



BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék

A kulináris elit marketingstratégiái és kihívásai Budapesten

Készítette: Csontos Dóra Csenge
Nemzetközi gazdálkodás szakos
hallgató

Konzulens: Dr. Iványi Tamás
egyetemi adjunktus GTK

Tudományos Diákköri Konferencia

Budapest, 2024

Tartalmi kivonat

A dolgozat célja a budapesti fine dining éttermek marketingstratégiáinak és problémáinak mélyreható vizsgálata a szolgáltatásmarketing, élménymarketing, fogyasztói magatartás, élményterek és életstílus modellek keretein belül.

Az elméleti háttér a fine dining szegmens sajátos jellemzőit és kihívásait elemzi, bemutatva, hogyan befolyásolják a prémium szolgáltatások a fogyasztói élményeket, valamint hogyan formálják a célcsoportok életstílusa a piaci dinamikát. A szolgáltatásmarketing elvei alapján a budapesti fine dining éttermeknek figyelembe kell venniük a vendégek egyedi igényeit és elvárásait, míg az élménymarketing hangsúlyozza a vendégélmények kiemelését, amely lehetőséget teremt a versenyelőny megszerzésére. A fogyasztói magatartás vizsgálata segít feltárni, hogy a vendégek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, míg az élményterek koncepciója a gasztronómiai élmények körül kialakuló közösségek szerepét emeli ki. Az életstílus modellek pedig azt elemzik, hogyan hatnak a különböző szociokulturális tényezők a fine dining éttermekhez való viszonyulásra.

A primer kutatás során mélyinterjúk készültek különböző stakeholderekkel, mint például étteremtulajdonosokkal és menedzserekkel. A mélyinterjúk célja az elméleti keretek gyakorlati alkalmazásának feltárása annak érdekében, hogy a dolgozat egy átfogó képet nyújtson a budapesti fine dining éttermek marketingstratégiáiról és a piaci kihívásokról, lehetőséget biztosítva a jövőbeli fejlesztésekhez.

Abstract

The aim of this thesis is to investigate in depth the marketing strategies and problems of fine dining restaurants in Budapest within the framework of service marketing, experiential marketing, consumer behaviour, experiential spaces and lifestyle models. The theoretical background analyses the specific characteristics and challenges of the fine dining segment, showing how premium services influence consumer experiences and how the lifestyle of target groups shapes market dynamics. Based on the principles of service marketing, fine dining restaurants in Budapest should take into account the specific needs and expectations of their guests, while experiential marketing emphasises the importance of highlighting the guest experience, which creates opportunities for gaining a competitive advantage. The study of consumer behaviour helps to reveal the factors that influence guests' decisions, while the concept of experiential spaces emphasises the role of communities around gastronomic experiences. Lifestyle models analyse how different socio-cultural factors influence attitudes towards fine dining restaurants. The primary research involved in-depth interviews with different stakeholders, such as restaurant owners and managers. The purpose of the in-depth interviews is to explore the practical application of the theoretical framework in order to provide a comprehensive picture of the marketing strategies and market challenges of fine dining restaurants in Budapest, offering opportunities for future improvements.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	6
2. A magyarországi fine dining iparág főbb szereplői és jellemzői.....	7
3. Élményalapú Szolgáltatásmarketing.....	9
3.1. HIPI-elv.....	9
3.2. 7 p modell.....	10
4. A fogyasztói magatartás aktuális trendjei a fine dining éttermek esetében....	13
4.1. A fenntarthatóság kérdése.....	13
4.2. Élménymodellek és Gasztronómiai Élmények.....	15
4.3. Élményterek és Szcenák.....	16
4.4. Életstílus és miliő alapú szegmentáció.....	17
5. Primer kutatás.....	21
5.1. Módszertan bemutatása.....	21
5.2. Interjúk eredményei.....	23
6. Összefoglalás.....	29
7. Irodalom jegyzék.....	30
8. Melléklet.....	32

1. BEVEZETÉS

Dolgozatomban a fine dining iparág gazdasági túlélését vizsgálom, amelynél különös figyelmet fordítok a szolgáltatásmarketing, az élményalapú marketing és a fogyasztói magatartás elméleteire. Az elmúlt években Magyarországon egyre jelentősebb szerepet élvez a magas színvonalú gasztronómia, azonban a koronavírus járvány okozta kihívások, az infláció, a háború és a fenntarthatóságra való törekvés következtében sok étterem szempontjából érdekessé vált újra gondolni a működésüket.

A kutatás aktualitását leginkább a vendéglátásban betöltött előremutató szerepe támasztja alá mely lehetőséget teremt a gasztronómiai innovációk bevezetésére, és kifogástalan minőség fenntartására mely a hazai és külföldi vendégek számára egyaránt vonzó lehet. Azonban számos nehézségekkel szükséges ennek a szektornak is megküzdenie, mely a prémium kiszolgálástól, egészen az emelkedett bérleti díjakon keresztül a luxus alapanyagokhoz való hozzájutásig terjed, melyek jelentős költségeket emésztenek fel a fine dining szereplőitől.

Személyes érdeklődésem is hozzájárult a téma kiválasztásához, mivel úgy érzem, hogy a csúcsgasztronómia a magyar köztudatban egy negatív fogalomként híresült el, viszont szeretném megmutatni ennek a félreértett szegmensnek a valódi oldalát

Személyes interjúim során arra törekedtem, hogy közelebbről is megismerhessem az iparág mindennapi kihívásait és tudomást szerezhsek a megküzdési stratégiáikról melyek lehetővé teszik az éttermek fennmaradását. A mélyinterjúk során lehetőségem nyílt az étteremtulajdonosokkal, üzletvezetőkkel és felszolgálókkal beszélgetni, melyeknél olyan kérdésekre kerestem választ, mint például: Hogyan tudnak a jelenlegi gazdasági nehézségek mellett túlélni az iparágban? Milyen élmény elemekkel tudják élvezhetőbbé tenni a szolgáltatást, illetve milyen stratégiákkal képesek megtartani vendégeiket?

2. A MAGYARORSZÁGI FINE DINING IPARÁG FŐBB SZEREPLŐI ÉS JELLEMZŐI

A felső kategóriás szektor jelentősen érintett az iparági kihívások és változások által melyeket a koronavírus járvány csak súlyosbította. A pályaelhagyók magas aránya és a külföldre távozó szakemberek miatt jelentős munkaerőhiány alakult ki, amely tovább szította az alapvetően is feszült légkört a munkahelyeken. Ebből adódóan a vendéglátásban gyakori, hogy a személyzet tagjai akár több pozíciót is el kell látniuk, a munkavégzés gördülékenysége miatt, ennek hatására azonban nagyon hamar túlterheltté válnak, kimerülnek így akár a teljesítményük rovására és a vendéggel történő feszült kommunikációval is végződhet. (Telex 2024)

A munkaerőhiány mellett a vendéglátóiparban alapvetően problémát jelent a megterhelően hosszú munkavégzés, mely 13-14 órákat is magába foglalhat. Az alkalmazottak teljesítménye így elkerülhetetlenül romlik, különösen, ha nem megfelelő megbecsülésben részesülnek. A magassztrónómiai éttermek számára az állandó minőségi szolgáltatás nyújtása, súlyosbítja a problémákat, mert a munkavállalók alapvető leterheltségük mellé, még a lelki megterheltséget is vállalniuk kell a megfelelő vendégélmény biztosítása érdekében.

Továbbá a készletgazdálkodás is jelentős kihívásokat jelent, mely a nem megfelelő tervezés következtében jelentkezhet, illetve élelmiszer pazarlás növekedéshez vezethet, ami a súlyos felesleges költségeket eredményezhet az étterem számára. A romlott, hiányzó élelmiszerek a személyzet munkáját is nagyban megnehezítik, mert a követhetetlen készlethiány következtében a séfeknek limitált időn belül szükséges alternatív fogást megtervezniük, illetve a vendéggel történő kommunikációból félreértések és feszült interakciók is megtörténhetnek.

A fine dining egy jelentőségteljes pozíciót foglal a magyar vendéglátás színterén.

Az egyik interjúm során, az egyik étteremtulajdonos definiálta a legkifejezőbben a fine dining fogalmát. Szerinte a fine dining egy nyelv melyet azok értenek meg igazán, akik elsajátították ezt a nyelvet. A csúcsgasztrónómia egy művészet, amelyben a személyzetnek lehetősége van az önkifejezésre a munkájuk során. Ahogy más művészetekben, így a fine diningban az ízek és a textúrák gondos kidolgozásával közvetítik a gondolatokat.

A szakmában dolgozók számára a fine dining már kissé robusztus kifejezés, korábban elhíresült a közbeszédben a jól ismert elitista légkör, ahol feszingő vendégeket fehér kesztyűben és öltönyben szolgálnak ki. Ezért a szakma jobban preferálja a „high gastronomy” kifejezést mely egy jelentősen lazább, barátságosabb légkört teremt, közvetlenebb, de mégis precíz kiszolgálással, annak érdekében, hogy a vendégek nyugodtan élvezhessék a művészien megkomponált ételeket.

A hazai fine dining még javában fejlődik távol áll a nemzetközi viszonylatokhoz képest. Ennek ellenére számos hazánkban megfordult turista dicséri a magyarországi éttermet, minőségi kiszolgálásukért, kifinomult tálalásunkért és az ízek gondos összeboronálásáért. Ezek az éttermek nem csak hazánkban, de ennek értelmében nemzetközi viszonylatban is ismertek, így szeretnék ezek közül párat bemutatni.

A legköztudottabb étterem Magyarországon az Onyx, mely hazánk egyik legismertebb Michelin csillagos étterme. Folyamatosan új koncepción dolgoznak, melyben a hazai ízek modern értelmezése kap hangsúlyt egyfajta művészi élmény formájában. A hagyományörző Babelt sem szabad kihagyni a listáról, mely a Kárpát medence ízeire épít. Babel (2024) Kifinomult ízkompozícióval és elegáns tálalással hozzák közelebb a csúcsgasztronómiát a vendégeknek. Az étterem sajátossága a többnemzetiségű csapat gondolkodása és hagyományai, melyek igazán nemzetközivé teszik.

A Standot is érdemes megemlíteni, mely Szél Tamás vezetésével működik a mai napig, A tulajdonos ismeretsége és nemzetközi gasztronómia aktivitása jelentősen hozzájárult az étterem sikeréhez, viszont a hírnéven túl a magyar konyha tradicionális újra értelmezése kerül prezentálásra a vendég számára a Michelin csillagos étteremben.

A magyar konyhán túl a szláv ízek is megjelennek a Zincenco étterem konyhájában, melynél a fenntarthatóságban is kiemelkedő szerepet játszik. Az étteremben a tulajdonosok Zero Waste-re törekszenek, melyet az alapanyagok innovatív és kreatív felhasználási módjával próbálnak elérni. Ebben a témában még a Borkonyhát szeretném kiemelni, hiszen ez az étterem volt az első Magyarországon, mely törött üveghulladékait újrahasznosította, ezután pedig az étterem dekorációs elemeként került kiállításra. (Dining Guide 2023)

Végül a Virtu éttermet szeretném kiemelni, mely nem olyan rég nyitotta meg ajtóit a közönségnek, viszont rövid időn belül nagy népszerűségnek örvendhetett. Az étteremben szintén a magyar ízek újragondolásán van a hangsúly, viszont a szolgáltatás személyre szabására különösen nagy hangsúlyt fektetnek, mely a visszajelzéseknél vissza is köszön. (Index 2023)

3. ÉLMÉNYALAPÚ SZOLGÁLTATÁSMARKETING

A fine dining nem csak az ételekről, hanem magáról az élményről, így az éttermek esetében a szolgáltatás marketing kulcs fontosságú elemként szolgál a vendégek elégedettségének fenntartása céljából. A szervíz minősége, az egyedi kiszolgálás, a vendéggel történő apróbb interakciók minősége, illetve az étterem atmoszférája, milyen módon határozzák meg a vendégélményt. A szolgáltatásmarketing ebből a szempontból rettentően fontos, hogy az étterem adottságait, milyen módon tudjuk egy egységes egészzé formálni.

Ennek érdekében a következő fejezetekben a HIPI-elv és a 7P modell jelentőségére fogom helyezni a fókuszot, hogy fine dining éttermek szempontjából, mely tényezőkre érdemes a legnagyobb hangsúlyt helyezni a felejtethetetlen élmény szempontjából.

3.1. HIPI-elv

A HIPI-elv a szolgáltatások megfoghatatlanságát világítja meg, mely különösen releváns a fine dining éttermek szempontjából. Az élmény nyújtás köré épül az iparág viszont számos tényező megnehezíti a helyzetüket a prémium vendéglátás szempontjából. Ennek érdekében a szolgáltatásoknál a HIPI-elvnek lehetősége van rámutatni a felmerülő nehézségekre és csökkenteni a minőséggel vagy az elvárásokkal kapcsolatos kockázatokat. (Marketingblogger 2024) A HIPI-elv 4 tényező alapján épül fel, melyek segíthetnek a nehézségek optimalizálásában.

Heterogenitás (Heterogenity) A heterogenitás a változó minőséget szimbolizálja a szolgáltatói szektorban. Különböző tényezők befolyásolják az ingadozó teljesítményt, így nem egységesek. Egy étterem esetében az étel elkészítésénél vagy akár a szervízben esetében is lehetnek kisebb megingások.

Megfoghatatlanság (Intangibility) Ez a szempont a nem megfogható, nem fizikai jellegére mutat rá a szolgáltatásnak. Nincs lehetősége a fogyasztónak megízlelni, megszagolni, megtapintani a kívánt szolgáltatást. Viszont a megfoghatatlanság kockázatán sokat csökkenthetnek a vendégek visszajelzései, véleménye, mások beszámolóí, illetve a szóbeli információí. A vendéglátó egységeknél nem szokás kostólót felszolgálni, bár egy-egy étteremnél egy új étel bevezetésénél élnek ezzel a lehetőséggel, hogy a közönség véleménye alapján döntsenek egy-egy étel sorsáról. Azonban ezt a legtöbb étterem ezt a fajta stratégiát nem alkalmazza, így a vendégeknek bizalmat kell szavazniuk vendéglátóknak.

Mulandóság (Perishability) A szolgáltatás kapacitás általában nem rugalmas, így, ha az adott időszakban nincs rá kereslet, kihasználatlan marad. (Papp 2017) Például egy étteremben, ha egy este nincs elég vendég az üres asztalok kapacitása elveszik, mivel nem lehet később pótolni. Fordított helyzetben, ha túl sok vendég érkezik egyszerre, az étterem kapacitása nem lesz képes kielégíteni a hirtelen megnövekedett keresletet és a vendégek máshova fordulnak vagy kellemetlenebb vendég élményben lesz részük.

Egyidejűség (Inseparability) A szolgáltatás nyújtása és annak igénybevétele egy időben és helyen zajlik, így a két folyamat nem választható el egymástól anélkül, hogy az élvezeti és -élményértéke csökkenéshez vezetne. Míg a termékek esetében a gyártás és a fogyasztóhoz kerülés különválik, így lehetővé téve a minőség ellenőrzését és a hibás termékek javítását, viszont a szolgáltatások esetében a nyújtás és az igénybevétel időben és térben összekapcsolódik, ezért nem lehet előzetesen minőség-ellenőrzés alávetni. Az élmény a vendég jelenlétében zajlik, így a elkerülhetetlenek a hibák előfordulása. Ebből kifolyólag nagyon fontos a folyamatok precíz menedzselése, hiszen az utólagos hibajavítás a vendég élmény romlásával, az elégedettség csökkenéséhez vezethet. (Veres 2017)

3.2. 7 p modell

A vállalkozások üzleti stratégiájának feltérképezése, illetve marketingstratégiájának kidolgozása érdekében kezdetben a 4p modellt alkalmazták, amely a marketingmix alapját képezte. A modell arra irányult, hogy rávilágítson mely tényezőket szükségeszerű figyelembe venni egy termék fejlesztése és értékesítése, illetve figyelemfelkeltése és árazása során. Ennek értelmében a 4P elemi a következők:

- **Product (termékpolitika)** A termékpolitika a termékre építi fel a marketing mixet, hogy kielégítse a vásárlók igényeit, illetve egy adott problémát oldjon meg. A fine dining világában a termék szempontjából nem csak az étel elfogyasztását jelenti ez a tényező, hanem sokkal inkább a gasztróélmény jelentőségét hangsúlyozza.
- **Price (árpolitika)** Az árpolitika segít kialakítani a marketingesek számára a termékek és szolgáltatások ideális árát, azt az árat, amelyet a vásárlók hajlandók és képesek is kifizetni a termékért. (ThePitch 2024) A csúcskategóriás szektor szempontjából az árazás több részletből adódik össze, melyek magukba foglalják az alapanyagárakat, a menü megalkotásához szükséges inspirációt, belefektetett munkaidőt és energiát, a kiszolgálást, a energiaköltségek és nem utolsósorban a személyzet fizetését is. (Világgazdaság 2024)

- **Place (értékesítési politika)** Az értékesítési politika a helyet szimbolizálja, ahol a szolgáltatást igénybe veszik. A fine dining éttermek esetében nagy hangsúlyt helyeznek az étterem belső tereire, hogy elegancia és kényelem tükrözze a kifinomultságot és magas színvonalat a vendégek szemében.
- **Promotion (reklámpolitika)** Reklámpolitika egy szolgáltatás megjelenítésével foglalkozik különböző csatornákon keresztül. A közösségi média használata már alapvetésnek számít a szolgáltatások körében, a csúcsgasztronómia sem kivétel ez ügyben. Korábbi vendégeiknek hírlevelek formájában, illetve exkluzív ajánlatokkal, privát eseményekkel tartják fenn vendégeik figyelmét.

Ugyanakkor ez az alapmodell nem bizonyult megfelelően hatékonynak a szolgáltatások piacán, mivel a szolgáltatások nem kézzelfoghatóak, nem lehetséges közvetlenül érzékelni (például szaglás, ízlelés) ezért további tényezőket figyelembe kellett venni annak érdekében, hogy a fogyasztók bizalmat szavazzanak a szolgáltatásnak, illetve a szolgáltató növelni tudja a fogyasztói élményt. Így a modell további 3 elemmel egészült ki: Veres (2017)

- **People (emberi tényezők)** Az emberi tényező a szolgáltatásban résztvevő személyeket jelenti, akik egy étterem esetén a személyzetet és a vendégeket szimbolizálja. A személyzet munkája határozza meg az egész szolgáltatás minőségét, a vendégek élményének biztosítását, illetve későbbi visszatérését. A vendégek szempontjából az élményben való részvétel és a személyzettel történő kommunikáció értendő a tényező alatt.
- **Physical Evidence (fizikai tényezők)** A fizikai tényezők szempontjából a márkaimázs, illetve az ügyfélművelés javítása a főszempont. A vendégek akár már online találkozhatnak az kiválasztott étterem honlapjával, mely kiemelten fontos a megfelelő az első benyomás kialakítása érdekében, ezáltal a vendég nagyobb bizalmat tud a vendéglátó egységnek.
- **Process (folyamat)** Végül a folyamat mutatja meg, hogy a szolgáltatásnak milyen állomásokon keresztül mennie annak érdekében, hogy elérkezzen a vendéghez. Ennél a tényezőnél válik igazi élménnyé a prémium gasztronómia adta lehetőség, miszerint a személyzet törekszik a zökkenőmentes szerviz biztosítására, illetve az esetleges látványelemek hozzáadásával a vendégek bizalmának elnyerése érdekében.

A kibővített modell lehetővé tette a szolgáltatások, köztük a fine dining éttermek piaci szegmensének részletesebb elemzését és mélyebb megértését, hozzájárulva a fogyasztói

igények kielégítéséhez és a komplexebb élményszolgáltatás kialakításához (Marketingmask 2024)

4. A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS AKTUÁLIS TRENDJEI A FINE DINING ÉTTERMEK ESETÉBEN

A fine dining éttermek a többi étteremtől eltérően már nem csak kulináris élvezeteket szolgáltatnak a vendégeiknek, hanem egy egész élménycsomagot, mely magába foglalja az étterem atmoszféráját, a kifinomult személyre szabott kiszolgálást, illetve magát az élményszerzést. Ezek az éttermek napról napra azon dolgoznak, hogy a vendégeknek biztosítani tudjanak egy olyan különleges élményt, mely rászolgál arra, hogy később visszatérjenek és újra lehetőségük nyíljon átélni.

A következő alfejezetekben az éttermek fenntarthatóságát fogom szemügyre venni, a különböző élménymodelleket, illetve a felső kategóriás éttermek szcénáit, élménytereit, nem utolsósorban az életstílust és a milió alapú szegmentációt, melyek elengedhetetlenek a magas gasztronómiai éttermek fennmaradása és sikeressége szempontjából.

4.1. A fenntarthatóság kérdése

A fenntarthatóság kérdése az utóbbi években egyre fontosabbá vált a vendéglátás különböző szegmenseiben, beleértve a fine dining éttermeket is. Magyarországon, hasonlóan a nemzetközi trendekhez, egyre több csúscategóriás étterem ismeri fel, hogy a fenntarthatóság nemcsak társadalmi és környezeti felelősség, hanem versenyelőnyt is jelenthet. Bizonyos esetekben a tulajdonosi-menedzseri körben fogalmazódik meg először a felelős működési elvek követésének igénye. Máshol ez a vendégek elvárásaihoz való alkalmazkodás eredménye, ahol a kereslet változására való reakcióként értelmezhető az új szemléletmód. Ahogyan a vendéglátási ágazat hozzájárulása a fenntartható fejlődési célokhoz, úgy a vendéglátóhelyek azon területei is igen sokszínűek, amelyeket a felelős működési alapelvek érinthetnek. A fenntartható vendéglátás-menedzsment eléréséhez az első lépés a tudatosítás, az egyes működési folyamatok megvizsgálása és újragondolása a fenntarthatósági szempontok alapján, valamint indikátorok meghatározása. (Csapody et al. 2021)

Fenntartható étteremüzemeltetés – hazánkban a Zincenco étterem maximálisan élen jár a fenntarthatóság témakörében. Zero waste vonalon pozicionálják magukat, melyet a valóság is visszaigazol. A menü tervezésnél a szezonális alapanyagokból választanak először, majd a szezon végén egy-egy fogásukat igyekeznek az időszakosságnak megfelelően megváltoztatni. Alapanyagaikat kis, helyi termelőktől szerzik be, mely a szezonális megőrzésében és a frissesség, minőség megtartásában elengedhetetlen. Emellett zömében magyar organikus

borokat alkalmaznak az a menük kíséretéhez, polcaikon több kevésbé ismert, kis pincészeti bor is megtalálható, Viszont alkoholmentes opciókat is biztosítanak vendégeik számára melyek a helyben készített fermentált italokból, szörpökből és kombucha-ból tévedőik össze. Az italok tekintetében sok időt és energiát fordítanak a tulajdonosok, az ízek harmonizálására, fontos, hogy az étel megfelelő összhangban legyen mind a borokkal mind az alkoholmentes italokkal.

Speciális táplálkozásra való igény – Az utóbbi években egyre több vendég szempontjából szükséges a kínálat bővítése a speciális táplálkozási igény és intoleranciákkal szemben, hogy minél szélesebb vendégkörnek tudjanak választékot biztosítani az éttermek. A különböző életstílusú trendek, mint a vegetáriánus vagy a vegán életstílus egyre jelentősebb szerepet élvez manapság, amelynek hatására számos felső kategóriás étterem reagált és elérhetővé tett vegetáriánus alternatívákat, illetve néhány helyen már vegán opciók is találhatóak a menün. Érdemes megemlíteni, hogy az intoleranciával rendelkezőknek is lehetősége van alternatívákat fogyasztania, amennyiben igényét előre jelzi az étterem számára.

Víz- és energiafelhasználás – Magyarországon az éttermek még nem kaptak akkora figyelmet a víz- és energiafelhasználás szempontjából, mint más nyugat-európai országok, ahol fenntarthatósági kezdeményezések vannak kiépülőben. Az éttermek jelentős energiafogyasztói a konyhai gépek, hűtőrendszerek, világítás, fűtés és hűtés, valamint a vízfelhasználás szempontjából is nagy terhelést jelentenek a közüzemi rendszerekre. Pár étteremben nagyobb hangsúlyt helyez a különböző víz tisztító berendezések használatára, aminek köszönhetően kevesebb felesleges üveg és műanyag palacktól kímélik meg önmagukat. (Ásványi 2022)

Munka-magánélet egyensúly – A vendéglátás az hosszú operatív óráiról is elhíresült a köztudatban azonban a hazánkban szerencsére megtalálhatóak olyan éttermek is, melyek a fenntarthatósági szempontból a munka-magánélet egyensúlyt is fontos tartják. Ebből a szempontból a Zincenco és a Costess Downtown éttermeket szeretném kiemelni. Azonban több olyan étterem is létezik melyek különös figyelmet fordítanak alkalmazottiakra, és ügyelnek, hogy a munkahelyi kimerültség lehetőségét minél alacsonyabbra redukálják, illetve ne merüljenek fel problémák a munka és magánélet összehangolása során sem.

Újrahasznosítás – szintén hazai példákkal élve a Borkonyha, illetve a Zincenco éttermek különös figyelmet fordítanak az újra hasznosításra, míg a Zincenco szempontjából nagyobb hangsúlyt élvez az alapanyagok akár minden részének felhasználása, közben a Borkonyha az élen jár a törött üvegek újra hasznosításában. Számtalan dekorációs elemük, mint poharak, tányérok, mécsestartók vázák készültek újrahasznosított üvegből melyek nagy szerepet élvezhetnek a fogások szervírozása közben, illetve a jelentősen enyhíti a megrongálódásból származó költségeket.

4.2. Élménymodellek és Gasztronómiai Élmények

Pine és Gilmore (1998) korszakalkotó írásukban az élménygazdaságtan fontosságára hívják fel a figyelmet, annak érdekében, hogy a szakemberek eltérjenek a hagyományos megközelítéstől, a termékektől és szolgáltatásoktól, és az élményeket helyezték előtérbe, annak érdekében, hogy a szolgáltatás emlékezetes maradjon a fogyasztók számára. Ezt a megközelítést a színre vitt élmény koncepcióján keresztül érhetjük el, amely a színházi hasonlatra épít, melyen a szolgáltatások a színpadot alkotják míg a fizikai termékek a kellékek, melyek eszközként szolgálnak a az élményátadásában, kialakításában. (Miskolczi 2023)

Pine és Gilmore 4E modellje a fogyasztói élmény kialakításánál négy kulcsdimenzióra összpontosítanak:

- **Esztétikai dimenzió (esthetics)** Az esztétikai tényező egy látványfunkcióként szolgál, melyben a fogyasztó teljesen beletud merülni a látottakba. Egy fine dining étterem látogatás során mind belső terek kifinomultságában, illetve az ételek finom összekomponálásában tudnak gyönyörködni a vendégek.
- **Szórakozási dimenzió (entertainment)** A szórakozási tényezőnél a fogyasztók főleg megfigyelőként vannak jelen. Egy csúcskategóriás étteremnél a látványfunkciók is nagy szerepet élveznek, hogy maximalizálni tudják a vendégélményt. Például a látványkonyhák megjelenítése vagy a tálalásnál használt látvány elemek, mint a leves kiöntése a tányérban lévő zöldségekre, vagy a Tomahawk steak felszeletelése a vendégek előtt mind vizuális élményt nyújtanak.
- **Tanulási dimenzió (education)** A tanulási tényező során aktívan bevonják a résztvevőket a folyamatba, hogy lehetőségük nyíljon a szolgáltatás mélyebb megértésére. A fine dining esetében az ételek felszolgálását követően, a felszolgálók részletesen elmagyarázzák milyen elemekből komponálták össze a tányért. Illetve a borválasztásnál sommeliék színesítik tovább az élményt az adott borra jellemző tulajdonságokkal és annak történetével.
- **Eszképista dimenzió (escapism)** Az eszképizmus szintén aktívan kívánja bevonni a fogyasztókat az adott élménybe, hogy lehetőségük nyíljon elfeledkezni a mindennapokról és beletudjanak merülni az élménybe. Egy étterem esetében a különleges atmoszféra egy másik világba kalauzolja el vendégeit.

Pine és Gilmore kihangsúlyozták, hogy e négy dimenzió megfelelő arányú kombinációjának fontosságát. Ennek értelmében az élmény maximalizálását és a maradandó élmény létrehozását a sweet spot (édes pont) elérésével lehet létrehozni.

Aho (2001) kutatásai szerint az on-site élmény a legintenzívebb élmény kínáló szakasz mely az felső kategóriás éttermek látogatása szempontjából jelentős példa értékkel bír. A kutatások lényege, hogy az élmény folyamat nem csak a helyszínen töltött időben jelenik meg hanem a látogatás előtt is elkezdődik, illetve a látogatás után folytatódik. Az éttermi élmény felosztható több szakaszra is melyek a tájékozódást (orientation) foglalja magába, ebben a szakaszban már van egy elképzelése a vendégnek az élményről, majd ahogy az étterem felé közeledik ez a kép egyre fokozódik. úgy egyre inkább megjelenik az érzelmi kötődés az érkezés folyamatához (attachment).

A látogatás utáni szakaszban az intenzitás tovább formálódik, hiszen a vendég összeveti ezt az érzést a korábbi tapasztalataival (evaluation), majd rögzíti és később, amikor előhívásra kerül a sor, el tudja majd mélyíteni ezeket az élményeket (reflection). Az élményt a fizikai, mint a környezet, atmoszféra, belső elrendezés, a szellemi, amely jelentheti a menüsor, vagy a borkóstolás során elhangzottakat, illetve a társadalmi tényezők fontossága, mely magába foglalja a figyelmes kiszolgálást, az interakciókat és személyes figyelmességet. Ezek a tényezők elhanyagolhatatlanak az élmények különlegesség tételében, illetve a hosszútávú lojalitás fenntartásában. (Miskolczi 2023)

4.3. Élményterek és Szcénák

A szcénák azért kerültek előtérbe, mert marketingelméletben és -gyakorlatban, a közösségek egyre kisebb fogyasztói csoportokra bonthatóbbak lettek melyeket lényegesen könnyebbé vált megcélozni, így a marketingnek szükségszerűvé vált alkalmazkodni ezekhez a kisebb fogyasztói csoportokhoz. (Törőcsik–Szűcs 2021)

„A szcénát úgy kell érteni, mint a vonzó hálózatok egy formáját, amelyben személyek és csoportok előre meghatározatlan módon közösséget alkotnak.” (Törőcsik 2016)

Az élményterekben nincs lehetőség beleszületni ezeket a csoportokat magunk szükséges kialakítanunk az érdeklődési körünknek megfelelően, melyben otthonosan érezhetjük magunkat. A szcénák nem tagsági alapon szerveződnek, talán egy felhőhöz lehetne a legideálisabban hasonlítani, mely változó kiterjedtségű, és kontúrú.

A csúcsgasztronómiai vendégek nem csak étkezési céllal látogatnak el fine dining éttermekbe, hanem az élményért gyűlnek össze. Ennek az élményalapú fogyasztásnak pont az a lényege, hogy a vendégek egy olyan exkluzív környezetben gyűljenek össze, melyben a kulináris élmények közepette erősíthetik az egymás közötti köteléket és egy közös értékrendszert képesek kialakítani, mely túlmutat a hagyományos vendéglátáson.

Ezekben a szcénákban a vendégek gyakran hasonló vendéglátásmóddal rendelkeznek, melyben helyet kapnak az azonos értékek iránti elhivatottság, mely az ételek iránti szeretetben, a kifinomultságban vagy luxus életstílusból is fakadhat. Ahogy korábban említettem, az élményterekben nincs csoporttagság, viszont még állandó résztvevők sem mindig jelennek meg, illetve élményterek működése nem függ a személyes kapcsolatoktól. azonban mégis egy közös élményteremtésben van lehetőségük részt venni.

A felső kategóriás terek nem igénylik a vendégek életének teljes színterét, viszont azok a vendégek, amelyek érdeklődnek a magas gasztronómia irányában, élvezetes és emlékezetes pillanatokat nyújthatnak. Az élményterekre nem jellemző a létszám korlát, egy folyamatosan megújuló közegről beszélünk, melyben a hierarchia sem fellelhető. (Törőcsik–Szűcs 2021)

A fine dining látogatói bármilyen megkötéstől mentesen, saját maguknak választhatják meg, milyen élménytérhez szeretnének csatlakozni, érdeklődési körük és ízlésük szerint. Az élményterekben való részvétel maximálisan önkéntes, az érdeklődők életkortól függetlenül bármikor csatlakozhatnak és távozhatnak a szcénákból. Jellemzően az élményterek összetételét nagy mértékben befolyásolja a szcena tematikája és színvonala, mely a vendégektől függ. A fine dining éttermek jellemzően a következőkre összpontosítanak: az ételek stílusára, a minőségi kiszolgálásra és a vendégélmény maximalizálására. Az imént felsoroltak határozzák meg igazán a megélt élmény tapasztalatokat.

Az élménytér fenntartása szempontjából az étterem dolgozói igyekeznek fenntartani a vendégek érdeklődését a folyamatos újításokkal, mint a kínálat frissítésével, a kiszolgálás személyesség tételével, illetve az étlapok átdolgozásával. Ennek köszönhetően a fine dining éttermeknek lehetősége nyílik, hogy saját kultúrát alakítsanak ki önmagának, mely sajátos szokásokkal, etikettal és elvárásokkal rendelkezik.

4.4. Életstílus és milió alapú szegmentáció

„Az életstílus egy összetett, társadalmi jellemző, amely az emberek alapvető szükségletein túlmutatva egyediséget és az önazonosság kifejezését tükrözi, miközben megőrzi a közösséghez tartozás igényét.”. (Törőcsik–Szűcs 2021)

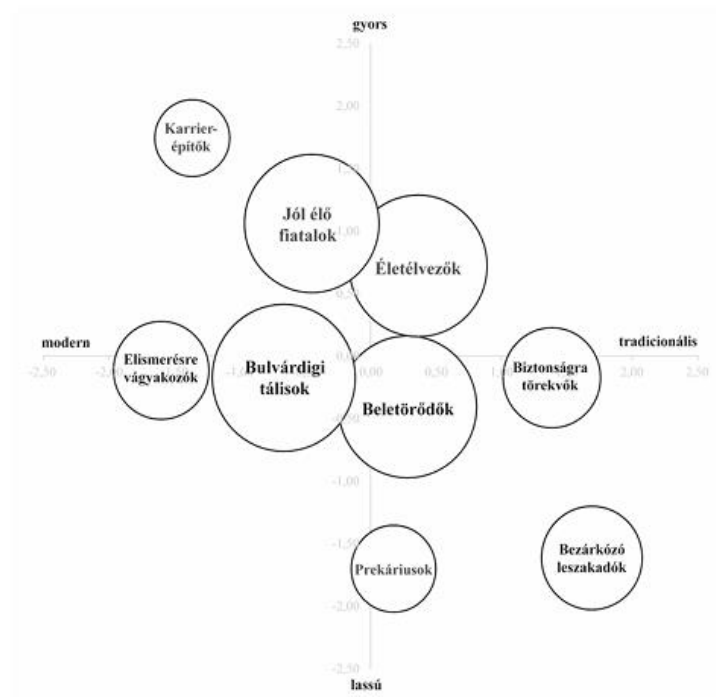
Az életstílus viszont nem csak az egyén szintjén értelmezhető, miközben az egyén szintjén az önkifejezés és az identitás kiemelt szerepet kapnak, addig a közösségi szinten a közös értékek és preferenciák kerülnek középpontba, egy saját közösségi identitást teremtve. A fejlettebb országokban már az ötvenes években elkezdődött a társadalmi csoportképződés a gazdasági fellendülés hatására. Azonban a gazdasági, technológiai átalakulások nem szüntették meg az

egyenlőtlenségeket, csupán áthelyeződött a hangsúly. A növekedő jövedelemszint hatására, az életszínvonal is virágzásnak indult, mely a szolgáltatóipar fellendülésével együtt az új értékek előtérbe kerüléséhez vezetett köztük, a társadalmi jóléti célok és élményorientáció, melyek együttesen formálták az életstílusokat és fogyasztási mintákat. (Hofmeister-Tóth 2017)

Az életstílus kutatások két nagy csoportba rendezhetők, melyek a tudományos és a kereskedelmi kutatások, A tudományos kutatások célja az ismeretek bővítése és új fogyasztói viselkedések megismerése, míg a kereskedelmi kutatások inkább az üzleti életben jelentenek előnyt, hiszen a piaci pozicionálásban segítik a szereplőket, illetve a fogyasztók szegmentálását segítik az üzleti igényekhez igazodva. Az életstílus kutatások eredményessége az innovatív módszertanokban rejlik, melyek a fogyasztói magatartás mélyebb megértését teszik lehetővé,

A Sinus-miliő modell az egyik ilyen életstílus modell, mely a fogyasztói magatartás és miliő alapú szegmentáció eszköze. Ez a modell a fogyasztók hozzáállását és viselkedési módját veszi alapul és különböző tényezőket vizsgál, mint a szabadidő, családi állapot, személyes események és anyagi javak. A Sinus-miliő modell segítségével lehet az éttermeknek, hogy jobban megtudják szűrni melyek azok a csoportszegmensek, amelyek a fine dining éttermekben kínálatában érdekeltek lehetnének. (Hofmeister-Tóth 2017)

A fogyasztók mélyrehatóbb megértésében, preferenciáik és prioritásaik feltárásában nagy segítséget jelentett (Töröcsik és szerzőtársai 2019) *Életstíluscsoportok Magyarországon a digitalizáció korában* c. művéből az Életstíluscsoportokat vizsgáló 2018-as kutatásukat mely megfelelően szemlélteti az életstíluscsoportok közötti megosztottságot. A következőkben a stílus csoportok bemutatása mellett a vélhetően leginkább fine dining éttermekbe járok csoportját is bemutatom.



1 ábra Életstílus csoportok 2018

Forrás: Töröcsik et al. (2019) szerkesztése

A "Tudománykommunikáció a Z generációnak" nevű projekt célja a 15–74 éves magyar lakosság életstíluscsoportjainak feltérképezésére irányult, különös tekintettel a digitalizáció hatásaira. Az adatok összegyűjtéséhez 2000 főt kérdeztek meg, viszont az elemzés során 1833 főnek a válaszait használták fel, melynél a kor, nem, iskolai végzettség és településtípus volt meghatározó adat. A kutatás módszertanában nem csak életstílus vizsgáltak az adatgyűjtés során, hanem egészségi állapotot, az étkezési szokásokat és a kultúrát is. „Az értékorientáció értékeinek meghatározásához a Schwartz-féle érték-készletet (1992) használtuk, az élettempó értékeinek meghatározásához pedig a saját attitűdállításokat alkalmazzuk. Az életstíluscsoportok értelmezéséhez az érték- és attitűdkérdések mellett a fent jelzett témákkal kapcsolatos állítások értékelése is hozzájárult.” (Töröcsik et al. 2019)

A klaszterelemzéssel kilenc jól elkülönülő életstíluscsoportot határoztak meg, amelyek sajátos jellemzőkkel bírnak, és az egyes csoportok között egyértelműen kilehetett mutatni a különbségeket az értékrendek és az életmód preferenciák alapján.,

A térképen rögzített pozíciók alapján látszik, hogy a csoportok három szinten koncentrálódnak. A legjobb anyagi helyzetben lévők, a „karrierépítők”, a „jól élő fiatalok” és az „életélvezők”. A társadalmi középosztályt képviselik az „elismerésre vágyakozók”, a „bulvárdigitálisok”, a „beletörődők” és a „biztonságra törekvők”. Leginkább nehéz helyzetben

lévők a „prekáriusok” és a „bezárkózó leszakadók”. (Törőcsik et al 2019) Az életstíluscsoportokat részletesen is bemutatom a következőkben.

- **Karrierépítők:** Fiatal, sikerorientált csoport, melyek még tanulnak vagy pályájukat kezdik, de már törekszenek az anyagi stabilitásra, Sikerességre törekednek, szeretik az újdonságokat és kalandokat, illetve úgy érzik, hogy a karrierjük csúcsa előtt állnak. Szívesen utaznak, nagyon szeretnek vásárolni, mely jelentős növeli a kiadásait.
- **Jól élő fiatalok:** Fiatal modern értékeket valló csoport, mely gazdaságilag aktívabb szerepet töltenek be, érdeklődnek a kultúra és egészségmegőrzés iránt. Összeségében nagyon hasonlítanak, a karrierépítőkre
- **Életélvezők:** Idősebb, tradicionálisabb értékeket rendelkező csoport, elfogadható napi kiadásai mellett lehetőségük van félretenni, élvezik a helyi termék, fogyasztásukban tudatosok.
- **Biztonságra törekvők:** idősebb, tradicionális értékekkel rendelkező csoport, megjelennek körükben a nyugdíjasok, viszont több az aktív munkavállaló a körükben, akiknek egy része megtakarítani is képes, Szeretnek kikapcsolódni, a természetben pihenésre találni
- **Bulvárdigitálisok:** Fiatal és középgenerációból álló csoport, melynek erős az elismerés iránti vágya, modern értékekkel rendelkeznek, viszont alacsony iskolai végzettségük miatt inkább fizikai munkát végeznek vagy munkanélküliek, így szerényebb anyagi háttérrel rendelkeznek
- **Elismerésre vágyakozók:** Modern értékekkel rendelkező csoport, melyek főleg középkorú férfiakból épülnek fel, örök elégedetlen csoport mely az elismerésre vágyakozik, szintén alacsony iskolavégzettség következtében fizikai munkát végeznek vagy munkanélküliek. Bizonytalan helyzetűek anyagilag
- **Beletörődők:** tradicionális értékekkel rendelkező csoport, mely középkorú nők depresszív csoportja, átlagos jövedelemmel rendelkeznek, azonban vagy nyugdíjasok vagy inaktívak gazdaságilag
- **Prekáriusok:** élethelyzetük szinte minden szempontból bizonytalan, nem mondhatóak sem modern sem tradicionális értékekkel rendelkezőnek sem, alacsony képzettségűek, nyugdíjasok, minden szempontból hátrányos helyzetűnek tekinthetők
- **Bezárkózó leszakadók:** Tradicionális értékekkel rendelkező csoport, mely idősök csoportját alkotja, minden szempontból hátrányos helyzetűnek tekinthetően, akik az egészségük fenntartására összpontosítanak már csak

A felső kategóriás éttermek látogatói eltérő igényekkel és elvárásokkal érkeznek az étterembe, azonban a megfelelő miliő szegmentációval lehetőség nyílik a vendégek gondosabb szelektálására a státuszuk, életstílusuk és értékeik szempontjából, hogy legfőképpen ezeket a vendégeket legyen lehetőségük bevonítani. Ennek értelmében összegyűjtöttem a kutatásból három fogyasztói csoportot melyek a legnagyobb valószínűséggel járnak/járhatnak fine dining éttermekbe.

- **Karrierépítők:** Fiatal, sikerorientált személyek, akik anyagilag a stabil háttér teremtésére összpontosítanak, szívesen fedeznek fel új élményeket és kihívásokat. Habár a jelenlegi élethelyzetükbe nem tökéletesen illeszkedik a felső kategóriás étterembe járáshoz az értékeik szempontjából egy érdekes csoportot alkothatnak a további kutatások szempontjából, mert érdeklődőek, a siker, innováció és az élmények iránt
- **Jól élő fiatalok:** Ezek a középgeneráció tagjaiból álló csoport anyagilag stabilnak számítanak, gasztronómiai élményeket keresnek. A fine dining számukra a jó életszínvonal egyfajta megélése, így szívesen költenek hasonló jellegű élményekre.
- **Életélvezők:** Az idősebb tradicionálisabb értékeket valló csoport, akik értékelik a hagyományokat, és a minőségi szolgáltatásokat, így számukra a fine dining a helyi ízek újra értelmezése szempontjából különleges étkezési szerepet tölthet be az életükben.

5. PRIMER KUTATÁS

5.1. Módszertan bemutatása

A kutatásomnak a célja az fine dining szegmens jelenlegi kihívásainak és komplexitásának mélyebb megértése volt, illetve, hogy egy részletesebb képet kapjak az éttermek működéséről, marketingstratégiáiról és piaci pozíciójáról. A mélyinterjú beszélgetések lehetőséget teremtettek, hogy első kézből ismerjem meg az iparágat – tulajdonosokon, üzletvezetőkön és felszolgálókon keresztül –, ennek következtében volt lehetőségem megismerni nehézségeiket, illetve azok milyen formában hatnak az étterem mindennapi működésére.

A mélyinterjú legnagyobb előnye a szabadon folytatható beszélgetés volt, melyben a résztvevők szabadon elmondhatták véleményüket, érzéseiket, tapasztalataikat a témával kapcsolatban. Ennek köszönhetően olyan információkhoz jutottam melyekre nem is gondoltam volna a beszélgetés előtt. (Mitev 2019) A válaszokhoz igazítva volt lehetőségem több témába

vágó kérdést is feltenni, amely mélyítette a bizalmat az interjú alanya és köztem, illet egy sokkal őszintébb beszélgetésben vehettem részt.

Azonban sajnos vannak hátrányai is a mélyinterjúnak mégpedig a változékonyság. Az alanyok személyes élményeik elmondásával szolgáltatnak egy képet az adott témával kapcsolatban azonban ez nem lesz érvényes mindenre. Illetve a másik nehézség, hogy nem adnak kvalitatív adatot, mint egy széleskörű kérdőíves kutatás, így nem lehet általánosítani egy nagyobb csoportra. Továbbá az mélyinterjúk sikeressége nagyban függ a válaszadók tapasztaltságától, egy tapasztalatlan vezető jelentősen visszavetheti a kutatás eredményességét. (Malhotra–Simon 2017).

A személyes beszélgetéseim során a hangsúly a változatosságra helyeztem, próbáltam minél különfélebb éttermeket fellelni, melyekből érdekfeszítő beszélgetések születhetnek. Az interjúk során lehetőségem nyílt néhány tapasztalt és megbecsült szakemberrel beszélgetni, akik nem csupán munkaként tekintenek erre a pályára, hanem hivatásként, sőt életük meghatározó részének érzik ezt az iparágat.

A személyes interjúk célja az iparág mélyebb megértésén túl, az elméleti modellek hiányos részeinek kiegészítése, a fine dining világában tevékenykedők nehézségeinek jobb szemügyre vételét jelentette. A kutatásom eredményességéhez való hozzájárulást és a fine dining iparágba nyert betekintést szeretném megköszönni a Zincenco Étterem tulajdonosainak Zincenco Igornak és Zaida-nak, A Borkonyha és a Costess Downtown menedzsereinek, valamint az névtelenül nyilatkozó szakembereknek. Idejükkel és szakmai tudásukkal jelentősen hozzájárultak a munkámhoz.

A kutatásomat a Zincenco lakásétteremnél kezdtem mely a zero waste vonalán azonosítja magát, lehetőségem nyílt ellátogatni a Borkonyhába, ahol Sárközi Ákos, a híres magyar Michelin-csillagos séf alkot. Ákos munkássága különleges helyet foglal el a magyar gasztronómiában, mivel nagy hangsúlyt fektet a hazai ízek kreatív újra értelmezésére. A Borkonyha menedzserével született interjúm során lehetőségem nyílt egy sztárséf éttermébe betekintnem.

A következő állomást a Costess Downtown étterem testesítette meg, mely két Michelin csillag birtoklója Budapesten, a menedzserrel lévő beszélgetés során volt szerencsém megismerni a londoni fine dining sajátosságait és a magyarországgal összehasonlítani. Az utolsó beszélgetésem egy ikonikus IX. kerületben fellelhető felső kategóriás étterem felszolgálójával végződött. Értékes betekintést nyerhettem a csúcs gasztronómia világába több étterem működése alapján, hiszen az interjú alany több különböző csúcskategóriás étteremben is megfordult.

Az interjúk alanyokat 2024 október elején kerestem fel személyesen, online formában is megpróbáltam számos étterem tulajdonost felkeresni, azonban a személyes megkeresés formájában nagyobb sikert tudtam elkönyvelni. Az interjúk leszervezése során igyekeztem, hogy minden beszélgetés nyugodt és zavartalan körülmények között menjen végbe. Ennek érdekében a találkozókra az éttermek nyitása előtt került sor, hogy az interjúalanyok teljes figyelme az elhangzott kérdésekre összpontosulhasson. Az interjúk időtartama általában fél óráig tartott, amely lehetőséget adott arra, hogy a legfontosabb kérdéseket átbeszéljük, de nem igényelt túl sok időt a résztvevőktől.

A beszélgetést a fine dining fogalom értelmezésével indítottuk majd a Michelin-csillag vagy a Michelin-ajánlás megszerzésével kapcsolatban érdeklődtem, hogy milyen hatással van éttermük sikerére, valamint, hogy érdemesnek tartják-e külön stratégiát építeni e kitüntetések elérésére.

A beszélgetések jelentős részét a fenntarthatóság kérdései is kiegészítették, mivel a fine dining jelenlegi állapota fenntarthatósági szempontból újragondolásra szorul. A fenntarthatósággal kapcsolatban a fine dining szegmens fennmaradásának lehetőségeire volta kíváncsi, illetve a gazdasági túlélési stratégiáikra.

Az interjú végén a fogyasztók megtartásával kapcsolatos kérdéseimet tettem fel, illetve a célközönség alakulására vonatkozókat. Az egyedi látványelemek biztosítása az éttermekre értendően szintén érdekes aspektusa volt az interjúnak. A megkérdezettek megosztották, hogy saját éttermükre lebontva milyen látványelemekkel differenciálják magukat a piacon és milyen vizuális élményelemekkel dolgoznak.

5.2. Interjúk eredményei

A budapesti fine dining éttermek az elmúlt években jelentős nehézségekkel nézett szembe a piaci és gazdasági változások miatt, ami komoly kihívások elé állították az iparágat. A koronavírus járvány hatásai jelentősen érezhetőek voltak, hiszen az éttermek legdrasztikusabb esetben bezárásra kényszerültek, vagy alternatív fenntarthatósági stratégiákhoz folyamodtak. Az alapanyagárak növekedése, a munkaerőhiány és a fogyasztói szokások megváltozása is számos nehézséget jelentett a felső kategóriás éttermek számára.

A lezárások közepette a turizmus összeomlott, a magyar vendégek érthető módon a szórakozásból szerettek volna kevesebbet fogyasztani, ennek következtében számos étterem nehéz döntéseket meghoznia a túlélés érdekében, Számtalan vendéglátós egység meggritkította alkalmazottainak a számát, egyesek a nyitvatartáson módosítottak, mások alternatív

megoldásokhoz folyamodtak, mint a házhozszállítás elviteles rendelések, illetve több csúcskategóriás étterem is a digitális élményszerzéssel próbálkozott. Drasztikusabb esetben az éttermeknek optimalizálniuk kellett az energiahasználatukat, hogy csökkentsék a költségeiket, legszélsőségesebb esetben bezárásra kényszerültek.

Ahogy a járvány enyhülni látszott, mindenki úgy érezte végre fellelégezhet, és visszamehet a koronavírus előtti állapotba dolgozni, Azon a valóság ennél jóval keserűbb volt, járványnak köszönhetően újra kellett alapozni a vállalkozásokat. Számos szakmabeli a pályaelhagyása mellett döntött, a járvány idején megtapasztalhatták ígéretesebb esetben az átlagos 8 órás munkavégzést, kevésbé feszült légkört és inkább a távozás mellett döntöttek. Ennek következtében a munkaerőhiány további nehézségekkel nézett szembe, mert a jelentkezők terén is súlyos változások léptek fel. Tömeges vendéglátós panaszkodott az új munkavállalók megbízhatatlanságáról, tekintve, hogy többen is egy pár munkanap után elérhetetlenné válnak, motiválatlanok, passzívak a munkavégzést illetően. Ami még inkább tovább súlyosbítja a helyzetet, a szakképzett munkaerő bérigénye, tekintve, hogy a megélhetési költségek emelkedése végett a munkavállalók rászorulnak a magasabb bérezésre, a munkáltatónak viszont a rohamos pálya elhagyás következtében szüksége van a munkaerőre.

Azonban a munkáltatók szempontjából sem egyszerű a helyzet. A járvány okozta nehézségek közepette, rengeteg vendéglátóegység felélte tartalékjait, ehhez párosultak az emelkedett bérleti díjak, illetve az árrobbanás a rezsi- és alapanyagárak, a forint leértékelődéséről nem is beszélve, ami miatt az import alapanyagok még jobban drágulnak. Ilyen feltételek mellett a megélhetés valóban megkérdőjelezhetővé vált az iparágban dolgozóknak.

Az iparág túlélése szempontjából rengeteg innovatív ötletre, különleges vendégélményre, és a versenytársaktól való megkülönböztetésre van szükség, hogy az iparági szereplők fenn tudják tartani önmagukat. A következőkben az interjúk alapján összeállítottam pár szempontot melyek elengedhetetlenek a fine dining éttermek fennmaradása szempontjából

- **Költségek Optimalizálása:** A magas működési költségek, mint a bérleti díjak és a személyzeti költségek, jelentős terhet jelentenek a fine dining éttermeknek. A bérleti díjak a koronavírus járvány óta robbanásszerűen megemelkedtek. A költségek minimalizálása érdekében számos étterem, mint a Borkonyha, az energiahatékonysággal próbál spórolni, illetve az árakat próbálják alacsonyan tartani vendégek számának növelése és bevételeik stabilizálása szempontjából

„Továbbá számos top étteremnél már bevezették a 24 órán belüli lemondási díjat” - idézte Zaida a Zincenco étterem tulajdonosa. Ez a megoldás lehetővé teszi számukra, hogy a megvásárolt alapanyagok költsége megtérüljön így is minimalizálva a bevételkiesést

- **Különleges Vendégélmény és vendégmegtartás** A budapesti felső kategóriás éttermek szempontjából a minőségi vendégélmény garantálása elengedhetetlen a fennmaradásukhoz. Ehhez az élményt különlegessé és emlékezetessé kell tenni, hogy a vendégek a lehető legegységesebben hagyják el az éttermet. Nagyon fontos, hogy a vendég elégedettsége szempontjából a megfelelő panaszkezelés elhanyagolhatatlan, hiszen bármilyen probléma merül fel az éttermi látogatás során, a minél hamarabb szükséges megoldani a feszült helyzeteket és a vendég csalódottsága elkerülése érdekében. Illetve a folyamatos visszajelzések kérése a látogatóktól egy fontos szempont mely egy azonnali visszacsatolást ad a szervíz minőségéről, a vendég elégedettségéről. Azonban, ha a fogyasztó mégis talál problémát az alkalom során az étterem kisebb ingyen ajándékok formájában, mint egy ingyen ital, vagy desszert, van lehetősége befolyásolni a vendégélményt, így nagyobb a valószínűsége, hogy visszatér az étterembe.
- **Személyzet és Kisugárzás:** A vendégek élményét jelentősen befolyásolja a személyzet professzionalizmusa. A személyzetnek kötelezettsége alázatos, tiszteletteljes, vendégorientált hozzáállással végezni a munkájukat, hogy minél precízebb és minőségibb vendégélményt tudjanak átadni. A kommunikációs készség, a tiszteletteljes bánásmód és a gyors problémamegoldó képesség mind elengedhetetlenek a munka gördülékenységében, illetve a vendégek elégedettségének elérésében.
- **A környezet és a megfelelő atmoszféra kialakítása:** Kíváncsi voltam, hogy belső elemek milyen mértékben hatnak a vendégre, illetve a megfelelő atmoszféra teremtése érdekében milyen tényezőket kell figyelembe venni. Többnyire a fine dining éttermek általában kifinomult belső terekkel rendelkeznek, melyben a bútorok, világítás és a dekoráció megfelelő összhangban vannak. Az evőeszközök és tányérok szempontjából nem ritka, hogy egyedi tervezésű darabokat is beszereznek egy-egy igényesebb fogáshoz a minőségibb vendégélmény nyújtásához. Az atmoszféra szempontjából különös figyelmes kapnak a fények, mely általában puha fényt szokott megtestesíteni a nyugodtabb légkör megteremtése érdekében, illetve jellemző a gyertyafény vagy asztali lámpa alkalmazása is. A zene sem elhanyagolható tényező a tulajdonosok igyekeznek az étterem koncepciójának megfelelő zenék kiválasztásával.

- **Szezonális Menük és Innováció:** A vendégek megtartása szempontjából elhanyagolhatatlan, hogy az éttermek fenntartsák a változatosságot. A menük variálása, vagy a szezonális menütervezés mind okot adhat a vendégeknek a visszatérésére, hogy mindig lehetőségük nyíljon egy újabb étel kipróbálására. A szezonális étlap nem csak a változatosság szempontjából előnyös, hanem fenntarthatósági okokból is közkedvelt a felső kategóriás éttermek körében, mivel költséghatékonyabb alapanyagokhoz képesek jutni, illetve kevésbé drága és különleges alapanyagokból is van lehetőségük egyedít alkotni.
- **Megkülönböztethetőség** A fine dining éttermek igyekeznek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól, mert különlegesség és egyediség nyújtása kulcs a csúcskategóriás éttermek fennmaradása szempontjából. ennek érdekében igyekeznek differenciálni magukat innovatív ötletekkel. Erre megfelelő példa lehet a Salt étterem, mely fermentált ételeiről vált köztudottá Budapesten, vagy a különböző sztárséfek éttermei, mint Rácz Jenő étterme a Rumour, vagy Szél Tamás étterme a Stand. Illetve megkülönböztető tényezőnek mondható a különböző látványelemek alkalmazása az étterem, mint a látványkonyha. A Costess Downtownban a vendégeknek van lehetősége, hogy felvegyék a séfkabátot és séffel közösen tálalják ki az ételüket. Az említett elemek mind hozzájárulnak, hogy a vendégeknek személyesebb élményt teremtsenek.

A fine dining éttermek megkülönböztethetőségét tovább erősíti a Michelin-csillag megszerzése. Az elismerés növeli a nemzetközi vendégforgalmat, és presztízszt biztosít az étterem számára, amely hűséges visszatérő vendégkört is generálhat. A Michelin csillag egy étteremnek a történetében a legnagyobb elismerés mely hosszú évek precíz, makulátlan és kifogástalan munkának az eredménye. A Michelin ajánlott éttermek, habár nem rendelkeznek csillaggal, kiemelkedő helyet foglalnak el a gasztronómia világában. A kutatás része volt, hogy a megkérdezettek valóban versenyelőnyként tudnak e rá tekinteni, illetve a rengeteg befektetett idő és energia valóban kifizetődik e végén.

Az interjú alanyok közül a Borkonyha és Costess Downtown éttermek rendelkeznek Michelin-csillaggal, illetve a Zincenco Étterem bír ajánlással. A tulajdonosok és üzletvezetők egyöntetűen azt nyilatkozták, hogy a Michelin mindenképp egy differenciáló tényező az éttermek világában. Az emberek felfigyelnek erre a rangos kitüntetésre, mert tisztában vannak vele, hogy csak azok az éttermek nyerhetik el, melyek kiváló minőségű ételeket kínálnak, a séfek a kreativitása, innovációja

megjelenik az tényéron, a szerviz kifogástalan és az ajánlat ár-érték arányban összhangban van az élménnyel és szolgáltatott minőséggel.

„Azonban nagyon fontos megemlíteni, hogy a Michelin-csillag megszerzését rengeteg befektetett munkaóra, kreativitás, szakképzettség, stressz és tőke felemésztését jelenti, mely nem minden esetben kifizetődő – nyilatkozta a IX. kerületi étterem felszolgálója. A rangos cím elnyerése akár több év vagy akár évtized munkájába is kerülhet, de nincs rá garancia, hogy a végén megfog térülni. A Michelin-hez vezető utat rengeteg akadály nehezíti, mint az alkalmazottak rendszeres cserélődése, ennek tudatában nem lehet egy egységes csapatot létrehozni, mely egy cél érdekében dolgozik nap, mint nap. A munkaerőhiányán túl, a szakképzettség is hatalmas problémát jelent, tekintve, hogy rengeteg a szakképzettség nélkül érkező munkavállaló, mely jelentősen visszavetheti minőségi munkavégzést, és a vendégélmény romlásához vezethet. A Borkonyha beszámolója alapján ez még a kisebb nehézséget jelenti, a betanítás időigényes, viszont, ha az adott munkavállaló rendkívüli kommunikációs készségekkel és vendégközpontúsággal rendelkezik egy rövid időn belül kiváló szakember lehet belőle. Akikből hiányzik az alázat, a tiszteletteljesség a vendég felé, számukra a vendéglátás nem biztos, hogy a legmegfelelőbb választás hosszútávon.

Azt is hozzátették a válaszadók, hogy az étterem koncepciója kulcsszerepet játszik a Michelin-csillag megszerzésében. Az étterem koncepciója a vendéglátó egység identitását foglalja magába, hogy milyen mértékben képes differenciálni magát a versenytársaktól, az élményteremtést, melyben több összetevő megfelelő arányú összevegyítésén múlik a minőségi vendégélmény megteremtése, természetesen a minőség is ide tartozik nem csak az ételekre levetítve, hanem a kiszolgálásra is, illetve, hogy az étterem milyen vendégeket képes bevonítani.

A beszélgetést a gazdasági túlélés titkai követték mely a személyes kedvencem, ebben a témában valóban részesültem exkluzív információkkal, melyek szorosan összefüggenek a turizmus alakulásával, illetve a hazai vendégek megnyerésében. A következőkben azokat a tényezőket és stratégiákat igyekszem bemutatni, melyek kulcsszerepet játszanak az éttermek hosszútávú működése szempontjából.

- **A Turizmus jelentősége** A turizmus alapvető szerepet játszik a vendéglátóegységek gazdasági sikerében, mivel a külföldi vendégek jelentős bevételt garantálnak az iparág számára. Nemzetközi viszonylatban számos platform létezik, amelyekről a turisták

tudomást tudnak szerezni a hazai felső kategóriás éttermekről. Illetve az Tripadvisor nevű platformon szélesebb körben szerezhettek hírnevet maguknak a hazai éttermek.

- **A Magyar Vendégek megcélzása,** Ha nem tudod bevonni a helyieket, akkor nagyon nagy baj van. Azok, akik a válság idején nem tudták fenntartani magukat a helyiek segítségével azok tönkrementek. - mondta a Costess Downtown menedzsere. A magyar vendégek megcélzása és megtartása az egyik kulcs fontosságú tényező az éttermek fennmaradása érdekében, ha a nemzetközi turizmus esetleg visszaesne. A magyar vendégek bevonásában jelentős szerepet játszik a szájreklám, ami az egyik leghatékonyabb marketing stratégiája felső kategóriás éttermeknek. Az elégedett magyar vendégek hatására újabb vendégek érkehetnek, akik a minőségi vendégélmény hatására szívesebben térnek vissza az étterembe, illetve az árak alacsonyan tartása vonzó lehet a hazai piac számára.
- **A Magyaros Ízek** Budapesten a legtöbb fine dining étterem a hazai ízek és formák újragondolásával próbálja lenyűgözni közönségét. A magyar vendégek zömében előnyben részesíteni az ismert hazai ízeket, és kevésbé nyitottak az új és szokatlan ízek kipróbálására. A hazai ízek beépítése és újragondolása egyaránt kedvez a helyieknek és a turistáknak is, a hazaiak élvezhetik a magyaros ízeket, míg a külföldiek egyedülálló élményben részesülhetnek.
- **Testvérétterem** A Zincencoban és a Borkonyhában tett látogatásom során lehetőségem nyílt ennek az exkluzív információnak a megismerésére, mely arra vonatkozik, hogy számos felső kategóriás étterem tulajdonosnak a tulajdonában van egy másik koncepcióval rendelkező étterem is, amely nagyobb bevételt képes termelni, mint a fine dining, ennek következtében egyensúlyi állapot képes fellépni a két étterem között. Budapesten is számos étterem páros működik, mint például a Stand és a Stand 25, a Borkonyha és a Textúra, illetve a Costess és a Costess Downtown. A Borkonyha menedzsere számolt be arról, hogy a Borkonyha szerencsére már nem szorul rá a testvér éttermére, mivel magától is önálló képes maradni.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A budapesti csúcskategóriás éttermek fennmaradása kihívásokkal teli, különösen turistáktól való függés és a költséges működés miatt. Ennek értelmében folyamatos innovációra van szükségük, mert azok az éttermek, amelyek nem rendelkeznek egyedi koncepcióval nagyon könnyen eltűnhetnek a piacról. Azonban azok éttermek, melyek innovatívok az ételek és a látványelemek szempontjából, alkalmazkodóképeseek az új trendekkel és gazdasági nehézségekkel szemben hosszútávon sikeresen fejlődhetnek a változó iparágban.

Dolgozatomban a fine dining iparág gazdasági túlélését vizsgáltam, amelynél különös figyelmet fordítottam a szolgáltatásmarketing, az élményalapú marketing és a fogyasztói magatartás elméleteire. Az elmúlt években Magyarországon egyre jelentősebb szerepet élvez a magas színvonalú gasztronómia, azonban a koronavírus járvány okozta kihívások, az infláció, a háború és a fenntarthatóságra való törekvés következtében sok étterem szempontjából érdekessé vált újra gondolni a működésüket.

A további munkát, illetve egy átfogóbb kutatási terv lenne szükséges az iparág átlátására, ehhez a fine dining éttermek SWOT analízissel tudnák segíteni a saját maguk helyzetét, mert így tisztában lesznek milyen kihívásokkal kell szembenézniük, illetve milyen stratégiákat lenne szükséges alkalmazni a fennmaradás érdekében.

A vendégek megértése, illetve megtartásának érdekében előnyös lehetne a véleményeket tanulmányozni és annak megfelelően cselekedni, hogy a lehető legtöbb vendégnek kedvezni a vendégélmény során és versenyképesek maradhassanak.

Az utolsó elem a fenntarthatósági stratégiák vizsgálata A koronavírus járvány után az éttermeknek elengedhetetlenné vált a költséghatékony és fenntartható működés, amely elősegítené az éttermek fennmaradását. Ennek értelmében ezeket a tényezőket lenne a legérdekesebb vizsgálni a továbbiakban, hogy az éttermek milyen módon reagálnak a változásokra és a piaci nyomásra.

Az elemzések segítségével egy mélyebb megértést kaphatunk az iparággal kapcsolatban, hogy tényezők befolyásolják az éttermek eredményességét, milyen stratégiákat érdemes tenni a versenyképességük megőrzése érdekében. A kutatások várt eredményei a csúcsgasztronómia számára lehetséges ajánlásokat fogalmazhat meg a fejlődésre.

7. IRODALOM JEGYZÉK

(360 Eat Guide 2020) weboldala: <https://360eatguide.com/articles/sustainability-runs-through-the-whole-chemist-experience/>. (2024.10.26.).

Aho, S. K. (2001). *Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism*. *Tourism Review*, 56(3–4), 33–37. <https://doi.org/10.1108/eb058368>

Ásványi Katalin (szerk.) (2022): *Fenntarthatóság a turizmusban*. Budapest: Akadémiai
Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m950fat_85/#m950fat_83_p6 (2024. 10. 23.)

Babel (2024 weboldala <https://babel-budapest.hu/> (2024.11.01.)

Csapody, B., Ásványi, K., Jászberényi, M. (2021): Csapody, B., Ásványi, K., Jászberényi, M. (2021): *Fenntartható válságkezelés a vendéglátásban – Milyen átalakulások várhatók a gasztronómiában a COVID-19 járvány után?* In: Albert Tóth, A., Happ, É., Printz-Markó, E. (eds) “Változó világ, változó turizmus”: XI. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet. Győr: Széchenyi István Egyetem.

Dining Gudie (2023) weboldala: <https://diningguide.hu/sarkosi-akos-hatha-lesz-ujabb-csillaghullas/> (2024.11.01.)

Hofmeister-Tóth Ágnes (2017): *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai
Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj241afma_41/#dj241afma_38_p2 (2024. 09. 23.)

Index (2023) weboldala: <https://index.hu/fomo/2023/11/24/molcampus-etterem-virtu-panorama-menu/> (2024. 11.02.)

Marketingblogger (2024) weboldala: <https://marketingblogger.hu/hipi-elv/> (2024.09.13.)

Marketingmask weboldala: <https://marketingmask.com/marketing-szotar/7p-modell/> (2024.10.23.)

Miskolczi Márk (szerk.) (2023): *Változó perspektívák napjaink turizmusában*. Budapest: Akadémiai

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m1114vpnt_29/#m1114vpnt_24_p1 (2024. 09. 19.)

Mitev Ariel Zoltán (2019): *Kutatásmódszertan a turizmusban*. Budapest: Akadémiai
Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m537kutatur_23/#m537kutatur_table_7 (2024. 11. 04.)

Naresh K. Malhotra–Simon Judit közreműködésével (2017): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj198mk_119/#dj198mk_115_p35 (2024. 11. 04.)

Papp Ilona (szerk.) (2017): *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest: Akadémiai

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj249szm_184/#dj249szm_181_p7 (2024. 11. 04.)

Pine, B. J.–Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review, 76(6), 97–105.

ThePitch weboldala: (<https://thepitch.hu/online-marketing-szotar/7p-modell/>) (2024.11.01.)

Telex (2024) weboldala: <https://telex.hu/komplex/2022/08/02/vendeglatas-valsag-dolgozok-szemszoge> (2024.11.01.)

Törőcsik Mária (2016): *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Akadémiai

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj72fm_89/#dj72fm_86_p6 (2024. 09. 23.)

Törőcsik Mária – Szűcs Krisztián – Nagy Ákos – Lázár Erika (2019). Replika Társadalomtudományi folyóirat. *Életstíluscsoportok Magyarországon a digitalizáció korában*, 111 pp. 72-78

Elérhető: https://replika.hu/system/files/archivum/replika_111-05_torocsik_-_szucs_-_nagy_-_lazar.pdf

Törőcsik Mária–Szűcs Krisztián (2021): *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Akadémiai

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m814fm_74/#m814fm_72_p2 (2024. 09. 19.)

Veres Zoltán (2017): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj253asza_13/#dj253asza_11_p5 (2024. 11. 04.)

Világgazdaság (2024) weboldala: <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2024/08/fine-dining-etelek-mitol-dragak-koltsegszerkezet> (2024.11.02.)

8. MELLÉKLET

8.1. Interjú vezérfonala

- **Fine dining meghatározása és piaci pozíciója:**

- Az önök étterme szerint, hogyan lehetne definiálni a fine diningot, ez mennyire hasonlít más éttermek elképzeléseihez, mennyire látja ezt egységesnek?
- Minek köszönheti az éttermük a sikerét a versenytársakhoz viszonyítva?
- Milyen összefüggést látnak a Michelin csillag, ajánlás és a fine dining éttermek sikere között?
- Mennyire meghatározó ez az elismerés a fine dining éttermek esetében? Érdemes ennek megszerzésére stratégiát építeni?

- **Termék és menüfejlesztés**

- Mi határozza meg leginkább az étlapon található termékek összetételét és az árát az Önök éttermében?
- Hogy alakul ki a menü? Milyen koncepciók alapján dolgoznak? Milyen trendeket követnek a menü kialakításakor?

- **Szolgáltatásélmény és atmoszféra**

- Milyen elemekkel dolgoztak az étterem hangulatának a kialakítása során?
- Illatok, színek, formák, hangok, zene - ez mennyire jelentős az vevők élménye szempontjából?
- Mekkora hatása van az étterem sikerére az, ha sztár séfeket tudnak megnyerni? Érdemes erre hangsúlyt fektetni?

- **Környezeti tényezők és fenntarthatóság**

- Hogyan tud jelenleg egy fine dining étterem fennmaradni?
- Mi a gazdasági túlélés titka az iparágban?
- Mennyire fontosok a technológiai újítások és ezek tud versenyelőnyt adni az önök éttermének?
- Hogyan viszonyul önök szerint egy fine dining hely a fenntarthatósághoz?
- Van ilyen vevői igény, hogyan tudják ezt megoldani?

- **Célcsoport és vendégkör:**

- Ki lenne a célközönség?
- Milyen típusú emberek járnak ide? Lehet e csoportosítani őket?
- Mi motiválja ezeket az embereket, hogy fine dining étterembe menjenek?
- Mivel próbálják megtartani vendégeiket? a vendégek mekkora arány visszatérő?
- Van e lehetőség a vendégek bevonására? Látványterek megmutatásánál vagy egyéb aktív részvételi elemre? Van e esetleg a vendégeknek befolyása a szolgáltatásra?
- A vélemények alapján szoktak e változtatni például a menün? A hazai / Külföldi vendégeket hogyan próbálják megcélolni?