 75 %-ot. Ezután szintén elég hullámzó volt a következő időszak, de összességében 40-70 % körül ingadozott a veszteség.

A Károlyi étterem esetében körülbelül 80%-ot eshetett a forgalmuk a könyveléseik alapján. A vendéglőt nagyobb arányban látogatták külföldiek, így a bevétel nagyobb zuhanása ennek is tulajdonítható.

Izsó Tamás azt mondta az Epic Burger étteremről, hogy körülbelül a harmadára esett vissza a forgalmuk a vírus kitörése óta, tehát durván 30%-ra. Állítása szerint a Dohány utcai egységüknek a forgalma akkor sem fog visszaállni, ha kinyithatnak az éttermek, hiszen túlnyomóan a turisták voltak többségben.

6.3. Az éttermi szolgáltatások átalakulása

Az éttermi forgalmak változásának ismertetése után kérdéseim az éttermi szolgáltatások átalakulására irányultak. A cégvezetőket és tulajdonosokat arról kérdeztem, hogy leszerződtek-e ételkiszállító cégekkel, mint például a Wolt, Netpincér vagy esetleg a Bolt. Kíváncsi voltam, hogy ezek a cégek mennyiben segítették az éttermet és jobban szolgáltak-e, mintha saját maguk szállították volna ki az ételeket.

A Menza étterem a vírus betörésekor próbálkozott saját futárokkal és kiszállítással, ami az első hullámban sikernek is örvendett és rugalmasan működött. Ez viszont teljesen megváltozott, hiszen a második lezárás után többen nem zárták be éttermeiket, több hely állt át kiszállításra, nem lehetett parkolni vagy odaérni a címre időben, így ez az opció működésképtelenné vált. Emiatt szerződtek le a Netpincérral és a Wolttal. Mivel a Wolt felületén több rendelésük jött, később csak ez a cég maradt meg, így csak velük dolgoznak jelenleg. A cégvezető elmondása szerint teljesen elégedettek a szolgáltatással.

A Frida étterem szintén próbálkozott saját futárszolgálattal, viszont nekik is volt díjuk, a legnagyobb problémát ezen felül viszont az jelentette, hogy nagyon kevés ideje volt az étteremnek üzemelni, ezért nem ismerték meg olyan sokan a helyet. Emellett leszerződtek a Netpincérrel, a Wolttal és a Bolttal is, viszont az utóbbira nem jött rendelés gyakran, így végül a Netpincérrel tudtak megegyezni. Vas István cégvezető szerint ezek a cégek segíthetnék az éttermet, de csak akkor, hogyha már ismert lenne a hely.

A Las Vegan's étterem a pandémia előtt is dolgozott futárcégekkel, de Hajdler Bianka szerint nagyon sok rendelés kell ahhoz, hogy ez megérje. Éppen ezért sokkal egyszerűbbnek találja a különféle futárszolgálatokkal való együttműködést. Az étterem a Wolttal, a Bolttal és a Netpincérrel is szerződött, így mindhárom szolgáltatón keresztül lehet tőlük rendelni. Mivel 25-30 %-ot vesznek le a futárcégek a rendelésből, ezért az étteremnek nem marad semmi profitja, ennek ellenére ők is úgy gondolják, hogy jobb ez, mintha nem lennének, hiszen akkor ennyi bevételt sem tudnának elérni.

A Bamba Marha Burger Bár vezetőjének elmondása szerint egyik napról a másikra kellett megváltoztatni működésüket kiszállításra. Előtte egyáltalán nem nyújtottak ilyen szolgáltatást, csak beülni lehetett vagy elvitelre kérni. Saját ételkiszállítást nem működtettek, hanem a Netpincérrel és a Wolttal szerződtek le. Jancsa János úgy látja, hogy nagyban segítették ezek a szolgáltatások az éttermet, hiszen ezek nélkül be kellett volna zárniuk. Pénzügyileg persze nem érte meg nekik sem, inkább „lélegeztetőgép” kategóriának nevezte, mivel arra jó volt, hogy nem kellett elküldeni embereket és bezárni.

Lévai Zsuzsanna elmondta, hogy leszerződtek mindhárom futárszolgálattal, emellett a saját honlapukat is felfejlesztették, hogy lehetőség nyíljon onnan rendelni egy saját rendszerben. A cégvezető is szembesült azzal a ténnyel, hogy piacot vezető ételfutárok nagyon sok jutalékot vonnak le a rendelésekből, ráadásul inkább gyors, könnyű ételeket rendelnek, ők viszont halból készült fogásokat kínálnak. Ezért is hirdeti jobban a saját, speciális házhozszállítási rendszerüket, viszont csak egy futárral dolgoznak és így nem tudják befogni egész Budapestet. Több futárt nem szeretne alkalmazni, hiszen akkor megnövekednének a költségei. Úgy gondolja, hogy ezeknek a szolgáltatóknak több jutalékot el kellett volna engedniük és akkor segítettek volna. Ráadásul, mivel ők a legnagyobbak, a saját rendszerű házhozszállításnak esélye sincsen.

Boros Bence szintén azt nyilatkozta, hogy nem hisz az ételkiszállításban, mivel egy olyan étterem, ami nem ehhez van szokva nem tud boldogulni. Ráadásul ezek az ételek nem lesznek

ugyanolyan jó minőségűek kiszállítva, mert nem tesz jót a rázkódás nekik. Ennek ellenére leszerződtek a Wolttal és a Netpincérrel is, viszont ezek a szolgáltatók szerintük is nagyon sok százalékot vonnak le, plusz a csomagolóanyagot is nekik kell vásárolniuk. Ezen kívül, ha ezeken a felületeken hirdetni szeretnék az éttermet, akkor csak a Woltot vagy a Netpincért reklámoznák, viszont az is rendkívül hektikus, ezért is próbálják rászoktatni az embereket arra, hogy inkább rendeljenek saját rendszerből. Ráadásul az ilyen szolgáltatások miatt egyáltalán nincsen személyes kapcsolat és nem látják a visszajelzéseket sem, mert minden a futárcégeken keresztül megy és ez komplikáltabbá teszi az egészet. Emellett az alkupozió is más, hiszen a kisebb vendéglátóhelyek rá vannak utalva a futárszolgáltatásokra, nem úgy, mint a gyorséttermek, akiknél viszont ezek a szolgáltatók képesek árat lealkudni.

A Károlyi étterem a Netpincérrel, a Wolttal és a Bolttal is leszerződött, valamint saját rendszerben is szállítottak ki ételt. Elmondása szerint a saját rendszerük sokkal sikeresebbnek bizonyult, hiszen az étel kiszállító cégek felületein kevesebb rendelés jött be.

Az Epic Burger Bár már alapból is működtetett kiszállítást a Wolttal, majd sokkal később a Netpincérrel, majd a Bolttal is. Úgy vélik nem probléma, ha mindegyikkel szerződnek, hiszen, ha nem rendelnek, akkor nem vonnak le költséget, így veszíteni valójuk nincsen. Próbálkoztak saját kiszállítással, hirdették pár helyen, de nem nagy sikerrel. Az éttermet tehát nagyban segítették a futárcégek, hiszen emiatt nem kellett bezárniuk, bár Izsó Tamás megjegyezte, hogy a kialakult helyzet legnagyobb nyertesei főleg ők.

Az interjúkból fény derült arra is, hogy a vírus és a korlátozások megjelenése óta jóval nagyobb figyelmet fordítanak a marketingtevékenységekre. Ez azzal magyarázható, hogy a pandémia előtti nagyobb forgalom következtében az éttermeknek nem volt szüksége marketing eszközökre és hirdetésekre. Emellett hírnevük általában szájhagyomány útján terjed, így egyik vendéglátóhely sem tartotta fontosnak a más módszerrel történő reklámozást. A Covid-19 kitörése viszont az emberi kapcsolatok és az étterembe járás lehetőségét megszüntette, így valószínűleg ezzel magyarázható a nagyobb marketingtevékenység, illetve az, hogy a legtöbb étterem most került be az online világba.

A Menza étterem esetében ez úgy változott meg, hogy felvettek egy új kollégát, aki csak az étterem marketingjén dolgozik, irányítja a különböző közösségi médián megjelenő tevékenységeket és az ő feladata, hogy mindent megtegyen annak érdekében, hogy sikeresen legyen hirdetve a vendéglő. Emellett az étterem szakácsa különböző akciókat hirdet hetente, ami a cégvezető elmondása szerint rendkívüli sikernek örvend.

A Frida étteremben is sokféle marketingtevékenységgel próbálkoznak, fizetett reklámokat és Google hirdetések alkalmaznak, illetve liftreklámokat és szórólapokat is osztanak a nagyobb forgalom elérése érdekében.

A Las Vegan's étterem különféle játékokat hirdet meg, ezen kívül akciókat is készítenek. Hideg ételkiszállítást kezdtek elindítani a vírus alatt, ezt is szorgalmasan reklámozzák. Influenccerakkal kezdtek együttműködések, valamint orvosokkal, dietetikusokkal, hogy reklámozzák a helyet olyan embereknek, akiket ez érdekelhet. Egy közösségi finanszírozási kampányt is elindítottak, továbbá TV, rádió szereplést vállalnak, cikkeket írnak és ezek meg is dobják az éttermet pár napig.

A Bamba Marha Bár marketingtevékenysége leginkább online felületekre helyezi a hangsúlyt, ezen belül is a közösségi médiára, mint az Instagram és a Facebook. Ezek mellett PR tevékenységeket is folytatnak, tehát blogposztokat, valamint magazinokba cikkeket jelenítenek meg. A vírus előtt különféle versenyeken vettek részt, díjakat is kaptak, habár főképpen szájhagyomány útján történő reklámozásra alapoztak. A vírus kitörése óta a kiszállító cégek felületein szoktak még hirdetni, ilyenek például az előre sorolás, ingyen kiszállítás, persze ezekkel a lehetőségekkel nem csak ők élnek.

A Halkakas Bisztró is különböző marketingtevékenységekkel próbál több vendéget vonzani. Annak érdekében, hogy jobban népszerűsítsék a saját házhozszállítási rendszert, konkrétan célozzák meg a fogyasztókat. Heti öt napon keresztül speciális „halnapokat” hirdetnek meg más-más kerületekben, ahol éppen ingyen szállítják ki a megrendelt ételt. Ezeket a kerületek különböző Facebook-csoportjaiban reklámozzák, és így a futárjuk is több helyre tud elmenni egy kerületen belül. Ezen kívül másfajta Facebook kampányokat is működtetnek, illetve olyan akciót vezettek be, hogy azok, akik 10.000 Forint összeg felett rendelnek egy üveg bort kapnak ajándékba. Lévai Zsuzsanna elmondta, hogy rádióknak is szoktak adni műsort, ellenben a TV-n és rádión való hirdetést feleslegesnek találja.

A Reggel Délben étterem próbált olcsóbb menüvel szolgálni, de nem nagy sikerrel, így egy hét után leállították és visszaálltak a rendes árakra. Ezen kívül bevezették a hamburgert, mint új ételt, ami sikeresnek bizonyult, hiszen az emberek a gyorsabb ételeket jobban fogyasztották. Ezen kívül filmforgatásokhoz catering szolgáltatást vállaltak szintén sikerrel. Az étterem hétköznap működött eredetileg, viszont a hétvégén is kinyitottak és ezek a napok váltak a legnépszerűbbeké. A Facebook és Instagram oldalukra szokták még feltenni a napi menüt és csak arra költ, hogy ezeken az oldalakon a lehető legtöbb ember lássa posztjait.

A Károlyi éttermet Facebookon és elektronikusan hirdetik, melyeket azelőtt egyáltalán nem használtak, viszont most sokkal nagyobb figyelmet fordítanak ezekre.

Az Epic Burger Bár sem folytat nagy marketingtevékenységet, Facebookon és Instagramon hirdetnek. Izsó Tamás szerint nem lehet nagyon akciókat sem hirdetni, mivel a futárszolgálatoknak is fizetnek és akkor már nem érné meg egyáltalán.

6.4. Kihívások, stratégiák és támogatások

Az éttermeknek rengeteg kihívással kellett szembenéznük és ennél a témakörnél az érdekelt a legjobban, hogy jelenleg milyen gondokkal néznek szembe, valamint, hogy milyen problémákat tudtak eddig leküzdeni.

A Menza étterem nem küldött el kollégákat egyáltalán, az ő esetükben a legnagyobb kihívásokat az anyagi gondok mellett a dolgozók megtartása, és munkáltatása jelentette. Ezzel ellentétben számos nehézséget tudtak leküzdeni, például azt, hogy nem kellett bezárniuk és sikeresen átálltak kiszállításra. A csomagolóanyag kiválasztásánál már nagyobb figyelmet fordítanak a lebomló termékekre, valamint megváltoztak az ételek is, hiszen olyanokat kellett készíteni, amelyek bírják a kiszállítást és friss állapotban maradnak 30-40 perc elteltével is.

A Frida étterem került talán a leghátrányosabb helyzetbe, amiért a teljes lezárások előtt három hónappal nyitottak ki, mivel így kevesen ismerhették meg az éttermet. A pénzügyi gondokat és a forgalom hiányát helyezték előtérbe, továbbá a költségeket, kifizetéseket és a bérleti díjat.

Hajdler Bianka is úgy véli, hogy az életben maradás a legnagyobb kihívás jelenleg a Las Vegan's étterem számára, de bízik abban, hogy minél hamarabb beindul a hazai piac. Fenntartását fejezte ki amiatt, hogy nagy lesz a munkaerőhiány, hiszen rengetegen elmentek a vendéglátó szektorból, talán véglegesen is. Hogyha újra beindul az élet nagy munkaerőhiányra számítanak, mert mindenki a dolgozókat fogja keresni, ez pedig egy nagyobb versenyt alakít majd ki. Azon kívül pedig, hogy nem kellett bezárniuk egységeiket, leküzdött problémaként elmondta, hogy meg tudták tartani dolgozóikat, emellett pedig mindent megpróbáltak az életben maradáshoz. Új helyet nyitottak, amely sokkal inkább a belföldi turisztikára épül és a hideg ételkiszállításuk is jól működik. Összességében Bianka kijelentette, hogy az egész év számára egy hatalmas kihívás volt.

Jancsa János azt nyilatkozta, hogy különösebb problémákkal nem találkoztak, úgy véli, hogy ezt a már több, mint egy éve tartó helyzetet a legtöbben megszokták. A hullámzó forgalom okoz némi nehézségeket, illetve az, hogy nem tudják megtippelni előre a forgalmat, ami pedig árképzés szempontját tekintve nem túl kedvező. Sikeresnek élte meg azt, hogy át tudtak állni kiszállításra, és optimalizálták a csomagolóanyagokat is. Tapasztaltak jó döntéseket és rosszakat is, de akármilyen probléma állt fenn, a panaszok és visszajelzések figyelése miatt mindig ki tudták javítani a felbukkanó problémákat.

A Halkakas Bisztró nem rendelkezik terasszal, így még bizonytalannak tartották, hogy mikor nyithatnak ki. Lévai Zsuzsanna úgy hiszi, hogy amint kinyitnak a teraszok, újra meg fog nőni a fertőzöttek száma és ez újbóli lezárásokat fog eredményezni. Szerinte teljesen megváltozott az a szemlélet, hogy a jövőben kell gondolkodni és inkább a holnap miatt kell aggódni. Legnagyobb kihívásnak a túlélést említette egy olyan környéken, ami a turistákra hagyatkozik.

A Reggel Délben étterem legfőbb kihívása jelenleg a munkaerőhiány. Amint kinyitnak az éttermek és bővíteni szeretnék a helyet, több emberre lesz majd szükségük. Emellett sok mindent ki tudtak próbálni és több tapasztalatot is szereztek, valamint elmondása szerint egy kielégítő ügyfélkörrel rendelkeznek és mostanra már a forgalmuk is egyre nagyobb. A fenntarthatóságot figyelembe véve leváltották a műanyag eszközöket, csomagolóanyagokat. Az étterem arculatán is tudtak dolgozni, nagyobb lett a választék és az alapanyag felhasználás optimalizálása miatt elkezdtek fermentálni is, ami egy erjesztéses folyamat.

A Károlyi étterem kihívása szintén az, hogy minél hamarabb vissza tudják kapni régi életüket és bíznak abban, hogy beindul az élet. A vírus alatt nekik sem kellett bezárai, új embereket is tudtak felvenni, bár nehezen.

Az Epic Burger Bár cégvezetője is úgy véli, hatalmas emberhiány van és lesz is. Nagyon sokan elmentek ebből a szektorból, akik pedig visszajönnek, azok nagy valószínűséggel a régi helyükre fognak visszamenni. Ezen kívül a terasznyitás miatt az időjárás is kihívás lesz. A lassan elhúzódó nyitás is probléma és ha kinyitják az éttermek belső részeit is, az ott dolgozók feladata lesz a védettségi igazolványok ellenőrzése és ez sok gondot okozhat. Izsó Tamás úgy véli, a legnagyobb probléma a túlélés volt és ezt képesek voltak leküzdeni ebben a nehéz helyzetben.

Egy válság kitörésekor, az egyik legfontosabb szempont a költségek redukálása, erről kérdeztem tehát a vezetőket a továbbiakban.

A Menza étterem vezetője megpróbált mindent megtenni, hogy csökkenjenek a költségek. A vírus előtt működő menüket Á La Carte étlapként adták ki, ami azt jelentette, hogy egy alapadagot készítettek, ezután pedig annyi ételt főztek, amennyire szükség volt. Így azt érték el, hogy nem ment kárba semmi, pont annyit készítettek, amennyit kértek a vendégek. Másrészt sokkal nagyobb figyelemmel kísérték az alapanyagokat, hogy ne kelljen kidobni feleslegesen semmit. Éppen ezért tudatosabban rendeltek a beszállítóktól és az eddig raktározó eljárás átalakult egy kisebb adagokban vásárolt módszerré. Emellett nagyobb figyelmet fordítottak a víz, gáz és áramfogyasztásra, valamint a fűtésre. A pandémiának köszönhetően elindítottak egy hétvégi családi kedvezményt is, miszerint 10 %-os kedvezményt adnak azoknak, akik családi menüt rendelnek hétvégén és hogyha egy összeg felett vásárolnak, akkor egy üveg bort kapnak ajándékba.

Vas István elmondta, hogy a Frida étteremben a dolgozók fizetése és óraszámának csökkentése mellett egy részük el is lett bocsájtva. Az interjúban részletezte, hogy műszakonként egy-két embert küldtek el. Az árukészletet ők is próbálták átszervezni, hogy mindenből épp annyi legyen, amennyit felhasználnak.

A Las Vegan's étterem a költségcsökkentést bércsökkentéssel kezdte, emellett felvettek egy új dolgozót, akinek a feladata az alapanyagok figyelése lett, ezáltal a selejt kiszűrése. Most már nem egy fix beszállítójuk van, hanem mindig onnan rendelnek, ahol éppen az adott alapanyag olcsóbb. A bérleti díjakat is próbálták lealkudni, valahol sikerült, valahol pedig nem.

A Bamba Marha Burger Bárnak is szüksége volt költségcsökkentésre. Megvizsgálták a különböző beszállítók által megrendelt alapanyagokat és azt a mennyiséget vagy beszállítót választották, ahol az adott alapanyagot olcsóbban be tudták szerezni. Mindenben megpróbálták költséget redukálni, akár kisebb dologról volt szó, akár nagyobbról. A koronavírus miatt nem bocsátottak el senkit, viszont a dolgozók bérét és óraszámát egyaránt csökkentették.

A Halkakas Bisztróból nem küldtek el dolgozót, de sokan így is elmentek a vírus következtében. A bérleti díjat le tudták alkudni a felére, valamint egyszerűsítették az étlapot, jobban a kiszállításra hangolták. Bisztró konyhájukat teljesen átalakították inkább egy street-food fajta kiszolgálásra, hiszen azok az ételek gyorsabban fogynak. Emellett a

csomagolóanyagokra kellett többet költeniük, ami alpból drágább, hiszen lebomló, cukornád csomagolóanyagokat használnak.

A Reggel Délben étterem esetében azért, hogy csökkentsék a költségeket redukáltak a munkaidőn és más beosztásokat készítettek a dolgozóknak. Ők szintén nem bocsátottak el senkit.

Tersztyányszky Andor említette, hogy a Károlyi étteremben elküldtek pár dolgozót, emellett nem nagyon tudtak semmit sem csökkenteni. A csökkentések inkább a kapott támogatásokból álltak. Szűkebb étlapot tervezek, hogy minden elfogyjon.

Az Epic Burger Bárból nem bocsátottak el embereket, de volt olyan, akit nem tudtak foglalkoztatni. Természetesen, akik dolgozhattak, azok jóval kevesebb óraszámban, tehát a bérük így nekik is csökkent. Az alapanyag rendelést próbálták minimalizálni, hogyha az alapanyagbeszerzésnél valami nem olyan áron volt, akkor más beszállítót kerestek. Minden, ami extra szolgáltatás volt azt elhagyták, hiszen feleslegesnek tartja a cégvezető a teljes üzemelést mikor nem teljes a nyitvatartás. Az árakon is emeltek, amire nem érkezett panasz, így jobban meg tudták szorítani a pénzt. Tudatosabban működnek, más étlapot készítettek. Ezen kívül a Noodley étterem is már hozzájuk tartozik, hiszen megvették és átköltöztették az Epic Bárhoz és egy virtuális étteremet nyitottak ezzel.

Ilyen katasztrófák és krízishelyzetek megjelenésekor minden országban elengedhetetlen az állam támogatása, így a következő kérdésem arra irányult, hogy kaptak-e az éttermek bármilyen támogatást és elégedettek-e azokkal. Az állam több lényegesebb támogatást is meghirdetett, az egyik a bértámogatás, amikor is a bejelentett dolgozók bérének és járulékának a felét fizetik ki. A másik egy tízmillió forintos szabad felhasználású hitel, amit 3 évig nem kell az éttermeknek visszafizetni, majd utána szükséges csak kamatmentesen törleszteni. Az kormány az áfa 27%-át lecsökkentette 25%-ra.

A Menza étterem megkapta a bértámogatást, illetve az étterem tulajdonosa csökkentett a bérleti díjakon. A beszélgetésből nem derült ki semmilyen elégedetlenség, úgy éreztem, hogy örültek, hogy egyáltalán kaptak valamit.

A Frida étterem vezetője ezzel ellentétben elégedetlenségét fejezte ki, hiszen egységük nem kapott semmilyen támogatást. Elmondása szerint nem igényelt támogatást, mivel nem kapta volna meg, mert a vírus kitörése előtti évben jelentős bevételre tett szert plusz a 2020-as

évben túl nagyot esett vissza a forgalma. A bértámogatásról úgy vélte, hogy olcsóbb, ha elküldi a dolgozókat.

A Las Vegan's étterem sincs teljesen megelégedve a támogatással. A bértámogatást megkapták, ezzel támogatva van a bérek és járulékok felét. A 10 millió forintos hitelt nem kapták meg, mert nem feleltek meg a kritériumoknak. Hajdler Bianka azt is elmondta, hogy a hitelmoratórium is negatívan hatott rájuk, hiszen arra a hitelre, amit felvettek 2020 elején, arra nem vonatkozott a moratórium, így 2021 elejétől már el kellett kezdeniük törleszteni.

A Bamba Marha Burger Bárnál nem kaptam erre részletes választ, hiszen nem Jancsa János intézi ezt a részt, így nem tudott erről nyilatkozni, viszont bértámogatást kaptak ők is.

A Halkakas Bisztró is bértámogatást kapott, bár mivel a vírus következtében a dolgozók óraszámai lecsökkentek, így mindenki kevesebbet kapott. A négy órára bejelentett dolgozók bérének a 70 %-át kapták meg, amivel egyáltalán nincsenek megelégedve, hiszen abból csak az elviteles dobozokat tudták kifizetni.

Boros Bence is a bértámogatást kapta meg Reggel Délben nevű éttermére, viszont nekik is nehézkesen ment és nincs megelégedve a kormány nyújtotta támogatással. A tízmillió szabad felhasználású hitelt ők sem tudták felvenni.

A Károlyi étterem bértámogatást kapott, emellett a járulékokat és a teraszt sem kellett kifizetniük, bérleti díjukat pedig 10 %-ra lecsökkentették.

Az Epic Burger Bár is a bértámogatást kapta meg, de nem panaszkodnak. Ezen kívül elengedték a terasz költségeit is, valamint a bérleti díjakat valahol megengedték, hogy késleltetve fizessék, valahol pedig teljesen elengedték.

6.5. Jövőbeli tervek, megoldások, tanulság

Interjúm végén az iránt érdeklődtem, hogy miként alakultak át az éttermek jövőbeli tervei, milyen megoldásokat javasolnak a cégvezetők a helyzet megoldására, illetve, hogy milyen tanulságot szűrtek le az egész pandémia időszakából.

Perczer Zsolt szerint a Menza étterem továbbra is működtetni szeretné a kiszállítást, hiszen emiatt nagy fejlődésen mentek keresztül. Az első hullám miatt kialakult lezárásokat kihasználva felújításon ment keresztül az étterem, így legfőbb céljuk, hogy minél gyorsabban

kinyithassanak. Tanulságként mindenképpen az emberekhez való hozzáállást említette, valamint, hogy a kommunikáció nagyon fontos szerepet játszik az életben. Ennek az óriási változásnak nagyon sok pozitívuma is van a jövőre nézve, lelassult a világ, az emberek mindent sokkal jobban fognak becsülni. Egy jobb irányba fejlődhetett az étterem, már vegetáriánus ételeket is kínálnak, valamint most már három féle menüből válogathatnak a vendégek. Rendkívül pozitív szemlélet sugárzik véleményéből és az, hogy mindent megpróbálnak az életben maradás érdekében.

A Frida étterem szintén az újra nyitásra készül, hiszen csak úgy tudnak fejlődni, ha már több lesz a forgalmuk és újra normális lesz a napi bevétel. Legnagyobb tanulságnak azt vallották, hogy az éttermet olcsóbban indokolt üzemelni. Vas István ezt azzal indokolta, hogyha bármilyen rendellenesség merülne fel vagy hasonló helyzet, akkor olcsóbban tudják életben tartani a céget. Teljesen bizonytalan a jövővel kapcsolatban, szerinte akkor sem fog teljesen megoldódni a helyzet, hogyha kinyithatnak a vendéglátóhelyek, hiszen a bérleti díjat rögtön fel fogják emelni.

Hajdler Bianka azt mondta, hogy sem a Las Vegan's étterem, sem pedig saját céljai nem változtak. Franchise kézikönyvet írt az elmúlt időben, hiszen ebben a rendszerben szeretnének elindulni éttermével. Év végen Bécsben terveznek egy egységet nyitni, mint első külföldi étterem és Budapesten is szeretnének még kettőt. Tanulságként azt említette meg, hogy a munka az kincs és sokkal jobban felértékelődött az, hogy eddig volt lehetősége az embereknek dolgozni úgy. Viszont nem szabad az embereknek túlvállalni sem magukat és tartalékolniuk szükséges, hiszen akármikor jöhet egy hasonló krízishelyzet.

Jancsa János azt mondta, hogy több Bamba Marha éttermet szeretnének még nyitni Budapesten. Emellett céljuk visszahozni a vírus előtti forgalmat, ahhoz persze a turisták is elengedhetetlenek. Tanulságnak azt fogta fel, hogyha történik bármi a közeli országokban, akkor azokat nem szabad figyelmen kívül hagyni, hiszen bármikor történhet egy hasonló súlyosságú helyzet. Úgy véli, hogy helyt tudtak állni ebben az egész válságban és ezzel bebizonyosodott, hogy gyorsan tudnak reagálni bármilyen változásra, ami pedig életmentő lehet egy vállalat számára. Fontos továbbá a megfelelő vezetőség és a kollégák is hiszen, ha ebbe befektet az ember, akkor az ki fog fizetődni.

Lévai Zsuzsannának a Halkakas Bisztróval semmi új célja nincsen, várni fogják mikor lesz vége ennek az egész állapotnak. A tavalyi évben egy innovációs pályázatot adtak be a Halkakas Bisztró bővítése céljából. Egy hal csemege pultot szeretnének nyitni, nyers hallal és

különféle készítményekkel, a változás ebben csak az lesz, hogy ezt már eleve házhozszállítással tervezik. Elmondása szerint mindannyian eszköztelenek vagyunk, megoldásnak azt gondolja, ha a környező országokat másolva itt is kifizetnék a vállalkozók bevételeinek a 80 %-át. Egyik fő tanulságnak azt vallja, hogy nem szabad pánikba esni amint megváltozik egy élethelyzet. Kiutakat, esélyeket kell keresni és rugalmasnak kell lenni. „A félelem és a pánik nagyon rossz tanácsadó”. Másik fontos tanulságként pedig azt hangoztatta, hogy fontos lenne az összetartás, de ez még nincs jelen sem civil, sem társadalmi, sem kormányzati szinten.

Boros Bence szeretne nyitni még egy helyet a Reggel Délben étterem hasonló koncepciójára. Úgy gondolja náluk az oldaná meg a problémákat, hogyha megkapták a kormány által hirdetett hitelt. Ösztönzően hatna az emberekre, ha támogatnák az étterembe járást, hiszen sokan nem fognak járni, pont ezért kell visszazoktatni az embereket. A lényeg, hogy minél hamarabb visszaállítsák a helyzetet. Tanulságként megfogalmazta, hogy egyáltalán nincs megelégedve a válságkezelési módszerekkel, ha a környező országokat nézi.

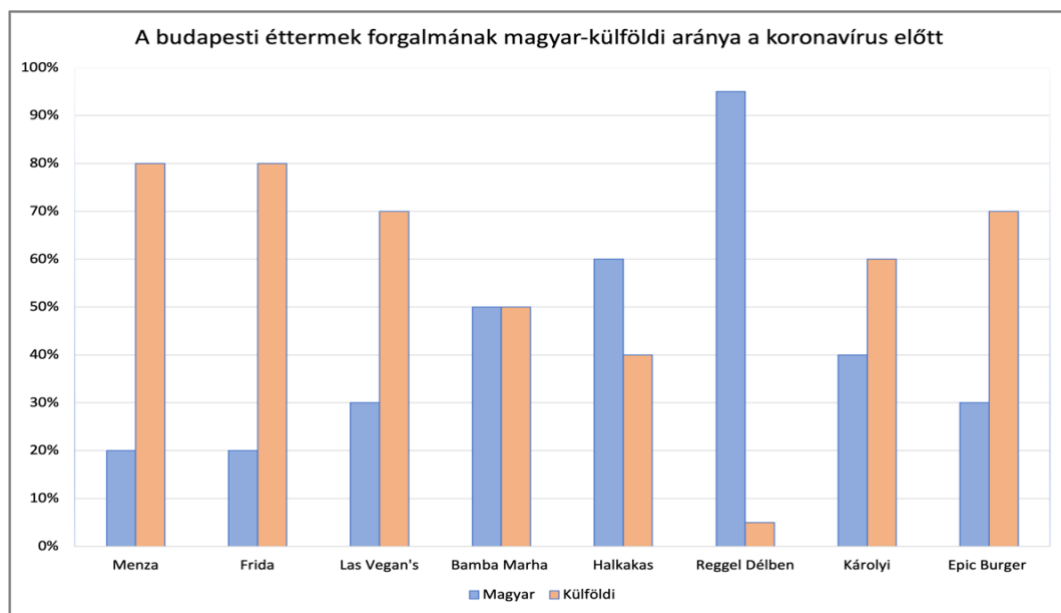
A Károlyi étterem célja is az, hogy minél hamarabb talpra álljanak. Nyitáskor más étlapot fognak készíteni, programokat, rendezvényeket, zenés esteket terveznek, hogy minél több vendéget vonzzanak majd be. Várják, hogy felnyissák a határokat és jöjjenek a külföldiek, mert addig nem lesz ugyanolyan a forgalom. Úgy vélik, az országban megannyian nem fognak utazni, ahogy tavaly sem és nagyon sok pénzt fognak elkölteni belföldön. Tersztyánszky Andor úgy véli, dolgozni kell, nem pedig támogatásokra számítani. A 10 milliós hitelt rendkívül kedvező lehetőségnek találta, de sajnos nem kapták meg. Tanulságként azt említette, hogy számolni kell a váratlan történésekkel és azzal, hogy bármikor történhetnek nehézségek, ilyenkor pedig kreatívnak kell lenni, hiszen sok mindenre képes az ember, ha akar.

Az Epic Burger célja Izsó Tamás szerint az, hogy minél okosabban, megfontoltabban és tudatosabban működjenek. Mindenkinek próbálják megtartani a munkáját és az a cél, hogy mindenki annyit dolgozzon jelenleg amennyit csak lehet, hiszen nem tudni, hogy mikor jön újra egy ilyen lezárás, tehát tartalékolni kell. Nem tudják ők sem, hogy mi oldaná meg a helyzetet, abban sem biztosak, hogy ha mindenki be lenne oltva, akkor elmúlnának-e a gondok. A javulást mindenképpen a vendégekben látják, akik remélhetőleg idővel állandósulnak, majd pedig a külföldiek belépésével reménykedhetnek a vírus előtti időszak forgalmában. Izsó Tamás elmondása szerint okosnak és kitartónak kell lenni, illetve a tartalékolás a legfontosabb.

6.6. Kutatásom eredménye

Kutatásommal sikerült megismernem a budapesti éttermek vezetőinek véleményét, így egy átfogó képet szereztem a különböző szemléletekről. Mélyinterjúm első fele az éttermek forgalmára helyezte a hangsúlyt, illetve arra, hogy milyen arányban látogatták magyarok és külföldiek az adott egységeket. Minden étterem vezető a vírus előtti időszakot nagy forgalommal jellemezte. A vendéglátóhelyek forgalmának magyar-külföldi aránya viszont éttermenként teljesen eltért. (4. ábra)

4. ábra: A budapesti éttermek forgalmának magyar-külföldi aránya



Forrás: Saját szerkesztés, 2021

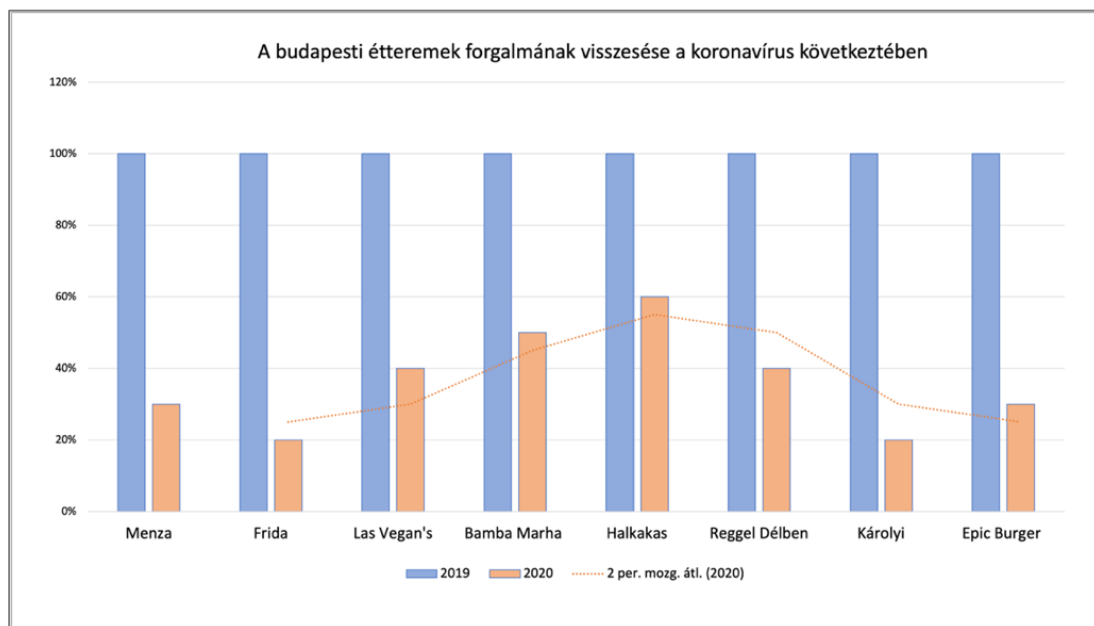
Megkérdezettjeim 70%-a, kettő hely kivételével azt válaszolta, hogy külföldiek többen látogatták egységeiket, mint magyarok. Ennek az oka valószínűleg az lehet, hogy mindegyik étterem Budapest központjában található, ahova nagyrészt látogatnak külföldiek. Az egyedüli hely, ahova nagyon kevés turista látogat, a Reggel Délben étterem, de érthető, hiszen az nem annyira helyezkedik el Budapest szívében.

Ezt követően fény derült a vírushelyzet alatt megváltozott forgalmakra és hogy hogyan alakult azóta a külföldi-magyar vendégek arányai. Elmondható, hogy a külföldiek nagyban hozzájárultak a budapesti éttermek bevételeéhez, a koronavírus kitörése után viszont nem utazhattak Magyarországra a határzárak miatt. Értelemszerűen megkérdezettjeim 100%-a

egyhangúlag azt válaszolta, hogy a külföldiek teljesen eltűntek a vendégek köréből, csak olyanok látogatták az étteremet, akik alapból is itt laknak, dolgoznak vagy tanulnak.

A szakdolgozatomban ismertetett éttermek mindegyike súlyosan veszített forgalmából és egy kivételével, mindegyik vendéglátóhely forgalma több, mint 50 %-ot bukott. A legtöbb veszteséget a Frida és a Károlyi étterem szenvedte, ezek forgalma 80%-ot bukott. Amelyik forgalma pedig a legkevesebbet csökkent az a Halkakas Bisztró. (5. ábra)

5. ábra: A budapesti éttermek forgalmának visszaesése a koronavírus következtében



Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Ezek után a cégvezetőket és tulajdonosokat arról kérdeztem, hogy leszerződtek-e ételkiszállító cégekkel, mint például a Wolt, Netpincér vagy esetleg a Bolt és ezek mennyiben segítettek az éttermeket. Megkérdezettjeim 88%-ban azt nyilatkozták, hogy valamennyire segítettek őket, hiszen ezek nélkül nehezebben vagy egyáltalán nem boldogultak volna. Ezzel ellentétben sokallották azt a 25-30 %-ot, amit ezek a kiszállítócégek levonnak, hiszen így egyáltalán nincsen hasznuk ezekből. Emellett a legtöbben a gyorsan, egyszerűen és könnyen elfogyasztható ételeket rendelik ezekről a felületekről, tehát a legtöbb étterem jobban háttérbe szorult a gyorséttermek mellett vagy pedig csak az olcsóbb és egyszerű ételeket rendelték tőlük.

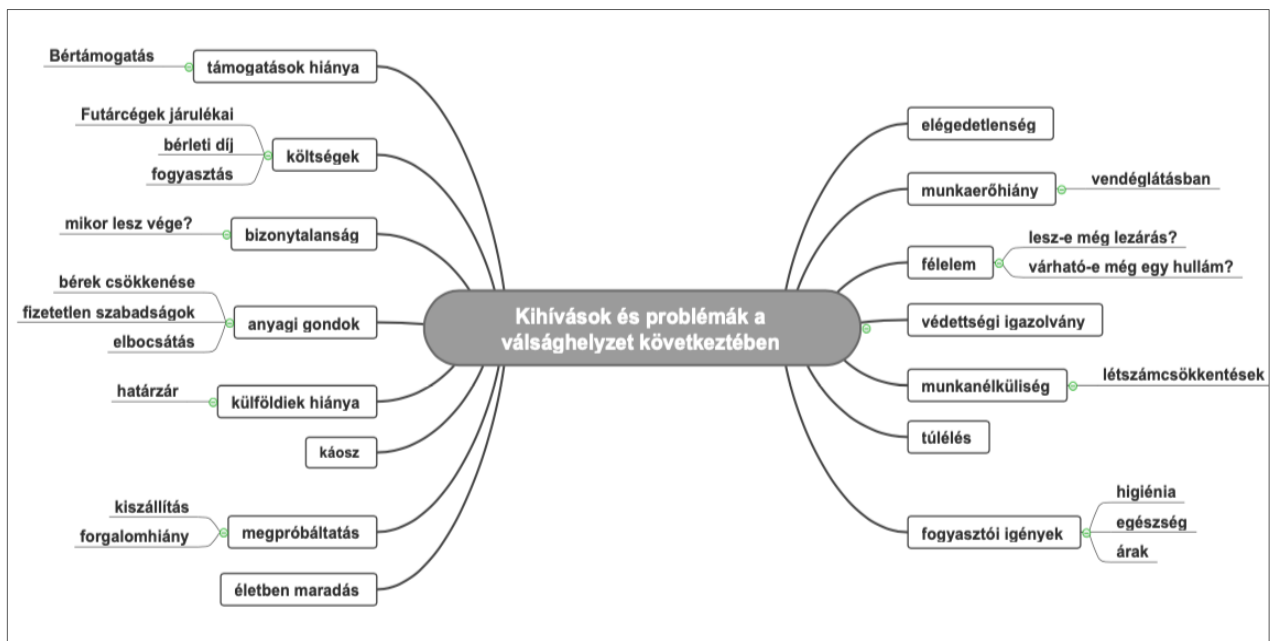
Arra a kérdésemre miszerint milyen marketingtevékenységeket folytattak a helyzet alatt szintén eltérő válaszokat kaptam, de egyezett mindenkinél az, hogy a pandémia előtt senki nem folytatott komolyabb reklámozást, hiszen az éttermek népszerűsége szájhagyomány útján

működik. A koronavírus következtében viszont mindenki bele kezdett különböző hirdetésekbe. A legtöbbjük az internetes felületeken való hirdetést kezdte el, mint a Facebook és Instagram, ezen kívül pedig jóval nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy rendszeresen frissítsék és használják ezeket az oldalakat. A közösségi médián kívül többen hirdettek Google hirdetésen keresztül, de a hagyományos hirdetési módszerek is előkerültek.

Arra a kérdésre, miszerint milyen problémákat tudtak eddig leküzdeni a cégek egyhangúlag mindenki azt felelte, hogy azt, hogy még működhetnek és nem kellett bezárniuk. Emellett a legtöbb cégnek új dolog volt a kiszállításra való átállás, ezért ezt vették még nagy megpróbáltatásnak. Minden egyes lépést a változás felé egyfajta kihívásként éltek meg, hiszen még soha nem tapasztalt körülmények között kellett helyt állniuk.

Az éttermek jelenlegi problémáira térve megoszoló válaszokat kaptam, ezzel szemben sok minden összefüggött és egyezett. A legtöbb vezető az „életben maradás” és a „túlélést” hozta fel, valamint anyagi gondokat említettek és a túlnyomó bizonytalanságot. Emellett sokaknak a hatalmas költségek miatt vannak gondjaik és erősen hiányolják a támogatásokat is a kormánytól. (6. ábra)

6. ábra: Kihívások és problémák a koronavírus következtében



Forrás: Saját szerkesztés

A költségsökkentésre vonatkozó kérdésemnél kiderült, hogy minden étterem csökkentett a dolgozók óraszámain és bérükön is, tehát ez minden egyes helynél egyaránt megegyezett. Emellett egyik étterem esetében sem változott az ételek minősége és mennyisége,

erre mindenki odafigyelt. A legtöbb étteremnél az alapanyagkészletet is minimalizálták, illetve nagyobb figyelmet fordítottak arra, hogy ne menjen kárba semmi. A rendeléseknél is általában olyan beszállítókkal állapodtak meg, akik jobb áron tudták adni az alapanyagokat.

A kormány általi támogatásokkal a legtöbb étterem nem volt megelégedve. A legtöbben a bértámogatást megkapták, viszont egyik interjúalanyom sem nyerte el a tízmillió Forintos szabad felhasználású hitelt. A szomszédos országokat nézve nagyrészt olyan támogatásokat szerettek volna, mint azokban az országokban, vagyis a vállalkozók béreinek a 80%-os támogatását.

Interjúm vége az éttermek jövőbeli terveiről és a vírushelyzetből szőtt tanulságokról szólt. A vendéglátóegységek egészének az a célja, hogy visszatérjen minden a vírus előtti időszakra és hogy életben tudjanak maradni. Ezen kívül különböző fejlesztési terveket fogalmaztak meg és a legfőbb céljuk, hogy visszaálljon a forgalom. Tanulásként egyhangúlag azt válaszolták, hogy fel kell készülni a váratlan eseményekre és tartalékolni szükséges. A rugalmasság és az ellenálló képesség javítása immáron sokat számító feladat és a cél főleg az, hogy egy ilyen válság kitörésekor a cégek a lehető legjobban tudjanak reagálni a hatásokra.

7. KÖVETKEZTETÉSEIM ÉS JAVASLATAIM

A vendéglátóipar az éttermek és élelmiszer-ágazatok közreműködésével hatalmas szerepet játszik a turizmusban és a világgazdaság fejlődésében. Egy étterembe való ellátogatás az alapvető emberi lét funkciójának kielégítésénél sokkal több és nagyobb élményt nyújt a fogyasztók számára. A különböző vendéglátóhelyek kulcsfontosságú szerepet töltenek be a gasztronómiai élményben és nagyban befolyásolják a turisták elégedettségét. Ezen egységek viszont egy erősen versenyző üzleti környezetben működnek, ennek következtében mérvadó tényező az éttermek megfelelő vezetése, valamint a piac és a versenyelemző technikák megfelelő használata. Szükséges továbbá felkészülniük a váratlan helyzetekre, hogy gyorsan tudjanak reagálni és változni, ha azt a körülmények megkövetelik. Olyan stratégiára van szükségük, melynek használatával helyt tudnak állni egy hosszabb, válságos szituációban is minimálisabb veszteségekkel.

Következtéseimet levonva azt állapítottam meg, hogy a koronavírus kitörésének mérhetetlenül sok és jelentős negatív hatásai keletkeztek, de ezeknél talán sokkal több tanulság szűrhető le a jövőre nézve. Ugyanakkor kijelenthető, hogy ilyen hatalmas válsághelyzetet kiváltó váratlan esemény kitörésére egyik szektor sem tud teljesen felkészülni, valamint nincs olyan időszak sem, amikor ez éppen jókor jönne. Váratlanul érne mindenkit, olyan szervezeteket is, ahol megfelelő válságkezelési stratégiát működtetnek vállalati szinteken. Sem egyén, sem vállalat, sem kormány, sem pedig egy ország nem képes jó döntést hozni, hiszen ilyen helyzetben nincsen olyan, hogy ideális megoldás, ezt csakis átvészelni lehetséges.

A koronavírus járvány ráébresztett mindenkit arra, hogy a jövőben bármikor bármi megtörténhet és ha erre nem lesznek felkészülve a vállalatok, akkor borzasztó, veszteséges és végzetes következményekre számíthatnak világszerte. Egy ilyen esemény kitörésekor a vállalatoknak egy teljesen új szemléletet kell felvenniük és lehet, hogy olyan, rájuk nem jellemző tevékenységeket kell folytatniuk, amelyeket még soha nem próbáltak ki korábban.

Egy válság kitörésekor a fogyasztók megpróbálják költségeiket redukálni, hiszen számukra is a túlélés a cél. Kevesebbet költenek, csak a szükséges termékeket vagy szolgáltatásokat vásárolják meg és veszik igénybe, a fogyasztás csökkenésével pedig a termékek és a szolgáltatások iránti kereslet visszaesik. Az ilyen termékeket szolgáltató vállalatoknál ezáltal kereslethiány alakul ki, ami egyúttal veszteséges irányba tereli a cégeket. Ilyen esetekben olyan költségcsökkentő módszereket szükséges alkalmazni, amelyek segítik a válságos helyzetben lévő szervezetek életben maradását. Általában minden vállalat első lépése a dolgozók óraszámainak és béreinek csökkentése, továbbá fizetetlen szabadságok kiadása. Ugyanis, ha kevesebb fogyasztó jelenik meg szűkebb időközben a piacon, akkor nincs szüksége a cégnek felesleges óraszámokra, hiszen minden apró költség megtartására koncentrálniuk kell. Ezután az alapanyagkészlet minimalizálásán van a legfőbb hangsúly, mivel hogyha csökken a termékek iránti igény, akkor nincs szükség annyi alapanyagra sem. Ehhez tudatosabban kell eljárni az alapanyag megrendelésénél, célszerű a beszállítók által megkövetelt árat is lealkudni amennyiben ez lehetséges, ha pedig nem, akkor onnan rendelni, ahonnan olcsóbb. Sokat számít az, ha rendszeresen ellenőrzik egy étterem alapanyagmozgását, hogy ne menjen semmi kárba és mindent fel tudjanak használni. Ehhez egy szűkebb étlap tervezése sokat segíthet, amely lehetővé teszi azt, hogy minden alapanyag elfogyjon. Indokolt esetekben az ételek átárazása is segítséget nyújthat. Ha van lehetőség, akkor minden felesleges költséget meg kell szüntetni és arra kell koncentrálni, ami a legfontosabb, az pedig az életben maradás.

Az emberek akármilyen gazdasági krízis megjelenésekor először kényelmi szolgáltatásaikat fogják megszüntetni vagy minimalizálni. Mivel egy étterem által nyújtott szolgáltatás nem létszükséglet, ezért nem lesz fontos az embereknek, hogy ezeket igénybe vegyék egy ilyen időszakban. Éppen ezért a következtetésem az, hogy egy válság kitörésekor mindig a turizmus és a vendéglátóipar lesz az a szektor, melyek a leginkább veszélybe fognak kerülni és a legjobban ki lesznek téve ilyen események kíméletlen következményeinek a termékek és szolgáltatások igénybevételének hiánya miatt.

A különböző éttermeknek arra kell összpontosítani, hogy ilyen kritikus helyzetben is megpróbálják a lehető legtöbb vendéget elérni. A koronavírus miatt elrendelt korlátozások következtében a vendéglátó egységek számára csak a házhozszállítás vagy pedig az elvitel funkciója vált bevételeik egyedüli forrásává, így ilyen esetekben minden fajta lehetőséget szükséges kihasználni. Ezen egyetlen lehetőség sikeres működését az ételkiszállító cégek által megkövetelt magas járulékok kellőképpen megnehezítették, viszont méretük és piacvezető alkupozíciójuk miatt ezen cégek figyelmen kívül hagyása nem volt opció. Az éttermi vezetők legtöbbje nem kedveli az ételkiszállítást, hiszen teljesen elvész az az élmény, ami miatt a vendég egy étterembe látogat. Ráadásul a legtöbb fogyasztó, aki szeretne ételt rendelni, inkább egyszerű és olcsóbb menükből válogat. Ezekkel a tényekkel tehát meg kell próbálni együtt élni és az egész éttermet a megváltozott fogyasztói igények figyelembevételével úgy átalakítani, hogy az a legoptimálisabb legyen a vállalat működését tekintve.

Az vendéglátóhelyeket üzemeltető vezetőknek számtalan megpróbáltatáson kellett keresztül menniük és mérhetetlenül sok, bonyolult döntést kellett meghozniuk rövid idő alatt cégük fenntartása érdekében. Ilyen esetekben olyan döntések is szülehetnek, melyek nem feltétlenül bizonyulnak jó megoldásnak, ennek felismerését követően viszont a lehető leggyorsabban ki kell javítani a fennálló problémát. Ezekhez óriási segítséget nyújthatnak a fogyasztók elégedettségeire irányuló kutatások és visszajelzések tanulmányozása, amelyek alapesetekben is nélkülözhetetlennek bizonyulnak.

A pandémia a korlátozások bevezetésével együtt teljesen megszüntette a személyes kapcsolatokat, ami az éttermek számára is releváns, ugyanis minden hely népszerűsége szájhagyomány útján terjedő véleményekből és élményekből épül fel. Ennek következtében az éttermeknek teljesen meg kellett változtatniuk marketingtevékenységüket, sőt jó néhány étterem eddig nem is folytatott semmi ilyesmit. Véleményem szerint, ha a cégek nem csak szájhagyomány útján történő reklámozásra alapoznak, hanem használnak más felületeket is,

akkor jóval több vendéget elérhetnek. Szükséges felzárkózniuk a trendekkel és meg kell érteniük, valamint el kell fogadniuk a közösségi média népszerűségének és használatának megnövekedett mennyiségét és indokolt kihasználniuk az ilyen felületek adta lehetőségeket. A karantén következtében az internet felhasználók száma is megnövekedett, ebből pedig számtalan előnye származhat egy cégnek, ha ott fogja és tartja meg a fogyasztókat, ahol csak lehet. Emellett pedig nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy számos más lehetőség is adódnak reklámozásra.

Ezen alapvető túlélési technikák létfontosságúak egy vállalat életben maradása érdekében, ezen teendők elvégzése és használata egy válság leküzdésére viszont önmagában nem elegendő. Önállóan egy szektor nem tud megoldani ilyen szintű nehézségeket. A maximálisan beleadott erőfeszítések és próbálkozások, valamint a nagy mennyiségű munka kudarcokhoz vezethet, hiszen ez az ágazat a világgazdaságot magával rántva olyan tragikus állapotban van, amelynek rövid időn belül van szüksége hatalmas mennyiségű támogatásra. Ehhez pótolhatatlan az összefogás és az együttműködés nem csak ország, hanem világszinten. Figyelembe kell venni, hogy a turizmus és a vendéglátóipar teljesen átalakult a koronavírus járvány következtében, lehetetlen előre megjósolni, hogy mikor fog visszaállni minden a régi kerékvágásba. A kormány beavatkozásába, segítségére és támogatására immáron még nagyobb szükség van, hiszen nem csak a gazdasági károk minimalizálásáról kell gondoskodni, hanem a vendéglátóipar talpra állításáról is. Mindemellett nem csupán kárenyhítésekre van szükség, hanem az egész szektor megerősítésére. Ösztönözni tanácsos továbbá az étteremvezetőket a kitartásra és javítani kell ellenállóképességükön, valamint rugalmasságukon.

Véleményem szerint a jövőben drasztikus változásokra lehet számítani, hiszen a fogyasztók viselkedésének átalakulásával az ágazatok szemléletei is módosulni fognak. A fogyasztók és a szolgáltatók döntéseiket mindenképpen a higiéniát és a biztonságot szem előtt tartva fogják meghozni és ez az étterembe járási szokásokon is változtatni fog. Minden helyen evidens szempont lesz a kézfertőtlenítők biztosítása és különböző egészségügyi szabályok is életbe léphetnek. A vendégek sokkal nagyobb figyelmet fordítanak majd a tisztaságra, az egészségre és a tudatosabb táplálkozásra, emiatt pedig az éttermeknek valószínűleg még jobban kell koncentrálni a vendégek visszajelzéseire és véleményeire. Amint a kormány engedélyezi az újra nyitást, az éttermeknek át kell alakítaniuk működésüket, és szolgáltatásaikat oly módon, hogy egy bizonyos mértékű biztonságérzetet tudjanak nyújtani a vendégeknek. Ilyen intézkedések például az érintésmentes menü és fizetési rendszer, az asztalok rutinszerű fertőtlenítése, kedvezmények és promóciók felajánlása további vendégek ösztönzése

érdekében. Szükséges továbbá figyelmet fordítani az iparban dolgozó munkatársakra is, akik keresztűzben érezhetik magukat, a vendégek szenvedésének és veszteségének enyhítése miatt.

Amint az éttermek újra kinyithatnak egy nagyobb kereset robbanásra lehet számítani, viszont maradni fog egy olyan réteg, akik még vagy félni fognak és nem mozdulnak majd ki, vagy pedig megszokták a kiszállítást és már csak azt fogják előnyben részesíteni az étterembe járás helyett. Ebből kifolyólag igazán fontosnak tartom a fogyasztók ösztönzését és visszatérítését, tehát motiválni szükséges őket döntéseikben és ebben a kormány segítése szintén esszenciális.

Kutatásom rávilágított arra, hogy a gazdaság összeomlásának következtében a munkanélküliség nagy mennyiségben megemelkedett, hiszen nagyon sok vendéglátóiparban és turizmusban dolgozó ember hagyta ott akarva-akaratlanul a munkáját, emellett pedig a válságkezelés következtében számos más vállalat is végzett el létszámcsökkentést. Ezzel ellentétben amint feloldják a legtöbb korlátozást munkaerőhiányra is lehet számítani, hiszen a turizmusból elküldött emberek vagy régi munkahelyükre mennek vissza vagy pedig már egyáltalán nem akarnak majd ebben a szektorban dolgozni látva, hogy mennyire kiszolgáltatottak és eszköztelenek ilyen események megjelenésekor. Úgy vélem tehát, hogy a munkanélküliség a munkaerőhiánnyal együtt óriási gazdasági hanyatlást eredményezhet a jövőre nézve. Ezen problémák megoldása érdekében pedig a dolgozókat motiválttá kell tenni és akkor lesznek motiváltak, hogyha olyan stratégiát alkalmaznak az éttermek, amelyek jobban vonzzák a vendégeket és ösztönzik őket az étterembe járásra. Ezek mellett szüksége van az étteremnek egy megfelelő vezetőségre, akik nem félnek időt, munkát és energiát befektetni a cégükbe és a kollégáikba, hiszen ezek mind ki fognak fizetődni a későbbiekben.

A járványügyi intézkedések a jövőre nézve is hatással lesznek mind a fogyasztókra, mind a vállalatokra egyaránt. Addig amíg el nem törlik a határzárakat a vendéglátóipar nem fog működni ugyanúgy, mint a pandémia előtti időszakban, sőt még azután is rengeteg időre lesz szükség ahhoz, hogy hasonló képpen üzemeljenek és mindenki „visszakapja az életét”. Addig is olyan módszerekre van szüksége az éttermeknek hosszútávon, amelyek nagyban a hazai vendégek étterembe járási kedvét élénkítik és ezzel pedig párhuzamosan a belföldi turizmus értéke is fejlődni fog. Valószínűleg a mérsékelt utazás következtében sokkal több pénzt fognak elkölteni belföldön, így valószínűleg a hazai turizmus növekedésnek indul majd, de egyértelműen a külföldiek bejövetele fogja megoldani a nagyobb forgalmi problémákat.

A Covid-19 járvány rámutatott arra, hogy az országnak rendelkeznie kell egy „B tervvel”, hiszen okulni kell az elkövetett mulasztásokból, le kell vonni a tanulságot, ami pedig az, hogy bármelyik pillanatban történhetnek katasztrófák és válsághelyzetek és legközelebb már nem biztos, hogy elfogadható lesz a felkészületlenség. Úgy gondolom a különféle éttermek számára a válságkezelés minden egyes lépése hatalmas kihívásnak bizonyult. Sokan elbuktak, viszont sokan rugalmasan tudták kezelni a kialakult helyzetet és összefogva, mindig a jobban bízva életben tudtak maradni. Fontos kiemelni azt, hogy főbb tanulsága ennek a válsághelyzetnek az, hogy nem szabad rögtön pánikba esni, kitartónak kell lenni és gyorsan reagálva minden lehetőséggel élve muszáj kiutat keresni és azon dolgozni. Ezenkívül jelentőségteljes az, hogy tartalékoljanak a vállalatok, hiszen anélkül nem tudnak a nehézségekkel teli helyzetekre megfelelően felkészülni, ezek mellett pedig meg kell becsülni azt, hogy élünk, fejlődhetünk, tanulhatunk és dolgozhatunk.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A vírus terjedése ellen országszerte bevezetett korlátozások hatalmas pénzügyi és gazdasági visszaesést eredményeztek. Hazánkban már az első hullám érkezésekor bevezették a különböző korlátozásokat, leállt a gazdaság, a legtöbb munkahely áttért az otthonról történő munkavégzésre (home-office), az iskolák, egyetemek pedig online oktatásra és a határokat is lezárták. Ez a váratlan változás a turizmusipart sújtotta a legerősebben, és ezen belül is a legjobban érintett területek egyike a vendéglátóipar lett. A járvány és a korlátozások következtében számtalan éttermet üzemeltető kis és középvállalkozás részlegesen vagy teljesen bezárt, a fennmaradó éttermeknek pedig a lezárások miatt teljesen át kellett alakulniuk egy egészen más szemléletet követve úgy, hogy csak az elvitel vagy a házhozszállítás opciója vált lehetségessé. Ez egy olyan étteremnek, amely olyan vendégek forgalmára épül, akik helyben rendelik meg és élvezik az étterem nyújtotta szolgáltatásokat óriási mélypontnak bizonyul. Ezeknek a helyeknek teljesen meg kellett változtatni arculatukat megszüntetve minden személyes kapcsolatot a vendégekkel és a különböző futárszolgálatokra hagyatkozva bízni a vevői elégedettségben. Meg kellett tanulniuk együtt működni az ételkiszállító cégekkel, amelyekről elmondható, hogy a legnagyobb hasznot tudták elérni a helyzetből kifolyólag a

megnövekedett rendelésszámokkal és a plusz költségekkel, amiket felszámoltak rendelésenként. Ám az is megállapítható, hogy ezen cégek tették lehetővé a legtöbb étterem nyitva maradását. Kutatásomban azt is megállapítottam, hogy a vendéglátóiparnak sürgősen szüksége van támogatásra és segítségre a különböző ágazatoktól és a kormánytól. Ehhez persze szigorú összefogásra és együttműködésre van szükség és arra, hogy ösztönözzék a fogyasztókat az éttermi szolgáltatások igénybevételére.

Szakdolgozatom témája arra a kérdésre helyezte a hangsúlyt, hogy a pandémiának milyen hatásai lettek a különféle budapesti éttermekre nézve, hogyan éltek túl a pandémia időszakát, valamint milyen marketingtevékenységeket folytattak annak érdekében, hogy több vendéget, illetve rendelést vonzzanak be. Saját kutatásom elején szakirodalmi kitekintésem a fogyasztói magatartás ismertetéséről és annak a vendéglátásra gyakorolt hatásáról szólt, majd pedig a válságok bemutatásán keresztül a különböző válságkezelési folyamatokba betekintést nyújtva a jelen helyzetben kialakult koronavírus hatásait ismertettem.

Saját kutatásom a különböző éttermek vezetőivel végzett mélyinterjúkon alapult, ebből vontam le következtetéseimet és javaslataimat. Bár az étteremtulajdonosok és az azokban dolgozók rengeteg válságot érzékelték már és éltek túl az elmúlt évtizedekben, kijelenthető azonban, hogy ennek a helyzetnek még soha nem tapasztalt pusztító hatásai lettek és lesznek is a vendéglátóipart és a világgazdaságot tekintve.

Diplomamunkám elején hét hipotézist fogalmaztam meg, amiről sikerült megbizonyosodnom dolgozatom végére, hogy igaznak mutatkoztak-e vagy sem. Első állításom azt volt, hogy a koronavírus a világgazdaság számára maradandó károkat okozott, amelynek kiküszöbölése nagyon sok időre lesz szükség. Ez nyilvánvalóan beigazolódott, számtalan, a dolgozatomban megtalálható különféle információ és forrás is alá tudja ezt támasztani. Az egyik lényegesebb forrás a saját kutatásom alapján készített következtetésem, miszerint hatalmasat estek vissza a különböző éttermek forgalmai a vírus következtében.

A második hipotézisem az volt, hogy nagymértékben megváltozott az étterem vezetőik szemlélete a pandémia okán, ami szintén igaznak bizonyul, hiszen drasztikus változásokat és döntéseket kellett meghozniuk ebben a helyzetben, melyeknek nagy része végleges határozat. Ezeket nagyban befolyásolják a kormány által meghozott intézkedések, valamint az életben maradáshoz szükséges feltételek, illetve a tehetetlenség és a kénytelenség elfogadása.

Az ezt követő feltételezésem szerint kevesebb fogyasztó vette igénybe az éttermi szolgáltatásokat a vírus következtében, amely szintén beigazolódott, hiszen az étterem vezetők elmondása szerint is jelentősen csökkent a forgalom és az adatok is ezt mutatják.

A következő hipotézisem arra irányult, miszerint a különböző futárcégekkel való leszerződés nagyban segítette az éttermeket. Ez részben beigazolódott, hiszen ezek működése nélkül a cégek nem élték volna túl a pandémia időszakát, viszont mivel nagyon nagy mennyiségű járulékot vontak le a megrendelt ételekből, ezért sokan elégedetlenségüket fejezték ki ezzel kapcsolatban. Tehát elmondható az, hogy segítették, viszont nem nagy mértékben.

Ötödik feltételezésem az volt, hogy a vendéglátóegységeknek rengeteg támogatásra van szüksége ahhoz, hogy túl tudják élni a pandémia és az azt követő időszakot. Ez teljesen beigazolódott, hiszen az állam támogatása nélkül nem tudnának életben maradni a cégek, ez bebizonyosodott kutatásaimból, illetve mélyinterjúimból is.

A hatodik kérdésem arra irányult, miszerint a lezárások feloldásakor nem fognak megoldódni a problémák. Ez is egyértelműen igaz lett, hiszen számtalan problémával fognak még szembe menni az étterem vezetők, mint például a munkaerőhiány, támogatások hiánya, illetve a fogyasztók hiánya és a bizonytalanság.

Utolsó hipotézisem szerint számos tanulság levonható a kialakult helyzetből, ez pedig minden bizonnyal helyénvaló, hiszen véleményem szerint ebből a helyzetből csakis tanulni lehet. A vírus lelassította a világot, az emberek teljesen más szemmel nézzük az életet, és a jövőben megpróbálnak felkészültebbek lenni a nem várt eseményekre is. Úgy gondolom, hogy ez az esemény az emberiséget a pozitív gondolkodás irányába sodorta, és abba, hogy felkészüljünk minden eshetőségre és arra, hogy tartalékolni kell, valamint örülni az apró dolgoknak.

Szakedolgozatom célja a hiteles adatok és információk gyűjtése volt a fővárosi éttermek helyzetéről, valamint marketingtevékenységükről a kialakult helyzet következtében. Ehhez szekunder kutatásom után primer kutatással próbáltam feltárni hipotéziseim esetleges beigazolódását. Ezen belül mélyinterjúkat készítettem, amiről azt gondolom megfelelő mennyiségűek és elegendő információt adtak kérdéseim megválaszolására, amikre megoldásokat és javaslatokat is megfogalmaztam, ezáltal szakedolgozatomat sikeresnek vélem.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gladwell, M. (2002). *The tipping point: how little things can make a big difference*. New York: Back Bay Books.
- Carroll, F. R., & Tansey, R. R. (2000). Intellectual capital in the new Internet economy - It's meaning, measurement and management for enhancing quality. *Journal of Intellectual Capital*, old.: 296-312.
- Sausmarez, d. N. (2007. november). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, old.: 700-714.
- Zentai, V. (1996). A fogyasztás kultúrája és a történelem. *Replika*, 21-22, 139-159.
- Levitt, T. (1980). *Marketing Success Through Differentiation*. Boston: Harvard Business Review.
- Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: a comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality management*, old.: 694-700.
- Champion, V., & Skinner, C. (2008). The Health Belief Model. In K. Glanz, B. Rimer , & K. Viswanath, *Health behaviour and health education: theory, research and practice* (old.: 45-66). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, Jang, & Kim. (2007). *The impact of the Sars outbreak on Taiwanese hotel stoch performance: An event study approach*. Taiwan: International Journal of Hospitality Management.
- Cheer, M. J., & Lew, A. (2017. július). *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*. London: Routledge.
- Disney. (1999). Total Quality Management. *Taylor and Francis Online*, old.: 491-197.
- Nielsen. (2016). *What's in our food and on our mind*. The Nielsen Company .
- Solomon, M. (2009). *Consumer Behaviour: Buyig, Having, and Being*. New Jersey: Pearson Education Inc. Eight Edition.

- Noone, B., Kimes, S., Mattila, A., & Wirtz, J. (2007. augusztus). The Effect of Meal Pace on Customer Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, old.: 231-244.
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The pasacrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, old.: 408-415.
- Crompton, J. L. (1979). *How to use SPSS Statistics*. Los Angeles: Pyrczak Publishing.
- Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005. október). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, old.: 210-218.
- Töröcsik, M. (2016). *A fogyasztói magatartás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Alonso - Almeida, d. M., & Bremser, K. (2013. március). Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis. *International Journal of Hospitality Management*, old.: 141-148.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Principles of marketing: A Global Perspective*. London: Pearson Education.
- Barabási, A. L. (2010. 02 19). *Limits of Predictability in Human Mobility*. Boston: American Association for the Advancement of Science.
- Bennett P. (1995). *Dictionary of Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000. december). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, old.: 185-191.
- Bundy, J., Coombs, T., & Pfarrer, M. (2016. december). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation and Research Development. *Journal of Management*, old.: 1660-1692.
- Engel, Blackwell, & Miniard, P. (2001). *Consumer Behaviour*. San Diego: Hartcourt College.
- Engel, F. J., Kollat, D. T., & Blackwell, D. R. (1972). *The current status of consumer behaviour research: developments during the 1968-1972 period*. Chicago, IL: Association of Consumer Research.

- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, old.: 135-147.
- Ferrer, A. R., & Klein, M. W. (2015. április). Risk perceptions and health behaviour. *Current Opinion in Psychology*, old.: 85-89.
- Fragouli, E., & Ibidapo, B. (2015). Leading in Crisis - Leading Organisational Change and Business Development. *International Journal of Information, Business and Management*, old.: 79-90.
- H.G. Parsa. (2005. Augusztus). Why Restaurants Fail. *Cornell Hospitality Quarterly* , old.: 304-322.
- Hamel, P., Lustiger, M., & Mayer , M. (2000). *Urban Moments in a Globalising World* . London: Routledge.
- Hoskisson, R., Hitt, A. M., Wan, P. W., & Yiu, W. D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management* , old.: 417-456.
- Hofmeister-, T. Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Horner, S., & Swarbooke, J. (2020). *Consumer Behaviour in Tourism E-book*. London: Routledge.
- Israeli, A. (2007. december). Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, old.: 807-823.
- Juvan, E. (2017. május). Tourist Behaviour: An overview of models to date. *Management International Conference*, old.: 23-30.
- KSH. (2020. április). *Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról 2019*. Forrás: Központi Statisztikai Hivatal:
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2019/index.html#sszefoglals>
- Kalmárné, R. C. (2018. október 5). Turisztikai motiváció és életstílus összefüggései a belföldi utazási szokásokban. *Gradus*, old.: 146-155.
- Keller, L. K., & Kotler, P. (2012). *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Kim, G., Lee, C., & Mattila, A. (2014. szeptember). Determinants of Customer Complaint Behaviour in a Restaurant Context: The Role of Culture, Price Level, and Customer Loyalty. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, old.: 885-906.
- Kim, C., Kim, S., Im, S., & Shin, C. (2003. Július). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*, old.: 352-371.
- Kratovich, P. (2019). Model of consumer behaviour. *Top 5 features of consumer behaviour*, 1-5.
- Mccleary, K., & Gursoy, D. (2007. augusztus). Propensity To Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality and Tourism*, old.: 358-386.
- McConnell, A., & Eriksson, K. (2011. május). Contingency Planning for Crisis Management: Recipe for Success of Political Fantasy? *Policy and Society* , old.: 89-99.
- McDonald, M., & Morris, P. (2000). *Marketing Plan in Colour*. Elsevier Science .
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, old.: 30-36.
- Madeira, A., Palrao, T., & Mendes, S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*.
- Morison, A. M., & Mill, R. C. (2012). *The Tourism System*. United States of America: Kendall Hunt Publishing Company.
- Moutinho, L. (1987. October 1). Consumer Behaviour in Tourism. *European Journal of Marketing*, old.: 5-44.
- Patterson, R., Pierce, B., Klein, G., & Bell, H. (2010). Implicit Learning, Tacit Knowledge, Expertise Development and Naturalistic Decision Making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, old.: 289-303.
- Pauchant, C. T., & Mitroff, I. I. (1991. augusztus 1). How a crisis can challenge dangerous strategic assumptions made about high technologies: The case of the Hinsdale telecommunication outage. *Academy of Management Perspectives* 6, old.: 66-79.
- Pearce, A. J., & Michael, C. S. (2006. február). Strategies to Prevent Economic Recessions from Causing Business Failure. *Business Horizons*, old.: 201-209.

- Pemberton, J., & Stonehouse, H. (2000). Organisational learning and knowledge assets: an essential partnership. *The learning organisation*, old.: 184-193.
- Piercy, F. N. (2002). Market orientation and retail operatives expectations. *Journal of Business Research Vol 55 No. 4.*, old.: 261-273.
- Ritchie, B. (2004. december). Chaos, Crises and Disasters: A strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, old.: 669-683.
- Richardson, B. (1994. szeptember 1). Crisis Management & Management Strategy: Time to "Loop the Loop"? *Disaster Prevention and Management Vol 3.*, old.: 59-80.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas.
- UNCTAD. (2020). *Covid-19 and Tourism*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*. Madrid: World Tourism Organisation.
- Venette, S. (2008. július). Risk as an Inherent Element in the Study of Crisis Communication. *Southern Communication Journal*, old.: 197-210.
- WHO. (2021. 05 01). *World Health Organisation*. Forrás: World Health Organisation website: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Genf: World Economic Forum. Forrás: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Job Report*. Geneva: World Economic Forum.

MELLÉKLET

1. Interjú Preczer Zsolttal – Menza étterem

- **Az első kérdésem az az lenne, hogy ön milyen pozíciót tölt be az étterem életében?**
 - Üzletvezető
- **Milyen fajta étteremről beszélünk?**
 - Klasszikus étterem vagyunk, ami magyaros ételeket kínál, de közben csipegetünk nemzetközi ételek kínálatából is, nagyon sok törzsvendéggel rendelkezünk, számos visszatérő vendéggel együtt, általában budapesti vendégek, de hála az égnek az elmúlt koronavírus előtti időszakban rengeteg turistát is vendégül láttunk.
- **A vírushelyzet előtt körülbelül mekkora volt a forgalom? Arányaiban véve külföldi és hazai?**
 - Érdekes, ugyanis a Menza étterem 2003-ban nyitott és az első pár év után nagyon sikeresen befutott, ez köszönhető az akkori személyzetnek, ami által egy populáris helyé változott, nagyon sok magyar celebbel, tehát nagyon felkapott hely volt. Ezt követte az, hogy a magyarok megosztották, hogy milyen jól megy, és a Tripadvisor is befutott, elterjedt a turisták körében is, hogy ez egy jó, megbízható étterem, amely egyenletes minőséget nyújt, ennek következtében egyre jobban elkezdett felpörögni a turizmus, ami azt jelenti, hogy külföldi vendégek különböző országokból, régiókból felfedeztek minket, ők szájhagyomány útján tovább adták, hogy nálunk milyen szolgáltatás van, és hogy minden rendben volt, és hogy milyen kedves és jó kiszolgálást kaptak, ezáltal elkezdett az elmúlt öt évben átalakulni a vendégkörünk (a Covid előtti öt évben, tehát akkor már hét éve), ami azt jelenti, hogy szépen lassan elkezdték átvenni a terepet azok a turisták akik ide érkeztek Budapestre.
Mi jó áron dolgoztunk, tehát a menza tulajdonosának az a célja, hogy megfizethető áron a lehető legjobb minőségben tudjon szolgáltatást nyújtani, és ezt a trendet akkor is megtartotta, amikor már elindultak a turisták, tehát nem emeltünk árakat, és ez persze kecsesítő volt nekik, és rengeteg turista jött egészen addig a pontig, amíg már majdnem 80-20 százalékban átbillent a turisták részére az előtte inkább fordítva lévő vendégsereg.

A Covid után viszont megint visszaálltunk, ugye ami azt jelenti, hogy nem jöhettek be külföldiek, visszatértek a régi nagy magyar vendégeink, azért mondom, hogy nagy magyar, mert cégek, celebek, régi törzsvendégek látogattak főleg minket, őket itt nagyon szívesen láttuk, és ők tartották fel az első hullámban az éttermet, sokat rendeltek, megosztottak minket Facebook-on, tehát teljesen pozitív szemléletet mutattak felénk, és ennek mi nagyon örültünk. De az tény, hogy borzasztóan visszaesett ahhoz képest, ami volt, tehát az első hullám után 30 %-ra esett vissza tehát 70 %-ot esett, a nyáron utána reméltük, hogy rövid idő alatt elmúlik ez az egész, nagy terveket nem szőttünk, hogy vajon hogyan fogjuk ezt tudni túlélni, azt hittük, ez egy rövid hullám, hogyha betartjuk a szabályokat akkor túlmegy rajtunk és megy tovább az élet, de hát mindenki más is így gondolta a világban. Majd, az újra nyitás folyamatánál ugye megtapasztaltuk, hogy hátrébb voltunk sorolva, mint a többi régió, ez szintén egy kemény időszak volt a tulajdonosoknak.

A következő meglepetés volt, amikor nyithattunk, hiszen megrohantak minket a vendégek, örültek, hogy itt lehetnek újra. Ezután pedig meg kellett hallgatni minden vendéget, hogy hogyan élték meg ezt az időszakot. Éppen ezért az étterem teljesen átalakult egy monoton, kicsit feszített tempójú, turistákat kiszolgáló rendszerből, ismét egy régi vonalú, nagyon kedves, nagyon vendégorientált kiegyensúlyozott étteremmé tehát azt mondom, hogy pozitív hatása volt az első hullámnak, nem gazdaságilag, hanem inkább régi vendéglátós szempontból jó volt újra emberekkel dolgozni, tehát visszakaptuk kicsit meglasztva azokat a vendégeket akikkel korábban csak azt tapasztaltuk, hogy jönnek, esznek, rendelnek és mennek, mert nem ér rá senki, tehát ez a pozitív dolog lelassította a világot, de közben rengeteg nehézséget is okozott, tehát erről nem szabad megfeledkezni de ilyen szempontból jó része is volt ennek a történetnek.

- **A vírus alatt hogy alakult a forgalom?**

- A nyár elment, sajnos nem alakult az sem túlságosan jól, de az étterem után tudta érní magát az első hullám után. Mikor szeptembertől észrevettük, hogy a határok bezárnak, ismét megcsappant a bevétel, kevesebb vendég járt, jöttek újra a kérdések, hogy mi lesz, meddig leszünk nyitva, hogyan fog alakulni, de hát ugyanúgy, ahogy a hírekben lehetett olvasni, mi is csak azokat tudtuk, próbáltuk tájékoztatni az embereket és a kollégákat nyugtatni, pozitívan látni a világot. És onnantól, hogy november 11-én bezártak újra minket, illetve mindenkit, utána sajnos megállt az élet.

- **Tehát ugyanaz volt, mint az első hullámban vagy esetleg még rosszabb?**

- Rosszabb, olyan szempontból, hogy az első hullám előtt volt egy hosszabb időszak főleg itt Budapesten, ami pozitív mérleget mutatott a legtöbb becsületes vendéglátóhelynek és alkalmazottnak. Tehát tudtak félretenni, tervezni, megtakarításaik voltak, de a második hullám még nehezebben feldolgozható lett és így, hogy most már ötödik hónapja tart, így kezd tényleg nagyon kiéleződni, ami azt jelenti, hogy a személyzet is egyre frusztráltabb, nehezebben tud tolerálni dolgokat, nem tudjuk, hogy hol a vége, ez egy nehéz dolog, de amint látod, vannak pozitív dolgok is, én is pozitív személynek tartom magam, a kollégák is, egymást próbáljuk vigasztalni.

Összességében azért elmondhatom, hogy van egy nagyon kreatív séfünk, aki folyamatosan bombáz minket újabb és újabb ötletekkel, folyamatosan trenírozza a konyhát, hogy minél jobb, minél megbízhatóbb ételeket tudjanak elkészíteni, ezáltal a kiszállítás nagyon jól megy, nagyon sok körülöttünk lévő étteremben dolgoznak, ami azt jelenti hogy a déli órákban, majdhogynem már nem bírjuk kiszolgálni a vendégeket, annyian jönnek hozzánk, tehát ha valami pozitív dolgot kell mondani, akkor ezt tudnám felsorolni, tehát délben alig győzzük, mintha hagyományos élet lenne nálunk, csak ugye teljesen megváltozott módszerekkel. Tehát persze a szabályokat betartjuk, bejöhettek, előre leadják a rendelést vagy, itt a helyszínen megrendelik és mi már készen vagyunk a menüs ételekkel, ezt körülbelül két perc alatt átadjuk, mint egy kis csomagot és akkor mindenki tudja vinni a munkahelyére, autójába, otthonába. Nem is tudom ezt hány százalékkal gyorsítottuk meg, mert korábban egy 15-20 percet kellett várni egy-egy ilyen menü kiadására, tehát van pozitív oldala is. A Wolt-ot is bevezettük, leszerződünk velük, ők óriási segítséget nyújtanak.

- **Igen ez lett volna a következő kérdésem, hogy mennyit segítettek ezek a szolgáltatások?**

- Első körben próbáltunk saját magunk megoldani a kiszállítást, a pultosok, a felszolgálók, a hostessek, mindenki jött a segítségünkre, hogy szeretne dolgozni, és mi adtunk nekik lehetőséget, akár saját gépjárművel, ez lehetett bicikli, bérelt autó, motor, és a tulajdonos is biztosított gépjárműveket, és ezeket használva tudtuk szolgáltatni a vendégek részére az ételeket. Ez volt az első kör, megpróbáltuk alkalmazni a személyzetet, hogy minél többen maradhassunk, hiszen nem tudtuk, hogy meddig tart ez az egész folyamat, és mindig próbáltunk, és most is próbálunk készen állni arra, hogy

ha újra nyithatunk, akkor ahogy az előző hullámban is volt, rögtön másnap tudjunk már nyitni, és ez a mai napig így is van, tehát a tulajdonos fenntartja a személyzetét.

Az első hullámban a kiszállításunk nagyon rugalmasan, és nagyon könnyen kezelhető volt egy üres városban, tehát éppen, hogy csak arra kellett figyelni, hogy betartsuk a szabályokat az utakon, tehát hogy ne büntessenek meg minket az utcákon gyorsajlásért. Mindenkinek folyamatosan tudtuk biztosítani az ételeket, míg most a második hullámban nem zárt be mindenki, egyszerűen ezért lehetetlen parkolni, és közlekedni, ezért saját kiszállítással nem bírtuk, tehát olyan dugóba kerültek bele a kollégák, hogy nem volt már elég az a gépjármű méret amivel rendelkezünk, ezért kértünk segítséget a Wolt-tól és a Netpincértől is, tehát szerződünk mindkettőjükkel, esetünkben ez valószínűleg megosztó, hogy melyik étteremnél kinek melyik válik be jobban, mi a Wolt-tal szerződünk le hamarabb, pár héttel később jött a Netpincér. Szerintem valószínűleg a Wolt-on fedeztek föl minket elsőképpen, így nekünk az jobban bevált, ezzel szemben kevesebb vendég érkezett a Netpincéren, ezért tőlük el is köszöntünk, és így tudunk egy oldalra koncentrálni, 100 %-osan elégedettek vagyunk a Wolt-tal, nagyon örülünk, hogy van ez a szolgáltatás is, és így fejlődik a világ.

- **Azért sokat dobott a fogyasztáson, ugye?**

- Életmentő volt azt kell, hogy mondjam, tehát, ha nem lennének ilyen futár cégek akkor lehet, hogy mi is bajba kerültünk volna.

- **Milyen marketingtevékenységeket folytattatok annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be?**

- Korábban, nekünk nem volt semmi, tehát nem fektettünk bele sem Facebookba, sem Instagramba, semmi marketingtevékenységet nem folytattunk, mert nem volt rá szükségünk, tehát szájhagyomány útján terjedt az, hogy itt vagyunk, próbáltunk mindenkinek a kedvében járni és így ment az üzlet. A koronavírus kitörése után olyan szempontból megváltozott ez a helyzet, hogy lett egy saját marketingesünk, ő kezeli most az Instagramunkat, a Facebookunkat, próbál megjeleníteni minket minél több fórumon. Tehát elmondható, hogy szükségünk volt egy plusz személyre, aki irányítja a marketingtevékenységünket, felrak képeket, kis videókat, új anyagokat. Sokkal rugalmasabban kezeljük most már a napi életünket itt a menzán, fotókat teszünk fel arról, hogy hogyan készülnek az ételek, és próbáljuk ezzel fenntartani a Menza éttermet a köztudatban.

Amellett, hogy sokan jönnek hozzánk, hála az égnek rengeteg követője van az étteremnek Facebookon, és Instagrammon is, és látják, hogy mivel készülünk nekik. Ez azért fontos számunkra, mert ha például egy akcióval áll elő a séfünk, (pl. múltkor hétvégén füstölt pisztrángot készített) óriási sikert arathatunk vele. Tehát az apró dolgok, amik így egymásra épülnek, az, hogy kitört a Covid-19, átálltunk kiszállításra a nulláról, saját rendszert építettünk föl, jött egy marketinges, ő elkezdett minket az internet világába bevezetni, az éttermet gyorsan feldobta az internet világába, és felfedeztek minket, és követtek, ez mind-mind egy pozitív dolog, tehát nagyon örülünk neki, hogy átalakult a világ, követjük a trendeket és haladunk a korrall.

- **Jelenleg milyen kihívásokkal néznek szemben?**

- Anyagi, tehát az a legnehezebb, tehát hatalmas személyzettel dolgozunk annak érdekében, hogy az elmúlt időben nagyon gyorsak tudjunk lenni, állandó minőségben óriási személyzettel dolgozik az étterem, és mindenkit megpróbált megtartani a tulajdonos. Ez a legnagyobb feladat, és büszkéek is vagyunk rá. Mindenkit megnyugtatott, több meetinget is tartott már, amire az összes itt dolgozó személyt behívta, és jelezte feléjük, hogy bármilyen nehéz helyzet is van, ő a végsőig kitart. Ő eleinte a vezetőkön keresztül kommunikált, és ezt megváltoztatta a Covid, hiszen személyesen állt ki a csapat elé, és ő mondta el a tényeket, és betartja a szavát azóta is.

- **Milyen problémákat tudtatok eddig leküzdeni a vírus alatt?**

- A probléma ugye átalakulni egy olyan rendszerről, ami a helyben fogyasztásra épül, egy teljesen új dimenzióba, a kiszállításra. Itt meg kellett ugye birkózni a csomagolóanyag kiválasztásával, a csomagológép beszerzésével, a következő lépés volt elsőként a műanyag csomagolás, ezután elkezdtük kutatni a lebomló termékek iránt, elkezdtünk körbe nézni a piacon, beszereztünk különböző dobozokat, lebomló poharakat, tálakat, tesztelnünk kellett, hogy melyik bírja a kiszállítást, hogyha egy óráig utazik az étel, amit nem szeretnénk, de előfordulhat, hogy nem jön a Wolt érte, vagy mi nem tudjuk vinni. Volt amelyik átázott, nem bírta, tehát végig kellett járni egy teljesen új utat, fel kellett fedezni azt, hogy miben tudjuk úgy szállítani az ételleket, minthogyha itt tányéron szolgáltuk ki, és ez egy nagyon nehéz feladat. Olyan ételleket kellett összeállítani, amik bírják a zártságot egy gőzben, akár fél órát eltöltve. Tehát olyan ételleket kellett a séfünknek készítenie, amelyek szállíthatók, eltarthatók, és ugyanazt az élvezetet tudják

nyújtani, vagy legalábbis megpróbálják nyújtani, minthogyha itt frissen megkapnák a tányéron 30 másodperccel azután, hogy elkészült. Tehát a csomagolás, az ételek összeállítása, a kiszállítás megszervezése, ehhez a személyzetet összehozni, hogy csak akkor legyenek ugye bent, amikor a fő forgalmunk van, összehozni azt, hogy mindenkinek tudjunk munkát adni, ez egy óriási feladat volt. Az ételek összekészítése, hogy minden meglegyen egy csomagban, hogy ki legyen a felelőse az adott összeállításnak. Korábban azért nagyon könnyű dolga volt az étteremnek, megrendelte a vendég az asztalnál az ételt a felszolgálón keresztül, a konyha megkapta a rendelést, elkészítették, kitalálták, és már ott is volt az asztalon az étel, tehát nem kellett plusz köröket menni, hogy melyik kerületbe vigyük, mikor lesz szabadon futárunk, mikorra készítsük el, ha esetleg csúszásban vagyunk, esetleg, ha valamit lefelejtettünk, hogyan tudjuk pótolni. Tehát minden egyes apró lépés egy új kihívás volt, meg kellett tanulni az egész folyamatot, minden nap van új kihívás számunkra, akár a mai napot is átélve.

- **Értem. A következő kérdésem az lenne, hogy mit tettetek annak érdekében, hogy csökkenteni tudjátok a költségeket?**

- Mindent megtettünk. A mai napi kihívás pont ebbe belevág, hosszú hétvége következett, és az előrendeléseken láttuk, hogy kevesebb menü fog elfogyni. Nagyon nehéz úgy kitalálni, hogy mennyi ételt készítsünk el, hogy ne menjen kárba. Pont ezért ma is már úgy biztosítottuk az ételeket a menüre érkezőknek, minthogyha A La Carte menüből rendelnek meg, ami azt jelenti, hogy volt egy alap készletünk, amivel vártuk őket, és mikor folyamatosan készültek, akkor a napi menüt is mint egy A La Carte ételt, úgy rakták össze a szakácsok nekünk óriási segítőkészséget mutatva. Például a Bolognai tészta volt a mai menüben és hozzá leves, és mi nem mondtuk a vendégeknek, hogy nincs, hanem jeleztük a szakácsoknak, hogy készítsenek még ragut, vagy főzzenek még tésztát, ha lehet, tehát rugalmasan kezeltük, tehát a mai nehézség ez volt, hogy kihozzuk azt, hogy a továbbra is érkező vendégeket ellássuk, de ne menjen kárba étel, tehát ne készítsünk plusz ötven adagot, hiszen nem szeretnénk, hogy a kukába landoljon, mert ez egy óriási költség. Figyelnünk kell az árukészletre, hogy mennyit rendelünk, mik azok, amik bent lehetnek, milyen alapanyagokkal tudunk dolgozni, amik frissek és fel tudjuk dolgozni. Hogyan tudjuk úgy forgatni az ételeket, hogy ne maradjon meg alapanyag. Az első hullámban, ez volt a legnehezebb, tehát hogy egy olyan étterem, aminek visszaesik a forgalma, durván 70 %-al, órák és fél napok esnek ki, és egy olyan étterem, ahol óriási bázissal, raktárkészlettel dolgoztunk, hogyan lehet azt megoldani, hogy ne menjenek

tönkre az ételek, és ez volt az első hullámnak talán az egyik legnagyobb feladata, hogy életben maradjunk és ne azt kelljen közölni a tulajdonossal, hogy X millió forintnyi árukészlet megromlott és ki kell dobni, hanem mehessünk tovább, jöjjenek a vendégek, rendeljenek és használjuk fel az alapanyagainkat, ezt kellett leküzdeni első körben, de a második körben már felkészültebbek voltunk, amikor éreztük szeptemberben, hogy lassan következik valami, a turistákat ugye visszafogták, onnantól kezdve tudatosabban készültünk arra, hogy ha esetleg megint jönne bezárás és azóta minimálisan, napról napra rendeljük a készleteinket, tehát át kellett állni a raktározásról, arra hogyha napi szinten kell, akkor inkább elmegyünk, megvesszük, nem rendelünk több árut, leszerződünk az áruszállítóinkkal, hogy ez az adott szituáció, úgy képezzék az árakat, hogy nem tudunk nagyobb tételt bevásárolni, hiszen korábban ez előny volt, most folyamatosan lássanak el minket alapanyagokat, megtartva ezáltal a beszállítókat is. Ezzel tudunk költségeket csökkenteni, tárgyalások árán. Ez egy féle módszer volt. Majd személyzet óraszámai következtek, sajnos mindent optimalizálva kell, hogy dolgozzunk, nincs olyan, hogy felesleges perc, vagy óra, mindenkinek meg kell találni az adott feladatát, hogy éppen mit lát el, és 100 %-ot kell továbbra is teljesíteni. Nem lehet az hogy, megváltozott a szituáció, ugyanúgy helyt kell állni minden fronton, akár konyháról beszélünk, akár csomagolóról, akár kiszállítóról, egy percre sem lazulhat le a csapat, mert úgy érzem, ha elengednénk bármilyen frontot is, akkor vége lenne a játéknak, én azt mondom, hogy nagyon stabilan kell továbbra is tartani és ezen dolgozunk. Folyamatosan beszélgetünk, kommunikálunk, leülünk, megbeszéljük, hogyha problémák vannak, átnézzük, hogyan tudnánk javulni, nagyon sokat változott a kommunikáció. A következő lépés, az volt, hogy mindent letekertünk, amit csak lehetett. Mintha egy otthoni kis háztartást elképzelnénk, mindent elkövettünk annak érdekében, hogy minimalizáljuk a költségeket. Itt gondolok akár csak a világításra, a fűtésre, az elzárt gázra, aztán a vízfogyasztás, tényleg maximálisan odafigyelve dolgozik mindenki, nincs pazarlás. Az ételek minőségében, mennyiségében semmilyen változás nem történt, árak csökkenése sem történt, tehát semmiben nem engedett a tulajdonos, ugyanúgy kérte, hogy dolgozzunk és termeljünk, mint korábban. Annyi engedélyt adott számunkra, hogy segítse a magyar családokat is, hogy hétvégeként különböző családi akciókat állít össze a séfünk, ezt pedig a tulajdonossal egyeztetve mindig kedvezményes áron biztosítja. Tehát minimum egy 10 %-os kedvezményt ad annak a személynek, aki hétvégén rendel tőlünk családi menüt, az étlapos árakhoz képest, plusz hogyha kiszállítással kéri, hogyha elér egy bizonyos összeget, mi egy üveg

borral kedveskedünk, és ingyen visszük ki a család részére a megrendelt ebédet szombaton és vasárnap. Ez összességében egy óriási lépés annak érdekében is, hogy megtartsuk a törzsvendégeinket, akik ezeknek a haszon-élvezői jelenleg.

- **Ugye említetted, hogy egyáltalán nem váltok meg a dolgozóktól, viszont a munkaidejüket és a bérüket csökkentettétek?**

- Mindkettőt, gazdasági szempontokból közös megegyezéssel kialakult egy jelenlegi bérezés, hogyha valakinek nem elegendő, nem küldtünk el senkit, vállalhat plusz munkát máshol. Tehát ha szüksége van több bevételre akkor itt is megmarad a munkahelye, de nincsen semmilyen probléma, hogyha bármilyen területen vállal plusz munkát, mert pénzben élünk. Tehát segítjük egymást és próbáljuk ezt a világvárányt túlélni.

- **A következő kérdésem az az lenne, hogy így a jövőre nézve mik a céljaitok, mit szeretnétek elérni, a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- Visszakapni az életünket. Meg talán a kiszállítást, ugye említettem, hogy egy új dolgot nevelt föl az étterem, ez a kiszállítási része, tehát ha újra nyithatunk is, ezt egy fajta plusz szolgáltatásként próbálnánk lehetővé tenni, illetve várjuk, hogy mikor nyithatunk újra. Minden lehetőségünk megmaradt, a személyzet megvan, az étterem tavasszal felújításon esett át az első hullám alatt, új pultrrendszer kaptunk, teljes festést, renoválást, tehát kihasználtuk a teljes első hullám időtartamát amíg be voltunk zárva arra, hogy rendbe legyen rakva az étterem, tehát egy új, egy éves étteremmel várjuk vissza vendégeinket, a teraszengedélyünk továbbra is adott, tehát ha azt mondják, hogy pünkösddel, vagy akármikor nyithatunk, akkor a rendszert folyamatosan használtuk, a csapat itt van, egyben, tehát célunk az, hogy minél hamarabb újra nyithassunk és visszkapjuk az életünket.

- **Milyen tanulságot vontatok le ebből az egész válsághelyzetből, amit a jövőben kamatoztatni tudtok?**

- Hát az, hogy semmi sem biztos. tehát ilyen szituáció a világháború óta nem adódott, tehát olyan dolog ez, ami senki által nem várt. Tanulság mindenképpen az emberekkel való hozzáállás, nem vagyunk robotok, nem szabad úgy élni, ez a legfontosabb számomra. Sokkal előre-vezetőbb az, hogyha úgy tudunk együtt dolgozni, hogy tudjuk,

hogy minden a kommunikációra épül. Ez azt jelenti, hogy megbeszéljük, ki mit szeretne, hogyan szeretné és így sokkal előrébb lehet jutni, mint egy monoton, robotizált világgal. Teljesen át tudnám érezni és élni, ha egy picit megváltozna a világ a minőség irányába és egy sokkal élhetőbb világ irányába eltolódva realizálna a jövő, én annak nagyon örülnék. Sokkal jobban meg kellene, hogy becsüljük az életünket, és ezen elgondolkozni, hogy nem biztos, hogy ez a felgyorsult verseny-világ a legjobb. Ezzel ellentétben sajnos magammal is ellent kell, hogy mondjak, mert én is szeretem, hogyha pörög az élet és zajlik körülöttem mindig valami, és van mit cselekedni. Olyan nincs, hogy megálljunk egy ponton, mert akkor megáll a világ is, tehát én azon vagyok, hogy tovább fejlődjünk, egy jobb irányba és mindenkiben legyen meg a versenyszellem abban, hogy ő jobb szeretne lenni a másiknál. Átléptünk egy teljesen új irányba az étteremmel, hiszen nálunk korábban csak 1-2 vegetáriánus étrend volt, most az első hullám után egyre több vegetáriánus ételt vezettünk be, aztán korábban egy napi menünk volt, most már van egy húsos menünk, egy vegetáriánus menünk, és nemrég csatlakozott hozzánk egy új csapat a konyhán, külföldről jött haza, és superfood-vegán ételeket készít nálunk, amit valószínűleg meg is fogunk tartani, és beépítünk majd a jövőben az étlapba, ami úgy mond egy újabb fejlődés az étteremnek. Megpróbálunk áttérni továbbá egy minden mentes, amennyire megoldható, az allergéneket is folyamatosan figyelemmel tartva egy egészségesebb irányvonalat megtartani. Tehát ne csak a marhapörkölt és gulyásleves legyen, hanem egy teljesen újonnan átgondolt, különböző ízvilágokat felhasználva reform köreteket, ételeket próbálunk összeállítani, és szerintem ez ismét egy újabb ugródeszka az étteremnek. Azt mondom, hogy nagyon sok munkaterület van, és a vendéglátóság, úgy gondolom, hogy mindent túlélnek, tehát egy olyan csapatról beszélünk, akik ha kell a pultban helyt áll, ha kell a pályán helyt áll, hogyha kell, magyarul beszél, hogyha kell akkor angolul, vagy akár oroszokkal is megérteti magát, tehát ez egy olyan pálya, amit csak szeretettel lehet végezni, és ha valaki szereti, akkor minden fronton helyt tud állni, persze ehhez kell egy erős, stabil tulajdonosi rendszer, aki támogatja azt, hogy működjön a hely, és hogyha ez megvan, akkor azt mondom, hogy mindenre fel tudunk készülni, és azt is át fogjuk vészelné, tehát pozitívan állunk mindenhez.

2. Interjú Vas Istvánval, A Frida étterem vezetőjével

- **Az első kérdésem az lenne, hogy ön milyen szerepet tölt be az étteremben?**
 - Én most üzletvezető vagyok, próbálom rendbe tenni a dolgokat, amiket mások elrontottak, és egy darabig segítem az éttermet.
- **Értem. Milyen típusú étteremről beszélünk?**
 - Inkább olasz jellegű, tehát fő profilunk a pizza, valamint olaszos kaják, tészta, saláta, ilyesmik.
- **A következő kérdésem az lenne, hogy a vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom, milyen arányban voltak külföldi-magyar vendégek?**
 - Sajnos ezt nem tudom megmondani, mert a vírushelyzet előtt nem voltam itt, viszont mások helyekről tudok mondani arányokat, ott azon a környéken talán nincs annyi külföldi, nekünk meg pont arra épül a dolog, ott gyakorlatilag teljesen megváltozott a forgalom, visszaesett. A külföldiek teljesen eltűntek egyik hétről a másikra, mondjuk március első hetében még voltak, de kezdtek csökkenni, és március második hetére meg nullára eltűntek, utána meg ugye be is kellett zárunk. Tehát ott teljesen eltűntek, és ott az volt a fő problémánk, arról tudok inkább nyilatkozni, hiszen ez az éttermünk augusztus végén nyitott, tehát a vírus közepén. A kialakítása már jóval előtte elkezdődött, és sajnos pont bejött közbe a vírus, de ugye kinyitni meg azért muszáj volt, mivel a készlet elég sok pénzbe került, úgyhogy ennek nem sok ideje volt itt megtapasztalni a helyzetet, mert akkor külföldi turisták már nem nagyon voltak, nyáron is nagyon kevés.
- **Mennyire volt nehéz kinyitni a vírushelyzet kellős közepén?**
 - A nyitásnál nem voltam itt sajnos, mert két hónapja vagyok itt, de a terasz miatt nem volt annyira nehézkes, tehát a teraszt szeretik az emberek, jobban vágytak oda, voltak jó napok. viszont ugye novemberben elérkezett újra a korlátozás, és ugye át kellett állni teljes egészében a kiszállításra és az elvitelre, az pedig nagyon töredéke annak, amit tud a cég normál körülmények között értékesíteni.

- **Jelenleg tehát egyáltalán nem látogatják külföldiek az éttermet?**
 - Hát egy-egy, de nyilvánvalóan azok itt lakók.

- **Hogyan változott a forgalom a helyzet óta?**
 - Mivel most nyílt az étterem nem tudok arról nyilatkozni, de a többi helyeimről tudok, körülbelül augusztus és szeptember körül volt 200.000 - 400.000 Forint közötti bevétel, ez most lecsökkent körülbelül 30.000-80.000 Forintig.

- **Hogyan változtak át a szolgáltatások a vírus következtében?**
 - Próbáltunk kialakítani gyakorlatilag saját futárszolgálatot, van is kettő, de nyilván nekik is van díjuk, viszont a probléma az volt inkább, hogy mivel nem volt múltja az étteremnek, csak másfél- két hónapot volt nyitva, ezért nem ismerték meg annyira az emberek, hogy beleéjjen az agyukba, hogy akkor rendeljenek erről a helyről, tehát ezért nehezebb a helyzet, próbáltunk most szórólapozni, fizetett reklámot csinálni, hogy kicsit több legyen a forgalom, tehát valakire igazából jó hatással van, például hamburgerezőre, például tök jó hatással lehet a házhozszállítás, viszont itt nem ezt tapasztaltuk, itt az kell nekik hogy idejőjjenek, beüljenek a teraszra, vagy bentre, és akkor vannak jó napok.

- **Le is szerződtek futárcégekkel?**
 - Igen hárommal is, a Wolttal, a Netpincérrel és a Bolttal. A Boltra soha nem jön megrendelés, egy sem, viszont a másik kettő elég költséges, és akkor most úgy van megoldva, hogy a Netpincér úgy tud valamennyivel olcsóbb lenni, hogy saját futár viszi ki. Tehát nem ők jönnek érte, csak a felületen keresztül jön be a megrendelés, és akkor saját magunk visszük ki.

- **Ez a lehetőség könnyít a mostani helyzeten?**
 - Nem lenne ezzel baj, és jobb lenne, hogyha ismert lenne a hely, akkor több lenne a rendelés, de nagyon kevés a rendelés. Ez az átlag 50-80.000 forint is úgy jön össze naponta, hogy ebben volt forraltbör elvitel vagy kávé elvitel, tehát ebbe sok minden van, amit nem úgy rendelnek, tehát nem pizza meg hamburger, tehát napi 4-8 rendelés.

- **Milyen marketingtevékenységeket folytatnak annak érdekében, hogy több vendéget vonzzanak be?**

- Most liftreklám lesz, tehát a liftekbe amilyen reklámokat lehet látni az lesz több lépcsőházban, itt a kerületben és a II. kerületben is, ez most ki lett fizetve egy évre, akkor ezzel a szórólappal próbálkoztunk, pont tegnap szórtunk szét, hogy itt legalább a környéken, a környező utcákban legyenek, de az a baj ezzel is, hogy elég költséges, mert 500 darabot csináltattunk, és 55.000 forint volt csak a nyomdai munka és az 500 darabot meg igazából pár lépcsőházban szétszórtuk.
- **És online felületeken is hirdettek?**
 - Volt online is, Google hirdetés, ha jól tudom, több a nézettség, de az is sokba kerül, tehát pillanatoka alatt el tud az ember pár százezer forintot hirdetni. Itt mindenképp a problémát a terasznyitás fogja megoldani, valamennyire, azzal körülbelül a nullát már el lehet érni a költségekbe, és ha mindenféle korlátozás nélkül lehet üzemelni, onnantól lesz majd esetleg megint nyereséges.
- **Most éppen milyen kihívásokkal néznek szemben?**
 - Hát a legnagyobb kihívás az az, hogy nincs forgalom, és a költségek, fizetések, bérlati díj, minden költség.
- **Milyen problémákat tudtak eddig leküzdeni?**
 - Ugyanezeket, ezért is vagyunk még nyitva.
- **Mit tettek annak érdekében, hogy csökkentsétek a költségeket?**
 - Dolgozók lettek elbocsájtva, óraszámukat is csökkentettük.
- **Körülbelül hány százalékukat?**
 - Hát voltak, akikkel problémák voltak egyrészt, aztán létszámba is csökkent, hát legalább egy műszakból egy ember, tehát két műszakból két ember, számítógépes dolgozó is el lett küldve, tehát ez olyan minimum 3 ember, akit el kellett bocsátani, valaki pedig cserélve lett.
- **És ezen kívül?**
 - Minimális, tehát most pont arra figyelünk, hogy átszervezzük, hogy mi legyen, milyen árukészlet, hogy minimálisan költségesünk, éppen, hogy mindenből legyen, tudjunk

adni mindent, de ne vesszen kárba semmi, ne keljen selejtbe dobni, tehát most az a fő, hogy minél jobban a rendeléseket visszafogni, de úgy, hogy ami azért rajta van az étlapon, abból mindenből tudjunk adni mindig.

- **És áraztak le pl. ételeket, vagy olcsóbban adtak-e el bizonyos ételeket?**

- Nem, azt egyáltalán nem. Át kellett alakítani az árakat, de nem a vírus miatt, hanem azért, mert rosszul voltak beárazva.

- **Kaptak e bármilyen támogatást az államtól vagy számítotok e bármi ilyesmire?**

- Igazából semmit nem kaptunk, tehát ez a bértámogatás is egy olyan dolog, hogy nem mindenki kapja meg, én meg sem igényeltem, az volt a helyzet, hogy az első hullámnál, hirdették mindenhol, hogy ugye hatmillió forintig van adókedvezmény vagy ötig nem tudom, tehát belegondoltam, hogy nekem volt sajnos bírságom is és legalább azt szerettem volna hogy elengedjék, ami miatt ugye megbüntettek, de nem engedték el, valamint az ingyenes kérelmem is 10.000 forintba került, elküldte a NAV, hogy 10.000 forint, pedig mindenhol hirdette volt, hogy ingyenes, ezen kívül szerettem volna igényelni már tényezőkre is. Halasztást sem kaptam, mert az előző évben jelentős bevételre tettem szert, és ki kéne, hogy tudjam fizetni, ez volt az egyik válasz, a másik pedig az volt indoklásként, hogy túl nagyot esett vissza a forgalmam a 2020as évben. A bértámogatás pedig gyakorlatilag arról szól, hogyha nem küldi el a vezető el az alkalmazottait, most tök mindegy, hogy nyitva vagy, vagy zárva, akkor pontosan nem tudom, de úgy van, hogy a járulékot vagy nem kell utána fizetni, vagy egy részét kell csak, és a bejelentett fizetésnek, tehát amin dolgozik az alkalmazott annak a felét pedig az állam állja, de úgy gondolom hogy ez semmilyen téren nem segítség, hiszen ha zárva vagy, vagy ha amúgy se tudod kitermelni a költségeket, akkor tök jó, hogy itt van egy ember pluszba, de annak a felét úgyis neked kell kifizetned. Tehát így is az a legegyszerűbb, hogyha mindenkit elküldünk, és akkor nincsen se járulék, se fizetés, még a fele sem.

- **Értem. A jövőre nézve mik a céljaik, így a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- Hát akkor lehet bármit is fejleszteni, hogyha elindul a forgalom, és lesz egy normális napi bevétel.

- **Milyen tanulságot vontak le ebből az egész helyzetből, amit így kamatoztatni tudnak a jövőben?**
 - Ez jó kérdés. Minél olcsóbban üzemelni, de az meg elég nehéz, hiszen a tulajok még mindig nem nagyon fogták fel, azok nagy része az éttermeknek ugye bérlemény vagy magántulajdonból, vagy önkormányzatból van stb., de valamelyik tulajdonossal meg lehet egyezni, hogy nem kell erre az időszakra bérleti díjat fizetni, valamelyikkel nem lehet, tehát ez is változó. De gyakorlatilag én azt az egyet szűrtem le, hogy minél olcsóbb üzemelésbe kell működni, hogyha bármilyen probléma merül fel a későbbiekben akkor minél olcsóbban életben tudjuk tartani a vállalatot. Kitudja, hogy meddig tart még ez az egész, vagy lesz-e megint ősszel lezárás, most gondolom nyárra kinyitnak, de teljesen bizonytalan az egész helyzet. A másik tanulság pedig az, hogy terasz nélkül egy helyet se nyitnék már. Ezenkívül még szerintem a vírushelyzet után sem oldódik meg minden probléma, akkor is lesz egy nagy kihívás, például akkor amikor a tulajok ugyanúgy fel fogják vinni az árakat. Viszont tény, hogy most rengeteg étterem be zárt és be is fog zárni, és ennek következtében újra nyitáskor, arányaiban véve több ember fogja látogatni a megmaradt éttermeket.

3. Interjú Hajdler Biankával, a Las Vegan's étterem tulajdonosával

- **Az első kérdésem az lenne, hogy ön milyen pozíciót tölt be az étterem életében?**
 - Tulajdonos és H.R. menedzser vagyok.
- **Milyen típusú étteremről beszélünk?**
 - Ez egy vegán gyorsétterem, vagyis ahhoz hasonló, ez pont igazából a tipikus beülő étterem és a gyorsétterem közötti átmenet, éttermeket is működtetünk, illetve vannak food-truck hamburgerezőink is.
- **Értem. A vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom?**
 - Nálunk pont akkor ugrott meg, mert talán a 2019-es évünket körülbelül 350 milliós árbevétellel zártuk, viszont ez még jóval kevesebb volt, mint amire most lett volna kapacitásunk, mert abban az időben nyitottunk két éttermet. Ezt az egyiket például

november végén sikerült megnyitnunk, tehát abban az évben ez nagyon kevés ideig működhett normálisan. Mondhatjuk, hogy kb. 60 %-os visszaesés volt az éttermi forgalmakban, mi más lábakat is kiépítettünk, például hideg ételkiszállítást, ami éttermi nyitvatartás nélkül is tud működni, nyitottunk belföldi turisztikai lokációba is egységet, úgyhogy próbáltuk magunkat visszahozni, így az árbevételünk olyan szinten nem esett vissza, de valójában ennek a háttérében egy nagyon nagy visszaesés van, mert körülbelül 600 milliós árbevételre terveztünk, és építettünk ki terveket.

- **Akkor nem jött jókor ez most.**

- Nem, de valószínűleg ez nem tud jókor jönni, de mindig azt mondtuk, hogyha pont ősze ért volna ide a vírus, akkor még jó lett volna. Hiszen azért elég szezonálisan működtünk a food-truck-ok és a kerthelyégek miatt, és pont akkor építettük a két nagy éttermet, ami két nagy beruházás volt számunkra. Tehát a szezonális mindig jellemző volt ránk, pont a beülős éttermekkel akartuk ezeket ellensúlyozni és pont volt egy rosszabb tél, amikor mindent felújítottunk, minden egységet kinyitottunk. Pont március 1-je körül szoktak nyitni a kerthelységek, tehát ezt pont megcsináltuk addigra és ugye március 15-én be kellett zárunk. Tehát hogyha lett volna egy jó nyarunk, ahol azért tudunk félretenni, ugyanúgy a dolgozók is tudnak, nem pedig az, hogy egy rossz, ínséges tél után így megyünk tovább és eltelik egy év, tehát akkor jobb lett volna sokkal.

- **Milyen arányban látogatták a külföldiek és magyarok az éttermet a vírus előtt?**

- Ez nagyon lokáció függő, nekünk ugye hat egységünk van, ami kész, és egy rendezvényes. Ebből 4-5 helyezkedik el turisztikai lokációban. Például, itt a Kazinczy utcában és a Karaván udvarban is ott vagyunk, illetve a Dob utcában is található egy hely, itt a külföldi vendégek tették ki a bevétel 60 %-át átlagban, főleg a Karaván udvarban, ott a 80-90 %-át tették ki a külföldi vendégek. Ebben az étteremben kicsit mérséklődött, itt 70 % körül, tehát 30 % magyar, a Dob utcában pedig körülbelül 50-50% körül. A Corvin plázába is jártak bőven külföldiek, de azért kevesebb arányban, úgyhogy amióta nincsenek külföldiek, az a részük teljesen eltűnt.

- **Igen ez lett volna a következő kérdésem, hogy azóta hogyan változott ez meg?**

- Van azért pár külföldi, viszont ők itt dolgoznak, itt laknak vagy tanulnak vagy törzsvendégek. Vannak olyanok, akik előtte is jártak ide, de pl. ez a Karaván udvar és a

Kazinczy utca pont olyan lokáció, ahol általában bulizó turisták jöttek be és nem azok, akik visszajárnak. Úgyhogy ezektől elestünk úgy ahogy van.

- **És aljáraaton a forgalom mennyit esett?**
 - Összességében 66 %-a lett a 2020-as év a 2019-es évnek, de ez a szám mást tükröz, mint ami alpból is van kapacitásbővítés és sok más miatt. Plusz az azelőtti évben 70-80 millióval zártunk, most ez mínuszban körülbelül ugyanannyi.
- **Hogyan alakultak át a különböző szolgáltatások? Pl. futárszolgálattal való leszerződés?**
 - Előtte is dolgoztunk, csak külsős futárokkal, régen más vendéglátóegységek kapcsán dolgoztunk saját futárokkal, az is egy elég nehéz dolog és nagyon magas rendelési szám kell ahhoz, hogy megérje. Tehát sokkal egyszerűbb ez a Wolt, Bolt, Netpincér. Jelenleg ez a három szolgáltató van itt nálunk, mi mindhárommal dolgozunk együtt, szerintem a Wolt talán a legmegbízhatóbb, és a legjobb. Amit tudni kell így a kiszállításról az az, hogy azt hiszik az éttermek forgalma megmaradt emiatt, pedig ugyan megmarad, de ezek a kiszállítócégek 25-30 %-ot vesznek le. Mellette pedig most pont csökkentették 5 %-ra az áfát, de a kiszállításnak 27 %-os volt az áfája, tehát már ott 22 %-os eltérés volt a tényleges bevétel, illetve aközött, hogy mi lenne hogyha ezeket helyben vennék meg a vendégek. Aztán pluszba a jutalékok, a Netpincér külön számláz a bankkártyás, szépkártyás fizetésre, tehát azt tudom mondani, hogy ha nem emel egy étterem az árain a kiszállításra, akkor 10 %-a marad neki rajta körülbelül. Úgyhogy az nem sok.
- **Azért jobb ez, mintha nem lettek volna ezek a kiszállítócégek vagy nem?**
 - Persze, tehát abból a szempontból talán a legjobb, hogy a dolgozóink egy részét meg tudtuk tartani, mert hogyha ez nem lenne és nem tudnánk elérni egy 10 %-os hasznot sem, akkor nagyon sok embernek már nem lenne itt munkája.
- **Milyen marketingtevékenységeket folytattatok annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be?**
 - Szoktunk csinálni játékokat, akciókat, ezt a hideg ételkiszállítást is eléggé reklámozzuk. Elkezdünk influencerekkel együtt működni, továbbá orvosokkal, dietetikusokkal, akik ezt promotálják olyan betegeknek, akiknek ez jó lehet. Most elkezdünk egy közösségi

finanszírozási kampányt, ezt is egyfajta marketingeszköznek szántuk. Az volt ennek a célja, hogy nagyon sok influencerrel együttműködésbe lépjünk, akik ezért Las Vegan's „részvényt” kapnak igazából, és úgymond kicsit érdekeltté tesszük őket, hogy írjanak, posztoljanak rólunk. Erre annyira nem voltak vevők, úgyhogy kicsit át kellett rendeződnünk, viszont a közösségi finanszírozási kampányt elkezdjük, és ezzel kapcsolatban most például nagyon sok megjelenést kezdünk el vállalni, TV szereplést, rádióba megyünk holnap is. Írtak rólunk pár cikket is, és ez érezhető is a forgalmunkon, hogy például, ha megjelenik egy cikk rólunk, az 2-3 napig nagyon megdobja a forgalmunkat.

- **Jelenleg milyen kihívásokkal néztek szembe?**

- Az életben maradás a legnagyobb kihívás, az biztos. A másik pedig, ha egy kicsit előre gondolkodok, és úgy látom, hogy most már azért egy hónap múlva lehet számítani nyitásra, nem teljes nyitás, mert külföldiek még jó pár hónapig nem fognak tudni jönni, de azért a hazai piac az el fog kezdeni pörögni. Kicsit félek attól, hogy nagyon sokan elmentek a vendéglátó szektorból, tehát itt azért fiatalok, egyetemisták dolgoztak leginkább. Az egyetemisták nagy része hazament vidékre, tehát akik kollégiumba laktak, albérletet béreltek és nem tudtak vendéglátásban vagy turisztikai szektorban dolgozni, ők a legtöbben hazamentek. Ők például teljesen kiestek, ezzel ellentétben vannak olyanok, akik el tudtak helyezkedni más szektorban, ők is ugye kiestek, és kicsit félek attól, hogy most, ha újra beindul az élet, akkor lesz egy óriási robbanás, mert minden turisztikai, vendéglátó cég keresni fogja a dolgozókat. Most azt gondoljuk, hogy sokat lehet találni a piacon és hogy mindenki jönne és dolgozna, szerintem egy-két hónapon belül nem ez lesz így. Azért nagyon sok helyen elküldték az alkalmazottakat, ott azért elég sokan vissza fognak menni a régi helyükre, persze ha visszatudnak. Tehát sokan elmentek, nincsenek itt a diákok, úgyhogy ez egy elég nagy kihívás lesz és egy nagyobb versenyt fog kialakítani, ami pedig ennek a szektornak a vírus után nagyon nehezen lesz megengedhető, hogy ezt ki tudják termelni és ki tudják fizetni.
- Úgy gondolom, hogy amint ki lehet nyitni, itt azért lesz egy kereset robbanás, mert mindenki ki akar mozdulni étterembe majd, és ha külföldiek nem is, magyarok nagyon fognak jönni.

- **Milyen problémákat tudtatok eddig leküzdeni a vírus alatt?**

- Igazából a legjobb eredmény az, hogy élünk és nem gondoltuk volna, hogy ez biztosan így lesz. Meg tudtuk tartani a munkavállalóinkat, azért, mert nagyon sok diákkal és alkalmi munkavállalóval dolgoztunk együtt és azért a nagy részük ugye már nincsen itt. Nem azért, mert konkrétan el kellett őket küldenünk, hanem azért, mert nem tudtunk megfelelő óraszámot biztosítani számukra, és ők ebből nem tudtak megélni. Mellette pedig próbáltunk mi is mindent megtenni, tehát nyitottunk új helyen, ami a belföldi turisztikára épül inkább, ezt a hideg ételkiszállítást is elkezdjük, úgyhogy ezt az időszakot úgy érzem a lehető legjobban vészeltük át. Nem tudom, hogy még milyen kihívásokkal találkoztunk, de ez az egész egy év óriási kihívás volt.
- **Mit tettek annak érdekében, hogy a költségeket csökkenteni tudjátok?**
 - Akármilyen szomorú, bércsökkentéssel kezdtük, nem túl naggyal, de azért mindenkinek visszaesett a bére. Emellett felvettünk egy új embert, aki az alapanyag mozgásokat figyeli és a selejteket is, konkrétan mindennek megnézi az árát, mielőtt megrendeli. Amíg régebben volt egy fix partnerünk és lehet, hogy volt egy-két dolog, amit drágábban adott, mást olcsóbban, nahát most ez így megszűnt és ahol a legolcsóbb, onnan rendelünk. Mellette elkezdjük a bérleti díjakkal kapcsolatos alapokat is lefolytatni valahol sikerrel, valahol nem. Sajnos vannak olyan egységek Budapesten, ahol sajnos nem engednek az árból, nem érdeklik őket az, hogy a bérlők ezt hogy élik meg. De emellett egy pozitívum, hogy azért Budapesten az üzlethelységek árai soha nem voltak még ilyen alacsonyan, mint most. Olyan koncepciókkal lehet üzleteket csinálni és bérelni, ami korábban sokkal drágább volt. Például mi most fogunk pont egy új üzletet nyitni, ahol konkrétan kifizetik nekünk a beruházási költséget, és olyan kedvező bérleti feltételeket adtak, valamint beleírták a szerződésbe, hogyha bármi miatt előfordul az, hogy nem lehet ott fogyasztani vagy befolyásolja a kínálatunkat bármi, akkor nem kell, vagy nagyon minimális bérleti díjat kell fizetni. Úgyhogy vannak pozitív oldalai is, de ez most megint azt fogja eredményezni, hogy akik nagyon nagyok, és van beruházandó pénzük, ők azért fognak tudni tevékenykedni, viszont a kicsik azok egyáltalán nem.
- **Kaptatok-e bármilyen támogatást az államtól, vagy esetleg számítotok-e ilyesmire?**
 - Kaptunk is meg nem is kaptunk. Ugye ez a bértámogatási program van már november óta, ami az állandó, bejelentett munkavállalók után jár, az ő bérüknek és járulékuknak az 50 %-át támogatják. Ez azt jelenti, hogy a teljes járulék költségünket fedezi, és ez így

tők jól hangzik, viszont ha ezt nem hozták volna meg, az a szektor számára azt jelentette volna, hogy mindenki kijelenti munkavállalóit és maximum alkalmi foglalkoztatásban alkalmazza őket, aminek azért jóval alacsonyabb a költsége, és az államhoz amúgy sem folyt volna be ez a bevétel szerintem, mert azért elég sok ismerősünk van ebben a szektorban és sajnos mást nem nagyon tudtak volna tenni. Tehát ezt meglépték, nagyon örülünk neki, mert tényleg segítség és persze a dolgozóknak sem mindegy, hogy van-e bejelentett munkaviszonyuk vagy sem. De ez a fajta támogatás arra jó, hogy aki amúgy is életben maradt volna, annak kicsit több legyen, ne menjen annyira mínuszba, de ez senkit nem fog megmenteni attól, hogy csődbe menjen, tehát annak nem ez lesz a segítség. A másik, hogy most bejött a gazdaság fellendítése érdekében megjelenő kamatmentes, 10 millió forintos hitel, amit három évig nem kell törleszteni. A probléma itt az, hogy ugye a bankok nem hiteleznek veszteséges vállalkozásoknak, és akinek erre szüksége van, az a tavalyi évben mind veszteséges volt, tehát ők így nem hiteleznek. Teljesen mindegy volt, hogy előtte milyen árbevételeket ért el a cég, akiknek az év rossz volt, azok nem kaptak. Erre hozták be ezt a hitelt, és nekünk ezt most nem sikerült megkapnunk, mert kivételesen máshogy határozták meg a feltételeket. Minden támogatást úgy szoktak meghatározni, hogy a feltételekben szereplő megadott tevékenységi kör árbevételének minimum a 30 %-nak kell származnia onnan. Ez most nem így van, meg van adva milyen tevékenységi körökre lehet ezt a hitelt igényelni, például a fodrászok igényelhetik és nálunk a készétel-gyártás a fő tevékenységünk, bevételünk 99 %-a éttermi vendéglátásból származik. Volt egy pályázatunk, amihez ez kellett tevékenységi körnek, azért volt ez megadva, és ez sohasem számított, most viszont számított és ezért nem kaptuk meg. A másik ilyen rossz dolog a hitelmoratórium volt. Mi tavaly március-áprilisban felvettük ezt az NHP Hitelt, és a hitelmoratóriumi feltételek ezekre nem vonatkoztak, tehát nekünk januárba el kellett kezdeni törleszteni ezt a hitelt, mert csak a március 16-a előtt felvett hitelekre adták meg a moratóriumot. Tehát reklámozták, hogy ez mekkora segítség lesz, és ezért felvettük, és most ugye törlesztenünk kell. Tehát vannak jó döntések és rosszak is, most azt érzem, hogy kicsit átgondoltabban kapunk segítséget, és úgy is döntenek, eleinte azért kicsit kapkodós volt ez a dolog.

- **A jövőre nézve mik a céljaitok a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- A céljaink sokat nem változtak. Lehet, hogy az éttermi munka az kevesebb volt, de mi azért nagyon sokat dolgoztunk. Én például hónapokon keresztül a franchise

kézikönyveinket írtam és most már el is indult a franchise-ra való jelentkezés. Úgyhogy az elsődleges célunk most a franchise üzletek értékesítése és már tárgyalunk is erről, úgyhogy nagyon szeretnénk elindítani. Szeretnénk év végén Bécsben is egy éttermet nyitni, ez lenne az első külföldi étterem és már nézzük az üzlethelységeket is. Országon belül Budapesten lesz még valószínűleg két éttermünk idén vagy jövő év elején. Ezen kívül itthon szeretnénk franchise-ban terjeszkedni, de nem tudunk mindenhova eljutni. Öten vagyunk tulajdonosok a vállalkozásban, mindenki más szerepet vállal, de egyértelműen kevesek vagyunk ahhoz, hogy itthon minden nagyvárosban és külföldön is nyissunk éttermet, de dolgozunk ezen folyamatosan. Tehát a céljaink nem változtak, csak nehezebbek lettek.

- **Milyen tanulságot vontatok le ebből az egész vírushelyzetből, amit a jövőben kamatoztatni tudtok?**

- Én személy szerint azt mondanám, hogy a munka az kincs. Pont akkor érettségiztem, amikor kezdtük ezt az egész éttermi koncepciót építeni, és az elmúlt éveim minden napja abból állt, hogy ezzel kellett foglalkozni. Nagyon sokat kellett dolgozni és néha ezt nagyon negatívan éltem meg, viszont most már azt mondom, hogy milyen jó, hogy volt munka és minden rendben volt. A másik pedig az, hogy nem szabad magunkat túlvállalni sem, tehát mindig kell tartalékkal rendelkezünk, mindig fel kell készülni arra is, hogy jöhet egy olyan helyzet, amit az életbe nem gondoltunk volna és kell hogy legyen miből fenntartani ezt az egész dolgot. Tehát tartalékolnunk kell.

4. Interjú Jancsa Jánossal, a Bamba Marha Burger Bár társtulajdonosával

- **Az első kérdésem az lenne, hogy te milyen szerepet töltesz be az étterem életében?**

- Én a társtulajdonos vagyok, illetve a vezető.

- **Milyen típusú étteremről beszélünk?**

- Casual hamburgerező étteremnek nevezném.

- **A vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom, illetve arányaiba véve külföldi-magyar vendégek hogyan látogatták?**
 - Nagy volt a forgalom a vírushelyzet előtt. Az arányok pedig olyan 50-50% volt. Ennek az oka az is, hogy olyan lokációkon van éttermünk, amelyek eléggé nagy forgalmúak és turistában bővelkedtek, tehát csomópontok. Nem külföldiekre terveztünk építeni, de nem lehet eltekinteni az ő jelenlétüktől sem, ez még egy pozitívum is, hogy vannak turisták.

- **Értem. Azóta hogyan változott a forgalom, milyen arányban?**
 - Ez egy beugratós kérdés, hiszen a külföldiek forgalma leesett 0 %-ra. Tehát nyilván azok a külföldiek, akik itt laknak, azok voltak, de egyébként meg nem.

- **Hogyan alakultak át a szolgáltatások, pl. a futárszolgálattal való leszerződés?**
 - Ugye alapvetően egyik napról a másikra kellett most már picivel több, mint egy éve a teljes működésünket az aktuális helyzetnek megfelelően gatyába rázni. Előtte javarészt a beülsős étkezést preferáltuk, elég nagy százalékban. Aki nem szerette, az tudott elvitelre is kérni, de kiszállításunk az egyáltalán nem volt. Tehát ugye nem tudtunk helyszínen vendégeket fogadni és leszerződünk a nagy kiszállítós cégekkel, tehát saját futárt és diszpécsert nem állítottunk föl. Ennek megfelelően kezdtük el a működésüket optimalizálni.

- **Ezek mennyiben segítették az éttermet?**
 - Nagyon, tehát ezért nem kellett bezárnunk, leginkább ebben segítettek. Pénzügyileg ez nem éri meg sem nekünk, sem másnak, tehát elég nagy összeget elvisznek ezek a szolgáltatók. De alapvetően két célunk volt, egyik az, hogy a kollégáknak tudjunk munkát adni, fizetést biztosítani és a másik az, hogy ne kelljen bezárni az éttermet és a rend fent tudjon maradni. Tehát ha arról beszélünk, hogy ezzel óriási pénzeket keres bárki is vagy mennyire jól megy a business, nem teljesen, hanem ez inkább kicsit egy lélegeztetőgép kategória. Tehát azért volt ez, hogy 60-80 kollégától ne kelljen megválnunk.

- **Mennyire esett vissza a bevétel körülbelül?**

- A bevétel visszaesett 40-60%-al, az egy dolog, de nekünk, mint tulajdonosi körnek ami érdekes, az inkább a profit. Tehát lehet sok pénzt keresni ebből, de hogyha a nap végén nullára jövünk ki, akkor tök mindegy, hogy mennyi a bevétel. Aztán persze ez a százalék később visszaerősödött, ha arról beszélünk, hogy az első hullám alatt bezártunk, utána nyitva lehettünk, aztán megint be kellett zárunk tavaly novembertől, tehát nagyon konkrét válaszok erre nincsenek, nagyon hullámzó történetről beszélünk.
- **Értem. Milyen marketingtevékenységeket folytattatok annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be a vírus alatt?**
 - Alapvetően a marketingünk az Instagramra, Facebookra épült leginkább, tehát social media. Voltak kisebb-nagyobb kitérők, de alapvetően ezek a platformok azok, amelyek a vendégeket leginkább vonzották. Ezen kívül különböző PR tevékenységek, tehát blogposztok megjelentetése, újságírókkal való kollaborációk egyéb magazinoktól. Voltak díjak, amiket megkaptunk, versenyek, amiken jól szerepeltünk. Persze meg szeretjük, hogyha az ételeink magukért beszélnek. Tehát ha valaki eszik egy jót, el fogja mondani a barátainak, kollégáinak másnap, hogy milyen jó volt, és vissza fognak jönni, ez lenne úgymond maga a „package”, amivel operáltunk előtte.
- **És a vírushelyzet alatt jött e valami új marketingtevékenység?**
 - Nyilván ugye vannak a kiszállítós partnerek platformjain belüli marketing lehetőségek, tehát előre sorolás, ingyen kiszállítás, tehát ezzel időnként, mint mindenki más is, szoktunk élni. Miután a vírus ideért, a beülős vendégek száma ugye vagy lecsökkent, vagy el is tűnt, innentől kezdve minden egyes irányt arra fókuszálunk, hogy gyere és rendelj. Nagyon más útja nincsen annak, hogy föl tudjuk egy sales-t építeni és alapvetően ezeken platformokon van mindez, amiket ugye említettem.
- **Az ételek árát csökkentettétek a vírus alatt?**
 - Nem. De ugye nekünk ez egy vállalkozás, tehát alapból magasabb költségszinten van az egész. Ebbe nem volt benne, hogy mondjuk 20-25%-ot elvisz bármelyik kiszállítós partner, most csak így átlagba mondtam egy számot. Ugye azt sem szabad elfelejteni, hogy még az elején a dolgoknak a helyszíni áfája az 5% volt, a kiszállítás pedig 27%, tehát ez is ráakódik. Tehát emellé nem fér bele egy árcsökkentés.

- **Milyen nehézségekkel néztek szembe jelenleg?**

- Kifejezett probléma alapvetően nincsen. Tehát alapvetően egy étterem életében minden nap, mindig van valamilyen probléma. A helyzet miatt azt gondolom, hogy már több mint egy éve játszunk ezt a kiszállítósat, tehát mindenki már hozzászokott ehhez. Kifejezett nagy problémák nincsenek, a hullámzó forgalom mindig tud nehézséget okozni. Egy hosszúhétvége, húsvéti hétvége, amikor nem is látjuk a vendégeket, csak kiszállítás van, ilyenkor ember legyen a talpán, aki 4-5 nappal meg tudja tippelni előre, hogy milyen forgalmak lesznek. Ez saját árképzés szempontjából ez eléggé fájdalmas tud lenni, de nagyon nagy problémáink nincsenek szerencsére.

- **Eddig milyen problémákat tudtatok eddig leküzdeni a vírus alatt?**

- Ez egy nyilván olyan új szituáció, hogy bele kellett szokni a kiszállításba, optimalizálni kellett a csomagolóanyagokat. A sült krumplink például nem igazán volt jó kiszállításra, mert össze-szottyant, és kellett egy olyat keresni, ami jobban bírja ezt a 30-40 perces kiszállítást. Csomagolóanyagból is kellett egy olyat keresni, amit egyrészt a beszállító tud kiszállítani, mert nyilvánvalóan ezer étterem esett rá a csomagolóanyag piacra kb. egy hét alatt és azért fontos az, hogy olyan legyen, ami azért jól is néz ki, strapabíró is. Tudja az ember, ha valamit rendel, hogy melyikben mi van. Azt gondolom, hogy ilyen szempontból mindenképpen voltak olyan dolgok, amiket optimalizálni kellett és meg kellett keresni a jó megoldást és belefutottunk olyanba is, ami éppen nem működött. Az a jó ebben, hogy gyakorlatilag egyik napról a másikra, hogyha megnézzük a vendégpanaszokat és visszajelzéseket, akkor lehet látni, hogy mi az, ami probléma, mert annak nyilván hangot fognak adni olyan vendégek, akik rendelnek tőlünk. Innentől kezdve ezek olyan dolgok, amiken egész hamar lehet jó irányba változtatni, csak nyilván kell egy érdeklődés efelé, hogy akarjunk a lehető legjobbak lenni.

- **Értem. A vírushelyzetben mit tettetek annak érdekében, hogy csökkentsétek a költségeket?**

- Mindenképpen volt erre szükség. Megvizsgáltuk a különböző beszállítók által szállított különböző mennyiségben vásárolt alapanyagokat és ott tudtuk ezeket a költségeket racionalizálni. Például vettünk egy szósz fél literes kiszerelésbe eddig, amit most meg tudunk venni háromliteres kiszerelésbe olcsóbban. Tehát vannak ilyen kis dolgok, amik a sok kicsi sokra megy alapjára épülnek. 4-5 étteremnél azért egész szép megtakarítást tud éves szinten eredményezni. Tehát ezeket folyamatosan hajtjuk és nyilván most az

elmúlt egy évben, amikor gyakorlatilag tényleg plusz vagy mínusz kérdése az, hogy az ilyen kis dolgokat is meg tudja fogni az ember, ilyenekbe tudjuk egy kicsit optimalizálni a működésünket és a költségeinket.

- **A dolgozóknak a létszámát és a bérét is csökkentettétek?**

- Persze, tehát ami fontos volt, hogy kifejezetten a vírus miatt nem rúgtunk ki senkit, de nyilvánvalóan ezt csak úgy lehetett megoldani, hogy mindenkinek tudjunk munkát adni, hogy visszább kellett venni a bérekből és az óraszámokból.

- **Kaptatok e bármilyen állami támogatást, vagy esetleg számítottok-e bármi ilyesmire?**

- Azt kaptuk, amit mindenki kapott, ez a bértámogatást, de ezt a részét nem én intézem. De ez a bejelentett munkavállalók utáni kedvezmény.

- **A jövőre nézve mik a céljaitok. jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- Egyértelműen a világalom megszerzése, és hogyha ez nem jön össze, akkor további éttermek nyitása. Most nyitottuk meg egy hónapja a budai egységünket, amiről azt gondolom, hogy a vírushelyzet alatt elég jó történet, hogy ki tudtunk nyitni. Továbbá júniusban pedig a Westendben fog nyitni a következő Bamba, úgyhogy mindenképpen megyünk előre és nyitunk újabb éttermeket és terjesszük a Bamba életérzést és a burgereket. Tehát azt gondolom, hogy 8-10 Bamba Burger Bár a fővárosban várható lesz és ugye ezzel párhuzamosan hogyha lehet nyitni, akkor most először a teraszokat, aztán a benti helységeket is, ezeket pedig vissza kell pörgetni a korábban megszokott szintre, nyilván ehhez kellenek majd a turisták is, ehhez nem fér kétség.

- **Végül milyen tanulságokat tudatok levonni ebből az egész helyzetből, amit a jövőben kamatoztatni tudtok?**

- Ezek érdekes dolgok. Egyrészt talán az, hogy ha mondjuk Olaszországban történik valami, ami mondjuk relatív közel van Magyarországhoz, akkor lehet érdemes egy kicsit jobban odafigyelni a mostani helyzetből kiindulva, tehát ez egy hatalmas tanulság. Mindenki csak úgy ült és várta a sült galambot, mintha golyóálló lett volna mindenki. Nyilván ez még nem történt senkinek sem az életében idáig, de ez egy tök jó tanulság. Másrészt ami még tanulság és magunkra nézve egy jó dolog is, hogy jól és gyorsan tudunk reagálni és nem az van, hogy annak ellenére, hogy most már üzemeltetünk 6-7

éttermet, akkor hetekig kellene várni valamire, tehát akár napi szinten tudunk változtatni dolgokat, döntést hozni, variálni. Azt gondolom, hogy ez a rugalmasság, ha nem is életmentő, de mindenképpen a működésre, a minőségre és mindenre elég jó hatással tud lenni. Azt gondolom, hogy alapvetően fontos az a vezetőség, ami ki van építve és a kollégák akikkel dolgoznak, ez egy olyan dolog, amit eddig fenntartottunk és építettünk, most bizonyosult be, hogy érdemes invesztálni a kollégákba és mindenbe, mert alapvetően ki fog fizetődni a későbbiekben, ha ilyen normál menettől eltérő nagyobb problémákkal szembesülünk mi, meg az egész világ.

5. Interjú Lévai Zsuzsannával, a Halkakas Bisztró tulajdonosával

- **Az első kérdésem az lenne, hogy te milyen szerepet töltesz be az étterem életében?**
 - A tulajdonos vagyok.
- **Milyen típusú étteremről beszélünk?**
 - Ez egy bisztró, ami kizárólag hazai, tehát magyar, folyami halakat használ alapanyagul.
- **A vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom, illetve milyen arányban látogatták külföldiek és magyarok az éttermet?**
 - Olyan 50-50%. Ez egy nehéz dolog, mert én három éve vagyok ezen az új helyen. Az előző helyünkön szinte csak magyarok voltak a vendégeink, itt pedig, ha egy éves átlagot kell nézni akkor inkább 60-40% a magyarok többségében.
- **Azóta hogyan változott meg a forgalom?**
 - Körülbelül 30-40%-al csökkent, és a magyarok átvették az egész vendégkört, hiszen ugye külföldiek nem tudtak jönni.
- **Hogyan alakultak át a szolgáltatások, például a futárszolgálattal való leszerződés?**
 - Igen, hogyha az ember életben akar maradni, ez egy kötelező kör. Leszerződöttünk a Netpincérrel, a Wolttal, és a Bolttal is, de a Boltnak szerintem sok értelme nincsen. Ezen kívül a honlapunkat alkalmassá tettük, hogy lehessen saját rendszerben is rendelni, ez az, amit a legjobban erősíték és promotálok is. Van egy speciális házhozszállítási

rendszerünk, ami úgy néz ki, hogy mivel én halat árulok, ez egy eléggé nincs-termék, házhozszállításban is viszonylag kevesen foglalkoznak vele. Nekem azzal kellett szembesülnöm, hogy én nem fogok tudni olyan versenyképes lenni egy Wolton vagy Netpincéren, mint mondjuk egy átlagos szortimentál étterem, vagy mondjuk akár kifejezetten egy pizzéria. Az emberek viszonylag ritkán mennek föl a Netpincérre, hogy ennének egy jó halat, inkább valamit gyorsan bekapnának, egy hamburgert, vagy pizzát, vagy egy menüt. Ezért én azt találtam ki, hogy heti 5 napon speciális halnapokat hirdetek meg különböző kerületekben vagy akár agglomerációkban. Most úgy néz ki, hogy a kedd az a II. kerület, a szerda Nagykovácsi, csütörtök a XII. kerület, a szombat Zugló, a vasárnap pedig a XI. kerület. Úgy csinálom, hogy bemegyek ilyen kerületi Facebook csoportokba, ilyen kis közösségekbe, nagyon sok csoport van, aminek a tagja vagyok, itt kezdem el hirdetni azt, hogyha valamelyik napon megrendeli valaki tőlünk ott azt az ételt, akkor mi ingyen kiszállítjuk. Viszont nekem egy futárom van, és az nem tudja befogni egyész Budapestet. A Wolt és a Netpincér 3 kilométeres körzetben dolgozik az étterem körül és én sem tudok ennél sokkal többet fogni, ahhoz már több futár kellene, és a fix költségeim úgy megnövekednének, hogy nem biztos, hogy megérné. Viszont, ha ráfókuszálunk, ezekkel a napokkal ezekkel a területekre, akkor több címre tudunk egyrészt elmenni, mert többen rendelnek abból a kerületből és így tudjuk biztosítani nekik az ingyenes kiszállítást. Másrészről ez úgy mond olyan kiegészítése az összes többinek is, mert így az emberek terveznek, hogyha szerdán, csütörtökön vagy pénteken, amikor éppen az ő kerületébe vagyunk, esznek halat. Az emberek nem akarnak minden nap halat enni, ez tök logikus, ez nem olyan, mint a pizza vagy a menü a sarki kifőzdében meg nyilván drágább is, viszont szívesen esznek hogyha kell, hogyha ez így ki van pipálva. Még mindig 100-ból 99 embernek fogalma nincsen arról hol vagyunk, hogy készítse el a halat, mit csináljon. Úgyhogy én ezt a fajta házhozszállítást megpróbáltam a lehető legjobban a saját arculatunkra szabni. A Wolt meg a Netpincér nagyon magas jutalékot vesz le és pont ebből adódóan is inkább a saját kiszállítást kell erősíteni és nem őket reklámozni, hogy rajtuk keresztül rendeljék meg, mert ez a 30 % leadó az azért nyilván mindenkinek fáj.

- **Azért segítették az éttermet ezek?**

- Én nem mondanám, hogy segítették mert ezek előtte is voltak, akkor segítették volna, hogyha nem 30%-ot vesznek le, hanem azt mondják, hogy figyeljetelek, most látjuk, hogy most kb. 6000 el több étterem fog rajtunk keresztül ételt rendelni, akkor nem 30%-ot

kérünk, hanem csak 20% adót. Ebben az esetben nem segítettek, hanem gyakorlatilag szolgáltattak. Ez olyan dolog, hogyha nem lenne a Wolt és a Netpincér, akkor mindenki saját magának csinálná, és mindenki megtartaná ezt a 20-30%-ot. Így, hogy ők vannak a piacon, így hiába csinálod magadnak, ők nyilván sokkal nagyobbak, profibbak, erősebbek, egy nagyobb marketingtámogatás ál mögöttük. Ha megnézzük ők azok, akik a legminimálisabb költséggel a legnagyobb hasznot maximalizálják ezzel az egész házhozszállítással. Egy kampányt is, ha meg szeretnék csinálni, hogy 25% kedvezményt adjunk az ételekből, abból sem vállalnak be ők semmit, tehát én adom a 25% kedvezményt meg a 30 % adót, akkor, ha kiszámoljuk egy 2700 forintos fish and chipsből, hogyha az ő rendszerükön akarom reklámozni magamat, nálam 1300 forint marad. Ebből kell kifizetnem a bérleti díjat, a rezsit, az alapanyagot, és minden egyéb járulékos költségeket, ami már csak azért is megnövekedett, mert csomagolóanyagokat kell venni. Mi egy környezetbarát étterem vagyunk, tehát a kezdetektől környezettudatosan építettük fel a működésünket, nyilván lebomló cukornád csomagolóanyagot használunk és háromszor annyiba kerül, mint a normál műanyag.

- **Értem. Milyen marketingtevékenységeket folytattatok annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be?**

- Ugye említettem a kerületenkénti reklámozást, aztán gyakorlatilag nálunk az működött a legjobban, hogyha konkrétan kerestem meg célzottan a fogyasztói közösségemet és nekik juttattam el az információt, hogy tőlem lehet rendelni. Ezen kívül az egyes kerületekre mindig csináltam egy Facebook kampányt is, amit kifejezetten az adott kerületre targetáltam. Csinálok általános image-kampányokat is a Facebookon. Most áprilisban volt egy olyan akció, hogy 10.000 Forint feletti rendelés esetén egy üveg bort küldünk ajándékba. Az elsődleges eszközöm nekem a Facebook, illetve amikor már összejön egy olyan email címlista az adott kerületre, akkor hírlevelet küldök ki minden héten, hogy lehet tőlem rendelni. Nagyjából ezek a kommunikációs csatornáim, vannak még viszonylag jó médiakapcsolataim, most nem olyan rége a Jazzy rádiónak a villás reggeli műsorában beszélgettünk a fiúkkal, ezek a dolgok nem fizetett hirdetések, tehát marketingnek nem mondanám, de próbáljuk azért a sajtós ismerősökkel tartani a kapcsolatot, ez mindenképpen fontos. Ilyen extra hirdetések szerintem nincs nagyon értelme csinálni, a TV, rádió teljesen felesleges, az Instagrammot nem annyira

használok, mert ott egy fiatalabb célcsoport aktív, és az én célcsoportom nem a 18-25 évesek. Úgyhogy elsősorban a Facebookot és ezeket a hírleveleket szoktam használni.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy mit tettek annak érdekében, hogy csökkentsétek a költségeket?**
 - Nyilván, ha nem is elbocsátottunk, de volt egy-két ember, aki beugrósunk volt azt elküldtük, volt, aki elment magától. Én lealkudtam a bérleti díjamat a felére. Egyszerűsítettük és gyakorlatilag ráhangoltuk a kiszállításra az étlapunkat, tehát előtte mi már bisztró konyha voltunk, közel sem fine-dining, de nagyon igényesen, szép tányérokkal tálaltunk, szóval nagyon kellemes volt és jó érzéssel töltött el, ha megettél egy ételt. Voltak kifejezetten extra és különleges dolgok is, na most szeretnénk volna sokkal inkább ebbe a bisztró-konyha irányába még jobban elmozdulni. Ezt viszont teljesen félre kellett tenni és visszahoztuk gyakorlatilag a nyitás-kori kezdeti alapokat, ami meg főleg inkább a streetfood-ra és erre a gyorsan halas dolgokat megevős vonalra koncentrálni. Tehát most van fish and chips, burger, gyros, vannak kétszemélyes tálak, roston tálak. Próbálunk fenntartani egy-két érdekességet, például Garam Massala halból, vagy van nagyon finom kókusztejes hallevesünk, de nyilván a legtöbbet a fish and chips-ből meg a gyrosból adjuk el, mivel persze azok a könnyen megehető, gyorsan kiszállítható ételek. Nem tudunk dobozba rakni egy tányéron szépen, mutatósan működő ételt és igazából ár-érték arányban sem tudjuk igazán értékesíteni azokat, mert nem fogják megvenni 4000 Forintért.
- **Milyen kihívásokkal néztek szembe jelenleg?**
 - Sajnos nincsen teraszom, így nem tudom mikor tudok kinyitni. Úgy gondolom, amint kinyitnak a teraszok, a fertőzések száma újra meg fog női és újra be fognak zárni az éttermek. Nekem egy nagyon fontos dolog megváltozott, az az, hogy semmiféleképpen nem gondolkodom perspektívákban és jövőképben, tehát az van, ami ma van és ami holnap. Ami a jövőképem, az az, hogy kitalálom, hogy holnap mit fogunk csinálni, és hogyan fogjuk csinálni, hogy legalább a nulla közeli forgalmunk meg legyen, és ne kelljen ráfizetni a napra. De ezt csináljuk egy éve.
- **Milyen problémákat tudtatok eddig leküzdeni a vírushelyzet alatt?**
 - Azt, hogy nem kellett bezárnunk. Mi a turizmus által a legjobban kitett területen vagyunk. Mi bent vagyunk a Dohány utca és a Diófa utca sarkán, ez azt jelenti, hogy

körülbelül 1,5-2 kilométeres körzetünkben annyira kicsi a lakó sűrűség, hogy gyakorlatilag majdnem minden lakás airbnb vagy hostel. Van olyan vendéglátós ismerősöm, aki egy olyan épület aljában üzemeltet éttermet, ahol egyáltalán nem laknak a házban, nincs lakó. Tehát mi, akire lövünk, az egyáltalán nem a közelünkben lakik, tehát ezért nem vagyunk kiségitve ezzel a 2-3 km-es körrel sem, amit ugye csinál a Wolt és a Netpincér, hiszen a környéken nagyon minimális a lakó. Ez a környék 4-5 éve lakhatatlanná vált. Ha végig megyünk a Kazinczy utcán, teljesen kihalt lett a vírus első felében. Tehát nekünk a legnagyobb kihívás az az volt, hogy ezen a leginkább a turistákra hagyatkozó környéken hogyan tudjuk túlélni. Nagyon nyomasztó látni, amikor sorra zárnak be azok az éttermek, amik ott vannak a környéken.

- **Kaptatok-e bármilyen támogatást az államtól, vagy számítotok-e ilyesmire?**

- Amit kaptunk támogatást, ez egy szabad szemmel alig látható összeg volt, ez a munkabértámogatás volt, a tavalyi évben járulék, az idei évben munkabér. Erről azt kell tudni, hogy Magyarországon ezek a típusú éttermek, amelyek nem franchise rendszerben működnek meg nem nagyláncok, nagyon sok esetben magánvállalkozó kezében vannak. Magyarországon olyan adó terheket rónak a kis és középvállalkozásokra, amikkel gyakorlatilag ellehetetlenül az a helyzet, hogy te úgy jelentsd be a dolgozódat, mint amennyit eltöltött ott az étteremben. Itthon büntetésalapú sok olyan dolog, tehát be van kalkulálva a költségvetésbe az, hogy nem fogod tudni úgy se megcsinálni legálisan, ezért a kormány meg fog büntetni. Ez amióta én is csinálom, ez így van sajnos, rossz ez a rendszer. Ezzel kapcsolatban, amikor bejött ez a vírus, akkor nyilván mindenkinek az volt az egyik első intézkedése, persze annak aki még nyitva maradt, hogy megpróbálta a költségeit minimalizálni, és ha be is volt jelentve a dolgozója 6-8 órában (nagyon kevesen jelentik be a dolgozókat ennyi időbe), azt az időt is levitte 4 órára. Ez egy olyan nyílt titok, amit a vendéglátásban körülbelül mindenki tud. Ugyanis, hogyha mindenkit 8 órára jelentenél be, vagy annyit amennyit valójában a kezében hazavisz, akkor nem tudnád gazdaságosan működtetni az éttermet, sőt veszteséges lenne, hiszen rengeteget rá kell fizeni a járulékokra. Tehát ez a támogatás, amit kaptunk ez egy vicc. Megkaptam a 4 órára bejelentett munkavállalóim bérének a 70 %-át. Ezt szabad szemmel ki lehet számolni, 4 óra bejelentett munkavállaló bérének a 70 %-a egy olyan alacsony összeg, ami arra elég, hogy megvesszük az elviteles dobozokat egy hónapban. Tehát ez egyáltalán nem reális. Ha az ember figyeli a világot közben, hogy külföldön milyen támogatásokat kaptak azok az emberek, akik nehéz

helyzetbe kerültek a vállalkozásaikkal, és hogy Magyarországgal ezeket összehasonlítjuk, akkor köszönőviszonyban sincs a kettő. Plusz miközben látod, hogy mennyi pénzt költenek el minden másra, úgy látom nem kaptunk semmiféle támogatást, a minimumot sem kaptuk meg. Valami olyat kaptunk, amit ki lehetett tenni a kirakatba, hogy bezzeg a vendéglátósok kaptak támogatást. Tehát erre azt mondom, hogy bárcsak ne csinálták volna.

- **Értem. A következő kérdésem az lenne, hogy a jövőre nézve mik a céljaitok a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- A jelenlegi helyzetből kiindulva semmiféle célunk nincsen szerintem. Az, hogy ameddig ez az állapot van, addig az orrunkat egy nagyon picit a víz felett tudjuk tartani és megnézzük, hogy ez az állapot meddig fog tartani. Évekig ezt a típusú vendéglátást nem fogom csinálni, nem azért kezdtem el vendéglátással foglalkozni, hogy maszkban futároknak adogassak ételeket, hanem a klasszikus vendéglátást szeretjük, én sosem csináltam házhozszállítást sem. Ezt az egész rendszert gyakorlatilag most építettük ki, amilyen gyorsan csak tudtuk. De hogyha minden jól megy, akkor szeretném a portfóliómat bővíteni. A tavalyi évben pályáztam, és úgy néz ki nyerni is fog ez a pályázat, amin indultam, ez egy innovációs pályázat volt. Ha minden jól megy, akkor én Budán szeretnék nyitni egy halboltot, ami ugyanúgy a Halkakast bővítené ki, egy fő brand lenne, ezalatt lenne pedig ez a halbolt, ami nem csak friss, hazai halakkal foglalkozna, nem csak ez lenne a fő profil, hogy csak nyers hal lenne, hanem mi az elmúlt 8 évben nagyon sok halas készítményeket fejlesztettünk, mirelit termékeket, pástétomokat, marinált dolgokat. Ezekkel egy hal csemege pultot akarok csinálni, ahol mondjuk van 30 féle halas készítmény, amit otthon hazavisznek, kibontanak és megeszik. Tehát konkrétan, hogy mit csináljanak a hallal, nem tudják elkészíteni, arra választ tudjunk nyújtani. Nekem ez a következő feladat, semmilyen szempontból nem foglalkozom azzal, hogy covid vagy nem, annyi, hogy ezt a projektet már eleve házhozszállítással is tervezem.

- **Szerinted mi oldaná meg a mostani helyzetet?**

- Nem tudom, mert azt gondolom, hogy totálisan eszköztelenek vagyunk, még azt se mondom, hogy egy összeg, amivel most megdobnának minket, az bármit is számítana. Vannak olyan országok, ahol azt csinálták, hogy az előző évi árbevételükhöz képest a 80 %-ra egészítették ki az éttermek bevételét, ami egyébként tök jó. Azt gondolom,

hogy egy 20 %-os árbevétel kiesést bizonyos költségcsökkentő intézkedések mellett minden étterem tudott volna kezelni, tehát ez jó lett volna és ez még mindig jó lenne és reális lenne. Tehát nem egy fix összeg, nem egy járulék vagy bértámogatás, hanem megnézni, hogy neki ennyi volt, akkor annyit kap. Mert ugye most nem csak mi szívunk, hanem a beszállítóink, a tulajdonos. Plusz emellett nekem volt tartalékom, akinek nem volt tartalékuk, azok bezártak.

- **Milyen tanulságot vontatok le ebből az egész helyzetből, amit a jövőben kamatoztatni tudtok?**

- Sok tanulság van, az egyik az az, hogy nagyon fontos, hogy ne essünk pánikba egy radikálisan megváltozott élethelyzetben, hanem nézzük meg, hogy mik a lehetőségek, mik azok a kiutak, amik esélyt adhatnak arra, hogy tovább lépünk. Nagyon rugalmasnak kell lenni, és akármennyire is az ember összeomlott az első pár napban vagy hétben, akkor is muszáj összekapaszkodni és muszáj csapatmunkában előre haladni. Amikor bejött ez az egész vírus, akkor az embereim annyira megijedtek, hogy elmentek beteg szabadságra és nem jöttek be dolgozni. Aztán be kellett zárni az éttermet és én ott maradtam nulla emberrel. Persze 3 másodperc alatt találtam ötöt, de ez például nagy tanulság, hogy a félelem meg a pánik az nagyon rossz tanácsadó. Igazából bízni kell azokban az emberekben, akik előre mutatóan és pozitívan tudnak egy ilyen nagyon nehéz pánikhelyzetben gondolkodni. A másik nagy tanulság az az, hogyha egy ilyen helyzet megtörténik, akkor a legjobb, ha nem a sima pusztaságra zuhansz, hanem van alattad egy védőháló, és most tökéletesen megmutatkozott, hogy nálunk ilyen nincsen. Fontos lenne, hogy az emberek össze tudjanak kapaszkodni, de ez még a fejekben nem állt össze sem civil, sem társadalmi, sem kormányzati szinten.

6. Interjú Boros Bencével, a Reggel Délben étterem vezetőjével

- **Az első kérdésem az lenne, hogy te milyen pozíciót töltesz be az étterem életében?**

- Az üzletvezető vagyok és a tulajdonos is részben.

- **Milyen étteremről beszélünk?**

- Ez egy bizstró jellegű étterem, ami alapvetően egy reggeliző és ebédlő helynek indult, ahol egyszerű házas ételek vannak. Nincs kikötve nemzetiség, hanem nagyjából japán, indiai, olasz, francia, kínai, amerikai, mexikói, magyaros, úgyhogy mindenféle ételt

készítünk. Alapvetően azért jött létre ez az étterem, mert én itt dolgoztam 10 évig a közeli irodaházakban és állandó problémánk volt, hogy jó minőségű, jó alapanyagokból készült ételt tudjunk enni. Az irodaházak aljában voltak éttermek, ahol menza szerű ételek voltak és nagy mennyiségben készítették a közepes, de inkább gyengébb minőségű ételeket. Voltak ezeken kívül török gyroszosok, salátázók stb., amik mind egy-egy kategóriát elégítettek ki, tehát ha volt egy szendvicsező, akkor csak arra, ha volt török, akkor ott gyrost lehetett kapni csak. Ritkább volt az, amikor változatosabb, egészséges, jó alapanyagokból készült ételeket lehetett kapni. Ezért jött létre ez az étterem és alapvetően ezt a két időszakot jelöltük ki magunknak, a reggeli és az ebédidőt és volt egy harmadik is, az pedig a délutáni kávé idő. Ezért is neveztük el Reggel Délben-nek.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy a vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom? Körülbelül magyar-turista arányban?**

- Ezt nagyon nehéz megmondani, mert mi 2019 decemberében nyitottuk meg az éttermet, úgyhogy nem volt olyan sok idő. Úgy néz ki, hogy egy étterem esetében egy év kell ahhoz, hogy lássuk hogy megy. Nekünk két és fél hónapunk volt koronavírus nélkül. A január és a február egyébként alapból is a leggyengébb hónap a vendéglátásban. Ilyenkor jönnek a legkevesebben, nekünk úgy nézett ki, hogy ha a januárt nézzük 100%-nak, akkor a januárhoz képest a február már 130-150%-ot csinált, volt egy nagyon nagy ugrás, és a március még jobbnak nézett ki, mert az látszott, hogy az első két hétben rendesen megindult. Hogyha kihúztuk volna a hónapot, akkor az valószínűleg megduplázta volna a januárit, de nem ez történt, hanem március 15-én lezárták ezeket az irodaházakat. Minket sújtott először ez, mert a 17. beteget itt azonosították és azonnal hazaküldtek mindenkit. Turista itt egyáltalán nincsen ezen a területen, rájuk nem is alapoztunk, mert itt kizárólag az itt dolgozók, illetve az itt lakók vannak. Egyébként, ami az itt dolgozókat illeti ott vannak külföldiek, de azok nem turisták. Tehát ők itt élnek.

- **Azóta hogyan változott a forgalom?**

- Hát a következőképpen néz ki, amikor beütött a vírus akkor beszakadt az egész olyan szinten, hogy az első napon mindenkit hazaküldtek, akkor visszaesett a forgalom az aznapra várhatóan körülbelül a negyedére. A következő napon 10.000 forint volt a teljes napi bevétel és a rá következő héten, amikor kinyitottunk akkor talán még az

első nap volt valamennyi, viszont volt egy keddi nap mikor összesen 690 Forint volt az egész napi bevétel, az volt a legalja. Az áprilisból volt még két hét hátra és az konkrétan értelmezhetetlen volt. A májusi hónapban már látszott az, hogy az emberek elkezdnek visszajönni, bár az iroda hazákba még nem engedték vissza a dolgozókat, nagyon ráijesztettek az emberekre, mindenki otthon maradt és nem mozdultak ki. Ezért el kezdtek visszajönni, főleg a környéken lakók. Azok, akik itthon töltötték a home-office-t, azok fedezték föl maguknak az éttermet és akkor szépen lassan elkezdtek visszajönni, de a májusi hónap, hogy ha megint a januárt vesszük 100 %-nak, akkor a májusi hónap az olyan durván a 68 %-a volt, tehát ilyen szintű visszaesést kell elképzelni.

- **De még akkor zárva voltatok?**

- Nem. Márciusba lezárták, akkor beülni nem lehetett, de egyébként egy idő után ezt az emberek már nem vették annyira komolyan. Vannak teraszok, oda leültek a vendégek. Áprilisba nem lehetett beülni, de május 4-étől már be lehetett ülni, és ment is végig nyáron. Ezt úgy kell elképzelni egyébként, hogy májustól szépen lassan elindult a forgalom és júliusra elértük azt, ami a márciusi lett volna. A június, július is ilyen volt.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy hogyan alakultak át a szolgáltatások, például futárszolgálattal való leszerződés?**

- Én őszinte leszek, én annyira nem hiszek ebben a futárkodásban, mert az az étterem, ami kiszállításra dolgozik az egy másik étterem. Olyan nincs, hogy te fogsz és átállítasz egy éttermet a kiszállításra. A másik, hogy az étel nem jó kiszállítva, tehát akárki akármit mond, hazudnak az emberek maguknak, is másoknak is, de nem tesz jót az ételnek. Pontosan a pizza, amiből a legnagyobb mennyiséget szállítják ki, pont az úgy finom, amikor kijön a kemencéből és mégis azt szállítják ki a legtöbbet. Gumyszerű lesz és ehetetlen, rossz és borzasztó, de a legtöbb ételnek ez a rázkódás nem tesz jót. Van egy két étel, amit nem annyira visel meg a kiszállítás, például az indiai kaják, főzelékek, de a legtöbb az pocsek lesz. A hamburgert sem lehet, tehát ezek ilyenek. Mi is azért megpróbáltuk a kiszállítást, tehát leszerződünk a Netpincérrel és a Wolttal is. Viszont ezek a futárcégek 25 %-ot vonnak le az egészből plusz kb. 490-590 Forintot. Plusz ezeknek extra költsége van, mert sokkal többet kell vásárolni csomagolóanyagot is hozzá. Úgyhogy, ha valaki üzemeltet egy kiszállító konyhát, akkor az nem így néz ki. Bérelni kell valahol a külvárosban egy raktárépületet, be kell rendezni egy konyhát, csinálni kell 3-4 brandet, egy görögöt, magyarost stb., és ugyanabból a konyhából

kiszolgálod ezeket a kvázi virtuális étteremeket és akkor az egy működhető modell lehet. Viszont akkor nem tartasz fent egy éttermet, nem rendelsz be, nem kell felszolgáló személyzetet tartani, sem látványelemeket stb. Tehát az egy teljesen más dolog, ezért az az étterem, ami átáll kiszállításra, annak számolni kell azzal, hogy ez nem fog menni. Elképzelhető, hogy te volument tudsz generálni, de a volumenből nem lesz, vagy csak nagyon kicsi lesz a margin a végén. Látni, hogy irgalmatlan alapanyagfelhasználás van, bele mennek a munkaórák, viszont a végén nem marad semmi, mert a költségszerkezete nem olyan ezeknek az éttermeknek és az a 25 % az fáj, amit levesznek. Plusz még azt kell tudni, hogy te ha ilyen kicsi vagy mint mi és egy étteremmel rendelkezel és nem költesz marketingre és nem kezded el iszonyatosan nyomni az éttermet a Facebookon, Instagrammon, Tiktokon, ahol akarod, és nem teszel mellé akciókat, hogy például ingyen limonádé, ingyen üdítő, akkor tulajdonképpen teljesen feleslegesen vagy fent a Wolton. A Wolt is teljesen hektikus, néha kiugróan sokat rendelnek, van, hogy eltelik egy hét egy rendeléssel. Ők is figyelik, hogy kit tesznek előtérbe, háttérbe, ezzel befolyásolják azt, hogy mennyi ügyfeled jön. Ez a másik, hogyha te költesz hirdetésre, azzal te tulajdonképpen nem a saját businessedet pörgeted, hanem a Woltét, éppen ezért arra kezdtük el rászoktatni az embereket, hogy aki teheti, az inkább telefonáljon ide, inkább kivisszük mi, félretesszük neki, jöjjön le érte, bármi, de ez a Wolt és Netpincéres dolog ez nem működik. Ezen kívül semmi személyes kapcsolatod nincs az ügyfélkörrel, hanem mindig a Wolton és a Netpincéren keresztül tudsz velük kommunikálni, tehát bármi panasz vagy észrevétel jön, az hozzájuk jut be, és vagy továbbítják vagy nem. Ha mi próbáljuk elérni az ügyfelet, mert fennmarad egy étel a kínálatukban és nem tudjuk kiadni, akkor mi rányomunk arra, hogy nem tudjuk kiadni. Ez az egész egy olyan étteremnek, házózatnak, mint a McDonald's tökéletes viszont a kisebb, máshogy működő éttermeknek nem jó. Az alkupozíció is más, mert te vagy ráutalva ezekre, mert te nem tudod ezt az infrastruktúrát kiépíteni, hogy futárjaid legyenek. Nekik ez ugye megvan és ezért ők olyan alkupozícióból tárgyalnak, hogy mondhatják azt, hogy levonnak 25%-ot. A McDonald's esetében, ami nekik egy fontos dolog, hiszen borzasztó mennyiséget tudnak belőle eladni, ott a McDonald's diktál és ők azt mondják, hogy 10 %-ot hajlandóak adni. Ezért ez nem fair. A Bolttal nem is szerződünk le, mert ők is 25 %-ot akartak levenni és én mondtam nekik, hogy biztos, hogy nem. Azt mondták, hogy ők színesíteni szeretnék a kínálatot, aztán mondtam, hogy akkor adjátok meg azokat a kedvezményeket, hogy érdemes legyen nekem is, ők pedig azt mondák hogy a 25 % ot tudják megadni. Úgyhogy összegezve az egészet ez a kiszállítás ez egy

hazugság, ez egy nem működő modell. Jöttek emberek és kérdezték, hogy ugye átálltuk kiszállításra, mondtam, hogy nem. Egy étterem nem így működik. Vannak olyan iparágak, amikben egyszerűen nem tudják a home-office-t megoldani és nekik viszont kellett, tehát akkor szépen lassan visszamászott a forgalom. Plusz mi még megpróbáltunk egy olyan olcsóbb menüvel is szolgálni. Nagyon drágák lettek az alapanyagok, nagyon felment mindennek az ára, ezt csak mellékesen mondom, de azért megpróbálkoztunk ezzel. A környéken sok építkezés van és az ott dolgozókat és a környéken lakókat megpróbáltuk egy olcsóbb menüvel kiszolgálni. Mi úgy számoltuk ki, hogy ha nagyon olcsó és egyszerű ételeket készítünk, akkor is az árat 1500 Forint alá nem tudjuk vinni. Ennek nulla sikere volt, semmilyen megrendelés nem érkezett, ezért egy hét után le is állítottuk és visszaálltunk arra, amit előtte nyújtottunk. Viszont egy dolgot megtartottunk, a hamburgert, mert az pont közben evős, az emberek meg ugye nem tudnak leülni, tehát ezt főtettük és működött is. A másik túlélési technika az az volt, hogy én régen reklámparban dolgoztam, vagyis marketing területen és még onnan voltak kapcsolataim. Elkezdtünk filmekhez cateringes szolgáltatást csinálni, ami azt jelentette, hogy a forgatásban dolgozó 100, 200, 250 vagy akár csak 30 embernek, akik filmet, epizódot vagy reklámot forgatnak, azoknak mi biztosítjuk az ételt. Ki van adva ilyenkor az idő, ami iszonyatosan fontos dolog, ezért az ilyen forgatásnapnak nagyon szabályos rendje van és ott meg van szabva az, hogy mikor van szünet, ebéd, reggeli, pihenő. Ezért az ebédet úgy oldják meg, hogy ne menjenek el az emberek, inkább odarendelnek. Elkezdtük ezt, ez is teljesen másik business, rengeteg eszközt és beruházást kellett csinálni, de másfél hónapig csináltuk és rengeteg tapasztalatot szereztünk, sok munka volt benne. Ha reggel hatkor kezdődött a forgatás, akkor az azt jelentette, hogy ők 5:15-kor már reggeliztek, itt pedig akkor 2:45 kor el kellett kezdeni hajnalba főzni és összekészülni, hogy legyen ott reggeli időben. A másik, amit a vírushelyzet hozott az az, hogy szombat-vasárnap zárva voltunk. Mivel irodai időbe voltunk nyitva, ezért nem volt az a célunk, hogy szombat vasárnap nyitva legyünk. Viszont mivel megszűntek a szociális terek, tehát nem volt sörözés, nem volt kimozdulás, egy baráti társaság ideszokott szombaton reggelire, ez pedig így szépen duzzadt, hogy a végén annyian voltak, hogy kinyitottunk szombaton és most már a vírusnak köszönhetően a szombat az egyik legerősebb napunk. Sőt a terasznyitás egybe esett szombattal, most szombaton a dupláját csináltuk annak, amennyit szoktunk.

- **Értem. Ez lett volna a következő kérdésem, hogy milyen marketingtevékenységeket folytattatok, annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be?**
 - Én ebben dolgoztam, az internet és mobil szektorban, távközlésben és ott marketinggel foglalkoztam. Viszont szerintem éttermet reklámozni nem szabad. Aki éttermet reklámoz, ott valami baj van. Az éttermet nem úgy találja az ember, hogy látja a hirdetést és hogy olcsó, hanem úgy, hogy valaki elmegy oda vagy valaki ajánlja. Egy étteremnek meg kell adni az időt amíg felfedezik és megtalálják az emberek. Eközbe pedig alakítják egymást, emellett az emberek visszajelzései és véleményei is alakítják az éttermet és szépen lassan el lehet jutni egy pontra, ahol a kínálat és a kereslet szépen egymásra talál. Az, hogy reklámozzunk azt, hogy jöjjenek el és próbáljk ki, egy étterem esetében nem működik, és nem is szoktam ilyet csinálni. Olyat csináltunk maximum, hogy a napi menüt mindig lefotózzuk, kiteszük a Facebookra és Instagramra, mert azt jó, ha látják. Annyit csinállok, hogy ezeken a felületeken korlátozzák azt, hogy kik láthatják, hiába követnek 1000-1500-an, nem fogják annyian látni. Ezért 2-3 Dollárt rá kell költeni, hogy lássa az összes követőd, tehát ennyi. De reklámozni és kampányokat készíteni az éttermek reklámozására teljesen felesleges.

- **Mit tettetek annak érdekében, hogy csökkenteni tudjátok a költségeket a vírus alatt?**
 - Annyi volt, hogy csökkentettünk a munkaidőn, más beosztásokat csináltunk.

- **Bocsátottatok el embert?**
 - Nem, akkor kellett elbocsátanunk embert, amikor megszűnt a catering, mert akkor 12-en dolgoztunk itt, viszont ennyi emberre nincsen szükség nálunk. Alapból nem küldtünk el senkit és úgy gondolom, hogy nem is fair. Aki itt volt és itt dolgozott, nem azért történt bármi is, mert rosszul végezte a munkát, hanem egyszerűen ilyen a szituáció, senki nem tehet róla. Nagyon kiszolgáltatott helyzetben vannak, ezért ezt nem csináltuk semmit. A legvégén, most január-februárban csökkentettünk a fizetéseken, de nem küldtük el őket. Így a munka megmaradt, ha pedig úgy alakul, akkor vissza tudjuk építeni a fizetéseket.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy milyen kihívásokkal néztek szembe jelenleg?**
 - Jelenleg most a munkaerőhiány. Ahogy tovább lehetünk nyitva, bővíteni szeretnénk a helyet és esti menüvel is készülünk, ahhoz pedig kell plusz ember. Ez a legnagyobb

kihívás. Emellett még szeretnénk fejleszteni is és sajnos kimaradtunk azokból a lehetőségekből, amiket a kormány kínált. A bértámogatást megkaptuk, de az is borzasztó nehézkesen ment, de van most egy tízmillió forintos szabad felhasználású hitel, amit mi nem tudunk felvenni, mert úgy írták ki, hogy kiestünk belőle. Ugyanis a 2019-es évünk a beruházás éve volt és akkor veszteségesek voltunk, ebben a kiírásban pedig az szerepel, hogy már a 2019-es évnek is nyereségesnek kell lennie. Emellett a bértámogatásnak az összege a béreknek a fele, de a járulékokat is fedezi, valahogy így van, nem tudom pontosan. A bértámogatást megigényeltük, az november óta jár, mi márciusba kaptuk meg. Ha nem küldtél el embert, így tulajdonképpen te hitelezted meg az államnak azt a pénzt, amit nekik kellett volna.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy milyen problémákat tudtatok leküzdeni a vírus alatt?**
 - Szerintem a legjobb oldala a vírusnak az volt, hogy kipróbáltunk sok olyat, amit valószínűleg normál esetben nem próbáltuk volna ki. Kipróbáltuk a cateringet, ami szintén egy tök jó tapasztalat volt, ezen kívül van nekünk egy food-truck, aminek még nincsen fix helye, de próbálkozunk vele. Közben kialakult egy tök jó ügyfélkörünk, a környék béliekből és az itt dolgozókból. Olyan forgalmunk van, amire tudunk alapozni és kalkulálni. Tavaly márciusban beszakadt az egész, a novemberi lezáráskor pedig jelezték 11-én, hogy bezárnak az éttermek, a vendégeink pedig mondták, hogy ők akkor is jönnek. Igazából egyet dőccent az egész, és ment tovább. Apróságokat találtunk ki, a fenntarthatóság érdekében elengedtük a papírból, habból, műanyagból készült dolgokat, átálltunk visszaváltható üvegre. Az étteremnek az arculatán tudtunk egy picit dolgozni, pár dolgot behoztunk. Eddig egy kávénk volt, most már van kettő. Az egyik szakácsunk azt tanácsolta, hogy ha van egy koncepció, ötlet a fejedben, akkor ahhoz ragaszkodni kell, és ezt valljuk mi is. Előbb-utóbb meg fogják találni vagy érteni, hogy ez micsoda, miért van így és ezt végig kell vinni. Nincs ilyen, hogy drága vagy olcsó, hanem mindig a körülmények határozzák meg. Ha te annyira egyedi dolgot adsz, amit senki más, akkor annyi pénzt kérsz el érte amennyit csak akarsz. Mi árulunk Pepsi Colát, mert nem tehetjük meg hogy ne legyen, de próbáljuk abba az irányba tolni az embereket, hogy a házi készítésű limonádékat vigyék, mert azon van igazából haszon. Abban pontosan tudjuk, hogy mi van benne, hogyan készül, cukormentesen csináljuk, ezt nem lehet máshol kapni. Ha valaki megszeret egy ilyet, akkor hajlandó átsétálni onnan, de egy Pepsi miatt nem fog nyilván. Alapanyag felhasználás miatt fontos megemlíteni, hogy

elkezdünk fermentálni, ami egy erjesztéses tartósítás. Manapság nagyon nagy reneszánsza van, mert mindent erjesztenek, a sört, kenyeret, mindent. Elkezdünk ezzel foglalkozni, csináltunk Kimchi-t az ilyen koreai erjesztett káposzta, amit agyagedényekbe kell készíteni. Karácsonyra csináltunk olyan töltött káposztát, ami ebből az erjesztett koreai káposztából készül, ez egy jó erős, chilis, csípős, fokhagymás, ennek lett egy külön közössége.

- **Értem. Az állami támogatásokról már beszéltünk, tehát így a következő kérdésem az lenne, hogy a jövőre nézve mik a céljaitok a jelenlegi helyzetből kiindulva?**
 - Szeretnénk nyitni még egy, vagy akár több éttermet, mert úgy néz ki, hogyha egyszer meg tudod csinálni, akkor bármennyiszer meg lehet csinálni. Hasonló koncepcióban, vagy lehet, hogy láncban, ezt még nem döntöttük el, jelenleg helykeresésben vagyunk.
- **Szerinted mi tudná megoldani a jelenlegi helyzetet?**
 - Nekünk például az, hogyha megkapnánk a hitelt. Ösztönzően hatna az emberekre, hogyha a cafeteria rendszert átdolgoznák úgy, hogy többet tudjanak költeni, valamint, ha támogatnák voucherekkel, vagy akármivel az étterembe járást. Az a megérzésem, hogy lesznek emberek, akik rajta maradnak a víruson és rettegni fognak vagy vallásosan hinni ebbe. Lemorzsolódott még egy réteg, akik megszerették ezt a házhozszállítást, és ők is kiesnek, pont ezért vissza kell szoktatni az embereket, hogy nem az a minőség egy ételben, amit megrendelnek a Wolton, hanem az a minőség, amit elkészítenek, leteszik eléd és megeszed frissen. Ezt azzal tudják megoldani, ha elkezdik ösztönözni az embereket, hogy járjanak étterembe, költsenek ott pénzt, szabadítsák fel ezeket, lehessen újra beülni, enni, ez térjen vissza. Iszonyatosan megtépázta ezt az iparágat a koronavírus, a mi részben baj, részben nem. Aki nem akarta ezt csinálni, annak most egy jó oka, indoka volt, hogy abbahagyja ezt az egészet. Nagyon sok helynek nem árt, ha bezár. Szerintem ez ebből a szempontból tök jó. Szerintem az lenne a legjobb, ha ezeknek a talpon maradt helyeknek megadnák azt a támogatást, hogy hitel, meg ilyenek. Az lenne a lényeg, hogy minél gyorsabban helyre állítsák ezt a helyzetet és rendkívül veszélyes dolog abba a tudatba hagyni az embereket, hogy az ételek jók kiszállítva, és otthon kell enni azokat egy papírdobozból.
- **Értem. Milyen tanulságot tudtak levonni az egész vírushelyzetből, amit a jövőben kamatoztatni tudtok?**

- Az egyik tanulság, hogy Magyarországon az állam nem működik. Tehát addig, amiről eddig azt hittük, hogy működik arról kiderült, hogy nem működik. Azért nem érzékeltünk bajt eddig, mert nem érdekelt. Most viszont ilyenkor, amikor tényleg baj van akkor kiderül, hogy borzasztóan cinikusak, képmutatóak és igazából ránk háritották az egészet úgy, ahogy volt, ránk tolták a felelősséget, mindent. Azt mondják, hogy ne menjünk közösségi térbe, ne találkozzunk mással, mert ha igen, akkor úgy folytatódna, hogy meghalsz vagy megölsz valakit és ők nem tudnak segíteni. Nyugat Európába megtörtént, hogy bezártak a helyek, nem lehetett sehova menni, viszont a kórházakat megerősítették és megpróbálták megoldani, segítséget is kértek, ha úgy alakult. Itt arról szólt az egész, hogy embereket vettek le lélegeztetőgépről azért, hogy másokat rá tudjanak tenni. Hűtőkamrában tartották a halottakat, semmi másról nem szólt az egész, csak a süket propagandáról. Generálisan ez a legfőbb probléma. Ez a vendéglátókra is ugyanúgy érvényes, mert azzal, hogy a járulékot elengedték, azzal ők nem adtak semmit. Én nem azért nyitottam egy éttermet, hogy azt ők egy rendelettel bezárják, megszüntették azt a feltételt, amivel én működtetek egy éttermet. De ez rendben van, csak akkor fizessék ki, nem csak a béreket meg a bérek felét, hanem fizessék ki azt az összeget, amit én elvártam volna. Tehát ha azt mondom, hogy nekem 100% volt a bevétel, akkor annak minimum a 80 %-át adják oda. Nem én akartam, hanem az állam akarta bezáratni az éttermeket, ha pedig így döntött, akkor fizesse ki, mert ez így megy. Én fizetem az adót, mindenki után a járulékot, megteszek mindent, majd ő gondol egyet, mindegy, hogy koronavírus, bármi megtörténhet. Bármire hivatkozva ők nem engedik, hogy én végezzem azt a tevékenységet, amihez nekem egyébként jogom lenne és az összes, amit fel tudnak ajánlani, hogy a munkásaimnak a bérének a felét kifizetik. Et semmi, tehát ez nem segítség, ez semmi. Ez, hogy ilyen mindenkire érvényes technikával akarják megoldani, amihez a bankok sem tesznek hozzá semmi, nem adnak semmit. A hitelmoratóriummal átverik az embereket, azt mondják, hogy nem kell fizetni, ezzel a bankokra háritják az egészet, de ez nem működik. Nem ilyen a válságkezelés, hanem amikor tényleg beazonosított bajba jutott szektorokról beszélünk, azokat muszáj támogatni, mert utána ezek magával rántanak többet. Ez egy olyan ökoszisztéma, amibe mindenki egymásra van utalva. Ha nekem van beszállítóm, akkor az magával vonz még sok mindent. Ha kirúgom az embereket, akkor az is tovább gyűrűzik és pont ez a lényege ennek az egésznek, hogy nem tudjuk megállítani. Akkor lehet megállítani, ha be azonosítják a problémákat és szépen ezeket megsegítik. Úgyhogy ez a véleményem.

7. Interjú Tersztyánszky Andorral, a Károlyi étterem tulajdonosával

- **Az első kérdésem az lenne, hogy ön milyen pozíciót tölt be az étterem életében?**
 - A tulajdonos vagyok és üzletvezető
- **Milyen típusú étteremről beszélünk?**
 - Ez egy hagyományos, polgári étterem
- **Mekkora volt a forgalom a vírushelyzet?**
 - Itt több volt a külföldi, mondjuk 60 % és 40% magyar
- **Azóta hogyan változott meg a forgalom?**
 - A könyvelésünk szerint majdnem 80%-ot esett. Emiatt elment 5 ember tőlünk, nem jönnek vissza, mert elhelyezkedtek máshol. Félnek, hogy mi lesz, ha újra kinyitunk, és lehet, hogy be kell újra zárni.
- **A következő kérdésem az lenne, hogy hogyan alakultak át a különböző éttermi szolgáltatások? Itt gondolok a futárszolgálattal való leszerződésre stb.**
 - Igen, három futár szolgáltató céggel szerződünk le, a Bolttal, Wolttal és a Netpincérrel. Emellett mi magunk is vittünk ki ételt.
- **Segítették az éttermet ezek?**
 - Igen. Összességében sajnos a saját sikeresebb volt, mert a futárszolgáltatóktól legtöbbször a könnyű ételeket rendelték, thai ételeket, salátákat, ilyeneket. Mi érezzük, hogy kevesebbet rendelnek tőlünk, a futárok is mondják, hogy legtöbb rendelést a gyors, egyszerű kajákra adják.
- **Milyen marketingtevékenységeket folytattak annak érdekében, hogy több vendéget vonzzanak be?**
 - Facebookon, illetve elektronikus hirdetésekben hirdetünk. A vírus előtt is mentek ezek, csak nem annyira. Most sokkal jobban koncentrálnak erre. Előtte sok vendég és külföldi lakó jött, és nem kellett annyira hirdetni. Inkább a rendezvényeket reklámoztuk, tehát esküvőket, találkozókat, mert a vendég az jött.

- **Mit tettek annak érdekében, hogy a költségeket csökkentsék?**
 - Ugye említettem, hogy a dolgozókat elküldtük, viszont azokból is csak olyanokat, akiket semmiképp sem tudtunk alkalmazni. Ez is egy csökkentés volt. Inkább mi magunk beálltunk dolgozni. Nem lehet nagyon csökkenteni semmit. A csökkentés az inkább a kapott támogatásokból álltak. Tulajdonképpen szépen kaptunk támogatást a tanulókra, dolgozókra, a bérleti díjra, járulékra, ezek csökkentek. Ezzel tudtunk úgy túlélni, hogy aki itt maradt az megéljen, és mi is kijöttünk nullára. Tavaly március óta egy forintot nem vittem haza. Bízom abban, hogy beindul lassan ez az egész. Még azt sem tudom mondani, hogy olcsóbb alapanyagokkal dolgoztunk, mert nem lehet, minden drágább. Egy szűkebb étlapot terveztünk, hogy elfogyjon, így csökkenti az ember a költségeit.

- **Esetleg a dolgozók bérét vagy óraszámukat csökkentették?**
 - Persze, mert kevesebbet dolgoznak. Este nem voltunk nyitva, tehát csökkentek.

- **Jelenleg a helyzetből kiindulva milyen kihívásokkal néznek szembe?**
 - Azzal, hogy újra összeszedjük magunkat és tényleg bízunk abban, és hisszük, hogy elindul ez az egész. Az egész világon ezt tapasztalják. Nem lehet, hogy ne menjen.

- **Értem. Milyen problémákat tudtak eddig leküzdeni a helyzet alatt?**
 - A legnagyobb az az volt, hogy nem kellett bezárni. Újra kinyitni már nagyon nehéz, ez a legnagyobb probléma. Ezen kívül tudunk embereket újra fölvenni, ami most nagyon nehéz. Hiába nagyon sok üzlet bezárt, nincsen ember, szakember olyan, aki vendéglátásban akar dolgozni.

- **Milyen állami támogatást kaptak?**
 - Kaptuk a bértámogatást, ami először nem nagyon ment, volt valami elcsúszás. Aztán kifizették utólag is. Most már majdnem előre fizetnek. Aztán a járulékokat nem kellett fizetni és a bérleti díjat sem, azt levítették 10 %-ra. Ez állami tulajdon, ezt is elengedték még egy-két hónapig. A teraszt sem kellett fizetnünk.

- **A jövőre nézve mik a céljaik a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- Az, hogy folytatjuk és hogy helyre jöjjünk. Más jellegű étlapot csinálunk, elkezdünk grillezni, ezt meghirdetjük. Csinálni szeretnénk zenés esteket, programokat, aztán ki fog derülni, hogy kinek mi tetszik. Régen játszott egy zenekar idősebbeknek, de egy éve ezek kiszorultak, mert jobban ment az üzlet, minthogy ide foglaljanak. Lehet, hogy megint az lesz, hogy megszervezzük, hogy itt játszanak idősebbeknek 50-től 80 éves korosztályig. Pünkösöd idején, jazz zenéket is akarunk szervezni délutánonként. Feleségeink néptáncosok voltak, ilyet is fogunk csinálni. Azt kell várni, hogy jöjjenek a külföldiek, először a kínaiak fognak indulni, vagy a németek. Mindenféle programot, amit kitalálunk, azt legalább egyszer meghirdetjük és meglátjuk, hogy milyen lesz az érdeklődése. Sok minden belefér. Fiatal családanyáktól kezdve öregebbekig mindenkit érdekelhet. Azt mindenképpen érdemes megemlíteni, hogy nagyon nagy siránkozás van, hogy nincsen pénz, ez persze nem igaz. Szegény ember mindig volt és azok az emberek, akik utaztak volna azok nem tudtak költeni, így pedig megmaradt a pénzük. Nagyon sok van most a zsebekbe. Sokan ki fognak menni külföldre, de nem annyian, tehát a pénz nagy részét itt fogják Magyarországon elkölteni. Nekik másfajta étel kell, hozzáállás és program is. Látja az ember a magyaros étlapokat, már nem esznek annyi ilyet. Sok pénz van az országban, itt maradnak az emberek, el fogják költeni pénzük egy részét nálunk.

- **Ön szerint mi oldaná meg a jelenlegi helyzetet?**

- A problémákat nem lehet megoldani, azok maguktól megoldódnak. Dolgozni kell és meg fog oldódni. Nem lehet támogatásra számítani, dolgozni kell. Különösen a magyar ember olyan, hogyha itt mindenki megkapná 80 %-át a fizetésének, akkor nem mennének el dolgozni. Van ez a 10 millió forintos hitel, amiről lecsúszunk sajnos, nem estünk bele abba a kedvezménybe. Ez nagyon jó ötlet, három évig nem kell fizetni és csak utána kell kamatmentesen törleszteni. Sokan azt mondják, mindegy melyik oldalról, hogy nem kölcsönt kell adni, támogatni kell. Ha valaki kapna 10 millió forintot, nem érdekelné, mert nem csinál semmit a legtöbbje. De ha tudják, hogy vissza kell adni, és csak három év múlva, akkor felelősséggel veszik fel, három évig lapítanak. Magunkból kiindulva, ha fel tudtuk volna venni, akkor három évig semmi gondunk nincsen, beindul az üzlet. Nekünk törekedni kell arra, hogy menjen és utána ha újra beindult, akkor semmi gond vissza fizetni és akkor is van még 7 év. Nagyon helyes szerintem, és én, aki kaphattam volna, azt mondom, hogy helyes. Ez egy kedvező

kölcsön, ezt tényleg a vállalkozásra kell felhasználni és közben a gondokat a hátukra venni, hogy ezt vissza kell fizetni.

- **Utolsó kérdésem az lenne, hogy milyen tanulságot vontak le ebből az egész helyzetből?**
 - Az, hogy bármikor bármi történhet. Számolni kell azzal, hogy az embernek egyik napról a másikra nagyobb nehézségei lehetnek. Akkor ki kell találni valamit, annyi lehetőség van, kreatívnak kell lenni. Az ember nem gondol bele először, azt hiszi nem képes rá, de sok minden más is tudnak csinálni. Aki akar annak sikerül, nem mindenkinek, de nagyon sokaknak sikerül boldogulni.

8. Interjú Izsó Tamással, az Epic Burger Bar vezetőjével

- **Az első kérdésem az lenne, hogy te milyen szerepet töltesz be az étterem életében?**
 - Én étteremvezető vagyok, de három egységünk is van, úgyhogy lényegében operatív vezető vagyok, mert körülbelül mindent én csinállok.
- **Milyen típusú étteremről beszélünk?**
 - Ha most ezt az éttermet nézzük, akkor amerikai, mexikói típusú étterem vagyunk, főleg burgereket árulunk, de itt, ebben az étteremben elég nagy itallappal is dolgozunk, különféle koktélokkal, szóval a bár is jelentős.
- **A vírushelyzet előtt mekkora volt a forgalom? Arányaiban véve magyar-külföldi?**
 - Elég nagy. 70%-ban külföldiek látogatták többen, ezen a részen többen vannak. Ez a rész nem fog feléledni egészen jövő év közepéig, pont a külföldiek miatt. Itt, ha megnyitunk teljesen sem lesz annyi vendég soha magyarból, mivel a külföldi volt a forgalmunk nagyobb része.
- **És a többi egységeken?**
 - A Corvin sétányon a pláza, boltok miatt ott azért több a magyar. Egyébként harmad annyi forgalmunk van most, mint nyitvatartási időben. 2020 év elején háromszor annyi forgalmat csináltunk, mint most.

- **A következő kérdésem ez lett volna, úgyhogy folytatom, hogyan alakultak át a szolgáltatások? Gondolok itt a futárszolgálattal való leszerződésre?**

- Mi a Wolttal le voltunk szerződve alapból is a vírus előtt, a Netpincért a korábbi munkahelyem miatt nem favorizáltam, azóta még inkább nem. Mostanában viszont a Netpincérről több rendelés jön. Van az 1000 forintos első vásárlási kedvezmény és vannak játékok is, hogy rendelj háromszor ugyanarról a helyről stb. A Netpicért tudatosan kivártam az első hullám végéig, azért, mert aki akkor ment hozzájuk, azoktól még magasabb jutalékot követeltek, akár 40 %-ot is. Most 30% van az ételeken. Ők akartak minket és azért látták, hogy mi nem vagyunk rosszak, aztán beléptünk július környékén. Azóta jött a Bolt Food is, de itt például heti kétszer jönnek onnan, 10.000 Forintnál többet nem szoktak elvinni. Nem probléma igazából, ha leszerződsz mindegyikkel, hiszen üres járatból nem vonnak le pénzt, tehát jó, ha van. Én azért fizetek jutalékot, ha valaki rendel tőlünk. Veszíteni valónk nincsen. Nem akartam először velük sem leszerződni, mert láttam, hogy kezdetlegesen működnek, így a második hullám óta dolgozunk együtt velük. Nyilván nem gondoltam, hogy milliókat fogunk összeszedni ezekből. Ez a felső részünk zárva volt, nem dolgoztak itt fél évig, lényegében a konyhások csinálták a kiszállítást, ők ütötték fel a pénztárgépbe a dolgokat, őket tovább kellett képezni és ők hozták fel a csomagot is. Úgy változott meg az egész, hogy kintre került egy csengő, mivel lent van a konyha, és így hallják, ha itt vannak. Helyi fogyasztásos rendelés nem volt, én próbálkoztam vele, kipszoltam, de ez az utca magyarok szempontjából nem forgalmas.

- **Ezek mennyiben segítették az éttermet?**

- Nagyban segítették, de ennek a nyertesei főleg ők. Ha nincsenek akkor persze saját futárszolgálat kellett volna. Beszéltünk mi is erről de itt nagyon nehéz kitalálni a saját kiszállítást. Ha olyan helyről beszélünk, ami megy nagyon és tudnak fix embert tartani, akkor könnyebben tervezhető. De ha valaki bevállal egy 5 km-es körzetet, akkor sem tudni, hogy egy adott időben mennyi futárt kell egy időben tartani. Nehéz kilogisztikázni. Vagy nagyon sok futárt kell alkalmazni vagy a futár egész nap meg sem áll, el kell döntenie mennyit kell fizetni neki, ezek mind elég bonyolultak. Ilyen szempontból jó volt a Netpincér is mert a futárral nem nekünk kell foglalkozni, bejelenteni, eldönteni mennyit kapjon, mikor alkalmazzuk, melyik időben, nem egyszerűbb egyáltalán. Az egész kiszállításnak a normál élet alatt marketingfunkciója

is van és kicsit kényelmi funkciója is, mert megismernek és ha ki lehet majd ülni, akkor lehet, hogy el fognak jönni.

- **Milyen marketingtevékenységeket folytattatok annak érdekében, hogy több vendéget vonzzatok be?**

- Nem igazán folytattunk, maximum Facebookon és Instagrammon. Pont tavaly márciusban kezdtem el itt dolgozni, tehát igazából azért jöttem, hogy megoldjam a helyzetet. Itt egy elég káosz helyzet maradt, mert mindenki el lett küldve, aztán napi bejelentésekkel szépen lassan visszaléptek az állományba. Nagyon kevés pénzünk maradt, de megoldottuk. Előtte nem nagyon volt marketing, nem volt semmi kiemelkedő, bent voltunk a citymapben meg pár olyan helyen, ami turistákat vonz elsősorban. Voltak asztalfoglaló portálok, ahol kedvezményt kaptak erre a helyre. Másféle kedvezmények kevésbé voltak. Nem nagyon tudsz mivel akciót hirdetni, mivel, ha már a futárszolgálatoknak fizetsz, akkor nem érné meg egyáltalán. Próbáltunk helyben fogyasztást hirdetni a Corvin sétányon, hogy inkább jöjjenek oda és ott rendeljen, mert akkor nem kell fizetnünk jutalékot, és egy 10 %-ot adtunk, de aztán nem volt olyan jelentős az az összeg, aztán elvetettük. Ezen kívül nem igazán volt még ilyen.

- **Értem. Mit tettetek annak érdekében, hogy csökkentsétek a költségeket?**

- Elküldeni senkit nem küldtünk, volt, akit nem tudtunk alkalmazni, mert a pozíciója miatt nem lehetett. Egy bárban nem tudsz mit csinálni, nem tudsz kiszállítani. Voltak, akik fizetetlen szabadságon voltak emiatt, de állományban maradtak. Lényegében ennek nincs költsége, tehát ez egy fajta csökkentés. A megmaradt emberek béréhez nem nyúltunk, de jóval kevesebb óraszámban tudtak jönni, tehát így csökkentek a bérek is. Volt olyan egy átlagos csütörtöki napon, amikor 4-en lettek volna eredetileg, akkor csak ketten dolgoztak, a munka idejük csökkent tehát, a bérük nem. A rendelést még jobban megfogytunk, nagyon a minimális rendelés lett a cél. Tehát mondjuk kockáztatva azt, hogy 15 burgerünk van és lehet, hogy kettőt nem tudok adni, de nem feltétlenül probléma az, ha mondjuk két alapanyag elfogy, ami ehhez a burgerhez kell. Tehát nem úgy rendelek, hogy minden legyen, bőségesen, aztán soha ne fogyjon el semmi, hanem kicsit inkább tudatosabban. Beszállítókkal árakról diskuráltunk, hogy jobb árakat kapjunk. Volt ami sikerült, volt ami nem. Illetve más beszállítókat is kerestünk, ha valami nem olyan áron volt, ha valaki elkezdte emelni, akkor kerestünk másokat. Itt a covid-19 miatt például van olyan mexikói alapanyag, ami Spanyolországból vagy külföldről jön és a vám és a

vírus miatt egy idő után begyűrűzik. Nálunk nem csak magyar beszállítók vannak, emiatt lehetett fennakadás készlethiányból és volt, hogy úgy alakult, hogy keresni kellett másik alternatív forrást vagy megszüntetni az eredetit vagy átalakítani. Az étlapot is átalakítottuk, sajnos kevesebb választási lehetőség lett, de felesleges lett volna például egy oldalas, mivel inkább a burger a fő profil, ezért inkább abból többet rendelnek, így ahhoz nem nyúltunk. De minden más, ami kicsit ilyen sallang, az extra dolog, ha beülnek az emberek, de kiszállításban nem biztos, hogy jó. Például steaket nem lehet tartani, mert felesleges, nem lesz jó mire kiszállítják. Úgyhogy sokkal tudatosabban csináltuk a dolgokat. Az első hullám után is teljesen más étlapot hoztunk be, mert nem volt rá igény. Amíg itt nem lesz akkora tömeg, nem kell akkora választék. Árat emeltünk, ami furcsa, de megmondom őszintén nem nagyon volt panasz. Volt egy burger a Corvinon, ami nagyon rossz áron volt, 500 Forintot emeltem rá és senki nem emelt panaszt érte, de muszáj volt mert alapból is rossz áron volt. Azóta minden drágább lett. A másik dolog, az elvitel. Voltak vendégeink, akik megjegyezték, hogy ez nem az ő problémájuk, hogy mi nem lehetünk nyitva, miért számolunk fel elvitelre plusz költséget. Kiszámoltam, egy burger, körettel, szósszal és egy zacskóval az nekem 100 forintomba kerül. Burgerenként mondjuk 100 Forintot számolok fel kiszállításra, nem nyerek ezzel, de legalább kifizetik azt, ami az én költségem, ami furcsa, mert nem én döntöttem el, hogy nem jöhetnek be a vendégek. Én nem fogom céges szinten benyelni azt az összeget, amit vagy bele kell építenem az árba, amik amúgy is emelkedtek alapanyagszinten, tehát muszáj beleépíteni és vissza kell nyerni ezeket a költségeket. Nekünk vannak designos Epic logós dobozunk, becsomagoljuk a burgert, így az melegen tarja és összefogja és még a dobozba beletesszük. Ez egy ötven forintos dolog, de nem tűnik soknak, de sok kicsi sokra megy. Ezen kívül ott vannak a beszállítók. Előtte egy másik beszállítótól rendeltem sokkal drágábban, kicsit jobb minőségben. Találtam egy másik helyet ezután, ami jókat hozott, de nagyon drága volt. Velük nagyon rosszul jött ki, plusz egyik napról a másikra nem szállított ki, becsaptak. A jelenlegi beszállítóm egy napról a másikra találtam meg és abba a szerencsés helyzetbe vagyok, hogy nagy üzemből nagyon sokat tud hozni állandó minőségben és még olcsóbb, mint a legelső beszállítóm. Úgyhogy még jobban jöttem ki az egészből. Lényegében a Covid miatt lett egy új beszállítóm.

- A harmadik dolog, ami mentő dolog, hogy volt egy hely a Corvin sétányon anno. Az egyik tulajdonosának másik cégében van egy étterme, ez a Noodley nevezetű étterem és nem volt régen, de most már átvettük. Úgy gondoltam, hogy ez egy abszolút nyerő

dolog lehet, mert helyünk, kapacitásunk, emberünk lenne rá. Ugye itt tudni kell, hogy a Netpincér és a Wolt körökbe szállít, tehát van átfedésem a Corvin sétányon található éttermekkel. A körúton mindkét helyről rendelhetsz, ha ott laksz. Valamennyire van átfedés. Kiposztoltuk a Noodley oldalára, hogy a fizikális étterem megszűnt, kicsit máshova toldott a kerület, de tudnak házhoz szállítva rendelni, áthoztam az étlapot, a receptúrákat, pár eszközt és folytattuk. Ők bezártak novemberbe és két hétre rá már megnyitottuk, mint virtuális étterem és így működünk. Helye nincsen, itt kint van egy matricával, hogy a futárok megtalálják, ki is van rakva, hogy Dohány utca és az emberek, akik szerették, azok tudnak tőlünk rendelni, akik nem ismerték meg kipróbálják. Itt nincs annyi tésztázó sem. Ha nyitnánk újra, maximum egy olyan helyet tudok elképzelni neki, mint a Király utcán lefelé a beülős pizzázók. A bérleti díj ne legyen magas, jó helyen, fiatalos környékre kerüljön. A Corvinus Egyetem környékén stb., de akkora hely nem kell neki. Ha ez nem lett volna, akkor lehet, hogy ez a Dohány utcai már nem létezne, mert azért ez hozta a forgalmunk felét.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy milyen kihívásokkal néztek szemben jelenleg?**
 - Emberhiány. Szomorúan veszem észre, hogy sokan jelentkeztek ugyan, de össze vissza mindenki, tehát nem szakmabeliek. Mi minimummal fogunk elindulni, egyedül lesznek emberek, régen volt egy bárpult három felszolgálóval, most egyedül csinál egy ember mindent. Szóval meg van terhelve az ember, de addig nem engedhetjük meg magunknak, hogy felvegyünk három embert és lennének üresebb napok. Kihívás az időjárás is a teraszokra vonatkozóan. A dolgozók nem feltétlenül vannak túlterhelve, ők kevesebb napot jöttek, most végre örülnek annak, hogy jöhetnek eleget. Most persze nekik jobb a helyzet mert dupla annyit tudnak jönni dolgozni, de azon felül nem lehet őket terhelni, úgyhogy most keresünk mindenhol minden pozícióba embert. Ez egy kihívás, mert sajnos mert szerintem én is megtartottam azokat, akik ugye otthon ültek, de visszajöttek, de így is kevesebb emberünk van és lesz is valószínűleg. Minden hely egyébként megtartotta őket, tehát jobban nem szabadultak rá a piacra, hanem valószínűleg visszamentek az előző helyükre. Úgyhogy az emberhiány. A másik probléma ez a lassú nyitás. Az is ilyen döcögős, hogy most a terasz először megnyílik, aztán mikor ülnek be az emberek, mikor, hol, kik ülhetnek majd be. Ellenőrizni kell, hogy kinek van védettségi igazolványa, ez is szomorú, hogy ránk van tolván a felelősség, megbüntetnek, ha valaki olyan ül itt, akinek nem szabad. Itt fognak konfrontálódni az emberek, de biztos lesz ebből panasz, probléma. Mindenkitől személyit is kell kérni,

mert nem tudom megmondani, hogy 17 vagy 21 éves az illető, ha 18 alatt van akkor csak egy személyi kell, de nem kell védettségi, ha van védettséigid, mert 21 éves valaki, akkor viszont kell megint személyi azonosításnak, és hogy ő-e az, aki a tulajdonosa a védettségi igazolványnak. Így is megbüntethetnek, ha valaki bejön és nem az övé.

- **Milyen problémákat tudtok eddig leküzdeni a helyzet alatt?**

- Túlélünk a helyzet alatt, ennyi, ezekkel a megoldásokkal megpróbáltuk megoldani a gondokat és azt, hogy életben maradjunk lassan már egy éve.

- **Kaptok bármilyen támogatást az államtól?**

- Igen. A bértámogatást kaptuk meg, az jól jött, bár utólag kaptuk meg, addig nekünk ki kellett fizetni mindenkit. De aztán a hivatalos béreknek a felét kaptuk meg, de persze nem panaszkodunk, legalább valamit kaptunk. Illetve kaptunk olyan kedvezményeket, hogy teraszt nem kellett fizetni, tehát nem pénzt kaptunk, hanem nem kellett kiadni pénzt. Az áfa támogatás is jól jött, visszaváltottak 27%-ról 25-re, tehát többet tudunk majd visszaigényelni májusban. Ezek kis segítségek és minden utólag érkezik. A bérleti díjakat is sokára elengedték, valahol engedtek belőle, valahol pedig eltolva fizetünk, hogy fizetni kell, de nem rágják a fülünket egy fizetési felszólítással.

- **És ha kinyitjátok az étteremeket, akkor nem fogják újra felvinni az árakat?**

- De biztosan, úgy fogják valószínűleg csinálni, hogy ha eddig mondjuk 75 %-ot fizettél, de májusba már nyitva voltatok, akkor mondhatják, hogy fizessetek rendesen, de itt volt egy olyan megállapodás, hogy azonnal nem fogják kérni, reméljük.

- **A jövőre nézve ik a céljaitok a jelenlegi helyzetből kiindulva?**

- Próbálunk tudatosan haladni, spórolósabban, megfontoltabban embereket felvenni. Félünk a következő bezárástól, mert gyanítjuk, hogy szeptemberben vagy októberben megint lesz egy ilyen kör, tehát a cél az, hogy nyilván a munka mindenkinek megmaradjon, ahogy eddig is. Most kicsit ebben az időszakban mindenki dolgozzon többet, ha tud, mert megengedhetjük magunknak, aztán lehet, hogy megint el kell kezdeni tartalékolni céges szinten és emberek szintjén is. A csapatunk nagyon családias, úgyhogy ez jó, nem gondolom, hogy bárki váltana a többi helyeken sem, kérdés az, hogy ki, hogy áll, kinek mennyire éri meg hosszú távon a vendéglátásban. Sokaknak

elegük van a vendéglátásból ezek miatt, valakinek mér nem kell az, hogy hétvégéinken, éjszakákon dolgozzon, de valakinek ez megéri. Tehát eléggé hektikus.

- **A következő kérdésem az lenne, hogy mi oldaná meg szerinted a mostani helyzetet?**
 - Ez egy jó kérdés, nem tudom, megmondom őszintén nem vagyok oltásellenes, de nem tudom azt, hogy ha mindenki be lenne oltva megoldódna-e a helyzet. Nekem nem támogatás kell, hanem egy állandó vendégforgalom, az meg abból fog adódni, hogy megnyílnak a határok, tehát ha picit lazulna a helyzet világszinten az lenne egy megoldás.
- **Értem. Milyen tanulságot vontatok le ebből az egész helyzetből, amit a jövőben tudtok kamatoztatni?**
 - Azt, hogy okosan kell csinálni a dolgokat. Én amúgy is jobban csináltam volna, mint a korábbi vezetőség, jobban tartalékolok, nem szeretem, hogyha nem vagyunk felkészülve a váratlan helyzetekre. Nagyon sok hely nem volt felkészülve és be is zártak, picit a szakmabeliek hangoztatták, hogy lemorzsolódnak többen. Bár azt mondom, hogy utána lesznek olyanok, akik újakat fognak létrehozni. Feleslegesen nem kell itt tartani sok embert, a másik a tartalékolás, ami nagyon fontos.

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

AlulírottBodnár Bernadett..... (Neptun kódBMSRJ2.....) a

...A koronavírus hatásai a budapesti éttermekre, valamint marketingtevékenységük a kialakult helyzet következtében.....

..... című szakdolgozatommal/záródolgozatommal

(továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű *(a megfelelő rész aláhúzendó)*
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt:2021. 05.02.....

.....Bodnár Bernadett.....

hallgató

s.k.

NYILATKOZAT


AlulírottBodnár Bernadett..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021 év 05 hónap 02 nap



hallgató aláírása

S.K.