

**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
**Kereskedelmi, Vendéglátói**  
**és Idegenforgalmi Kar**

**A Kempinski Hoteliers since 1897 szállodacsoport magyarországi és  
németországi szállodájának összehasonlítása**

**KONZULENS:**

Dr. Gundel János

Főiskolai tanár/Professor emeritus

**KÉSZÍTETTE:**

Mladenovic Kristina

Turizmus-Vendéglátás

Vendéglátás-szálloda

Nappali

2015

# IGAZOLÁS

## Szakedolgozati konzultációkról

A szakdolgozat címe: A Kempinski Hoteliers since 1897  
szállodacsoport magyarországi és németországi szállóházainak  
összehasonlítása.

(A leadott szakdolgozat címének pontosan meg kell egyeznie az itt megadottal.)

Dátum	Téma	Aláírás
2015.07. 01.	A dolgozat felépítésre	Gundel
2015.08. 23.	Intervjúk és kérdőívek elemzése	Gundel
2015.09. 30.	A végző változat előrehívására	Gundel

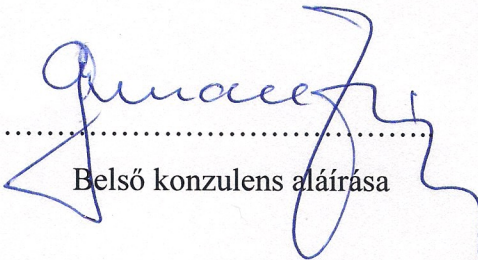
(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

## Nyilatkozat

Igazolom, hogy Mladenovic Kristina hallgató  
(Nappali BA képzés Turizmus Vendéglátás szak, Vendéglátás - szálloda specializáció;  
2015 évfolyam; Nappali tagozat)

a konzultációkon 3 alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakdolgozat általam látott legutolsó – értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt – változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakdolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 2015. november 27.

  
Belső konzulens aláírása



# NYILATKOZAT<sup>1</sup>

a

s

## szakdolgozat leadásához

Alulírott Mladenovic Kristina..... a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar Turizmus Vendéglátás..... szakos nappali /távoktatás/ tagozatos végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a

...A Kempinski Hoteliers since 1897 kiadványport...

...magyarországi és nemzetközi stádiumjainak összehasonlítása...

címmel bírálatra és védésre beadott benyújtott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet/végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 20015.....12 hónap .....05 nap

Mladenovic Kristina

(a hallgató aláírása)

<sup>1</sup> A leadásnál a szakdolgozat másodpéldányába kell belefűzni.

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Kempinski Hotelliers since 1897 - Bemutatós.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Magyarország szállodaipara .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Magyarországi szállodaipar a XX. század második felében.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Menükártya, teríték, ételsor és árak változása .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Szállodai üzemeltetés változásai .....</b>	<b>8</b>
<b>3.4. Statisztikai változások a XXI. századi szállodaiparban .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Kempinski Hotel Corvinus Budapest.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Általános adatok .....</b>	<b>11</b>
4.1.1. Szállodai szobák .....	12
4.1.2. F&B Szolgáltatások .....	13
4.1.3. Kempinski The Spa és Fitnessz – jó a testnek, jó a léleknek .....	14
4.1.4. Rendezvények .....	14
<b>4.2. A múlt és a jelen .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3. Marketingstratégia .....</b>	<b>16</b>
<b>4.4. F&amp;B részleg fejlődések .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Németországi szállodaipar .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. Háború és gyenge turizmus a XX. század második felében.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2. Utazási szokások és luxus .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Hotel Adlon Kempinski Berlin .....</b>	<b>20</b>
<b>6.1. Visszatekintés a múltba .....</b>	<b>20</b>
<b>6.2. Általános adatok .....</b>	<b>21</b>
6.2.1. Elhelyezkedés .....	21
6.2.2. Szállodai szobák és lakosztályok .....	22
6.2.3. F&B szolgáltatások.....	23
6.2.4. Gasztronómiai és rendezvényi sajátosságok.....	24
6.2.5. Rendezvények .....	24
6.2.6. Egyéb szolgáltatások.....	25
<b>6.3. Marketing stratégia .....</b>	<b>26</b>
<b>6.4. „BE Health Assosiation” és „Leading Hotels of the World” .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Összehasonlítás .....</b>	<b>27</b>
<b>7.1. SWOT analízis a két szállodáról .....</b>	<b>27</b>
7.1.1. Erősségek (Strengths) .....	28
7.1.2. Gyengeségek (Weaknesses).....	29
7.1.3. Lehetőségek (Opportunities).....	30
7.1.4. Fenyegetettségek (Threats) .....	31
<b>7.2. Szállodai teljesítménymutatók.....</b>	<b>32</b>
7.2.1. Fő mutatók .....	33
7.2.2. Szállodai bevételek .....	34
7.2.3. Bruttó Üzemeltetési Eredmény .....	34
7.2.4. Személyi költségek .....	35
7.2.5. Szoba bevételek .....	36
7.2.6. F&B bevételek .....	36

7.2.7. Spa bevételek .....	37
<b>8. Interjú és kérdőív tapasztalatok .....</b>	<b>37</b>
<b>8.1. Interjúk .....</b>	<b>37</b>
8.1.1. Claus Geisselmann interjú .....	37
8.1.2. Kovács István interjú .....	38
8.1.3. Emile Bootsma interjú .....	39
8.1.4. Joanna Haugk interjú .....	39
8.1.5. Monique Jaqqam interjú .....	40
<b>8.2. Kérdőív .....</b>	<b>40</b>
8.2.1. I. kérdőív .....	41
8.2.2. II. kérdőív .....	41
<b>9. Összefoglalás .....</b>	<b>42</b>
<b>10. Mellékletek .....</b>	<b>43</b>
<b>11. Szakirodalom.....</b>	<b>46</b>

## 1. Bevezetés

Ernest Hemingway lenyűgöző idézete ösztönzött arra, hogy ezt a témát válasszam, és kutatást végezzek. „Ne aggódj. Máskor is ment az írás, most is menni fog. Semmi mást nem kell tenned, mint leírnod egyetlenegy igaz mondatot. A legigazabb mondatot, amit tudsz.” (Kulin, 1965) Mindig is egyértelmű volt számomra, hogy szállodai vendéglátással szeretnék foglalkozni, így nem csupán tanulmányaimat, hanem gyakorlati tevékenységeimet is ennek a célnak szenteltem. Nemzetközi szállodaláncban töltött időm során jöttem rá, hogy minden szálloda más és más, még ugyanazon a láncon belül is, és mindegyik egy jellegzetes profillal rendelkezik. Hiába léteznek sztenderdek, mindegyik egyedi a saját módján. Valamelyik 300 fővel, valamelyik pedig 150 fővel üzemel, mégis ugyanannyi szobája van mindkettőnek. Hogyan lehetséges ez? A költségvetés miatt? Az utazási szokások miatt? A kulturális különbségek miatt? A szállodai üzemeltetés miatt? A személyzet miatt? Netán a modern és klasszikus ellátás különbségéről van szó? Rengeteg a megválaszolatlan kérdés, amelyre szerettem volna választ találni. Ezek a kérdések motiváltak abban, hogy szakdolgozatomban a Kempinski Hoteliers szállodacsoport két különböző országban lévő szállodája között fellelhető hasonlóságokat és különbségeket kutassam. Az egyik szálloda a Kempinski Hotel Corvinus Budapest, amely a megnyitástól kezdve egyre több újítást vezetett be: ezért, valamint jelentős piaci helyzete miatt esett erre a magyar szállodára a választásom. A másik szálloda pedig, ahol a féléves szakmai gyakorlatomat töltöm, a Hotel Adlon Kempinski Berlin. Fontosnak tartom azonban hangsúlyozni, hogy nem csupán az itteni szakmai gyakorlatom miatt elemzem ezt a szállodát: a Hotel Adlon Kempinski Berlin Németország egyik legmeghatározóbb szállodája mind forgalmi, szolgáltatás minőségi és történelmi szempontból.

Szakdolgozatom során arra szeretnék választ kapni, hogy – bármilyen szállodalánccról legyen is szó – hogyan tud egy szálloda külön üzemelni, és hogyan tudja megőrizni egyedi ismertetőjegyeit. Azzal, hogy egy nemzetközi szállodalánc része a két elemzett szálloda, a menedzsment csak alapvető sztenderdeket szab meg, ezért az általam vizsgált két szálloda is csak logó és név tekintetében mutat hasonlóságot, minden másban teljesen különbözőek. Ezt többek között a négy- és ötszillagos szállodalánccok kialakulását taglaló szakirodalommal, valamint olyan interjúalanyok megszólaltatásával fogom bizonyítani, akik komoly

munkatapasztalattal rendelkeznek a szállodaiparban. A különbözőség okait a későbbiekben fogom elemezni. Végül két kérdőívet tölttettem ki szállodai vendégekkel, ahol többek között az utazási céljukat, az igénybevett szolgáltatásokat, valamint a szállodáról alkotott véleményüket oszthatták meg a kitöltők. Az egyik interjú a budapesti szálloda vendégeit szólítja meg, a másik pedig egy internetes weboldalon keresztül szűri le a embereket. Dolgozatom során úgy gondoltam, hogy sokféle, különböző típusú forrás (szakirodalom, interjú, kérdőív) felhasználásával megbízhatóbban tudom igazolni a vizsgált hipotézist, miszerint a magyar és a berlini Kempinski szálloda minimális hasonlóságot, de annál több különbözőséget mutat (a szállodalánc komoly mérete ellenére is).

A kutatás alatt sok nehézséggel kellett szembenéznem: nem csak a helyszín és a szakirodalom hozzáférhetősége, hanem a megfelelő számú szakember felkutatása és bevonása is kihívást jelentett. Primer referenciaként ezért nem csak a Kempinski szállodalánc személyzetét interjúztattam, hanem olyan személlyel is sikerült interjút készítenem, aki az elmúlt évtizedben mind Németországban, mind pedig Magyarországon szállodaigazgatóként dolgozott. Mindezt azért tartom fontosnak, mert egy ilyen tapasztalt személy független és értékes véleménye újfajta megközelítést jelent dolgozatomban. Emelett arra törekedtem, hogy olyan személyeket keressek föl, akik átfedik mindkét szállodának az üzemeltetését valamilyen szempontból, például pénzügyileg.

Kutatásom során nem csak mérhető eredményekhez jutottam, hanem a két országról eddig alkotott véleményem is megváltozott kulturális és vendéglátási szempontból egyaránt. A személyes témaválasztás nem csak a kutatás teszi izgalmasabbá, hanem magát az írást is gördülékenyebbé. Az eközben szerzett tudás és a rengeteg szakmai ismeret pedig a jövőbeni feladatok megoldásához nélkülözhetetlen segítséget jelent.

A szakdolgozat megírásához először a szállodaláncot kell kielemezni, majd a két ország szállodaiparát, hogy még jobban megismerjük a két ország kulturális és szakmai különbségeit. Azután a Kempinski Hotel Corvinus Budapestet és a Hotel Adlon Kempinski Berlint kell megnézni több szempontból, majd utoljára az összegyűjtött adatok alapján az összehasonlítást bemutatni és minél jobban kielemezni, hogy a hipotézist igazolja.

## 2. Kempinski Hotelliers since 1897 - Bemutató

Ahhoz, hogy megismerjünk egy szállodát, vagy egy szállodaláncot, fontos tisztában lennünk annak történelmével. A Kempinski szállodalánc nevében az 1897-es évszám szerepel, de története sokkal későbbre nyúlik vissza; jelenleg a legrégebbi európai szállodaláncként üzemel, a világ majdnem minden táján. 1862-ben, Poznanban egy magyar borkereskedéssel indult a történet, amit Kempinski Berthold nyitott meg. Egészen 1872-ig a jelenlegi lengyel területen üzemeltette cégét, majd Berlinbe költözött, ahol egy másik üzletet nyitott saját borkóstoló teremmel és éttermi részleggel. (Kempinski.com, 2015a) Kempinski ekkor íratta alá az üzemeltetésben részt vevő összes rokonával, hogy soha nem fogják megváltoztatni a 'Kempinski' nevet. Az üzlet nagy sikerének köszönhetően 1897-ben átalakították az épületet és megnyílt az első szálloda: ettől a dátumtól számítjuk a ma ismert Kempinski működését.

A sok befektetőnek köszönhetően a szállodalánc majdnem évente tudott újabb szállodát nyitni, napjainkban pedig már 75 öt csillagos szállodát üzemeltet 36 különböző országban, amelyek közül több rendelkezik említésre méltó történelmi háttérrel. (Kempinski.com, 2015b) Emellett hűségprogramot alakított ki *Global Hotel Alliance* (GHA) néven, melyet nemcsak a Kempinski szállodákban használnak, hanem például a Corinthia Hotels-ben is. Jelenleg ez a világ legnagyobb hűségprogramja a luxusszállodák körében, melyhez több különálló szálloda is csatlakozott. (gha.com, 2015). A következő fejezetben a magyar és a német Kempinski szállodát fogom bemutatni és összehasonlítani aszerint, hogy hogyan alakult a sorsuk, illetve melyiknek milyen üzemeltetés-történet mellett sikerült kialakítania a jelenlegi formáját és elérni a sikereket.

## 3. Magyarország szállodaipara

### 3.1. Magyarországi szállodaipar a XX. század második felében

Az egyik legérzékenyebb gazdasági ág a turizmus és a vendéglátás, ha válságról, a politikai viszonyok változásáról vagy háborúról van szó. Magyarországon öt- és a négycsillagos szállodák egészen a XX. századig nem voltak jelen. Ennek egyik oka, hogy nem volt rá közönség, illetve nem is volt kellő pénzügyi támogatás a beruházások megvalósításához. Csupán az 1960-as években kezdtek fellendülni a nemzetközi szállodaláncok, melyek a mai napig fejlődő



szakaszban vannak. A XX. század elején a gazdasági válság hatására egyesült a szálloda- és a vendéglátóipar annak érdekében, hogy meg tudják tartani a magas vendégszámot, és a magas kategóriás éttermek versenyben tudjanak maradni. Mindez azt eredményezte, hogy megjelent az a vendégkör, amely magasabb áron is meg tudta vásárolni a termékeket, viszont az árakat nem tudták emelni (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.). Összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy egy ötszillagos szálloda jóval magasabb anyagköltség mellett dolgozik, mint egy háromszillagos szálloda, mégis hasonló árszinten voltak a termékek. Ennek következtében a vendéglátás elkezdett gyengülni, a szolgáltatást kevesen vették igénybe, ezért új stratégiákat kellett bevezetni. A jobb piaci helyzet kialakulásához szükséges volt az új menü, menükártya, teríték, ételsor, árubeszerzés és egyben árak változtatása.

### **3.2. Menükártya, teríték, ételsor és árak változása**

A menükártyákat csak alkalmi vacsoráknál használták, mint például esküvőknél. Étvágyfokozó hatásuk volt, hiszen a vendég az étel kihordásáig csak nézegette: ezzel keltették fel az érdeklődést. A menükártyák lényege a sokszínűség volt: nem csak a kínált ételekre vonatkozott, és kinézetre is gusztusos volt. Dekoratív vagy egyszerű, kétnyelvű vagy egynyelvű. A lényege az volt, hogy megfeleljen a vendég ízlésének, és ha egy 10 fős asztalnál a vendégek felének tetszett, az már sikernek számított (Gundel, 1934). A másik változás a teríték volt. A vendéglátó egységek eddig arra törekedtek, hogy túléljék a válságot és a háborút, ezért kisebb helyen is sok vendéget próbáltak összezsúfolni. Egy ideig még biztosítható volt a kényelem, de amikor egy vacsora alatt alig lehetett megmozdulni, mert a székek egymásra voltak tolvá, és a pincér is alig tudott mozogni, nem volt élvezetes. Így kialakult egy sztenderd, hogy a vendégek se túl távol, se túl közel ne legyenek egymáshoz. Az egyes étkezési kategóriákhoz képest kellett beosztani a minimális fajlagos területet, hogy ahhoz képest kényelmesen tudjanak fogyasztani a vendégek (1. táblázat).

1. táblázat:

**A fogyasztóterek férőhelyeinek minimális átlagos alapterületi igénye:**

Megnevezés		m <sup>2</sup> /férőhely
Melegkonyhás, hagyományos értékesítés	I. kategória	1,80
	II. kategória	1,50
	III. kategória	1,40
Önkiszolgálás esetén		1,40
Állófogyasztás esetén		0,70

Forrás: Martos, 2004

Egy másik fontos változás az abrosz volt. Először egy len abrosz került az asztalra, majd rá egy posztótakaró, amelynek mérete 65x65 centiméter volt, színes, vagy valamilyen nemzeti díszítéssel. Ez a szokás eleinte Németországban terjedt el, de hamar eljutott a Kárpát-medencébe is. Mellé pedig egy szép szalvétát hajtogattak, páva, papucs, tulipán vagy legyező alakban. Ez a két textil hozzáadása olyan eleganciát és szépséget adott az asztaloknak, hogy a vendégek egyre többen jegyezték meg az éttermeket, pusztán a szalvéta formája vagy a posztótakaró színei miatt. Persze, nem csak a szépségre és az esztétikai oldalra kellett törekedni, hanem a dolgozók munkáját is próbálták könnyíteni, ezért előre megterített asztalok voltak, az alapvető evőeszközökkel, egy alaptányérral és egy vizespohárral. Arra próbáltak törekedni, hogy gyorsabb kiszolgálást tudjanak nyújtani, és a vendégek egy bizonyos eleganciát élvezzenek a fogyasztásig (Gundel, 1934). Ahogy már említettem, egy másik nélkülözhetetlen újítás az ételsort volt. Ez azt jelentette, hogy minél több ételt kínáltak különlegesebb, illetve változatos formában (nem 8-10 fogásost, hanem csupán egyet-kettőt nagyobb adagban). Fontos része az ételsornak az is, hogy olyan ételek legyenek rajta, amelyek az allergiás, vegetáriánus, vegán és vallásos személyeknek is megfelelnek. Az összes említett tényező elég magas beruházási költséggel járt, de megvolt az eredménye. A legtöbb vendéglátó egység túlélte a válságot, és a szállodaipar és a vendéglátás újra konkurens iparágakká váltak. Árakat emeltek és újabb vendégkört kezdtek vonzani: nem csak helyi, hanem külföldi vendégeket is.

### 3.3. Szállodai üzemeltetés változásai

A XX. században a legtöbb magyarországi luxusszállodában a Danubius és a Pannonia volt a szállodaüzemeltető (Gundel, 1934). Ahogy egyre több nemzetközi szállodalánc nyílt meg, elkezdtek visszaszorítani a helyi üzemeltetőket. Másfajta működtetéshez szokva, valamint külföldi sztenderdekhez ragaszkodva a külföldi vendégek egyre inkább a nemzetközi szállodalánccokat választották a helyi láncok helyett. Nem csak a vendéglátásra volt nagy hatással a századforduló, hanem a személyzetre is. A klasszikus szállodai személyzet egyre jobban lecsökkent. Claus Geisselmann, a Hotel InterContinental Budapest ügyvezető igazgatója interjúnk során említette, hogy amikor ő kezdte a pályafutását az 1970-es években, vendégérkezéskor egy személy nyitotta az autó ajtaját, egy másik vette ki a csomagot. Majd elkísérték a vendéget a recepcióhoz, ahonnan szintén elkísérték a szobáig, ahol teljes bemutatót kapott a szállodáról, és nem csak írásban tájékoztatták őt a szolgáltatásokról, hanem szóban is. Sokkal több időt szenteltek a vendégre, mint manapság. Ez azonban azzal járt, hogy egy 300 szobás szálloda több mint 400 fős személyzettel működött. Manapság ez nem így van: az utazási szokások nagyon megváltoztak, az emberek életvitele egyre sietősebb, kevesebb időt töltenek a szállodában, és alig fogyasztanak ott. Kutatásom során az első kérdőívemet 54 vendéggel tölttettem ki, és az eredmények nagyon meglepőek voltak (2. Táblázat).

2. táblázat: I. kérdőív eredmények

Férfi utazó	Női utazó	Szolgáltatások igénybe vétele		Vendégéjszakák száma (mindkét nem)	Üzleti utazás		Nyaraló	
		Férfi	Nő		Férfi	Nő	Férfi	Nő
73,2%	26,8 %	12%	12%	1,7 éjszaka	60%	15%	5%	20%

Az utazók többsége férfi üzletember volt, aki nem csak meglepődött a kérdésen, hogy igénybe veszi-e a szolgáltatásokat, hanem sokszor a személyére vonatkozó sérelemként élte azt meg. Ennek oka az lehet, hogy a kevés éjszakát, amit ott töltenek, nem pihenéssel töltik, hanem aktív munkával. Sokan ezért még a reggelit sem kérik, ebédre és a vacsoráról nem is beszélve. Ezzel összefüggésben, napjainkban a személyzet korábban említett száma drasztikusan lecsökkent. Egy 300 szobás szálloda 100-120 fős személyzettel üzemel, melynek egyre nagyobb részét

külsős foglalkoztatottak jelentik (Geisselmann, *Interjú*, 2015.07.17.). Ennek egyik oka az üzemeltetési költség visszaszorítása, másrészt pedig a vendégek többsége sem igényli már a klasszikus ellátást. Számomra ez nagyon meglepő volt, hiszen ez a vendégközpontú ellátás különlegessé teszi az ott létet, és egyben olyan luxusérzetet ad, amit nem sokszor tud otthon megtapasztalni az ember. Ezen a ponton szeretném kiemelni, hogy a mai napig is működnek olyan klasszikus hotelek, ahol ezt ki lehet élvezni, de erre később térek rá elemzésem során.

### 3.4. Statisztikai változások a XXI. századi szállodaiparban

Elsőként a kereskedelmi szálláshelyek kapacitását vizsgáltam meg 2001-től 2014-ig. Ahogy a 3. táblázatban látható, két ismérvet különböztethetünk meg: működő egységek és kiadható férőhelyek száma.

3. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek kapacitása 2001-től 2014-ig

Év	Szálloda	ebből:		Év	Szálloda	ebből:	
		gyógy-szálloda	wellness-szálloda			gyógy-szálloda	wellness-szálloda
<b>A működő egységek száma</b>				<b>A kiadható férőhelyek száma</b>			
2001	736	24	..	2001	104 232	8 568	..
2002	806	44	..	2002	107 899	11 690	..
2003	822	48	..	2003	109 726	12 502	..
2004	824	56	15	2004	112 769	14 868	2 634
2005	836	62	31	2005	115 895	16 183	5 622
2006	837	55	45	2006	116 223	14 014	9 021
2007	854	55	59	2007	114 227	14 001	9 429
2008	875	54	82	2008	115 669	14 645	11 689
2009	884	54	90	2009	118 420	14 240	13 310
2010	900	62	107	2010	123 518	14 953	17 749
2011	993	58	132	2011	135 970	13 848	23 219
2012	997	30	164	2012	138 729	10 357	27 272
2013	1 031	31	..	2013	142 193	10 755	..
2014	1 042	32	..	2014	143 032	11 250	..

Forrás: KSH, 2015, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_oga001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga001.html)

Számunkra azok a fontos szállodai adatok, amik az elmúlt évtizedben feltűnően növekedtek. 2001-ben 736 szálloda volt Magyarországon, míg 2014-ben ennek majdnem másfélszerese, 1.042 üzemelt a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján. Ezen időszak alatt hasonló ütemben növekedett a kiadható férőhelyek is:



ezek száma 104232-ről 143032-re nőtt, ami 40 százalékos bővülést jelent. A kapacitás növekedése egyben más tényezőkre is hatással volt, mint például a szállásdíjbevételre. A bruttó szállásdíjbevétel 2001 és 2014 között több mint 120 százalékkal növekedett (4. Táblázat).

4. táblázat: Bruttó szállásdíjbevétel (millió Ft-ban)

ÉV	külföldi	belföldi	összesen
2001	66 442	20 108	86 550
2002	64 701	22 879	87 580
2003	62 968	25 821	88 788
2004	69 486	29 757	99 243
2005	75 763	38 258	114 021
2006	87 775	44 034	131 809
2007	90 458	49 859	140 317
2008	87 179	52 904	140 083
2009	77 414	51 671	129 085
2010	79 751	49 829	129 581
2011	88 560	51 923	140 483
2012	96 927	55 162	152 089
2013	105 498	61 090	166 588
2014	117 762	71 923	189 685

Forrás: KSH, 2015, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_oga006.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga006.html)

Ennek okai többek között a nemzetközi szállodaláncok terjedése, valamint a turizmus fellendülése. Ennek következtében a szobafoglaltsági mutató (OCC%) is feltűnően megváltozott, amit az 5-ös táblázat szemléltet. Egyre több hazai turista vágyik a belföldi utazásra, illetve a külföldi turisták számára is egyre vonzóbbá válik a magyar kultúra. A turizmusnak is megtekinthető a különböző szezonidőszak, hiszen ahogy az 5-ös táblázatban látható az átlagos oszlopban vannak nagyon magas adatok, és vannak relatív alacsonyabbak is, amik azt jelentik, hogy abban az évben jóval kevesebb turista volt. Fontos megjegyezni, hogy az 1-2%-os különbség vendégszámban nagyon sok fő, ezért több dolgot is levonhatunk az adatokból, például, hogy természeti katasztrófa (árvíz), politikai okok (demonstráció) vagy gazdasági válság miatt kevesebben utaznak, ezért alacsonyabb az adat is.

5. táblázat: A szállodák szobakihasználtsága osztályba sorolás szerint 2001-től (%)

Terület	Öt-	Négy-	Átlag
	csillagos szállodák		
2001 Ország összesen	61,4	58,6	46,6
2002 Ország összesen	60,4	57,3	45,1
2003 Ország összesen	55,1	54,9	43,7
2004 Ország összesen	60,5	58,2	46,4
2005 Ország összesen	65,4	59,0	48,1
2006 Ország összesen	65,3	57,0	47,9
2007 Ország összesen	68,4	56,8	50,1
2008 Ország összesen	61,2	54,6	48,5
2009 Ország összesen	53,7	48,5	43,1
2010 Ország összesen	60,1	49,8	44,3
2011 Ország összesen	63,3	53,4	45,9
2012 Ország összesen	65,3	54,9	47,7
2013 Ország összesen	64,1	59,2	49,7
2014 Ország összesen	68,3	61,2	51,6

Forrás: KSH, 2015, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_oga005.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga005.html)

Magyarországon ebben az időszakban nyílt meg a Kempinski Hotel Corvinus Budapest, amely bizonyos mértékig befolyásolta ezeket az adatokat. A legtöbb Kempinski szállodalánc törzsvendég elutazott az új lehetőséget, és jó benyomás után egyre több vendéget vonzott be magával a budapesti szálloda.

#### 4. Kempinski Hotel Corvinus Budapest

##### 4.1. Általános adatok

A Kempinski Hotel Corvinus Budapest Magyarország szívében, Budapesten található, és máig is a Leading Hotels of the World (LHW) szervezet egyetlen tagszállodájaként üzemel az országban. A város legfőbb látnivalóinak (többek között a Váci utca, a Parlament, a Belgrád rakpart, a Vörösmarty tér, a Dohány utcai Zsinagóga) a közelében helyezkedik el (Kép 1.). A belvárosi ötcillagos szállodák közül nem a legmagasabb kínálati árral rendelkezik, egy közepes és megfizethető árszínvonalat kínál a vendégek számára, ami 45.000 és 50.000 forint között mozog. Ezzel nem csak a magasabb életszínvonalú vendégeket vonzza, hanem a középosztályt is, akik szeretik a kényelmet és a luxust pihenésük alatt. (Juhász, *Szállodavezetés és gazdálkodás II.*, 2015)

1. kép: Kempinski Hotel Corvinus Budapest



Forrás: Tripadvisor, 2015

<http://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/05/eb/34/90/kempinski-hotel-corvinus.jpg>

#### 4.1.1. Szállodai szobák

Ha már kényelemről van szó, a szálloda 316 nem-dohányzó szobája és 33 választékosan berendezett lakosztálya van. A szobák között található 'Superior' típusú, ami a legalacsonyabb kategóriát jelenti, de még a legkisebb szoba is 28-32 négyzetméter alapterületű. Adottságai közül kiemelendő a síkképernyős tévé, íróasztal, kiságy igényelésének lehetősége, az egybenyithatóság, valamint a városra néző szép kilátás. A következő kategória a 'Deluxe', aminél az előbb felsorolt adottságok mellett a fürdőszobában fürdőkád és zuhanyzó is található, illetve 32-35 négyzetméter közötti alapterülete van. A legmagasabb kategóriájú szoba a 'Grand Deluxe', ami az eddig felsorolt adottságok mellett egy Nespresso kávéfőzővel, valamint széffel is kiegészül, a szoba pedig 35-43 négyzetméter közötti alapterülete van (Kempinski.com, 2015c).

Ezek után következnek a lakosztályok. A legkisebb komfortfokozatú lakosztály a 'Junior Lakosztály', ami nem más, mint a 'Grand Deluxe' szoba nagyobb kiadásban; 43-65 négyzetméter között mozog az alapterülete, illetve egy nappali résszel bővül, ami egyben van a hálórésszel. Ezután következik a 'Parlour Lakosztály', ami szórakoztatóközponttal, valamint fallal elválasztott nappalival és hálószobával is rendelkezik. Mérete 57-65 négyzetméter között mozog. Az utolsó

kategóriákhoz tartozó lakosztályokat közös gyűjtőnévvel jelölik, ez a 'Corvinus Collection Lakosztály', ami nem más, mint a 'Herend', 'Erzsébet', 'Matthias Rex', 'Beatrix' és 'Andrássy Lakosztály' összesítése. Mindegyik egyedi stílusú, és méretben is különböznek, hiszen némelyik 90 négyzetméter, de vannak 120 négyzetméteres lakosztályok is köztük. Az utolsó előtti kategória az 'Elnöki Lakosztály', aminél biztosított a szobán belüli kávézás/teázás lehetősége is, továbbá bidé és nagyméretű kád található a fürdőszobában, emellett pedig teakonyha, ebédlő rész, illetve Lounge is található benne. A legnagyobb és legmagasabb színvonalú lakosztály, ami található a szállodában, a 'Királyi Lakosztály', ami Mátyás király és felesége korának stílusát idézi fel, kilátással az Andrássy útra és a Szent István Bazilikára. Mérete 189 négyzetméter. Számtalan híresség szállt meg a szálloda nyitása óta ebben a páratlan lakosztályban. (Kempinski.com, 2015c)

#### **4.1.2. F&B Szolgáltatások**

A szállodában számos kávézó és étterem található, amelyek közül mindegyik egyedi stílust képvisel, és sajátos célközönséget vonz. Az első, a 'Blue Fox The Bar,' ami egy éjszakai bár 70 belső és 20 külső férőhellyel. A hét minden napján nyitva van, különféle programokat pedig a hétköznapokon is szerveznek, hogy mindig vonzó legyen a vendégek számára. A második a 'Living Room,' amit 2014-ben újítottak fel. A kávézó a lobby-nál található, kellemes, sötét színekkel van dekorálva, ami a kávé színére is utal. Legkülönlegesebb ajánlatuk az „Oubu Jamaica Blue Mountain” kávé. A következő helyiség a 'Nobu Lounge Bar,' ami igazából nem a Kempinskihez, hanem a Nobu étteremhez tartozik, ami szintén egy, az épülethez tartozó bérhelyiségben üzemel. Ahogy már említettem, a 'Nobu étterem' nem maga a szálloda része, csak az épületben található. Külön vezetőség alá tartozik, mégis bizonyos szinten osztoznak a bevételen, hiszen a vendégek, ha Japán étterembe akarnak menni, ez lesz az első, amit ajánlanak nekik a szállodában. Kiváló mesterszakács, Nobuyuki Matsuhisa konyhájának köszönhetően nagy közönség vár minden este az étterem nyitására. 140 férőhelyéhez képest a kihasználtsága 80-90% között mozog, mivel nem csak a szállóvendégeket vonzza, hanem a többi turistát és helyi érdeklődőket is. (Kempinski.com, 2015c) Az utolsó kávézó/bisztró, ami egyben részét képezi a legújabb F&B szolgáltatásoknak is, az 'ÉS Deli'. Többek között szendvicset, kávé, süteményt, joghurtot, gyümölcsöt, müzlit lehet itt vásárolni, a vendégek számára pedig nagyon vonzó, hiszen a lobby környékén



található, és kifelé menet a vendég bármit megvehet akár elvitelre is. Az 'ÉS étterem,' 125 belső és 100 külső férőhelye van, valamint magyar és osztrák finomságokat kínál reggeltől estig.







#### **4.1.3. Kempinski The Spa és Fitnessz – jó a testnek, jó a léleknek**

Ezt a különleges részét a szállodának az európai évszakok alakulása inspirálta. A fő szolgáltatások közé a különféle kezelések, masszázások, élményzuhanyok, szaunák és a medence tartoznak. A kezelések között többféle arc- és testkezelést találunk, illetve a masszázsoknál minden testrészt lehet külön is kezeltetni svéd, thai vagy egész testes masszázssal. Az egyik kedvelt ajánlata a Spának a „Hungary Holistic”, ami nem más, mint az iszapkezelés. Az előbb felsoroltak mellett található itt fitnesszterem, élménymedence, gőzkabin és „juice bár” is (Kempinski.com, 2015c).

#### **4.1.4. Rendezvények**

Az F&B részleg egyik fő bevételi forrását a rendezvények jelentik, azon belül is a Meetings Incentive Conference Events (MICE) rendezvények. A szálloda 15 rendezvényterme van, amit többféleképpen lehet berendezni, ezért a befogadóképességük is változó. A Kempinski Hotel Corvinus Budapest oldalán található képen pontosan látható milyen formában és hogyan lehet berendezni ezeket a termeket (6.táblázat). Több mozgófal lehetőség miatt nagyobb termeket is ki lehet kialakítani, amellyel nagyobb konferencia vagy rendezvény esetén több férőhely lehetőséget nyújt.

6. táblázat: Kempinski Hotel Corvinus Budapest Rendezvénytermek

	 Körasztal	 Koktél	 Ovális asztal	 U-alak	 Iskolapad	 Színház
> <a href="#">Regina Bálterem (I+II+III)</a>	320	450	_nincs_	_nincs_	270	450
> <a href="#">Regina I.</a>	90	150	32	36	72	140
> <a href="#">Regina II.</a>	90	150	32	36	72	140
> <a href="#">Regina III.</a>	120	170	32	36	72	160
> <a href="#">Foyer I</a>	_nincs_	300	_nincs_	_nincs_	_nincs_	_nincs_
> <a href="#">Szalonok</a>	200	250	_nincs_	_nincs_	110	250
> <a href="#">Salon Bandini</a>	40	60	14	22	27	60
> <a href="#">Salon Marzio</a>	40	60	14	22	27	60
> <a href="#">Salon Bonfini</a>	40	60	14	22	27	60
> <a href="#">Salon Regiomontanus</a>	60	100	26	30	45	100
> <a href="#">Foyer II</a>	_nincs_	200	_nincs_	_nincs_	_nincs_	_nincs_
> <a href="#">"Executive" Tárgyaló</a>	_nincs_	_nincs_	12	_nincs_	_nincs_	_nincs_
> <a href="#">"Ficino" Tárgyaló</a>	_nincs_	_nincs_	10	_nincs_	_nincs_	_nincs_
> <a href="#">Salon Corvinus</a>	90	100	22	30	54	100
> <a href="#">Foyer III</a>	_nincs_	70	_nincs_	_nincs_	_nincs_	_nincs_
> <a href="#">The Kitchen</a>	10	40	_nincs_	_nincs_	_nincs_	_nincs_

Forrás: Kempinski Corvinus Budapest, 2015

<http://www.kempinski.com/hu/budapest/hotel-corvinus/rendezvenyek/konferenciatermek/>

## 4.2. A múlt és a jelen

A szálloda 1992 óta üzemel négycsillagos szállodaként Magyarországon. A nyitás óta sok változáson ment keresztül, nem csak megjelenés, hanem az üzemeltetés szempontjából is. Ahogy Kovács István, A Kempinski Corvinus Budapest ügyvezető igazgatója említette az interjú során, hogy a szállodalánc mérete a budapesti szálloda 1992-es nyitása óta a háromszorosára nőtt. Ennek egyik oka a nagy turisztikai igény, ami nem csak a belföldi, hanem a külföldi utazók számát is megnövelte. Emellett a szálloda megjelenését is individualizálták, és a hagyományos, magyar jellegzetességeket helyezték előtérbe. Azonban ahogy korábban már utaltam rá, a sztenderdeket nagyon rég kialakították, amikhez a mai napig is ragaszkodnak a szállodaláncnál, szerte a világon. Minimális eltérés lehet,

mert alkalmazkodni kell a vendégek szokásához, de ha ez a differencia túl nagy, akkor az a vendég elégedetlenségéhez vezethet, aminek pedig plusz költségvonzata van. Munkába állásuk előtt a dolgozók tréningeken kell, hogy részt vegyenek, hogy magabiztosan, a Kempinski szállodáktól elvárt színvonalon végezzék a munkájukat, nem csak a vendégek, hanem a vezetőség elvárásainak is megfelelően. (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.)

### **4.3. Marketingstratégia**

Minden cég számára az egyik legfontosabb tényező a versenyképesség megtartásához a megfelelő marketingstratégia. A Kempinski láncnak egy standard marketingstratégiája van, amihez egyrészt a legmagasabb szintű vezetésre van szükség, másrészt viszont olyan pénzügyi eredményeket ad, hogy jó piaci helyzetben tudjon maradni. (Kempinski.com, 2015d) A fő célközönség a budapesti szálloda számára a helyi közösség, akiket leginkább közösségi oldalakon keresztül szólítanak meg, mint például a Facebook. Olyan kommunikációs csatornákat használnak, amiket a legtöbb belföldi figyelmet, és ami manapság az újság és a legtöbb tárgyi reklám kivételével bármi lehet. (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.) Véleményem szerint attól függetlenül, hogy egyre ritkább a mindennapi életben az újságolvasás, nem érdemes felhagyni az ottani reklámozással. Költséges, de előfordulhat, hogy egy olyan új közönséget vonz be, amely magasabb összeget is ki tud adni a szállodai szolgáltatásokért. Manapság nagyon elterjedt a tablet és az okos telefonok használata, ezeken keresztül minden információt elérhetünk egy szállodáról, de ha valaki egy brosúra révén akar tájékozódni, erre nincs lehetőség, mert a szálloda nem gyárt ilyeneket. Ez minden esetben egy elvesztett vendéget jelent, ami éves szinten akár százakat is jelenthet. A rossz hír és a nem megfelelő reklám gyorsabban terjed, mint a pozitív hír, ezért nem szabad egyetlen reklámfelülethez sem ragaszkodni, mint például a közösségi oldalak, hanem mindig tüzetesen át kell gondolni a reklámstratégiát, és kockázatot vállalni, hogy valami jobbat és újat nyújthassunk. Ezen kívül a szezonális ajánlatok is az erősségeit jelentik a Kempinski marketingstratégiájának. Ezek nem csak a budapesti szállodára vonatkoznak, hanem az aktuális ajánlatokat Kempinski Corporate határozza meg, akik a nemzetközi marketingstratégia figyelembevételével dolgoznak. (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.)

#### 4.4. F&B részleg fejlődések

Ahogy már korábban kitértem rá, a szálloda több étterem- és kávézó lehetőséget nyújt az épületen belül. Az egyik új projekt, ami megvalósításra kerül, a la carte étterem felújítása. Ez szükségszerű volt a szállodától elvárt színvonal és az értékesítés szempontjából is. A magyarországi szállodaipar rá van kényszerítve, hogy emelje a kínálati színvonalát, és ehhez ragaszkodik a Kempinski is. A szállodalánc elvárásai alapján egy pénzügyi terv készül, az alapján beszélnek meg a felsővezetői üléseken, hogy mi valósítható meg adott időkereteken belül. Ezek után az egész lánc pénzügyi helyzetét felülvizsgálva, ha megfelel minden szempont, elindul a beruházás. Ha nagy beruházásról van szó, mint például az összes konferencia terem felújítása, a falaktól kezdve a technikai berendezésekig, akkor banki hitelből finanszírozzák a beruházást. (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.) A felújítás nem csak az éttermeket érinti a részlegen, hanem a bankettet is. Pontos számadatokat itt nem tudok bemutatni, ugyanis a bankett jelenti a részleg legnagyobb bevételét, ezáltal pedig a kapcsolódó számadatok cégtitoknak minősülnek. Ebből kifolyólag a bankettet is olyan állapotba kell hozni, hogy minél magasabb értékesítési áron eladható legyen, ezért a 2015-ös év stratégiája a bankett területének nagyobbítása. Ez a beruházás azt a célt szolgálja, hogy alacsony forgalmú időszakban is legyen kereslet a termekre. (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.) Az elmúlt évek során a Kempinski Corvinus Hotel Budapest szállodában minden évben volt valami változás: 'ÉS Deli' létrejötte, új terasz, új kávézó, szobák felújítása. Ezek mind olyan tényezők, amik azt bizonyítják, hogy a szállodának és a szállodaláncnak egyaránt nagyon fontos, hogy minden egyes része újszerű legyen, és minden vendég, aki egyszer megfordul itt, elégedett legyen, és azt mondja, „Ez a Kempinski színvonal”.

### 5. Németországi szállodaipar

#### 5.1. Háború és gyenge turizmus a XX. század második felében

Tekintettel arra, hogy Németország képére és megítélésére jelentősen hatottak a történelmi események, a német szállodaipar egy másfajta megközelítést igényel, mint a magyar. Elsőként a második világháborút említeném meg, ahol az ország nagy része le lett rombolva, beleértve Berlint, a fővárost is. Alig maradt meg néhány a városok szimbólumai közül: épületeket, templomokat bombáztak le és nagyban lecsökkent a városok lélekszáma is. Ahogy Emile Bootsma, a Hotel Adlon



Kempinski Berlin ügyvezető igazgatója mondta, Berlin egy fiatal városnak számít, ami mai állapotát tekintve csak az 1990-es évek óta létezik. Minden történelmi látnivalója az elmúlt pár évtizedben épült újra régies stílusban. A porrá rombolt ország két részre szakadt a második világháborút követően: Nyugat- és Kelet-Németországra. Nyugaton a központi hatalmak (Egyesült Államok, Egyesült Királyság és Franciaország), keleten pedig a lengyelországi lakosok és a szovjetek domináltak. A két terület között óriási volt a különbség, ami nem csak turizmusban, hanem életszínvonalban, pénzügyi helyzetben megfigyelhető volt. Keleten nagy szegénység uralkodott, és a határokat is lezárták. A családok elváltak egymástól, a külföldiek pedig kerülték ezt az európai térséget, így a turizmus minimálisra csökkent. Ezzel szemben nyugaton nem volt ilyen rossz a helyzet. Az emberek szabadon utazhattak, a határokon sem volt akkora szigor, illetve az életszínvonal is jóval magasabb volt, mint keleten (Smith, 2014).

1961. augusztus 13-án felkerült a fal Nyugat- és Kelet-Berlin közé, ami több ezer családot választott szét, és elhozta a legnagyobb terrort a városba. Ennek oka nem volt más, mint a hidegháború, ami más néven a harmadik világháborúként vált híressé (Smith, 2014). A város keleti része az oroszokhoz tartozott, ahol a turizmus szóba sem jöhetett, ugyanis az épületek nagy része teljesen le lett bombázva, és többnyire az itteni lakosok sem tudtak normális körülmények között élni. A nyugati rész, más néven a Német Szövetségi Köztársaság (NSZK) próbálta tartani a magasabb életszínvonalat. Lévén azonban, hogy az egész város tele volt katonákkal és sérültekkel, főként kórházként, vagy katonai bunkerként üzemeltek a szállodák. Ez alól a Hotel Adlon Kempinski (akkoriban még csak Hotel Adlon) sem képezett kivételt, ahol rengeteg katona és politikus szállt meg. A háború miatt a külföldi beutazók száma minimálisra csökkent, és nagyrészt csak üzleti célból érkeztek ide.

A legtöbb négy- és ötcsillagos szálloda túlélte ugyan a háborút a multifunkcionális és alkalmazkodó üzemeltetés miatt, de sok év kellett, hogy megint úgy működjenek, mint a század forduló után. 1989. november 9-én a falat lebontották és újra egyesült Berlin, ami egyben a turizmus felvirágzását is jelentette (Smith, 2014). Sajnálatos módon Kelet-Berlin még mindig nagyon rossz állapotban volt, ezért egy kormányzati döntés alapján minden Németországon belüli nyugaton élő állampolgárnak adót kell fizetnie, hogy a lerombolt területeket újraépítsék és modernizálják. A város virágzásnak indult, 1997-ben pedig a Hotel Adlon

Kempinski Berlin is megnyitotta kapuit az akkori Kelet-berlini fal helyén, a Brandenburgi kapu mellett. (U.Paul és D. Dankbar, 2013)

## 5.2. Utazási szokások és luxus

A szakdolgozat készítése során három szállodaigazgatóval készült interjú (név szerint ld. az irodalomjegyzékben), akik az 1990-es években középvezetői pozícióban mind Magyarországon, mind pedig Németországban tapasztalatot szereztek. Így amikor a mélyinterjúk során azt a kérdést is feltettem, hogy „Mi a fő különbség a múltbeli és a jelenlegi szállodaipar között?”, a megkérdezettek mindkét országra vonatkoztatva értékes véleménnyel tudtak szolgálni. A válaszok tartalma közel azonos volt: a turisztikai esszencia nem változott, sőt inkább csak erősödött, az utazási szokások azonban megváltoztak. Németországban a vendégek nagyon sokat várnak el a négy- és ötcsillagos szállodáktól. Ennek eredményeként a verseny is sokkal nagyobb a szállodaiparban, és a szokásokhoz alkalmazkodva fejlődik az ipar. Az említett utazási szokások leginkább a vendégéjszakák számával, a szolgáltatások igénybevételével, a szállodai étterem használatával, az érkezési és indulási idővel, valamint a csomagok számával és méretével jellemezhetők. A vendégéjszakák száma átlagosan 3,5-ről 2,2 napra csökkent az elmúlt két évtizedben (Geisselmann, Interjú, 2015.07.17.). A szállodai szolgáltatások igénybevétele is csökkent, hiszen a utazó vendégek leginkább üzleti célból jönnek, így a reggeli és a vacsora minimálisan van kihasználva, ami az F&B részleg bevételét is csökkenti. A másik felsorolt tényező az érkezési és indulási idő, ami összefüggésben van a vendégéjszakák számával is. A XX. században, ha hosszú hétvégét akartak eltölteni a vendégek, akkor pénteken reggel érkeztek, és vasárnap este távoztak. Manapság inkább péntek este, vagy szombat reggel érkeznek, és vasárnap délután távoznak (Bootsma, *Interjú*, 2015.08.17.). Végül pedig a csomag mérete és fajtája is fontos jellemző. A csomagok mérete egyre kisebb, hiszen a legtöbb vendég kézi poggyással érkezik, ezáltal pedig a poggyász mozgatásához kapcsolódó személyzet is redukálódik. Mindemellett a csomagokat többnyire már nem kell megemelni sem, ugyanis kettő, vagy jobb esetben négy kerekű poggyászokkal jönnek a vendégek.

## 6. Hotel Adlon Kempinski Berlin

### 6.1. Visszatekintés a múltba

Ahogy már említettem, a 'Kempinski Hoteleries since 1897' régóta egyike a világ vezető szállodaláncainak, több világháborút is túlélte, és még mindig az egyik vezető vállalat a szállodapiacra. Egyik szállodájának történelme még a szállodalánc történelménél is régebbre nyúlik vissza, de mint Kempinski tag, csak 1997 óta működik: ez a Hotel Adlon Kempinski Berlin.

1907-ben Lorenz Adlon megnyitotta szállodáját, a Hotel Adlon-t, a Brandenburgi kapu mellett. E csodás épület II. Vilmos császár pénzügyi támogatása, Carl Gause és Robert Leibniz építészek munkája nélkül nem jött volna létre (U. Paul és C. Dankbar, Berliner-Zeitung.de, 2013). Az egész épület felépítése több mint 17 millió márkába került, ami ma megközelítőleg 9 millió eurót jelent. Sajnálatos módon Lorenz Adlon nem sokáig csodálhatta fantasztikus szállodáját, mivel 1921-ben életét vesztette, egy autó elütötte a szálloda előtt. Ezután fia, Louis Adlon átvette a vezetést, és a második világháborúig több világhírű rendezvény helyszínéül szolgált a szálloda, valamint számos hírességet is vendégül látott, mint például Charlie Chaplin, Marlene Dietrich és Albert Einstein (U. Paul és C. Dankbar, Berliner-Zeitung.de, 2013).

1945. május 2-án éjszaka egy tűzbaleset miatt leégett a fél épület. 1958-ig használták a szálloda felét, de nem volt pénz, hogy helyreállítsák a félig romos épületet. Az 1970-es évektől félig kórházként működött a sérültek számára. Ez az intézmény egészen 1989-ig működött, amikor lebontották a berlini falat (U. Paul és C. Dankbar, Berliner-Zeitung.de, 2013). Louis Adlon sajnos már nem élte meg a berlini békét, ellentétben hitvesével, Hedda Adlonnal akinek a kezébe került a szálloda, amit később a Kempinski vállalatnak adott el. A felújítások 1997-ig tartottak, ezután újra megnyitotta kapuit a szálloda, és a mai napig vendégek ezreit vonzza fantasztikus története és szépsége. Napjainkban is a Berlinbe utazó hírességek többsége itt száll meg, például Michael Jackson, Brad Pitt, II. Erzsébet angol királynő, Nayef bin Abdulaziz Al Saud szaud-arábiai herceg, és még sok mindenki más. Ahogy Emile Bootsma mondta, az Adlon Hotel örökké része lesz Berlinnek: ha nem is a Kempinski vezetésével, de valahogy mindig hozzá fog tartozni a városhoz, mert nem csak egy szálloda, hanem az egyik fő látnivaló is egyben (Bootsma, interjú, 2015.08.17.). A szállodában szerzett tapasztalatom alapján

én is hasonló véleményen vagyok, hiszen a szálloda a maga sajátos történetével egyedülálló, jellegzetes eleme a német fővárosnak, amely valamennyi ott megforduló vendég számára emlékezetes lehet.

## 6.2. Általános adatok

### 6.2.1. Elhelyezkedés

A Berlin szívében fekvő 382 szobás szálloda nemcsak Németország, hanem a világ egyik legismertebb szállodája is. Az angol, az amerikai, a francia, az orosz és a magyar nagykövetség veszi körül, melyek szintén az Unter den Linden-en található: ez Berlin fő utcája és egyben egyik leglátogatottabb területe is. Több turisztikai látnivaló van a környékén, például a Brandenburgi kapu (2. Kép), a Check point Charlie, a Múzeum sziget és a Tiergarten. Ezen látnivalók, valamint az egyedi történelmi háttér miatt napi több száz turista látogatja meg a szállodát, legyen szó akár csak a lobby megtekintéséről (Kempinski.com, 2015e).

2. kép: Hotel Adlon Kempinski Berlin



Forrás: Luxus Welt, 2015

[http://luxus.welt.de/sites/default/files/styles/giant-teaser/public/img/1\\_print\\_baldachin-mit-auto-und-concierge.jpg?itok=vFqGxxGm](http://luxus.welt.de/sites/default/files/styles/giant-teaser/public/img/1_print_baldachin-mit-auto-und-concierge.jpg?itok=vFqGxxGm)

### 6.2.2. Szállodai szobák és lakosztályok

Ahogy már említettem, 382 különböző szoba található a szállodában, amelyek mind egyedi stílusban vannak berendezve. A legalacsonyabb kategória az 'Executive' szoba, ami 35 négyzetméteres, belső udvarra néző szobatípus. Fürdőkád és zuhanyzó található a fürdőszobában, további felszereltség pedig az íróasztal egy tablettel kiegészítve, széf, televízió és egy 'King-size' ágyl. A következő kategória a 'Deluxe' szobatípus, ami már 40 négyzetméter alapterületű, a vendégek kívánsága szerint pedig két szoba össze is nyitható. A legmagasabb szobatípus a 'Superior Deluxe' szoba, ami 42 négyzetméter alapterületű, de tágabb felszereltséggel nem rendelkezik, mint az előző szobatípus. Ellentétben a legtöbb szállodával, a Hotel Adlon Kempinskinek rengeteg lakosztálya van. A legelső a 'Junior' lakosztály, ami hasonló, mint az előbb felsorolt szobatípusok, de a nappali és a háló rész külön van, a szobák 48-55 négyzetmétereseek. A híres főutca miatt az egyik emeleten az összes arra néző lakosztály a 'Junior Suite Unter den Linden' nevet viseli. Ezek 58 négyzetméteres lakosztályok, amikben, a fürdőszobában egy bidé is található. Egy másik emeleten, szintén a főutcára, de inkább a Brandenburgi kapura néző lakosztályok neve 'Junior Suite Brandenburg Gate', amik szintén hasonló felszereltséggel rendelkeznek. Ugyan bidé nem található bennük, de 62 négyzetméter az alapterület, és sokkal tágasabb hálószoba tartozik hozzájuk (Kempinski.com, 2015e). A következő kategória a jellegzetes 'Adlon Executive' elnevezésű lakosztály, amely nagyon sok vendégnek a kedvenc típusa. Hasonlóan a 'Junior Suite Unter den Linden'-hez, itt is található bidé a fürdőben, de méretben nagyobb, és külön található a háló és nappali. Kilátása a Brandenburgi kapura, a Potsdamer térre, vagy a Művészeti Akadémiára is lehet. Ezután következik a 'Berlin' lakosztály, ami 110 négyzetméteres, és egyben az egyik legamerikaiabb szobatípus, így a legtöbb vendég, aki ezt a lakosztályt választja, az Egyesült Államokból érkezik (Bootsma, *Interjú*, 2015.08.17.). Szintén a főutcára néző lakosztályok közé tartozik a 'Linden' lakosztály, aminek 130 négyzetméteres alapterülete egy étkező részt is magában foglal, illetve összenyitható egy másik extra szobával, ha például egy család választja szállásául. Egy másik nagy kedvenc a német turisták körében a 80 négyzetméteres 'Pariser Platz' lakosztály, ami klasszikus berlini stílusa miatt vonzza a vendégeket. Utóbbi hasonlít a korábban bemutatott 'Adlon Executive' lakosztályra, de a 110 négyzetméteres alapterületen egy kis konyha és étkező is található. A Brandenburgi kapura nézve egyenesen található a 80 négyzetméteres 'Brandenburg

Gate' lakosztály, aminek nagyobb (130 négyzetméteres), de hasonló stílusú verziója a 'Brandenburg Gate Deluxe' lakosztály.

A magasabb kategóriás, híresebb lakosztályok között a legkisebb az 'Elnöki' lakosztály, ami 185 négyzetméter alapterületű, és külön halóval, nappalival, konyhával, Butler szobával (kiegészítő háló- és fürdőszoba a segéd részére) és étkező is van. A kávé és tea set-up mellett ingyenes mini-bár található a szobában, a fürdőben pedig többek között bidé és jakuzzi szolgálja a vendégek kényelmét. A magasabb kategóriás lakosztályok közül a második leghíresebb az 'Imperial' lakosztály, ami 220 négyzetméteres lakóterületén az ázsiai luxus és elegancia motívumait viseli. Az 'Elnöki' lakosztályhoz képest egy extra szoba is tartozik hozzá, aminek Puder szoba a neve. A legnagyobb és leghíresebb lakosztály a 'Királyi' lakosztály, ami ugyanakkora, mint az 'Imperial', de 24 órás Butler szolgáltatás jár hozzá, stílusa a klasszikus eleganciát idézi. A három legnagyobb lakosztály egyik nagyon fontos jellemzője, hogy olyan biztonsági berendezéssel van felszerelve, ami egész Berlinben csak itt, valamint a Hotel de Rome-ban található meg. Ez külön szellőzőrendszert, illetve golyóálló és riasztóval védett dupla üveges ablakot takar (Kempinski.com, 2015e).

### **6.2.3. F&B szolgáltatások**

Nagy erőssége az Hotel Adlon Kempinskinek, hogy sok étterme van, és mindegyik másfajta ételkínálata van. Közöttük is kiemelkedően híres a 'Quarré' étterem, amely egyben a fő étterme is a szállodának. Ételkínálata helyi, melyet a la carte rendszer alapján szolgálnak fel. Az étterem nem csak benti résszel, hanem kinti terasszal is rendelkezik, ami a Pariser Platz-on található, gyönyörű kilátással a Brandenburgi kapura. Itt található reggelinél Európa egyik legnagyobb büféje, többek között külön smoothie, tojás és pékárú sarokkal. Az alap szobafoglalásba a reggeli nem tartozik bele, de sok vendég a bőséges választék miatt gondolkodás nélkül megvásárolja 42 euróért a kora reggeltől egészen délig igénybe vehető szolgáltatást (Kempinski.com, 2015e). A második étterem a 'Sra Bua by Tim Raue', amely egzotikus kinézetével, japán és thai ételkínálatával, valamint híres főszakácsával, Tim Raue-val rendszeresen sok vendéget csábít. A harmadik, és egyben az utolsó étterem, amit a szálloda kínál szolgáltatásai között, a 'Lorenz Adlon Esszimmer', ami a szálloda első tulajdonosáról lett elnevezve. Mediterrán ételei Henrik Otto főszakács ötletei alapján készülnek, melyek nem csak a vendégek



tetszését nyerték el, hanem a Michelin Csillag étterembíráóiét is, az étterem ugyanis két Michelin csillaggal büszkélkedhet (Nytimes.com, 2013). Kevés ülőhelye és rövid nyitva tartása miatt hosszú várólisták jellemzőek, de aki egyszer belép oda, garantált mosollyal távozik. Étteremei mellett a szállodához tartozik egy 'Lobby bár' is, amiben a szobákra, vendégeikre, vagy üzleti találkozójukra várakozó vendégek egy frissítő italt, könnyű salátát vagy szendvicset fogyaszthatnak el. Esténként lehetőség adódik egy koktél, bor, sör mellett élvezni a lobby szépségét és egymás társaságát is.

#### **6.2.4. Gasztronómiai és rendezvényi sajátosságok**







A szálloda öt jelentős gasztronómiai sajátossága van, amiket minden check in-nél felajánlanak, illetve a szobákban is található róluk leírás. Az első a 'Signature Dish', amit minden Kempinski szállodában igyekeznek meghonosítani, ez a fő helyi étel. A Hotel Adlon Kempinskiben ez a Curry Wurst, ami Berlin egyik klasszikus étele. Ennek eredete 1949-ig nyúlik vissza, amikor Heuwer Herta elkészítette az első Curry Wurst-ot, paradicsom szósz és curry por összekeverésével, egy grillezett virslivel. Az elmúlt évben több, mint 850 millió Curry Wurst fogyott el, amiből 61360 db a szállodában (Kempinski.com, 2015e). második ajánlata a szállodának, ami majdnem minden ötcsillagos szállodában fellelhető, az 'Ünnepi Brunch'. Vasárnaponként van megszervezve a 'Quarré' étteremben fél egy és fél négy között 129 euróért, ami tartalmazza a korlátlan ételfogyasztást, valamint egy pohár pezsgőt az elején. A következő ajánlat a 'Business Lunch'. Meghatározott összeg ellenében egy kávé, vizet és egy alkoholmentes üdítőt lehet kapni egy, a menüből kiválasztott étel mellé. Erre hétköznap 12 és 15 óra között van lehetőség. A 'Lobby bár' különlegessége az 'Afternoon Tea', ami még az eredeti szálloda hagyományait viszi tovább és emeli magasabb szintre. Ez az egyik legkedveltebb és legklasszikusabb sajátossága a szállodának. Az utolsó, és az egyik legkülönlegesebb ajánlat az 'Adlon Swinging Sunday', ami őssztől tavaszig kerül megszervezésre. Ezzel a rendezvénnyel visszarepítik a vendégeket Marlene Dietrich, Josephine Baker, Anna Pawlowa és a többi, a szállodában rendszeresen megforduló sztár idejébe (Kempinski.com, 2015e).

#### **6.2.5. Rendezvények**

Ha már F&B részlegről van szó, ennek kihagyhatatlan részét képezik a rendezvények, amelyek egyben a legnagyobb bevételi forrását is jelentik a szállodának a szobák után (Bootsma, *Interjú*, 2015.08.17.). A szálloda 17

rendezvényteremmel rendelkezik, amelyek összenyithatóak, egyedileg alakíthatóak, és persze többféle ülésrend alapján állíthatóak be, amit a 7. táblázat szemléltet.

7. táblázat.: A Hotel Adlon Kempinski Berlin Rendezvény üléslehetőségek

	 Banquet	 Cocktail	 Board Room	 U-Style	 Classroom	 Theatre
> <a href="#">Ballroom</a>	320	500	-	86	300	400
> <a href="#">Palaisaal</a>	280	450	-	70	260	400
> <a href="#">Palais Foyer</a>	110	250	16	12	42	60
> <a href="#">Bibliothek</a>	30	30	16	12	-	20
> <a href="#">Bundeszimmer</a>	50	60	-	20	42	60
> <a href="#">Berlinzimmer</a>	20	20	14	-	-	20
> <a href="#">Brandenburgzimmer</a>	20	20	14	-	-	20
> <a href="#">Kaminzimmer</a>	50	60	30	32	36	70
> <a href="#">Lindenzimmer</a>	30	40	12	16	18	30
> <a href="#">Grosser Wintergarten</a>	60	70	-	-	-	-
> <a href="#">Kleiner Wintergarten</a>	80	100	-	26	40	80
> <a href="#">Konferenzraum I &amp; II</a>	-	-	20	16	24	40
> <a href="#">Akademieraum I, II &amp; III</a>	-	-	-	-	170	300
> <a href="#">Executive Lounge</a>	10	15	-	-	-	-

Forrás: Kempinski.com, 2015

<http://www.kempinski.com/en/berlin/hotel-adlon/meetings/venues/>

Ezekben a termekben többfajta rendezvényt lehet lebonyolítani, többek között esküvőt, konferenciát, meetinget, illetve az 'Adlon Koch Salon' is itt kerül megrendezésre, ami egy konyhai bemutató otthonos stílusban berendezve, és amin nem csak vendégek, hanem kollégák is részt vehetnek.

#### 6.2.6. Egyéb szolgáltatások

Étterem, bár és rendezvénytermek mellett más szolgáltatásokra is lehetőség van, ezek közé tartozik az uszoda, edzőterem és szauna, amelyek a recepció alatti szinten találhatóak, és külön lifttel közelíthetőek meg. Emellett van egy külön Spa is, ahol masszázs, kéz- és testterápia, illetve különböző szépségápolási csomagok vehetők igénybe, valamint tartozik hozzá egy szépségszalon is. Egy másik

különlegessége a Spa-nak a szobabérlés, ami rendezvényekre, vagy pároknak ajánlott egy teljes napra. Szépség- és egészségügyi szolgáltatások mellett lehetőség van biciklibérlésre, autóbérlésre, tömegközlekedési és különböző rendezvényre szóló jegyek vásárlására is, ezeknek a lebonyolítása pedig a Concierge-n keresztül történik.

### **6.3. Marketing stratégia**

A Hotel Adlon Kempinski a szállodalánc többi tagjához képest egyedibb marketingstratégiája van. Ennek egyik fő oka a figyelemreméltó történelmi háttere, amit a legtöbb vendég jól ismer (Bootsma, *Interjú*, 2015.08.17.). Ahogy Emile Bootsma, a szálloda igazgatója elmondta, a Hotel Adlon fennmaradásának záloga az, hogy mindig lesz vendég, aki megakarja ismerni a szállodát, vagy vissza akar térni ide. Mindez megalapozta a marketing stratégiáját a szállodának: minden klasszikus szolgáltatást a történelemre alapozva nyújtanak, a szobák kinézete és a lift is az eredeti, korabeli formajegyeket viseli, illetve a dolgozók öltözéke is a korabeli, klasszikus hangulatot tükrözi. A szálloda fő célközönségét a német utazók képezik, akik képesek megfizetni a szolgáltatások magasabb árát, de jelentős részt képviselnek az észak- és dél-amerikai országokból érkező vendégek is. A fő kommunikációs csatornát az internet jelenti, ahol egyrészt minden nyilvános keresőben részletes információkat lehet találni a szállodáról, másrészt pedig a szálloda saját weboldala is bő tájékoztatást nyújt az érdeklődők számára. Ez az oka annak, hogy prospektust és egyéb papíralapú reklámot nem is gyártanak. Ha mégis sor kerül ilyen jellegű reklámozásra, az mind olyan szolgáltatásról szól, mint a Spa Resense, vagy GHA, amit el lehet adni, és nem pedig csak emlék a vendégnek (Bootsma, *Interjú*, 2015.08.17.).

### **6.4. „BE Health Assosiation” és „Leading Hotels of the World”**

A szálloda nem csak történelmi háttérével, nagy sikerével és Michelin csillagos éttermével akar kitűnni a versenytársak közül, hanem CSR tevékenységére is nagy hangsúlyt fektet. Így többek között tagja a „BE Health Assosiation” nevű szervezetnek is, melynek lényege, hogy különböző cégektől adományt gyűjt a világ elmaradottabb részein uralkodó egészségügyi és oktatási problémák leküzdésére. A szálloda például minden vendégtől vendégéjszakánként egy eurót a szervezetnek továbbít, a vendég beleegyezésével (Behealth.com, 2015). A munkavállalók pedig jelentkezhetnek, hogy az egyes helyszínekre utazva személyesen is részt vegyenek a

különböző kezdeményezésekben. A BE szervezet mellett a szálloda tagja a „Leading Hotels of the World” (LHW) szervezetnek is, amely a világ összes szállodáját megvizsgálja, a legjobbakat kiválasztja, majd azokban egy közös foglalási rendszert alakít ki (és egyben elvárja a részt vevő szállodáktól, hogy egy, a szervezet által elvárt minőségi szintet is tartson) (Haugk, *Interjú*, 2015.08.12.). Ezen szint eléréséhez kimagasló minőségű szolgáltatást kell nyújtani, és valamennyi vendégben a legjobb benyomást kell kelteni mindenkor.

## 7. Összehasonlítás

### 7.1. SWOT analízis a két szállodáról

A két szállodáról készített analízis a saját kutatásom, kérdőívek és interjúk alapján készült. Ugyanakkor nehézségekbe ütköztem, hiszen kutatásaim eredményeként többnyire a szállodák pozitív arca mutatkozott meg. Ennek ellensúlyozására szolgáltak a kérdőívek, könyvek és szakcikkék, melyek saját véleményemet is formálták, és egyfajta kritikus szemléletet adtak, amelyet az analízisnél fel tudtam használni. Az analízis egyik alapjaként használtam a második kérdőívem eredményeit, amit a 9-es táblázatban összesítettem. A következő részben először a belső tényezőket fogom elemezni, melyek erősségei és egyben gyengeségei lehetnek a szállodáknak. Ezután megnézem a külső tényezők hatásait, amelyek új lehetőségeket, vagy fenyegetettséget jelenthetnek a szálloda számára (8. táblázat).

8. táblázat: SWOT Analízis

<b>Erősségek</b>		<b>Gyengeségek</b>	
<b>Hotel Adlon Kempinski Berlin</b>	<b>Kempinski Corvinus Budapest</b>	<b>Hotel Adlon Kempinski Berlin</b>	<b>Kempinski Corvinus Budapest</b>
Elhelyezkedés	Elhelyezkedés	nyári bankett holt szezón	nyári bankett holt szezón
Szoba választék	Szoba választék	ár	nem stabil jövő
étterem lehetőség			fiktív alapú marketing stratégia
történelem alapú marketing stratégia			
hírnév			
<b>Lehetőségek</b>		<b>Fenyegetések</b>	
<b>Hotel Adlon Kempinski Berlin</b>	<b>Kempinski Corvinus Budapest</b>	<b>Hotel Adlon Kempinski Berlin</b>	<b>Kempinski Corvinus Budapest</b>
felújítás	MICE megújítása	versenytársak	versenytársak
tetőtéri bár	ú cégek/partnerek	felújítás	felújítás
	ár emelés		

9. táblázat: II. Kérdőív

Kérdés	Válasz	Eredmény
<b>Elégedett a szállodai szolgáltatásokkal?</b>	Igen	76%
	Nem	24%
<b>legjobb szállodai szolgáltatás</b>	Étterem	12%
	Spa	10%
	Concierge	68%
	Bár	8%
	Rendezvény	2%
<b>Gyenge pontok</b>	Tisztaság	59%
	Elhelyezkedés	4%
	Verseny	30%
	Ár	6,5%
	Egyéb	0,5%
<b>Fejlődés lehetőségek</b>	Felújítás	85%
	Reklám	10%
	Egyéb	5%

Az második kérdőív eredményei arra ösztönöztek, hogy egy másik szempontból is megvizsgáljam a két szállodának az összehasonlítását. Nagyban segített, hogy a gyengességeket és a lehetőségeket kielemezzem, hiszen általában a jó dolgokat könnyebben lehet megtalálni. A következő alfejezetekben összesítve vannak a kérdőív eredmények és a kutatásból leszűrt adatok.

#### 7.1.1. Erősségek (Strengths)

Az első pozitív tulajdonsága mindkét szállodának a kiváló elhelyezkedés, ami a vendégek szálloda választását is nagyban befolyásolja. A Hotel Adlon Kempinski Berlin a Brandenburgi kapu előtt helyezkedik el, amely a város egyik fő látványossága, valamint több nagykövetség veszi körül, ami nem csak a helyszínt, hanem magát a szállodát is turisztikai látványossága alakítja. Hasonló a helyzet a budapesti Kempinski szállodában, ami a főváros szívében helyezkedik el, az Erzsébet téren.

Egy másik erőssége a két szállodának a széleskörű szoba választék. Budapesten és Berlinben is bő választék van szobákból, kis-, és nagy

lakosztályokból, így minden vendég könnyen megtalálja a számára megfelelő kategóriát.

Az Hotel Adlon Kempinski Berlin további erősségei közé tartozik a széleskörű étterem választék is, amiből az egyik ráadásul Michelin csillagos. A három étterem között mindegyik másfajta világkonyhával várja vendégeit; a budapesti Kempinski szálloda ilyen téren gyengébb színvonalú szolgáltatást nyújt. A Hotel Adlon Kempinski Berlin egy másik erőssége a már korábban részletezett marketing stratégia. Emile Bootsma, a szálloda igazgatójának elmondása kevés szálloda büszkélkedhet ilyen egyedi, történelmen alapuló marketingstratégiával. A szállodaigazgatóval folytatott interjú alapján szintén ide kapcsolódik az utolsó pozitív jellemző: a szállodába vetett töretlen érdeklődés és bizalom. Az Adlon név és szálloda fenn fog maradni, és mindig lesz vevő. Ha nem is a Kempinski szállodalánc kezében lesz, hanem valaki más átveszi, az Adlon név örökké élni fog, mert része lett Berlinnek, és olyan turisztikai látványosság, amiért érdemes ellátogatni a városba.

### **7.1.2. Gyengeségek (Weaknesses)**

Meglátásom szerint a két szálloda között az egyetlen közös gyengeség a nyári bankett szezon volt. Ez alatt a holt szezon alatti rendezvényeket értem, amelyek olyan minimális számban kerülnek megrendezésre, hogy a személyzet többsége vagy akkor tölti szabadságát, vagy más részlegre megy kiségetni. Utóbbi jelenséget nagyon sok esetben tapasztaltam a Hotel Adlon Kempinski Berlin szállodában. Ennek az egyik oka az, hogy a többi multi-cég, akivel szerződésben van a szálloda, kihasználják a nyári nyugalmat, illetve sokan szabadságra mennek, ezért nincs szükség annyi konferenciára és rendezvényre. Természetesen a rendezvények iránti alacsonyabb fokú érdeklődésről nem tehet a szálloda, ellenben lehetőséget ad neki, hogy más rendezvényekre koncentráljon ebben az időszakban (például esküvőkre, mivel a nyári szezonban heti szinten százak keresik a legmegfelelőbb helyszínt esküvőjük számára). Mindkét szálloda nagy báltermi kapacitással bír, ezt pedig véleményem szerint jobban ki lehetne használni, ha a vállalati ügyfelek mellett a magánszemélyekre – illetve az azok által megrendezendő rendezvényekre – is hangsúlyt fektetne a szálloda.

Amennyire garantált az Adlon szálloda számára (Emile Bootsma véleménye alapján) a biztos jövő, annyira kevésbé mondható ez el a budapesti Kempinski



szállodára. Amennyiben a szállodalánc eladná a hotelt, úgy feltehetően nem maradnának meg azok az elemek, amelyek a Kempinski szállodalánc jellegzetességeit jelentik, sőt, a szálloda nevéből a Corvinus rész is valószínűleg eltűnne. Szintén kiemelendő a marketing stratégia, ami nem történelmi tényeken és eseményeken alapszik. A Kempinski Hotel Corvinus Budapest szálloda telkén az építkezés előtt egy sarki zöldséges működött, akire a legtöbb vendég már nem emlékszik (Kovács, *interjú*, 2015.07.22.). A Hotel Adlon Kempinski Berlin éttermi erőssége egyben a Kempinski Corvinus Hotel Budapest gyengesége, mivel nincs egy Michelin csillagos étterme, amiért a vendégek akár külön ellátogatnának ide, illetve az ételválaszték sem olyan nemzetközi, hanem inkább csak helyi ízeket találhatunk (kivéve a Nobu-ban, de az nem része a szállodának, csak az épületnek).

Természetesen a berlini szállodának is vannak gyengeségei, amelyek viszont Budapesten nem szembe tűnnek: ezek közül az árszínvonalat emelném ki. A Hotel Adlon Kempinski Berlinben olyan magas árakat szab meg a szolgáltatások ellenértékéért, hogy csak a legmagasabb réteg tudja azokat megfizetni. Ugyan ez is a cél, de mind a mai napig meglepődnek még a legvagyonosabbak is, hogy egy csésze tea például 12 euróba kerül. A vendégek szempontjából valóban magasak az árak, de figyelembe véve, hogy egy öt csillagos superior szállodáról van szó, amely kivételes elhelyezkedéssel és történelmi háttérrel bír, és ahol királyok és királynők szálltak és szállnak meg, nem engedheti meg magának a szálloda az alacsonyabb árkatóriát. Vendég szempontból tehát az árszínvonal gyengeség, de a szálloda szempontjából egy lehetőség, amivel át is térnek a következő a SWOT analízis következő csoportjára.

### **7.1.3. Lehetőségek (Opportunities)**

A 7.1.1. és 7.1.2. fejezetben már bemutattam néhány külső tényezőt, amelyeken keresztül a szállodák számára további lehetőségek tárulnának fel, de ebben a fejezetben részletesen kifejtem ezeket a gondolatokat, és további javaslatokat teszek, amikkel újabb lehetőségek is kiaknázhatóvá válnak. Lévé, hogy a lehetőségek csoportjához kapcsolódó közös tulajdonságot nem találtam a két szálloda között, a lehetőségeket egyesével fogom bemutatni, kezdve a budapesti szállodával. A Kempinski Hotel Corvinus Budapestben a rendezvények, ezen belül is a MICE rendezvények megújítására és továbbgondolására van szükség, hiszen ezek az F&B részleg egyik legnagyobb bevételét jelentik, kivéve a már említett nyári

bankett szezonban. Ezek fejlesztésének kiterjesztésének egy módja, hogy új cégeket, vállalatokat keres fel a szálloda, amelyek a holt szezonban is helyszínt kereső rendezvényekkel foglalkoznak. Ilyenek például az esküvő szervező cégek, illetve egyéni vállalkozók. Egy másik lehetőség, ami részben közös a berlini szállodával, az áremelés. Ha a felújítások befejeződnek, akkor egy minimális áremelés lehetséges lenne, hogy újabb vendégkört tudjon vonzani, de egyben ne térjen el nagyban az árszínvonal a többi versenytársétól.

A Hotel Adlon Kempinski Berlinben az egyik fő lehetőség a felújítás, ami 2016-ban meg is valósul, valamint egy tetőtéri bár létrehozása, amely véleményem szerint sikerrel kecsegtetne. Egész Berlinben kevés tetőtéri bár található, ahol pedig mégis akad, ott közel sincs ilyen jó kilátás a városra, mint a szálloda ablakaiból, vagy tetejéről. Ezen ötletemet Emile Bootsma szállodaigazgatónak is elmondtam, de véleménye szerint egy modern tetőtéri bár elrontaná a klasszikus épület stílusát, illetve egy olyan új vendégkört vonzana a tetőre, akik esetleg elrontanák a többi vendég békéjét a késő délutánok folyamán. Ezzel egyet is értettem, sokkal többet ér a szálloda eredeti kinézete és vendégköre, mint egy extra kilátás, amely csak átmenetileg üzemelne jó idő esetén (ami Berlinben egyébként is elég ritka).

#### **7.1.4. Fenyegetettségek (Threats)**

Az egyik fenyegetettséget jelentő tényező a versenypiac, a másik pedig a felújítás. Ezek mindkét szállodában fontos szerepet játszanak, hiszen befolyásolják piaci helyzetüket, vendégkörüket. Bárhova is építenek egy szállodát, mindig lesz versenytárs. Budapesten a legtöbb ötszillagos szálloda egy helyen található, a belvárosban. A Duna parton sorban egymás mellett található a Marriott, az Intercontinental, a Sofitel és a Four Seasons, amelyek mind vezető szállodaláncok, és egyben fő versenytársai a Kempinski szállodaláncnak. E szállodasor mögött található a Le Meridien, illetve a Kempinski szálloda is. Kicsit messzebb, a körúton található kettő másik vezető ötszillagos szálloda, a Corinthia és a Boscolo. Ezek közelsége komoly akadályt jelent arra nézve, hogy mindegyik saját vendégkört alakítson ki, illetve olyan kínálati árat kell megszabniuk, amely nem tér el nagyban a többi versenytárs árszínvonalától. Hasonló a helyzet Berlinben is, ahol szerencsés módon, nagyobb területen található sok szálloda, de a legközelebbi körzetben olyan világhírű szállodák helyezkednek el, mint a Ritz-Carlton, az Intercontinental, a Waldorf Astoria, a Hotel de Rome, és még sok más. Ezek is hasonló versenypiaci

stratégiával üzemelnek, hogy képesek legyenek megtartani a vendégkörüket, ugyanakkor új vendégeket is vonzani tudjanak.

A másik fenyegetettséget a felújítás jelenti. Ennek is vannak pozitív és negatív oldalai. Minden szállodától és más vendéglátó egységtől elvárja a vendégkör, hogy minden tiszta és korszerű legyen, a szolgáltatások színvonala is megfelelő legyen, valamilyen szinten ragaszkodjon a klasszikushoz, de mégis térjen el, és így tovább. De ezek nem minden esetben teljesíthetőek egyszerre. Ezek a vendégigények legtöbbször a szálloda, vagy vendéglátó egység felújítása útján lesznek kielégítve, ami önmagában pozitívumnak számít, de egy felújítás számos kellemetlen körülménnyel jár együtt, mint például folyamatos hangzavar és por. Emellett a vendégek sok olyan képet és felvételt készíthetnek a szállodáról, amelyek nem publikusak. A felújítás befejezésekor nem minden vendégtől elvárt, hogy elégedett legyen, hiszen vannak, akik ragaszkodnak a régihez, és nehezen fogadják el az újat. A legtöbbször azonban meglepődnek és örülnek az újdonságnak.

Mindkét szállodában aktuális a szobák felújítása, hiszen 4-5 éve voltak utoljára átalakítva, ami egy normális lakás vagy lakóház esetében nem számít réginek. Egy vendéglátó egységnél, annál is inkább, hiszen napi szinten cserélődnek a vendégek, össze vannak karcolva a falak, a fürdők, szőnyegek foltosak, stb. Néhány jellemző az említett 4-5 éven belül is cserélődik, de egy bizonyos idő után már nagyobb felújításra van szükség, mert a legtöbb vendég egy szállodában nem úgy bánik a tárgyakkal, mint otthonában, hanem idegenként, ami sok törést, repedezést és karcot eredményez.

A fenyegetettséget jelentő külső tényezők nem feltétlenül rosszat jelentenek egy vállalat számára, hanem tanulságként, egyfajta kritikaként is értelmezhetőek. Figyelmeztető jelek lehetnek, hogy sokat kell még fejlődni, változtatni, hogy minden vendég elégedett legyen, legyen mindig vendégkör, aki megfizeti a szállást, és a vállalat megőrizze versenypiaci pozícióját.

## **7.2. Szállodai teljesítménymutatók**

A S.W.O.T. analízis mellett nem szabad megfeledkezni a szállodai teljesítménymutatókról sem, hiszen azok tükrözik a legjobban, hogy a vállalkozás mennyire eredményes. A különböző teljesítménymutatókat hét alfejezetbe csoportosítottam. Az említett mutatókhoz és pénzügyi adatokhoz Jaqqam Monique, a Kempinski Hoteliers Területi Pénzügyi Igazgatójának segítségével kaptam

hozzáférést. A dolgozat készítésének időpontjában még nem álltak rendelkezésre éves beszámolók, így a következőekben bemutatott adatok a 2015. Október hónapra vonatkoznak.

### 7.2.1. Fő mutatók

Ezen alfejezetben a fő teljesítménymutatókat mutatom be, amelyek a leginkább jellemzik egy szálloda teljesítményét (illetve profitabilitását). Az első ilyen mutató a szobaszám: a Hotel Adlonban 385, a budapesti Kempinskiben pedig 349 található. Ehhez kapcsolódóan az egyik legfontosabb mutató a szobafoglaltság, más néven az Occupancy Rate (OCC%). Ez a mutató az összes kiadott és a kiadható szobák hányadosa, ami Budapesten 83,9%, Berlinben pedig 80,4%. A Hotel Adlonban azért alacsonyabb ez az érték, mert a jelenleg is zajló felújítások miatt sok szobát kellett lezárni a vendégek elől, így azok kihasználatlanul állnak (Bootsma, *interjú*, 2015.08.17). Budapesten a meglepően magas szám pedig főként a felújításoknak, egy nyár alatt érkező nagyobb turisztikai hullámnak, valamint az új vendégkörnek tudható be. A második nagyon fontos mutató az átlagár, más néven Average Daily Rate (ADR). Ebből a mutatóból lehet a legtöbb következtetést levonni arra vonatkozólag, hogy milyen vendégkört vonzz a leginkább a szálloda, valamint milyen árkülönbség van Kelet- és Nyugat-Európa között. 2015. októberi adatok alapján a Kempinski Hotel Corvinus Budapest átlagára 154 euró, míg a Hotel Adlon Kempinski Berliné 300 euró. Szintén fontos mutató, hogy mennyi az egy kiadható szobára jutó nettó bevétel (angolul Revenue per available room (RevPAR)). A magyarországi szállodában ennek értéke 130 euró, ami szintén jelentősen alacsonyabb, mint a Hotel Adlon 240 eurós számértéke. Ezt a mutatót leginkább a kiadható szobák száma, a vendégtartózkodási időtartam, a szobafoglaltság, valamint az átlagár befolyásolja. Ezután következik a Total RevPAR, ami nem más, mint az egy kiadható szobára jutó teljes bevétel. Ez az összeg Budapesten 187 euró, Berlinben pedig 410 euró. Ennek a jelentős különbségnek az oka a RevPAR nagysága, kiadható szobák száma, illetve az átlagár. Ezen felül van még egy utolsó nagyon fontos mutató, ami a Total Revenue per Guest, vagyis egy vendégre jutó teljes bevétel. Ahogy már korábban említettem, más vendégkörrel rendelkezik a két szálloda, és ebből fakadóan nagy a különbség a két átlagár között is, ennek eredményeként pedig az egy vendégre jutó teljes bevétel Berlinben 320 euró, Budapesten pedig 157 euró. Lévén, hogy ezek a fő mutatók a most következő

alfejezetekben részletezett teljesítménymutatókat is befolyásolják, az előzőekhez hasonló nagy különbségek lesznek megfigyelhetőek a két szálloda között.

### 7.2.2. Szállodai bevételek

A bevételek részlegek szerinti felosztását szemlélteti a 10. táblázat:

10. táblázat: Szállodai bevételek (ezer euró)

	<b>Hotel Adlon Kempinski Berlin</b>	<b>Kempinski Hotel Corvinus Budapest</b>
Rooms Division	2 913	1 396
Food & Beverage	1 675	507
Spa	46	18
Vendég mosoda	23	13
Egyéb	263	117
<b>Teljes bevétel</b>	<b>4 920</b>	<b>2 051</b>

Forrás: Jaqqam, *interjú*, 2015.08.30.

Ez a 10. táblázat tökéletesen szemlélteti a két szálloda közötti volumenbeli különbségeket. Minden szállodában a szobák kiadása jelenti a legnagyobb bevételt, ami a Hotel Adlon Kempinski Berlinben 2.913 ezer euró, vagyis körülbelül 900 millió forint. A Kempinski Hotel Corvinus Budapest esetében 1.396 ezer euró a bevétel, ami átszámítva körülbelül 433 millió forint. Összességében elmondható, hogy a budapesti szálloda a berlini társa által produkált bevétel felét sem éri el. Ez a különbség nem csak a Rooms Division, hanem az összes többi részlegen is megfigyelhető. De a bevétel pusztá értékelése mellett fontos a nettó üzemeltetési eredményt (Netto Operating Profit – N.O.P.), amelyet a 7.2.3 alfejezet részletez.

### 7.2.3. Bruttó Üzemeltetési Eredmény

A következő teljesítménymutató a bruttó üzemeltetési eredmény (Gross Operating Profit – G.O.P.), amit eurós és százalékos formában is meg lehet adni (utóbbi esetben a teljes szállodai bevétel százalékában). A Hotel Adlon Kempinskinek 1.985 millió euró volt a bruttó üzemeltetési eredménye 2015. októberében, ami a teljes szállodai bevétel 40,9 százaléka. Ezzel szemben a Kempinski Hotel Corvinus Budapest szálloda bruttó üzemeltetési eredménye még az egy millió eurót sem éri el (857 ezer euró, ami a teljes bevétel 42,4 százaléka).

Abból az összegből jönnek utána a levonások, mint például a management költség és bérleti díj. Ezeknek az összege a Hotel Adlon Kempinskiben 180 ezer euró, viszont Budapesten jóval kisebb (93.470 euró). A nagy eltérésnek az egyik fő oka, hogy a Hotel Adlon Kempinski egy lízing üzemeltetés alatt működik, a budapesti szálloda pedig management alatt.

#### **7.2.4. Személyi költségek**

A Kempinski Hoteliers since 1897 rendszerében a személyi költségeket különböző tételekre osztják fel, ami leginkább a pontos elszámolás és a költség-átláthatóság érdekeit szolgálja. A személyi költségek és hozzátartozó egyéb költségek óriási különbséget mutatnak a két szálloda között: míg a Hotel Adlon Kempinskiben 1,32 millió euró a bérköltség, a Kempinski Hotel Corvinus Budapest esetében ez 532 ezer euró. Ennek a jelentős különbségnek számos oka van, például a minimálbér eltérő mértéke. 2015-ös adatok alapján Németországban a minimálbér bruttó 1.473 euró, Magyarországon pedig 333 euró (Ksh.hu, 2015). Mindemellet a személyzet száma, illetve foglalkoztatásuk jellege is eltérő: Németországban például elterjedt a 16-18 éves tanulók foglalkoztatása is. Ezeknek fix 400 eurós fizetés jár, és a szállodának adóznia sem kell utánuk. A Hotel Adlon Kempinskiben az összes részleget tekintve több mint száz tanuló dolgozik (Bootsma, *interjú*, 2015.08.17). Ebből kifolyólag még egy nagyobb személyzet esetén is arányaiban kisebb bérköltséggel számolhat a szálloda, habár a dolgozók többségének alacsony bérszínvonalát némileg ellensúlyozzák a menedzsment számára biztosított magasabb személyi juttatások. Utóbbi oknál fogva fontos, hogy hány tagú a szállodai menedzsment. Ahogy Jaqqam Monique mondta az interjú során: „akárhány dolgozója is legyen egy szállodának, a legnagyobb bérköltség a General és a Hotel managerek jelentik, akik fix fizetést kapnak, függetlenül attól, hogy melyik szállodában vannak”.

A személyi költségek közé tartozik még a tréningek költsége is, amiben szintén nagy eltérést lehet megfigyelni. A berlini szálloda 14 ezer eurót költ erre évente, ellentétben a budapesti szállodával, aki csupán 9 ezret. A Hotel Adlon Kempinskiben szerzett tapasztalataim alapján komoly hangsúlyt helyeznek a tréningekre. Fontos, hogy minden egyes dolgozó felkészülten lépjen be a szállodába, és jelentős tudása legyen a szállodaláncról. Minden egyes kolléga (függetlenül attól, hogy létesít-e kapcsolatot vendégekkel vagy sem) meg tud válaszolni olyan



kérdéseket, mint például hogy mi hol található a szállodán belül, hány szobával rendelkezik a hotel, milyen éttermei vannak a szállodának, illetve mi a különbség a medence és a Spa között. A bevezető Kempinski tréningek kötelezőek mindkét szállodában, hiszen az említett sztenderdek mindenhol ugyanolyanok.

Fontos továbbá, hogy a személyi költségek hány százalékát teszik ki a teljes bevételnek, ebből ugyanis hasznos következtetéseket lehet levonni a személyzet nagyságára és minőségére vonatkozóan. A Hotel Adlon Kempinski Berlinben 27,3 százalék, a Kempinski Hotel Corvinus Budapest esetében pedig 26,3 százalék a személyi költségek aránya a teljes bevételből. A százalékos eredmények azt mutatják meg, hogy a berlini szálloda nagyobb személyzeti költséggel jár, illetve sokkal több személyzetre van szüksége, azok mellett is, hogy nem sokkal nagyobb szoba szám szempontjából, mint a budapesti szálloda.

#### **7.2.5. Szoba bevételek**

Ahogy a 10. táblázatban látható, a teljes bevétel legnagyobb részét a szoba bevételek adják. A berlini szállodában ezek aránya 73,1 százalék, a budapesti szálloda esetén pedig 80,3 százalék. Ebből következtethetünk arra, hogy a budapesti szállodában nagyobb a szobafoglaltság, mint a Hotel Adlonban, utóbbinál viszont a három étteremnek és a sok rendezvényteremnek köszönhetően az F&B részleg is komoly arányban részesedik a teljes bevételből. Bár Budapesten magasabb a szoba bevétel százaléka, csak 12,84 millió vendége volt 2015. januártól októberig, míg a berlini szállodának 15,28. A következő legnagyobb bevételt hozó részleg a budapesti szálloda esetében szintén az F&B.

#### **7.2.6. F&B bevételek**

A részleg bevétele Berlinben 529 ezer euró, ami a teljes bevétel 31,6 százaléka. A budapesti szállodában ez az érték 121 ezer euró, ami a 23,8 százaléka a teljes bevételnek. A nagy különbség oka egyrészt az, hogy Berlinben a három szállodai étterem komoly közönséget vonz, köztük a Lorenz Adlon Esszimmer Michelin-csillagos étterem is, ahol jóval magasabb áron dolgoznak, mint az átlag szállodai éttermekben. Másodrészt pedig a rendezvények száma és azok lebonyolításának ára is eltér a két szállodában.

Egy másik hasznos mutató az egy vendégre jutó F&B bevétel, ami Berlinben 150, Budapesten pedig 57 euró. Ezek a számok jóval alacsonyabbak a szoba bevételekhez képest. Ebből jól látszik, hogy miért nem az F&B részleg termeli

a legnagyobb bevételét a szállodának, még akkor is, ha nem csak a szálló vendégek fogyasztanak. Ez a bevétel leginkább a vendégkör szélesítésén keresztül növelhető meg. Az átlagos munkanapi vendégszám mindkét szállodában 700 vendég, akiknek a kiszolgálása komoly személyzetet kíván meg. A Hotel Adlon Kempinski Berlinben az F&B részlegén átlagosan egy munkanapon 170 dolgozó tartózkodik. Ezzel szemben a budapesti szállodában átlagosan 106 dolgozó van a részlegén. A Hotel Adlonban sokkal nagyobb területen kell több főt kell kiszolgálni, mindezt pedig rövid időn belül. Ez az egyik fő oka, hogy ennyivel több dolgozót foglalkoztatnak, illetve, ahogy már említettem a 7.2.4.-es bekezdésben, nagyon sok a tanuló, akik legtöbb esetben az F&B részlegén dolgoznak.

### **7.2.7. Spa bevételek**

A Spa bevételeket illetően is jelentős különbséget láthatunk a két szálloda között, melynek az egyik fő okát a Hotel Adlon Spa részlegén bevezetett új termékek és cégekkel való szerződések képezik. Ezen okból kifolyólag az utóbbi szállodában a Spa részleg jelenleg is veszteséges, míg a Kempinski Hotel Corvinus esetén a részleg bevétele a szálloda teljes bevételének majd húsz százalékát teszi ki. Összességében elmondható, hogy a budapesti szállodában sokkal nagyobb kihasználtság figyelhető meg, illetve kisebb költséggel is jár a részleg üzemeltetése.

## **8. Interjú és kérdőív tapasztalatok**

### **8.1. Interjúk**

A felhasznált források között kiemelkedően fontos szerepet játszottak a személyes interjúk. Olyan szakmabeli személyeket kerestem, akiknek bő tapasztalata van a magyarországi és németországi szállodapiacra, és egyben objektív és szubjektív véleményt is mondanak a Kempinski szállodaláncról. Összesen öt interjú készült, amelyek nem csak szakdolgozat hipotézisének igazolásához hivatottak hozzájárulni, hanem a saját véleményemet is nagyban formálták a szállodaiparról, amit az összegzésben (9. fejezet) részletesen ki is fejtek. Az interjú alanyoktól kapott konkrét 2.válaszok a szakdolgozatban találhatóak a különböző fejezetekben.

#### **8.1.1. Claus Geisselmann interjú**

Az első interjú alanyom Claus Geisselmann, az Intercontinental Budapest szállodaigazgatója volt. Németországban is jelentős ideig volt szállodaigazgató, de immáron több éve Magyarországon vezeti az Intercontinental Budapest hotelét.

Véleményének megismerését azért is tartottam fontosnak, mert nem a Kempinski szállodaláncnál dolgozik, és objektíven tudja megközelíteni szakdolgozatom témáját.

Az interjú során a szállodaipar történelmi háttéréről kérdeztem, mint például: Hogyan befolyásolta a II. világháború a szállodaipart Németországban? Milyen hatása volt a háborúnak Magyarországon? Ezen kérdésekre legjobb tudásával és szakmai tapasztalatával válaszolt. Mindazonáltal az interjú legnagyobb része arról szólt, hogy mik a fő különbségek a németországi és magyarországi szállodaipar között. A kérdés kapcsán nem csak a szállodaipart hasonlította össze, hanem az emberek mentalitását, munkához való hozzáállását, az életszínvonalat és utazási szokásokat. E tényezőkkel támasztotta alá, hogy a szállodaipar miért változik, miért vannak ekkora különbségek, milyen változások várhatóak és hogyan tud egy szálloda vagy egy szállodalánc ezekhez alkalmazkodni. Az összes interjú közül ez volt az egyik legközvetlenebb, minden állítást és új információt példákkal támasztott alá Claus Geisselmann. Véleménye szintén nagyban befolyásolta a saját, szállodaiparról alkotott véleményemet. Az interjúalanytól kapott legtöbb válasz a 5.2.-es bekezdésben található ahol az utazási szokásokról van szó.

### **8.1.2. Kovács István interjú**

Következő interjúalanyom Kovács István, a Kempinski Hotel Corvinus Budapest hotel managere volt. Azért választottam Kovács urat, mert neki is volt lehetősége Németországban dolgozni, nem csak, mint igazgató, hanem több részleg munkájába is betekintést nyert. Jelenlegi igazgatói pozíciójából kifolyólag pedig olyan rálátással rendelkezik a Kempinski Hotel Corvinus egyes részlegeire, ami nagyban segítette szakdolgozatom létrejöttét.

Sajnos azonban ezen interjú során szembesültem a legtöbb akadállyal, ugyanis kevés számszerű adatot kaptam és egyben misztikusak voltak a válaszok is. Az interjúkérdéseken túl további kérdéseket is tettem fel, hogy megpróbáljam „kiegyensúlyozni” a számadatok hiányát, de sajnos ezen a téren is korlátokba ütköztem. Kovács Istvántól kapott válaszaimat a 4. fejezetben használtam, ahol a Kempinski Hotel Corvinus Budapest elemzése és leírása található.

Az interjú során leginkább a következő témákról volt szó: bevételek, költségek, részleg felosztása, részleg fontossága, szobakihasználtság, marketing stratégia, jövőkép, felújítások, magyarországi- és németországi szállodaipar különbségei. Az összes kérdéskörrel kapcsolatban kaptam válaszokat, de úgy

gondoltam, hogy ezek nem elegendőek ahhoz, hogy szakdolgozatom hipotézisét alátámasszam velük. Ebből kifolyólag szükségesnek láttam még egy interjú elkészítését, az interjúalany pedig Emile Bootsma volt.

### **8.1.3. Emile Bootsma interjú**

Emile Bootsma 2015. februárjától a Hotel Adlon Kempinski szálloda igazgatója, előtte pedig a Kempinski Hotel Corvinus Budapest igazgatója volt. Szakdolgozatom készítésének szempontjából relevánsnak bizonyult, hiszen mindkét szállodában igazgatói pozíciót is betöltött, és jelenleg is szállodaigazgató. Olyan információkkal tudott szolgálni, amik mindkét szállodához szükségesek, valamint egy olyan szubjektív véleményt nyújtott, amely nagyban hozzájárult saját véleményem formálásához és szakdolgozatom elkészültéhez is. Emile Bootsma nem csak a berlini szállodával kapcsolatban nyújtott segítséget, hanem a budapestivel is. Az interjú válaszokat mindkét szálloda elemzésében és leíró részeiben találhatóak. A szakdolgozat titkosítása mellett vállalta, hogy minden információt megoszt velem, és emellett egy további interjúalany megkeresésében is segített, akit a 8.1.5.-ös alfejezetben említék.

Az interjú során ugyanazokról a témákról beszélünk, mint Kovács úrral, de az interjú nagyon sikeres volt, és az alapból feltett kérdéseken túl további kérdésköröket is meg tudtunk beszélni. Ezen kívül a kérdésekre legtöbbször nem csak rövid válaszokat adott, hanem azok minden részletre kiterjedőek voltak. Az interjúalanyok közül ezt tekintem a leghasznosabbnak, és dolgozatomban a legtöbb idézet és információ is ebből származik.

### **8.1.4. Joanna Haugk interjú**

Joanna Haugk a Hotel Adlon Kempinski Berlin Guest Relations managere, aki ugyan nem rendelkezik magyarországi tapasztalattal és csak rövid ideje dolgozik managerként, de mégis úgy gondoltam, hogy hasznos információkkal tudna szolgálni dolgozatom elkészítéséhez. A Guest Relation részleg a vendégekkel foglalkozik leginkább, és ez a részleg felel a vendégek kényelmével és elégedettségével. Azért választottam interjúalanynak, mert belső, szubjektív szemszögből tudta elmondani a véleményét a vendégtípusokról és panaszokról. Ezen kívül a szállodáról, azon belül is a szobákról és a lakosztályokról olyan információkat tudott adni, ami az interneten például nem található meg, hanem inkább csak a dolgozók tudják. Az interjú nagyon közvetlen volt, nem csak azért, mert Joanna a közvetlen főnököm volt, hanem azért

is, mert minden átbeszélte témát gyakorlatiasan, példákkal alátámasztva tudunk megbeszélni. A szobák esetében többek között demonstrálta, hogy miért más minden szoba, milyen kategóriák vannak. Ez a beszélgetés például nagyban segítette a 6. fejezet megírását, ahol a Hotel Adlon történelméről, szobátípusairól is szó van többek között.

### **8.1.5. Monique Jaqqam interjú**

Monique Jaqqam a területi pénzügyi igazgatója a Kempinski szállodaláncnak, akinek meginterjúvolását Emile Bootsma ajánlotta. Az ő felelőssége a közép- és kelet-európában található Kempinski szállodák pénzügyi elemzése, illetve a Hotel Adlon Kempinski Berlinben személyesen vizsgálja felül a pénzügyi beszámolókat. A találkozó kifejezetten hasznosnak bizonyult, ugyanis rengeteg, a szálloda teljesítményét jellemző számszerű adattal tudott szolgálni, amikbe a többi interjú során nem kaptam betekintést. Monique egy részletes listát adott át a két hotel legfrissebb pénzügyi mutatóiról, ami az összes szükséges számadatot tartalmazta, többek között a RevPAR-t, Total RevPAR-t, bevételeket, valamint a költségek összehasonlítását a budapesti és a berlini szálloda tekintetében. Ezen listával pontos képet kaptam a két szálloda pénzügyi hátteréről. Dolgozatom 7.2-es alfejezete is ezen az interjún alapul, összességében pedig elmondható, hogy Monique rendkívül segítőkész volt mindvégig, és a szolgáltatott adatokon keresztül nagyban hozzájárult dolgozatom hitelességéhez.

### **8.2. Kérdőív**

Az interjúk mellett fontosnak tartottam, hogy kérdőívekkel is igazoljam a dolgozat hipotézisét. Megemlíteném feladata a kérdőíveknek a S.W.O.T. analízisnél van, ahol egy másik szempontot mutattak be, mint az interjúk, szakirodalmak és saját véleményem. Ezeket véletlenszerűen tölttettem ki a Kempinski Hotel Corvinusban megszálló vendégekkel, a szálloda területén. A második kérdőívet viszont egy online felület segítségével küldtem ki különböző életkorú és nemű embereknek, akik utaznak, vagy Kempinski szállodában már megszálltak. A szűrés a felületen történt meg, mert a 0. kérdés arra utal, hogy utazott-e, vagy megszállt-e már a Kempinskiben, avagy egyik sem. Ha a három lehetőségből az utóbbit választotta ki a személy, akkor a kérdőív kitöltésére nem volt jogosult. Mindkét kérdőív összesítő táblázata megtekinthető a mellékletek között (2. és 9. táblázat).

### **8.2.1. I. kérdőív**

Az első kérdőívet 54 személlyel sikerült teljesen kitöltetni a budapesti Kempinski szálloda környékén. Tekintettel arra, hogy a kitöltők létszáma nem túl magas, nem tudtam csupán erre alapozni véleményemet. A kitöltők alacsony létszámának az oka, hogy a legtöbben siettek, vagy elutasították a kérdőív kitöltését. A leglényegesebb kérdések az igénybe vett szolgáltatásokra, vendégéjszakák számára, valamint az utazási okokra vonatkoztak. E kérdőív alapvető célja az volt, hogy kiderítsem, milyen összefüggés figyelhető meg az utazók neme és az igénybe vett szolgáltatások között. Claus Geisselmann interjúja során felmerült bennem a kérdőív elkészítésének egy másik oka is, ami az utazási szokások vizsgálata volt. Így a kérdőív kérdései arra is kiterjedtek, hogy a vendégek által igénybe vett szolgáltatásokat hogyan befolyásolták az utazási szokások terén bekövetkezett változások. A szakirodalom tanulmányozását követően arra jutottam, hogy az utazási szokások egyre inkább változnak, a vendégek például rövidebb ideig tartózkodnak a szállodában, kevesebb csomaggal érkeznek, a listát pedig még lehetne folytatni. Mindezt igazolja az a tény is, hogy a legtöbben nem akartak időt fordítani a kérdőív kitöltésére.

### **8.2.2. II. kérdőív**

Mint azt a 8.2-es fejezetben említettem, a második kérdőív kitöltésére online felületen volt lehetőség. A kérdőívet összesen 93 személy töltötte ki, akiknek a szállodai szolgáltatásokkal való elégedettséggel, illetve a S.W.O.T. analízissel kapcsolatban kellett választ adniuk. Ez a kérdőív nagyban segítette a két szállodára vonatkozó S.W.O.T. analízisem elkészítését. A kérdések a S.W.O.T. analízis mind a négy elemére kiterjedtek, azonban röviden megválaszolhatóak voltak. A kérdőív során komoly nehézséget jelentett a célközönség felkutatása, illetve a kérdőív online jellegéből adódóan technikai problémák is adódtak (például nehézséget jelent, ha valaki ékezetek nélkül adja meg válaszait). Továbbá a kérdőív finomhangolása során is közönséget vesztettem (ugyanis akik a kérdőív egy nem végleges verzióját már kitöltötték, azoknak többször már nem volt lehetősége újra kitölteni azt, hiszen e-mail címüket már egyszer megadták). Az említett problémákat sikerült orvosolni, és mindent egybevetve a kérdőív jelentős mértékben járult hozzá a szakdolgozat elkészítéséhez.

## 9. Összefoglalás

Kutatásom célja, hogy egy azonos szállodalánchoz tartozó szállodák különbségeinek összehasonlítása. Dolgozatom során két Kempinski szállodát elemeztem két különböző országban. Az egyik a Budapesten található Kempinski Hotel Corvinus, a másik a berlini Hotel Adlon Kempinski.

Az összehasonlítást egy deduktív logika alapján közelítettem meg, először az egyes országok szállodáiparát vizsgálva, majd azon belül a két szállodát külön-külön. Az elemzésem során fontosnak véltem feltérképezni, hogy a szállodáipar milyen változáson ment keresztül a XX. század második felében és ez milyen hatással van a jelenlegi körülményekre. Ezen kívül az országok eltérő politikai és gazdasági helyzete nagy befolyást gyakorol a szállodáipara és így indirekt módon a két szálloda működése is jelentősen eltér.

A kutatás elkezdésénél először az operatív működés, a pénzügyi helyzet és a marketing stratégia közötti eltéréseket térképeztem fel. Elmélyülve az elemzésben a különbség okát elsősorban nem e tényezők valamelyik határozza meg, hanem a gyorsan fejlődő világ, változói turisztikai szokások, kulturális különbségek, és a régen létező nagy különbség a nyugati- és keleti gondolkodás között.

A szakdolgozat hipotézise a Kempinski Hotel Corvinus Budapest és a Hotel Adlon Kempinski különbségének bebizonyítása. A szállodaláncon belül ugyanolyan sztenderdek mellett dolgoznak, de mégis nagy különbség van köztük, ami sokkal egyedibbé teszi őket, mint gondolnánk. Ezt sikerült is indokolni, hiszen a szakdolgozat összes fejezete, az interjú alanyok válaszai és a kérdőívek eredményei is azt tükrözik, hogy nem egyeznek meg. Ennek egyik oka a nyugat- és kelet Európa különbsége, a szállodák pénzügyi helyzete, az eltérő vendégkör, a szállodai átlagárak, a vendéglátó lehetőségek és a szállodák történelmi hátterei.

A szakdolgozat eredményének tanulmányozása során további kutatási lehetőségek merültek föl, például a két szálloda jövőjének becslése, a külső tényezők befolyásolása és a politikai hatása a két szállodára. Ezek mind olyan vizsgálati lehetőségeket, amelyek mellett újabb és újabb kérdések merülnek fel, illetve még jobb választ kapunk arra, hogy miért van ekkora különbség a kettő szálloda között.



## 10. Mellékletek

### **Interjú kérdések 1.: (Geisselmann Claus számára)**

1. Milyen hatással volt a szállodára a II. világháború?
2. Mi a fő különbség a régi és a mai szállodaüzemeltetés között?
3. Mik a fő különbségek a magyar és német szállodai vendéglátás között?
4. Miért vannak ilyen eltérések?
5. Milyenek az utazási szokások a két országban?
6. Milyen változások várhatóak a szállodaiparban?

### **Interjú kérdések 2.: (Kovács István és Bootsma Emile számára)**

1. Miért változott meg ennyire a kereslet?
2. Milyen hatással van a kereslet a piacra?
3. Mik a fő különbségek a magyar és német szállodai vendéglátás között?
4. Miért vannak ilyen különbségek?
5. Mi a közös a bevétel és a sztenderdek között?
6. Milyen bevételt hoznak a különböző részlegek?
7. Hogyan lehetne emelni a bevételt más részlegeknél?
8. Milyen a szobafoglaltság? (OCC%)
9. Milyen áron mozog a RackRate?
10. Milyen hatással vannak a felújítások az árakra?
11. Milyen jövőbeli felújítások/változások várhatóak?
12. Hogyan látja a szálloda jövőjét?
13. Milyen marketing stratégiával dolgozik a szálloda?

### **Interjú kérdések 3.: (Haugk Joanna számára)**

1. Hogyan zajlik a Guest Relations mindennapi feladata?
2. Mik a legfontosabb feladatok a szállodában?
3. Hogyan tudjuk elérni a legjobban a vendég elégedettségét?
4. Miért fontos a Front Office részleg?
5. Milyen feladatokkal foglalkozik leginkább Guest Relations?
6. Milyen hatással van egy-egy vendég elégedetlensége a szállodára?
7. Hogyan lehet a panaszokat csökkenteni?
8. Vannak pozitív panaszok is, vagy csak negatívak?

9. Miért fontos egy panasz a szállodában?
10. Milyenek a szobák a szállodában?
11. Miért különlegesek a szobák/lakosztályok?
12. Mivel teszi a személyzet különlegessé a vendégtartózkodást?

**Interjú kérdések 4.: (Jaqqam Monique számára)**

1. Mi a fő különbség a Hotel Adlon és a Corvinus Hotel között?
2. Milyen különbségek vannak a fő mutatók között?
3. Miért van ekkora különbség a kettő szálloda között?
4. Mik a külső befolyásoló tényezők?
5. Milyen a két szálloda bevétele?
6. Hogyan összesíthető a legjobban a szállodák teljesítménye?
7. Milyen hatással van a bevételre a személyi költség, illetve a személyzet száma?
8. Mekkora a pénzügyi különbség a Rooms Division részlegen a két szálloda között?
9. Mekkora a pénzügyi különbség a Food & Beverage részlegen a két szálloda között?
10. A többi változó költség milyen mértékkel különbözik?
11. Hogyan lehetne a legjobban szétválasztani a teljesítmény értékelést?

**Kérdőív I. kérdések:**

Kitöltött személyek száma: 54

1. Nem: Férfi/Nő
2. Igénybe veszi a szálloda szolgáltatásokat? Igen/Nem
3. Milyen szolgáltatásokat vesznek igénybe a leginkább?  
Étterem/Spa/Uszoda/Fitness terem
4. Hány éjszakát szokott általában maradni?
5. Milyen okból utaznak? Üzleti/nyaralás

**Kérdőív II. kérdések:**

Kitöltött személyek száma: 93

1. Elégedett a szállodai szolgáltatásokkal? Igen/Nem
2. A felsorolt szolgáltatások közül melyik tartja egy szálloda erőségének?  
Étterem/Spa/Concierge/Bár/Rendezvények
3. Ön szerint mi egy szálloda gyenge pontja?  
Housekeeping/Elhelyezkedés/Versenypiac/Ár/Egyéb
4. Ön szerint milyen fejlődési lehetősége van a szállodáknak?  
Felújítás/Reklám/Egyéb

## 11. Szakirodalom

### Könyvek

GUNDEL KÁROLY (1934): „*A vendéglátás művészete*”, A magyar szakácsok köre, Budapest, In: Gundel (2012): „*A vendéglátás művészete – Gasztronómiáról, Gundelekről*”, Magyar közlöny lap- és könyvkiadó kft., Budapest

KULIN KATALIN (1965): „*Interjú! Nagy írók műhelyében*”, Európa Könyvkiadó, Budapest

MARTOS GYÖRGY (2004): „*A vendéglátó üzleti vállalkozások tárgyi feltételrendszer I.*”, Antikvár Könyv, Budapest

SMITH, DAVID, (2014): „*Causes and Effects of 20th Century Wars*”, Oxford Edition, Oxford

### **Elektonikus forrás:**

Berliner Zeitung, U. Paul és C. Dankbar, *Die wahre Geschichte des Hotels Adlon*, 2013, <http://www.berliner-zeitung.de/berlin/gaestehaus-der-berliner-republik-die-wahre-geschichte-des-hotels-adlon,10809148,21398872.html>

[olvasva: 2015.08.21.]

Eurostat Statistics Explained, *Tourism statistics-annual results for accommodation sector*, 2014

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector) [olvasva: 2015.08.18.]

Global Hotel Alliance, U.S.A.-Miami, *About GHA*, 2015

<https://www.gha.com/About-GHA> [olvasva: 2015.07.09.]

Hotel Career Blog, Thomas Hefke, *Geschichte der Hotellerie-von 817 bis 2012*, 2012, <http://blog.hotelcareer.de/geschichte-der-hotellerie/> [olvasva: 2015.08.18.]

Juhász László, *Szállodavezetés és gazdálkodás II.*, Budapest, 2015,

<http://www.hotel2022.hu/szallodavezetes-es-gazdalkodas-i-ii/szallodavezetes-es-gazdalkodas-ii> [olvasva: 2015.08.23.]

Kempinski Hoteliers Since 1897, Svájc-Genf, *Geschichte über 100 Jahre Erfolgsgeschichte*, 2015a,

<http://www.kempinski.com/de/hotels/informationen/geschichte/>

[olvasva: 2015.07.09.]

Kempinski Hoteliers Since 1897, Svájc-Genf, *Management board*, 2015b,

<http://www.kempinski.com/en/hotels/information/management-board/>

[olvasva: 2015.07.09.]

Kempinski Hotel Corvinus, Budapest, 2015c, *Szolgáltatásaink-minden, ami az Ön elégedettségét szolgálja*,

<http://www.kempinski.com/hu/budapest/hotel-corvinus/altalanos/>

[olvasva 2015.08.05.]

Kempinski Hoteliers since 1897, Svájc-Genf, *Kempinski's Strategy*, 2015d,

<http://www.kempinski.com/en/hotels/information/kempinskis-strategy/>

[olvasva: 2015.08.06.]

Kempinski Hoteliers since 1897, Svájc-Genf, *A Living Legend in the Very Middle of Berlin – Hotel Adlon Kempinsk Berlin*, 2015e

<http://www.kempinski.com/en/berlin/hotel-adlon/overview/> [Olvasva: 2015.08.22.]

Központi Statisztikai Hivatal, 2015, *Minimálbérek (2004-2015)*,

[https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tps00155.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00155.html)

[olvasva: 2015.11.05.]

Leading Hotels of the World, 2015, *Kempinski Corvinus Budapest*,

<http://www.lhw.com/hotel/Kempinski-Corvinus-Budapest-Budapest-Hungary>

[olvasva: 2015.08.06.]

The BE Association, Svájc-Genf, 2015,

<http://www.behealth.com/health-is-contagious/> [olvasva: 2015.08.24.]

The New York Times, Hannon, Molly, *Michelin Star Fall on Berlin*, 2013

[http://www.nytimes.com/2013/01/06/travel/michelin-stars-fall-on-berlin.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/01/06/travel/michelin-stars-fall-on-berlin.html?_r=0)

[olvasva: 2015.08.24.]

**Interjúk:**

Bootsma, Emile (Hotel Adlon Kempinski General Manager), 2015., *interjú*,  
2015.08.17.

Geisselmann, Claus (Intercontinental Budapest General Manager), 2015, *interjú*,  
2015.07.17.

Haugk, Joanna (Hotel Adlon Kempinski Berlin Guest Relations Manager) *interjú*,  
2015.08.12.

Jaqqam, Monique (Kempinski Hoteliers Területi Pénzügy Manager), 2015., *interjú*,  
2015.08.30.

Kovács István (Kempinski Hotel Corvinus Budapest Hotel Manager), 2015, *interjú*,  
2015.07.22.