

OTDK-dolgozat

Villányi Márton

BA

2013

A Hilton brand értékének elemző bemutatása

The value assesment of the Hilton brand

A kézirat lezárásának időpontja: 2013.01.05.

Tartalom

1. Bevezetés.....	1
1.1. Témaválasztás indoklása	1
1.2. Hipotézis.....	2
1.3. A dolgozat célja	2
1.4. Részcélkitűzések.....	2
2. A márka – Branding	3
2.1. Bevezetés	3
2.2. A márka és a márkázás fogalma	3
2.3. A márkaérték.....	4
2.4. Márkaérték mérési módszerek	4
2.5. Összegzés	5
3. Szállodaláncok és Franchising.....	5
3.1. Bevezetés	5
3.2. Szállodaláncok brandjei.....	6
3.3. A Franchise fogalma, fajtái és a szerződés elemei	7
3.5. Névhasználati díjak fajtái	8
3.5.1. Belépési Díj	9
3.5.2. Royalty	10
3.5.3. Marketing díj.....	10
3.5.4. Foglalási díj	10
3.5.5. Törzsvendégprogram díja	10
3.8. Összegzés	11
4. A Hilton Szállodalánc	11
4.1. Bevezetés	11
4.2. A cég rövid bemutatása.....	11
4.7. Hilton Budapest.....	16
4.8. Összegzés	17
5. A Budapesti ötcillagos szállodapiac.....	17
5.1. Bevezetés	17
5.2. A piaci szereplők és a piaci megoszlás.....	17
5.3. A kereslet alakulása.....	19
5.4. A Hilton Budapest versenytárs-elemzése.....	20
5.7. Összegzés	21
6. A Hilton brand értékének elemzése	21
6.1. A Hilton brand értékének elemzése bevétel oldalról	21
6.1.1. Bevezetés	21

6.1.2. Módszertan	21
6.1.3. Tiszta Piaci Modell	22
6.1.4. Direkt Hatás Modell	24
6.1.5. Vendégéjszaka-többség meghatározása	28
6.1.6. Többségbevitel számszerűsítése	29
6.1.7. Hatáselemzés és Indexszámítás	30
6.1.8. Piaci lehetőség és bevételkülönbség	33
6.1.9. Összegzés	34
6.2. A Hilton brand értékének elemzése költség oldalról	34
6.2.1. Bevezetés	34
6.2.2. Módszertan	34
6.2.4. A névhasználati díjak összesítése tíz éves időtartamra	37
6.2.5. A brandek névhasználati díjainak az összetétel-elemzése.....	38
6.2.6. Franchise díjak aránya a szoba árbevétel százalékában	39
6.2.7. Brand Vulnerability	40
6.2.8. Összegzés	42
7. Következtetések, Értékelés	43
7.1. Bevezetés	43
7.2. A márkaérték mérésének fontossága	43
7.3. Alternatív brand kiválasztása	44
7.4. A módszertan értékelése	45
7.5. A kutatás további lehetőségei, irányai	46
7.6. A szakdolgozat szubjektív értékelése	47
Mellékletek	50

Táblázat-, ábra- és diagramjegyzék

1. tábla: A márkaérték mérésének főbb módszerei
 2. tábla: A szállodai brandek kategóriái
 3. tábla: A névhasználati díjak kategóriái és mértékei
 4. tábla: A franchise szerződés szakmai elemei
 5. tábla: A budapesti ötcillagos szállodák piacának szereplői és piaci megoszlásuk
 6. tábla: A Hilton Budapestben eltöltött vendégéjszakák alakulása
 7. tábla: A Hilton Budapest vendégéjszakáinak alakulása fair share esetén
 8. tábla: A vendégéjszakák fair share megoszlása szegmensenként
 9. tábla: A piaci térhódítás és a vendégéjszakák aktuális piaci megoszlása szegmensenként
 10. tábla: Az egyes hatások okozta vendégéjszaka-többlet mértéke, megoszlása és márkahűsége
 11. tábla: A Hilton márkanév okozta bevételtöbblet számszerűsítése
 12. tábla: A standardizálás eredményei
 13. tábla: Az indexszámítás eredményei
 14. tábla: A kereslet és bevételkülönbség számszerűsítése
 15. tábla: A franchise díjak vizsgálatának alapját képező fiktív ötcillagos szálloda alapvető adatai
 16. tábla: A névhasználati díjak kategóriánkénti összege az öt vizsgált szállodamárka esetében 10 éves időtartamra
-
1. ábra: A Hilton Worldwide logója
 2. ábra: A Hilton Budapest logója
-
1. diagram: A vendégéjszakák megoszlása szegmensenként
 2. diagram: A Hilton Budapest árbevételének megoszlása tevékenységenként

3. diagram: A központi rezervációs irodák okozta növekedés a foglalások és vendégéjszakák számában 2011-ben
4. diagram: A bevételtöbbség megoszlása vendégsegmentumként
5. diagram: A franchise díjak aránya a szoba árbevételhez a vizsgált öt márka esetében
6. diagram: A BVS indexek relatív eltérése az átlagos mértéktől a vizsgált szállodaláncoknál

1. BEVEZETÉS

1.1. Témaválasztás indoklása

A turizmus jelentősége az elmúlt évtizedekben rendkívül megnövekedett, olyannyira, hogy manapság már a világ lakosságának több mint 10%-a érintett ebben az iparágban.

A turizmus alappilléreként és teljesítményének egyik fő indikátoraként lehetne megjelölni a szállodaipart, hiszen a turizmus keresletének egyik legfőbb mutatója, a vendégéjszakák több mint 74%-a (MSZÉSZ, 2011) a szállodákban realizálódik.

A multinacionális szállodaláncok elterjedése egyre jellemzőbb tendencia napjainkban. Egy ilyen vállalattal névhasználati szerződést kötni garancia a sikerhez, akár egy új, akár egy régebbi szállodáról legyen szó. Ezek a szerződések azonban nem köttetnek örök időkre, érvényességük időtartama igen változó. Így minden egyes szerződéskötés, -megújítás, de akár szerződésbontás esetén is át kell gondolni, hogy milyen piaci lehetőségekkel számolhat az adott egység, ha egy nemzetközi szállodalánc brandjéhez tartozik és milyen piaci lehetőségekkel, ha önálló szállodaként üzemel.

Ehhez a témához szorosan kapcsolódik egy, az utóbbi időben rendkívül fontossá vált marketing irányzat, a branding. A márkázás és főleg a márkaérték mérése vállalatok rendkívül széles skálájának vált egyik fő marketingfeladatává, legyen szó akár szállodaláncokról, akár informatikai cégekről. A márkázás különböző technikái számos lehetőséget kínálnak egy cég fejlesztésére: egy márka megismertetése a vevőkkel, a márkával kapcsolatos értékek meghatározása és közvetítése, a márka piaci értékének meghatározása és a tulajdonosok számára egy biztos és pozitív jövőkép kialakítása.

A fenti okok vezettek a döntéshez, miszerint érdemes a branding és a szállodaipar kérdéskörét összekötni és egy konkrét szálloda példáján keresztül bemutatni, hogy egy nemzetközi szállodalánc egy adott brandje milyen hozzáadott értéket képvisel egy szálloda életében.

1.2. Hipotézis

Egy multinacionális szállodalánc egy márkájának a neve egy szálloda életében, gazdálkodásában – még a márkával közvetlenül kapcsolatos költségek számba vétele után is – olyan pozitív hozzáadott értéket képvisel, hogy érdemes egy ilyen névhasználati szerződéssel kapcsolatos beruházást véghezvinni, illetve érdemes a szerződéskötés után azt folyamatosan megújítani.

1.3. A dolgozat célja

A hipotézis alátámasztásának érdekében a célom a márkaérték-mérés elméletének bemutatása, egy konkrét márka és szálloda példáján keresztül, tehát megpróbálom kimutatni, hogy mit ad a teljesítményhez a márkanév. A konkrét márka jelen esetben a Hilton, a konkrét szálloda pedig a Hilton Budapest lesz. A márkaérték két oldalról lesz megmérve, bevétel- és költségoldalról. A bevétel oldali mérést egy modellalkotás által végzem el, melyben a Hilton Budapest feltételezett piaci teljesítményét fogom vizsgálni különböző körülmények között. A költségoldali elemzésnél pedig a különböző fizetendő díjakat veszem sorra és megvizsgálom az összetételüket több márka esetében. A dolgozat végén pedig megkísérlem, hogy a márkaérték mérés eredményeinek tudatában értékeljem a példaszálloda által „használt” márkát és esetlegesen egy potenciális helyettesítő márkát nevezzek meg a Hilton Budapest számára.

1.4. Részcélkitűzések

A szakdolgozat céljának eléréséhez további részcélokat fogalmaztam meg:

- A branding avagy márkázás alapjainak bemutatása után ismertessem a márkaérték mérés jelenleg ismert főbb módszereit
- Kiemelem a franchise szerződések jellemzőit és bemutatom a szállodai franchise szerződésekben megjelenő díjak főbb kategóriáit és mértékeit
- A Hilton Worldwide vállalat rövid bemutatása keretében ismertetem a Hilton Budapest üzletpolitikáját, márkázásának alapjait és piaci helyzetét
- A budapesti ötsillagos szállodapiac ismertetése a Hilton Budapest piaci körülményeinek részletesebb megismeréséhez
- Mint a szakdolgozat legfontosabb része, a szállodai márkaérték mérésének bemutatása bevétel és költség oldalról
- Jövőkép-alkotás és javaslattevés a levont következtetések után

2. A MÁRKA - BRANDING

2.1. Bevezetés

Egyes márkák nagyon régi múltra tekintenek vissza. Néhányan közülük, így például a Gillette vagy a Coca-Cola a XIX. század vége óta léteznek. Ezen márkák már a kezdetekben használták a maguk megkülönböztetésének egyes módjait, de ez a törekvés csak az 1980-as évektől vált létfontosságúvá és azóta is a vállalatok egyik marketing prioritásaként szerepel.

Ezek után nyilvánvaló, hogy a márka komoly értéket képviselő tulajdon, amibe az idők során jelentős mértékű befektetés történt. Nem is olyan régen a márkamenedzserek még márkájuk „felbecsülhetetlen értékéről” beszéltek. Persze ezt a márka megkérdőjelezhetetlen, de nem számszerűsíthető értékére értették, de ma már nem tanácsos ilyen bizakodó álláspontot foglalni.

2.2. A márka és a márkázás fogalma¹

A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, design, vagy ezek kombinációja. Célja, hogy adott eladó vagy eladók adott csoportjainak termékeit vagy szolgáltatásait azonosítsa és megkülönböztesse őket a versenytársakétól. (Kotler, 1996)

A márka tehát asszociációk összessége, amely egy fogyasztó fejében megjelenik egy vállalattal, szervezettel, termékkel, szolgáltatással stb. kapcsolatban. A márka lényegében eladót vagy gyártót azonosít. Lehet név, áruvédjegy (trade mark), embléma (logo) vagy más szimbólum. A védjegy törvény kizárólagos és örökös jogot biztosít egy márkanév használójának, szemben más eszmei értékekkel, így a szabadalmakkal és a szerzői jogokkal, amelyek időben végesek. A márkával az eladó azt ígéri a vevőnek, hogy jellemzők, előnyök és szolgáltatások adott halmazához fogja következetesen hozzájuttatni. A legjobb márkák „kezeskednek” a minőségért.

Egy márka a jelentésének hat szintjét hordozhatja:

- Ismertetőjegyek
- Előnyök
- Értékek

¹ KOTLER, P. (1996). Marketing Management; Prentice Hall Inc. 492-494. o.

- Kultúra
- Személyiség
- Felhasználók

2.3. A márkaérték²

A márkák értéke körül kialakult vita a márkaérték kifejezésben kristályosodott ki. A márkaértékre több definíció is létezik, ezek közül a következőt érdemes kiemelni: „A márkaérték a márkához kapcsolható aktívák és passzívák összessége, a márka neve és szimbólumrendszere, amely hozzáad vagy elvesz abból az értékből, amelyet a termék vagy szolgáltatás a vállalat és/vagy a vállalat vevői számára jelent.” (Aaker, 1991).

Aaker továbbmegy és az alábbi kategóriákba osztja az aktívákat és a passzívákat:

- márkahűség
- márkaismertség
- észlelt minőség
- kapcsolódó márkaasszociációk
- márkához köthető egyéb vagyontárgyak

2.4. Márkaérték mérési módszerek³

Az igazi forradalmat a márkaérték mérés terén a Philip Morris produkálta 1988-ban, amikor 12,9 milliárd dollárt fizetett a Kraft élelmiszer-ipari vállalatért, mely összeg négyszerese volt a Kraft akkori értékének. A Philip Morris a vételár nagy részét a márka nem kézzelfogható eszközeiért fizette.

A márkaérték meghatározásának feladata viszonylag egyszerű, ha egy vállalat egy másikat annak márkaival együtt vásárol fel, ilyenkor a piac határozza meg a vételárat, amiből kiszámítható a márka értéke. De mi a helyzet a már birtokban lévő márkák értékelésével?

Erre a problémára a következő módszerek ismeretesek:

² Randall, G. (2000) Branding. Practical Guide to Planning Your Strategy; Kogan Page Ltd. 29-42.o.

³ Cheverton, P. (2002) The essential guide to brand management; Kogan Page Ltd., London 63-67.o.

Módszer	A módszer lényege
Image Power	Ismertség, megbecsülés
Equitrend	Észlelt minőség (11 pontos skálán ábrázolva)
Equity Monitor	A márkaértéket meghatározó tényezők
Név nélkül	Márkaismertségxkedveltségxészlelt minőség
Brand Equity Index	Piaci részesedésxrelatív árxtartósság
Brand Asset	Differenciálásxrelevancia=életképesség Megbecsülésxismertség=státus Együtt márkaérték

1. tábla: A márkaérték mérésének főbb módszerei

Forrás: RANDALL, G. 2000 Branding. A Practical Guide to Planning Your Strategy

Külön megemlítenő az Interbrand módszere, amely évről évre a legmértvadóbb listát hozza ki a világ legértékesebb márkáiról. Az Interbrand saját módszere szerint három fő összetevője van a brand értékének: a márkázott termékek „pénzügyi teljesítménye” (Financial Performance), a „márka szerepe” (Role of Brand) a vásárlási döntés meghozatalában és a „márka ereje” (Brand Strength).

2.5. Összegzés

Ebben a fejezetben kifejtettem a márkázás alapjait, külön kiemelve annak a szolgáltatásokra vonatkozó sajátos aspektusait, majd röviden bemutatta a főbb márkaérték mérési eljárásokat, kiemelve ezek közül a talán legelterjedtebbet, az Interbrand módszert.

3. SZÁLLODALÁNCOK ÉS FRANCHISING

3.1. Bevezetés

A szállodalánc földrajzilag eltérő helyeken található szállodákat tömörít közös név és/vagy üzemeltetés alatt. A szállodaláncok nemzetileg vagy nemzetközileg terjeszkednek, több márkával és számos sztenderddel rendelkeznek. A szállodaláncok jelenléte igen elterjedt nemzetközileg, hiszen melyik nagyváros lakosa ne ismerne legalább egy Hiltont vagy egy Marriottot a városában. Az elterjedtség egyelőre sokkal inkább jellemző Észak-Amerikában, de már Európában is egyre nagyobb számmal vannak jelen a szállodaláncok.

Egy szállodaláncnak általában több márkája van, amely különböző célcsoportokat jelöl ki magának és ezen márkákat az egyes szállodákkal névhasználati (franchise) szerződés köti össze, amely szerződésben foglalt fizetendő díjak igen sokfélék lehetnek és igen szerteágazó összetételben jelenhetnek meg.

3.2. Szállodaláncok brandjei

A márkák különböző értékeket és erőt jelentenek a piacon. Egy márka egy termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódik, így tehát minden márka, csak úgy, mint minden termék vagy szolgáltatás egy adott fogyasztói csoportot céloz meg. Nincs ez máshogy a szállodaiparban sem, itt is minden egyes szállodai márka egy (vagy több) jól beazonosítható vendégkör(öke)t céloz meg magának.

A szállodaipar esetében a márkabővítés igen jellemző, ugyanis a vállalat dönthet úgy, hogy új kategóriában bocsát ki termékeket, a már meglévő márka felhasználásával. A kellően ismert márka azonnali ismertséget és korai elfogadást biztosít az új terméknek. Lehetővé teszi, hogy a vállalat könnyebben lépjen be újabb termékkategóriákba. (KOTTLER, P. 1996).

A rengeteg szállodai márka közötti eligazodást nagyban segíti a Smith Travel Research (STR, 2011 STR U.S. Chain Scales) kategorizálása, amely hat szintre osztja szét a márkákat minőség alapján: luxury, upper-upscale, upscale, upper-midscale, midscale, economy.

Angol megnevezés	Magyar megfelelő	Példa
Luxury	Luxus	Waldorf-Astoria
Upper-upscale	Felső kategóriás	Marriott
Upscale	Felső-közép kategóriás	Novotel
Upper-midscale	Közép-felső kategóriás	Best Western Premier
Midscale	Középkategóriás	Ramada
Economy	"Fapados"	Travelodge

2. tábla: A szállodai brandek kategóriái

Forrás: 2011 STR U.S. Chain Scales

3.3. A Franchise fogalma, fajtái és a szerződés elemei

A franchise megállapodás két jogilag független személy között, amely jogot ad arra, hogy:

- franchisee (a nevet igénybe vevő) használja a franchisor (a névtulajdonos) termékét vagy szolgáltatását, emellett pedig a védjegyet és/vagy márkanévet, piaci sikerek elérése érdekében
- a franchisee használja a franchisor üzleti know-how-ját (üzemeltetési módszerek)

A franchisee a továbbiakban a fent említett szolgáltatásokért cserébe egy névhasználati díjat fizet, a franchisor a továbbiakban pedig támogatja a franchisee-t a szerződés megléte alatt (International Franchise Association⁴).

A Franchise fajtái:

- Termék Disztribúció: Ebben az esetben a franchisee csupán eladja a franchisor termékét, kettejük között szállító-vevő kapcsolat áll fenn. Példaként említhető: Coca-Cola, Goodyear, Ford Motor Company
- Üzleti Modell Franchise: Ebben az esetben a fentiekén túl komplett üzleti modelleket vesznek át úgy, mint marketing terv és üzemeltetési know-how. Példaként említhető: McDonald's, Wendy's

A Franchise Szerződés általános elemei⁵:

- Bizonyított üzleti modell
- Üzemeltetési Kézikönyv
- Franchise Megállapodás
- Képzési tanfolyam
- Képzési Kézikönyv
- Egy személy/csapat aki segíti a franchisee-t a képzés és az üzemeltetés alatt
- Védjegy és a design

⁴ International Franchise Association forrás: <http://franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>

⁵ Dewar, T. (2005) How to franchise your business forrás: http://www.franchiseadvice.com/articles/store/fa_article_15.pdf olvasva: 2012.10.11.

3.4. Európai sajátosságok - Szállodaipar⁶

Elsősorban fontos megemlíteni, hogy a franchising közel sem olyan elterjedt Európában, mint Amerikában, ahol az összes szállodai kínálat 70%-a valamilyen brandhez tartozik, tehát egy névhasználati szerződéssel rendelkezik.

Emellett Európában nincsenek nyilvánosságra hozva a különböző szerződésbeli sajátosságok, mint például a névhasználati szerződéssel járó költségek struktúrája és azok mértéke. Amerikában ezeket az adatokat nyilvánosságra kellett hozni és szabadon elérhetők a Uniform Franchise Offering Circular (UFOC)⁷ rendszeren vagy a Franchise Disclosure Document (FDD)⁸ rendszeren keresztül. Ez a rendszer azért előnyös, mert így a nyilvános adatok mellett nem lehet a franchisee számára előnytelen megállapodást hozni.

A névhasználati szerződés kisebb elterjedtsége a kontinensen, főleg a különböző szuverén államoknak tudható be, de ennek ellenére érvényesül az a tendencia, hogy egyre elterjedtebb lesz a névhasználati szerződések alkalmazása. Mindazonáltal fontos megemlíteni, hogy a különböző országokban különböző jogi szabályozásoknak kell megfelelni.

A terjedés és a jelenlegi népszerűség is leginkább a kontinens nyugati felére koncentrálódik. A nemzetközi szállodaláncok számára a legvonzóbb célpontoknak Anglia, Franciaország, Németország, a Benelux Államok, Olaszország és Spanyolország számítanak, főként természetesen a fővárosok és a regionális központok. A nemzetközi szállodaláncok emellett természetesen próbálnak nyitni az olyan fejlődő piacok felé is, mint Kelet-Európa, illetve Oroszország, de ezeken a területeken jellemzően csak országokként egy-egy egységet üzemeltetnek.

3.5. Névhasználati díjak fajtái

A franchise díjak azon összegek, amit a franchise nyújtónak fizet a franchiset igénybe vevő. Ezek az összegek sokfélék lehetnek, de alapjában véve néhány kulcsfontosságú tétel mindegyik láncnál megjelenik. A legfontosabb dolog amit vizsgálni kell a díjagnál, a mértékük és az összetételük. Minden egyes struktúra különböző előnyöket és hátrányokat

⁶ 2010 Hotel Franchise Fee Guide – Europe Készítette: HVS – London Office

⁷ Elérhetőség: www.fradata.com/products/ufocs1.asp Uniformed Franchise Offering Circular

⁸ <http://www.franchise.edu.au/disclosure-document.html>

rejt magában, ezért fontos, hogy ki tudja választani az igénybe vevő a számára legkedvezőbbet. Ugyanis példaként véve egy olyan struktúra, amely leginkább a szoba árbevétel egy bizonyos százalékára alapoz, az az olyan szállodáknak előnyös, amelyeknek jelentős bevétele van a Food & Beverage részlegből. Ha viszont a struktúra alapja a rendelkezésre álló szobák száma, akkor az a nagyobb volumennel rendelkező szállodáknak ajánlott. Fontos még kiemelni, hogy névhasználati szerződéssel rendelkező szállodák esetében a franchise díjak a személyi költségek után az egyik legnagyobb mértékű költségcsoporthoz képviselik⁹.

A következőkben egy összefoglaló táblázat látható a típusokról és a fizetendő összeg nagyságáról (amennyiben egy típus mellett több opció is szerepel, akkor tipikusan az egyik szokott érvényes lenni). Az alábbiakban meghatározott összegek 2011-es, Amerikában publikált adatokat prezentálnak:

Megnevezés	Mérték / Mértékegység	Viszonyítási alap
Belépési díj	50000\$	
	+	
	300\$	Szobánként ha a szobaszám meghaladja a 150 szobát
Royalty	2,5-5%	Szoba Árbevétel
Marketing díj	1,0%-2,0%	Árbevétel
	1,5-4,0%	Szoba Árbevétel
Foglalási díj	9,0-9,5\$	Szobánként havonta
	3,0-3,5\$	Foglalásonként
	6,0-10,0%	Internetes foglalás értéke
	10\$	GDS foglalás
Törzsvendégprogram díj	5%	Törzsvendég generálta bevétel
	4-8\$	Foglalásonként
	3,0-4,5%	Foglalás összege

3. tábla: Névhasználati díjak kategóriái és mértékei

Forrás: adaptálva HVS; 2010 US Hotel Franchise Fee Guide

3.5.1. Belépési Díj

A belépési díj általában az újonnan csatlakozó szálloda szobaszámához van igazítva. Ez az összeg fedezi elsősorban a kiszállási költségeket, a tervek értékelését, az épület szakmai szemmel való megtekintését és a nyitás előtti teendőkben nyújtott segítséget. Fontos megjegyezni, hogy olyan egységeknél, amelyek már megépültek és üzemelnek

⁹ HVS 2011 US Hotel Franchise Fee Guide 2.o.

már egy ideje, csak egy márkához szeretnének csatlakozni, ez az összeg kisebb mértékű. Abban az esetben, ha egy ház új márkanevet vesz fel, számolnia kell az új fogóeszközök, üzemeltetési eszközök, nyomtatványok beszerzésével is, de akár egy komplett felújítással is.

3.5.2. Royalty

A royalty díj a legtipikusabb, névhasználati szerződésben feltüntetett díj. Kifejezi a márkanev, a logo, a goodwill és az egyéb márkához tartozó jellemzők díjait. A franchisor számára ez a legjobb bevételi forrás, hiszen ez az eszmei érték megfizetését jelenti és ezután általában nem kell fizetnie semmit harmadik félnek.

3.5.3. Marketing díj

Ez az összeg tipikusan egy közös alapba folyik be, amelyből finanszírozzák a különböző régiókban a különböző értékesítési csatornákon keresztül a legkülönbözőbb médiákon át történő hirdetést és marketing munkát. Ez az alap általában nem specifikus, hanem az összes szállodát képviseli, így a marketing munka folyamán is általában mindegyik szállodát képviselik.

3.5.4. Foglalási díj

Ez az összeg a rezervációs irodák okozta költségeket hivatott kiegyenlíteni. A felmerülő költségek között van az iroda fenntartása, a személyzet bérezése, a számítógépek és telefonok beszerzése. A foglalási díj emellett tartalmazza a disztribúcióval kapcsolatos díjakat, illetve a harmadik személy részére fizetendő díjakat is.

3.5.5. Törzsvendégprogram díja

Mára már elengedhetetlen egy törzsvendégprogram kifejlesztése a nagyobb nemzetközi szállodaláncok számára, amely a hozzájuk folyamatosan visszatérő vendégek lojalitását honorálja. Ennek a rendszernek a kiépítésével és működtetésével kapcsolatos díjakhoz járul hozzá a szálloda, amely fizeti ezt a díjat. A foglalási díjhoz hasonlóan nincsen itt se egy bevett díj-összeg / díj-arány.

3.8. Összegzés

Ebben a fejezetben általánosságban ismertettem a szállodaláncokat és a különböző láncok márkáit. Ezután a franchise szerződés lett részletesebben ismertetve, kitérve annak jelentésére és tartalmi elemeire, ezek közül is elsősorban a fizetendő díjak fajtái és azoknak a mértékei lettek részletezve. Emellett fontosnak véltem az európai sajátosságait kiemelni a franchisingnak annak érdekében, hogy világossá váljon a makrogazdasági körülményei a magyar szállodáknak.

4. A HILTON SZÁLLODALÁNC

4.1. Bevezetés

A Hilton Worldwide egy a vezető szállodaláncok közül – több mint 3800 szállodát üzemeltet a világ 91 országában. Megközelítőleg 630.000 szoba és több mint 200.000 munkatárs várja a vendégeket a világ minden táján. A jól ismert Hilton (márka)nevet mindenütt az ötcsillagos, magas színvonalú szolgáltatással és az első osztályú vendéglátással azonosítják.

A Hilton Worldwide bemutatása azért fontos, hogy a lánc üzletpolitikájának és a franchise szerződés főbb pontjainak tisztázása után érthetővé váljon, hogy mit kap egy szálloda abban az esetben, ha szerződés köti ezen szállodalánchoz. Mivel a továbbiakban a példaszálloda a Hilton Budapest lesz, ezért ebben a fejezetben lesz bemutatva ez a szálloda is.

4.2. A cég rövid bemutatása



1. ábra: A Hilton Worldwide logója

A szállodalánc alapját Conrad Hilton tette le a század elején. A gyors ütemben fejlődő vállalkozáson belül 1949-ben megalakult Hilton International, mint a Hilton Hotels Corporation leányvállalata. A Hilton Hotels Corporation az Egyesült Államok területén lévő, a Hilton International az USA-n kívül található Hilton szállodák üzemeltetését vette át. 1964-ben a Hilton International levált a Hilton Hotels Corporationról és önállósult. Ugyanebben az évben önálló céggént 24 szállodával jelent meg a tőzsdén. 1967-ben a TWA vásárolta meg a szállodaláncot.

A két szállodalánc együttműködése 1997 elején újra szorosabbá vált – ekkortól közös vendéghűség-programot kínálnak Hilton HHonors néven, sőt 1998 közepétől a két lánc közös arculattal (közös embléma) fordul a vendégek felé.

2006.február 23-án a Hilton Hotels Corporation megvásárolta a Hilton Internationalt a Hilton Grouptól, és ezzel a világ legnagyobb szállodaláncává lépett elő. a Hilton International továbbra is önálló céggént működött a Hilton Hotels Corporation szervezetén belül. A megállapodás keretében 40 év elteltével ismét teljessé vált a Hilton márkanév.

Az amerikai Blackstone Group vagyongézelő cég 2007 második felében fevásárolta a Hilton Hotels részvényeit. Ugyanebben az évben kerül a Hilton Hotels Corporation élére Christopher J. Nassetta, aki jelenleg is a vállalat elnöki tisztségét tölti be.

4.3. A Hilton Worldwide brandjei¹⁰

A Hilton Worldwide jelenlegi márkaportfóliója tíz brandből áll, amelyek a lehető legszélesebb körben igyekeznek kielégíteni minden vendégtípus igényeit.

A márkák között megtalálható az összes minőségi kategória, a luxus kategóriát képviselő Waldorf-Astoria hotelektől az midscale kategóriát képviselő Hampton szállodákig. Mindegyik márkának megvan a maga piaci célszegmense, mindegyik komoly sajátosságokkal rendelkezik, hogy így legyen megkülönböztethető és egyértelműen azonosítható.

A márkák listája és főbb jellemzői a mellékletek között található meg.

¹⁰ Forrás: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/> olvasva: 2012.08.10.

4.4. A Hilton Franchise szerződés főbb elemei¹¹

Hangsúlyozandó, hogy az előzőekben az általános elemek lettek megemlítve a franchise szerződések általános ismertetésénél. Emellett van több olyan speciális jellemző, ami csak a szállodaipar esetében tapasztalható. Az alábbi táblázat esetében a Hilton által, szerződéskötés után garantált franchise elemeket lehet látni:

Megnevezés	Tartalom
Képzés	A szállodai alkalmazottak képzése a megfelelő sztenderdek megismerése érdekében
Konzultáció	Üzemeltetés alatti, márkával kapcsolatos konzultáció (Brand Performance Support)
Foglalási Rendszer	Egyrészt a Központi Rezervációs Iroda (Hilton Reservations Worldwide), másrészt a különböző weblapokon megjelenési és foglalási lehetőség, Központi Értékesítési Iroda (Central Sales Office)
Marketing	Különböző marketing akciókban való részvétel, marketing tevékenység szakmai támogatása
Felügyelet	Üzemeltetés alatti minőségellenőrzés
Kézikönyvek	Design & Construction Manual, Brand Service Standards
Beszerzési vonalakhoz hozzáférés	Két fő terület: Építkezéshez kapcsolódó és üzemeltetéshez kapcsolódó

4. tábla: A Franchise szerződés szakmai elemei

Forrás: Hilton Budapest

Kiemelendő, hogy az utolsó pontként megemlített „Beszerzési vonalakhoz hozzáférés” teszi lehetővé az összes olyan tárgyi eszköz és fogyóeszköz beszerzését, amelyek megfelelnek az előírásoknak. Ezekből az eszközökből több ezer különböző tétel is előfordulhat, példaként a következők említhetők meg: Különböző formanyomtatványok (papírok, névjegykártyák, borítékok stb.), kulcsok, kulcskártyák, sztenderdek megfelelő ágyak, ébresztőórák, esernyők, gravírozott evőeszközök stb.

A beszerzendő termékek esetében vannak kötelezően választandó források, ahol ténylegesen ki van választva egy gyártó/forgalmazó és vannak olyan termékek, ahol csupán ajánlások vannak és egy listából szabadon lehet választani a különböző gyártók/forgalmazók közül.

¹¹ Forrás: Hilton Budapest

A fentiekből látható tehát, hogy egy Hiltonhoz csatlakozó szálloda teljes támogatást kap a szállodafejlesztéshez és üzemeltetéshez.

4.5. Hilton HHonors¹²

Az újraegyesülés természetes következménye volt az évek óta sikeresen működő közös projekteknek az egyesülése, ilyen például a Hilton HHonors program, melynek célja, hogy a vendégek Hilton iránti hűségét erősítse, és arra ösztönözze őket, hogy a szállodák törzsvendégévé váljanak. Ez a vendég elismerési és jutalmazási program világszerte 60 országban működik. Ez az egyetlen rendszer, amely egyszerre, ugyanazért az utazásért biztosít a szállodákban és a légitársaságoknál pontszerzési lehetőséget, túlszárnyalva ezzel minden más szállodai programot. A HHonors program többször kiérdemelte a Legjobb Hűségprogram címet¹³.

A törzsvendégek utazásaik során – az eltöltött éjszakák és a tartózkodásuk során kiadott pénzük arányában - pontokat kapnak, amelyeket értékes ajándékokra, kedvezményekre válthatnak be. A Hilton HHonors program a világ egyik legnagyobb törzsvendég programjaként több mint 25 millió taggal rendelkezik és több, mint 2,5 millió új taggal bővült 2010-ben. Két típusa van a programban megszerezhető pontoknak: Base és Bonus pontok, amelyek közül a Base pont az alapvetőbb, hiszen ezeket lehet megszerezni a szállodában megszállással.

Négy szintje van a programnak:

- Kék – Az első szint, a vendégek döntő többsége itt kezdi a pontgyűjtést
- Ezüst – 4 alkalom / 10 vendégéjszaka bármelyik naptári évben esetén ezüst kártyát kap a vendég
- Arany – 16 alkalom / 36 vendégéjszaka / 60000 Base pont esetén
- Gyémánt – 28 alkalom / 60 vendégéjszaka / 100000 Base pont esetén

¹² Forrás: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton-honors/> Olvasva: 2012.08.10.

¹³ Forrás: <http://www.business traveller.com/news/business-traveller-awards-2012-the-full-results>

4.6. A Hilton brand¹⁴

A Hilton márka egyértelműen a leghíresebb tagja a Hilton szállodacsoport márkaportfóliójának. Az alapító atya, Conrad Hilton után lett elnevezve. 540 szálloda viseli a Hilton nevet, ami több mint 191000 szobát jelent világszerte. Ez azt jelenti, hogy átlagosan egy Hilton szállodában 353 szoba található.

Több területen is úttörőként tartják számon, mint például a Reptéri Hotel (Airport Hotel) koncepcióban vagy éppen azon szállodaláncként, amely elsőként szerelt minden egyes szobába televíziót.

A brand szállodák széles skáláját öleli fel, elsősorban üzleti szállodaként funkcionál, de több mint 70 resort szálloda is tartozik a márkához, emellett rengeteg szálloda nyújt spa szolgáltatásokat is.

A Hilton többször részesült hatalmas elismerésekben: a Harris Poll EquiTrend (a világ egyik legnagyobb márkákat vizsgáló tanulmánya, amely évente jelenik meg) 2010-ben és 2011-ben is megválasztotta az év szállodaipari márkájának¹⁵, emellett a Hilton lánc többször is Európa Legjobb Szállodaláncként lett megválasztva a Business Traveller¹⁶ által.

A fenti díjak elérése mögött komoly munka áll, melynek alapját a márka alapvető értékei tükrözik. A Hilton esetében ezek a következők¹⁷:

- H – Hospitality – A vendég első osztályú vendéglátást kell, hogy élvezzen
- I – Integrity – A márkák integritása - amelyekben minden vendég megtalálja az ő igényeinek megfelelőit – emellett feddhetetlenség, tisztesség
- L – Leadership – Vezető szerep a szállodaiparban
- T – Teamwork – A munkatárs a siker kulcsa, ezért fontos a harmónia egymás között
- O – Ownership – A dolgozó magáénak érzi a feladatot, hogy a vendég otthon érezze magát
- N – Now – A lehetőség a teljesítésre, minőségre dolgozói oldalról és a pihenésre és kényelemre vendég szempontból mindig a jelenben rejlik.

¹⁴ Forrás: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/> Olvasva: 2012.08.10.

¹⁵ Forrás: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/> Olvasva: 2010.08.10.

¹⁶ Forrás: <http://www.businesstraveller.com/news/business-traveller-awards-2012-the-full-results>
Olvasva: 2012.08.10.

¹⁷ Forrás: Hilton Budapest

4.7. Hilton Budapest



2. ábra: A Hilton Budapest logója

A főváros egyik legrégebbi luxusszállodája az amúgy is igen patinás és az UNESCO Világörökség részét képező Budai Várban található a Hess András téren. 1976. december 31-én nyílt meg. A műemléki feltárás ezt megelőzően 11, a Pintér Béla tervei alapján folyó építkezés pedig 3 évet vett igénybe. A szálloda a Danubius Hotels tulajdonában van, a Hiltonhoz névhasználati szerződés köti.¹⁸

A szállodának 322 szobája van, ebből 295 kétágyas szoba, 27 pedig lakosztály. Ez utóbbiak között találjuk a háromszintes barokk apartmanokat, illetve az elnöki lakosztályt is. A Dunára néző szobákból és lakosztályokból páratlan kilátás nyílik a város pesti oldalára. Valamennyi szoba légkondicionálóval, fürdőszobával, színes televízióval, stúdiózenével, házi mozicsatornával, nemzetközi távhívásra alkalmas telefonkészülékkel ellátott.

A szálloda építését történeti kutatás és régészeti feltárás előzte meg. A helyszínen talált nagy mennyiségű, különböző korokból származó, rendkívül értékes archeológiai emléket megőrizték és beillesztették a szálloda épületegyüttesébe. Ez a megoldás a világon egyedülállónak bizonyul. A régészetileg jelentős részei a szállodának a következők: A Dominikánus Udvar, A Dominikánus Kolostor Kerengője, A Miklós Torony, A Szálloda Főbejárati Homlokzata és a Ruhatár, amely helyén korábban az ország első nyomdája állt.

A szálloda emellett jelentős rendezvény befogadóképességgel rendelkezik. A termek 12 főtől akár 660 főig is képesek befogadni vendégeket. A választás széles skáláját kínálja tehát a Hilton Budapest a maga 24 termével.

¹⁸ Forrás: Hilton Budapest

4.8. Összegzés

Ebben a fejezetben lett ismertetve a méltán híres Hilton Worldwide. Nyilvánvalóvá vált a vállalat múltja, a különböző szállodai brandjei, illetve a franchise szerződés főbb tartalmi elemei. Ezentúl az olvasó betekintést nyerhetett a Hilton HHonors törzsvendégprogramba, végül részletesebben megismerhette a továbbiakban is érintett Hilton Budapest szállodát.

5. A BUDAPESTI ÖTCSILLAGOS SZÁLLODAPIAC

5.1. Bevezetés

A budapesti ötcsillagos szállodapiac szereplőit tekintve a bővülés jelenleg nem jellemző tendencia. A 2008-as világgazdasági válság óta a szállodai beruházások megcsappantak, így jelentős bővülés nem is volt tapasztalható az elmúlt három évben és nem is nagyon lesz tapasztalható a következőkben sem.

Ezentúl sajnos a kereslet is csak nehezen akar növekedési pályára állni, ami szintén főleg a válsagnak köszönhető, illetve idén még nagyban hozzájárult a mérsékelt szerepléshez a MALÉV csődje, amely főleg az egyéni üzletemberek számát csökkentette.

5.2. A piaci szereplők és a piaci megoszlás

A magyar szállodaipar történetében két nagy szállodai „bumm” volt tapasztalható, egyik a nyolcvanas években a másik a 2000-es évek első felében. A szocialista érában végbemenő fejlesztések, amelyek az osztrák hitelkonstrukció keretei között jöttek létre, az olyan impozáns szállodák szerepeltek, mint például a mai Intercontinental, a Béke Szálló vagy éppen a Novotel. A 2000-es évek első felében pedig sorra nyíltak meg az ötcsillagos szállodák, amely tendencia nyomán a budapesti felső-kategóriás szállodakínálat 87%-kal nőtt meg. Ekkor nyíltak meg: Hilton Budapest WestEnd, Le Meridien, Four Seasons Gresham Palace, Corinthia Hotel Royal és a Boscolo New York Palace.

A későbbi szállodaépítési láz tovább folytatódott volna, hiszen 2008-ban még közel egy tucat új ötcsillagos projektet vetítettek előre a jövőre nézve, de ezeknek a beruházásoknak a legnagyobb része elbukott, amint a válság kifejtette hatását hazánk gazdaságában. Ezen

projektek jelentős része leállt teljesen vagy csak átmenetileg, jellemzően pénzügyi problémák miatt.¹⁹

Ezen történések következtében, jelenleg az alábbi ötcillagos szállodák képviseltetik magukat a fővárosban:

Szálloda megnevezése	Kínálati részesedés (szobaszám)	Kínálati részesedés (%)
Corinthia Hotel Royal	420	10,74%
InterContinental Bp.	398	10,17%
Kempinski Corvinus Bp.	369	9,43%
Marriott Bp.	362	9,25%
Sofitel Bp.	353	9,02%
Hilton Budapest	322	8,23%
Corinthia Aquincum Bp. ²⁰	310	7,92%
Hilton WestEnd Bp.	230	5,88%
Le Meridien Bp.	218	5,57%
Boscolo New York Palace	185	4,73%
Four Seasons Gresham P.	179	4,58%
Boscolo Luxury Residence Bp.	137	3,50%
Hotel President	114	2,91%
Adina Apartment	97	2,48%
Queen's Court	74	1,89%
Andrássy Boutique Hotel	68	1,74%
Iberostar Grand Hotel	50	1,28%
St. George Residence	26	0,66%
Összesen	3912	100,00%

5. tábla: A budapesti ötcillagos szállodák piacának szereplői és piaci megoszlásuk

Forrás: Internet; Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége

Látható tehát, hogy a jelenlegi piaci helyzetben - ellenben a 10-15 évvel ezelőtti közel 20%-os részesedéssel szemben – a hazai ötcillagos szállodák részesedése elég alacsony, átlagosan 5,56%. Ennek van pozitív és negatív vonzata is természetesen. Pozitívum, hogy a pozíció több szempontból is stabilnak mondható, hiszen egy újabb luxusszálloda megnyílása nem veszélyezteti komolyan a piaci részesedést (ha egy tipikusnak mondható 217 szobás felső-kategóriás szálloda nyílna a piaci részesedés átlagosan csupán 0,02

¹⁹ Horwath Consulting (2008); Future Hotel Supply in Budapest

²⁰ Turizmus Panoráma Bulletin; 2012.10.17.

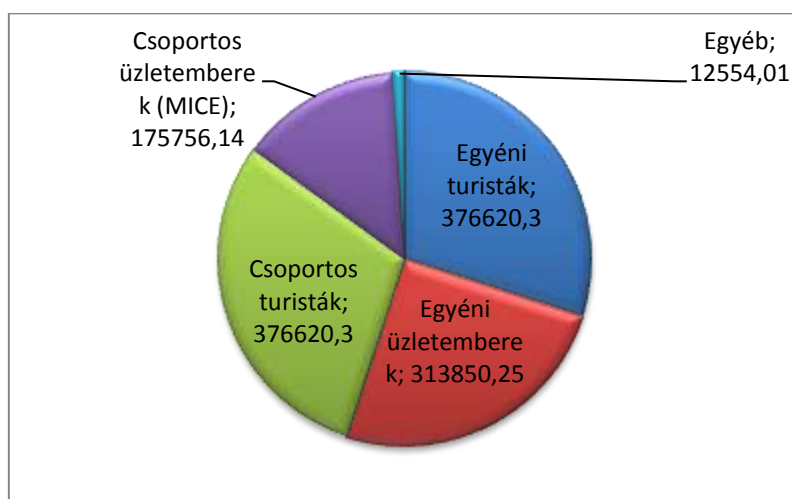
%pontot esne). Megjegyzendő azonban, hogy új szálloda nyitása a korábbi adatokra fényében nem valószínű, tehát a részesedés emiatt is stabil. Negatívum azonban, hogy így is erős szobai túlkínálat van ebben a szállodakategóriában, ami magával vonja az átlagár és a foglaltság alacsony szintjét.

5.3. A kereslet alakulása

Egy termék esetében a piaci kereslet az a termékmennyiség, amit meghatározott fogyasztói csoport, meghatározott földrajzi területen, meghatározott időszak alatt, meghatározott marketingkörnyezetben és meghatározott marketingprogram keretében megvásárolna.²¹

2011-ben a kereslet az ötszillagos fővárosi szállodák iránt 1.255.401 vendégéjszaka volt, ami elhanyagolható mértékben nagyobb a 2010-es keresleti adatnál, ami 1.255.045 vendégéjszaka volt (0,03%-os növekedés). Ezek a számok azonban jelentősen jobb eredményt tükröznek, mint a válság utáni első év keresleti adatai (2009 – 1.133.737)²².

A keresleti piacon belül az alábbi táblázatban részletezettek szerint négy fő szegmenst lehet megkülönböztetni. A diagramm a vendégéjszakák számát mutatja szegmensenként. Megjegyzendő, hogy a diagram alapját egy korábbi 2001-es tanulmány képezte, amelyben szereplő megoszlási adatok jelen tényekre és információra alapozva lettek módosítva.



1. diagram: A vendégéjszakák megoszlása szegmensenként

Forrás: adaptálva KPMG

²¹ KOTTLER, P. (1996). Marketing Management; Prentice Hall Inc. 171.o.

²² KSH: Tájékoztatási adatbázis; Turizmus-vendéglátás gazdasági ágazat

5.4. A Hilton Budapest versenytárs-elemzése

A további vizsgálatok érdekében fontos megvizsgálni, kik versenyeznek elsősorban a szállodával. A szálloda klasszikusan öt budapesti szállodát tart versenytársának, a hasonló célszegmensek, árképzés és szolgáltatási színvonal miatt:

- Sofitel Budapest: Az épületben régebben 20 éven keresztül Hyatt Regency Budapestként volt ismeretes, így a Hilton Budapesthez hasonlóan jelentős múlttal rendelkezik. Jelenleg Sofitel brandként az Accor csoporthoz tartozik. Az egység az ötödik kerületben található, közel az InterContinentalhoz és a Marriotthoz helyezkedik el. A szálloda szobái és a hall része a kétezres évek elején lettek felújítva és jelentős konferencia kapacitással rendelkezik. A szálloda jellemzője az egyedi átrium. Tipikus üzleti szállodaként funkcionál.
- InterContinental: A régebben Forum Hotelként ismert InterContinental minden szobáját a kétezres évek elején újították fel, ahogy a szálloda lobbyját is. Emellett létrehozták Budapest legnagyobb kapacitású báltermét is a szállodán belül. Szintén az 5. kerületben helyezkedik el, a Dunakorzón.
- Marriott: A szállodát 1995-ben újították fel. Eredetileg is olyan az épület kialakítása, hogy minden vendégszoba a Dunára néz és ez adja az egyik fő attrakcióját a volt-Duna InterContinentalnak. A kétezres évek során a menedzsment a legmagasabb átlagos szobafoglaltságot tudta produkálni²³ a magyar luxusszálloda piacon, így a vendégelégedettség az egyik legértékesebb immateriális vagyonuk.
- Kempinski: Elsőként szakított azzal a hagyománnyal, hogy az előkelő szállodák a Duna-parton kell, hogy elhelyezkedjenek. A Kempinski egyértelműen a főváros egyik legnagyobb presztizsű szállodája, főleg első osztályú üzleti szállodaként funkcionál. Emellett a legnagyobb előnye, hogy a város szívében, a közlekedési csomópontnál található.
- Hilton WestEnd: A szálloda a WestEnd City Center bevásárlóközpontba van integrálva, ami annak idején Közép-Kelet Európa legnagyobb bevásárlóközpontja volt. 230 szobájával, moder dizájnjal és konferencia termeivel igen vonzó célpont az üzletembereknek. A Hilton International üzemelteti a szállodát, a tulajdonos pedig a TriGránit Fejlesztési Zrt.

²³ Forrás: KPMG

5.7. Összegzés

Ebben a fejezetben lett bemutatva a kínálat, avagy a budapesti luxusszállodák piacának a szereplői, illetve a kereslet, amit jelen esetben a vendégéjszakák számával mérhető. Emellett különböző faktorokat figyelembe véve szegmensenkénti növekedési ráták lettek felállítva. Végül a Hilton Budapest versenytársainak rövid bemutatása révén vált világossá a szálloda budapesti környezete.

6. A HILTON BRAND ÉRTÉKÉNEK ELEMZÉSE

6.1. A Hilton brand értékének elemzése bevétel oldalról

6.1.1. Bevezetés

A következőkben a szállodai brandek értékének a mérését kísérem meg. Ebben a fejezetben elsősorban a bevétel oldal lesz megvizsgálva, mindez egy kétlépcsős modell megalkotásával. A modellalkotás végére várhatóan meghatározható lesz, hogy egy szálloda (jelen esetben a példaszálloda a Hilton Budapest) bevételeinek mekkora része köszönhető kizárólag a Hilton márkanevnek. Ez az eredmény természetesen csak egy becslés lesz, hiszen a modell maga is csak megkötések után használható.

6.1.2. Módszertan

Mivel a Hilton szállodák forgalmi adatai bizalmasak, ezért egy kétlépcsős modell használatán keresztül lesz megvizsgálva a következőkben, hogy milyen lehetősége lenne egy szállodának a Hilton név nélkül és mennyi bevételtöbbletet jelent a márkanev. A modelleknek és a vizsgálat eredményének természetesen több megkötése is van. Erőforrások híján nem mindig álltak rendelkezésre pontos adatok, így egyes mérések nem biztosan tükrözik a jelenlegi (2012-es) lehetőségeket. Emellett meg kell említeni, hogy többször is a számítások alapját más tanulmányok adatai és eredményei jelentették és ezen adatok lettek felhasználva teljes egészében vagy módosításokkal. Ez azért lényeges, mert ezen adatok más körülmények között számítottak, ezért ebben a modellalkotásban az eredmények többször inkább becslésnek tekinthetők.

A következőkben két modell segítségével lesz megmérve a Hilton márká értéke bevétel oldalról. Ezt a szerző úgy hajtja végre, hogy nem általánosságban vizsgál meg egy

szállodát, hanem egy konkrét példa segítségével válik érthetőbbé a modellalkotás. Jelen esetben a példaszálloda, amelyen keresztül meg lesz vizsgálva a márkaérték, a Hilton Budapest lesz. A két modell pedig a következők: Tiszta Piaci Verseny Modell (Pure Competition Model) és a Direkt Hatás Modell (Direct Impact Model) (Adaptálva: KPMG tanulmány; 2001).

A vizsgálatok előtt fontos megérteni két fogalmat: fair share és market share.

A fair share, avagy piaci megoszlás definíciója a szállodai szobaszám példáján keresztül: egy szálloda kiadható szobáinak aránya a versenytársi kör összes kiadható szobáihoz.

A market share, avagy piaci részesedés definíciója a szállodai szobaszám példáján keresztül: egy szálloda kiadott szobáinak aránya versenytársai összes kiadott szobáihoz viszonyítva.

6.1.3. Tiszta Piaci Modell

Ebben a modellben a Hilton Budapest úgy kezelendő, mint egy „átlagos” ötcsillagos szálloda. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálat során nem lesznek érintve olyan, amúgy nagyon is fontos hatások, mint például a márkanév, a történelmi múlt, az adott egység hírneve stb. Ebben a modellben csakis a tiszta piaci versenyviszonyok között lesz megvizsgálva a teljesítmény. A jövőképet tekintve, kínálat-növekedéssel nem nagyon kell számolni, ezért a részesedés stabilnak mondható a jövőre nézve.

Az ilyen kondíciók melletti teljesítményt „fair share”-nek nevezi a szerző, figyelembe véve a korábban leírt fogalmat. Az adatok a budapesti ötcsillagos szálláshely-szolgáltatás iránt fellépő keresleti adatokra lettek alapozva. Az alábbi táblázat mutatja be a Hilton Budapest fair share-ét tiszta piaci verseny mellett, évi 0,5%-os keresletnövekedéssel számolva:

	2011	2012	2013
Budapesti vendégéjszakák	1255401	1261678	1267986
Egy szobára jutó	320,9	322,5	324,1
Szállodára jutó (322 szoba)	103333,1	103849,77	104369

6. tábla: A Hilton Budapestben eltöltött vendégéjszakának alakulása

Forrás: KSH – Tájékoztatási adatbázis

A módszertant tekintve a Központi Statisztikai Hivatal adatait megtekintve lett megállapítva a 2011-ben, Budapesten eltöltött vendégéjszakák száma, amelynek a jövőbeli tendenciája évi 0,5%-os növekedés mellett lett kiszámolva. Ezután a budapesti luxusszálloda kínálatot alapul véve ki lett számolva az egy szobára eső kereslet majd ez a fajlagos mutató lett megszorozva a szobaszámmal (322 szoba), így kiszámítható a tiszta piaci verseny esetén realizálható fair share.

Szintén a KSH adatai alapján a jelenlegi mutatók szerint a budapesti ötszillagos szállodák átlagos szobafoglaltsága 2011. évben 68,1%²⁴. Ennek nyomán kiszámítható, hogy 80038 kiadott szobája lenne a Hilton Budapestnek ebben a modellben, ha egész évben mind a 322 szobáját kiadná minden nap ($322 \cdot 365 = 117530$). A vendégéjszakát elosztva a kiadott szobák számával megkapható, hogy átlagosan hány vendég tartózkodik egy kiadott szállodai szobában, amely mutató a Hilton Budapest esetében 1,29 fő/szoba.

	2011	2012	2013
Inflációs ráta	0,039	0,056	0,035 ²⁵
Infláció-korrigált éves árbevétel Bp eFt	27003924	28658724	29810089
Egy szobára jutó árbevétel	6902,844	7325,8498	7620,166
Szállodára jutó (322 szoba)	2222716	2358923,6	2453693

7. tábla: A Hilton Budapest forgalmi adatainak alakulása fair share esetén

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis

Az évi 0,5%-os növekedés mellett az árbevétel reálértékének megtartását tűzte ki célul a szerző, így inflációs rátával lett korrigálva az árbevétel, amelynek alapját a múlt évi tényleges inflációs adat, illetve különböző előrejelzések (IMF, Bloomberg) jelentették. Ezután az árbevétel egy szobára eső fajlagos értéke fel lett szorozva a Hilton Budapest szobaszámával és így jött ki eredményül az adott piaci körülmények között elvárható fair árbevétel.

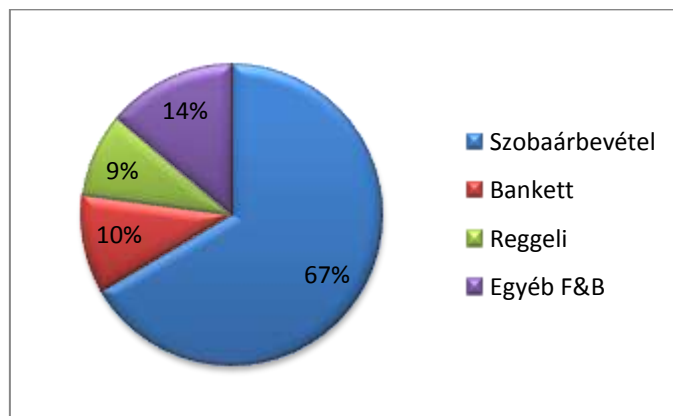
Megjegyzendő, hogy a fentiekben közölt eredmények csupán a szoba árbevételre értendők és ezen eredmények a múlt évi piaci keresleti adatokból lettek megbecsülve, így nem a valóságot tükrözik, hanem a modellben megállapított körülmények között mérhető eredményeket.

²⁴ KSH: Tájékoztatási adatbázis; Turizmus-vendéglátás gazdasági ágazat

²⁵ Forrás: MTI; IMF közlemény cikk:

http://www.figvelo.hu/cikk_print.php?cid=377308_imf_magasabb_lesz_iden_a_magyar_inflacio

Mivel az F&B árképzési sajátosságokról nincs kiterjedt információ, ezért a továbbiakban csak a szobaárbevétel lesz elemezve. Azonban fontos tisztában lenni a szálloda tevékenységeiből származó bevételének megoszlásával.



2. diagram: A Hilton Budapest árbevételének megoszlása tevékenységenként

Forrás: Hilton Budapest

6.1.4. Direkt Hatás Modell

Természetesen piaci verseny esetén az előzőekben felállított modell nem fedi le a sajátosságokat. A versengő luxusszállodák egymástól próbálják elhódítani a vendégeket a nagyobb bevétel érdekében, teszik ezt akár úgy, hogy egy adott vendégkörre specializálódnak (üzleti szálloda, konferencia szálloda) vagy valamilyen akciósomag keretében szereznek vendéget, de akár árdömping során is elérhetik ezt a célt. Minden piaci szereplő valamilyen fokú azonosságot és versengést jelent egymás számára. Egy pontosabb meghatározási módszere annak, hogy akár egy új, akár egy meglévő szálloda milyen piaci lehetőségekkel számolhat és milyen fenyegetést jelent a többi szereplő számára, a Direkt Hatás Modell alkalmazása.

Ebben a modellben a szálloda, mint Hilton Budapest lesz megvizsgálva és nem csak úgy, mint egy „átlagos” ötcsillagos szálloda. Ez jelen esetben azt jelenti, hogy meg lesznek vizsgálva az olyan specifikus hatások, amelyek csak a márkanév miatt jelennek meg.

Először a piaci térhódítással fogok foglalkozni. Ebben meg lesz vizsgálva, hogy a Hilton Budapest a márkanévnek köszönhetően az egyes vendégszegmenseken belül milyen arányeltolódást tapasztalhat és ennek milyen hatása van az árbevételre, tekintve az egyes szegmensek átlagárait. Ezután megnézem azokat a specifikus disztribúciós csatornákat és

forrásokat, amelyek olyan vendégéjszakákat jelentenek az egység számára, amelyet csak azért élvez, mert a Hilton brandhez tartozik. Ezután az átlagárakból kiindulva becslést próbálok adni az addicionális árbevételre.

6.1.4.1. Piaci térhódítás

Elsőként a piaci térhódítást (market penetration) vizsgálom meg, amelynek lényege, hogy a profilból, brandből, elhelyezkedésből, felszereltségtől stb. kifolyólag milyen változás tapasztalható a fogyasztói összetételben.

Jelen esetben a Hilton Budapestnél az elhelyezkedésből - Budai Vár, amely főként turista attrakció, azonban egy kissé kiesik a belváros vonzáskörzetéből -, a felszereltségéből – nincs külön spa részleg, 24 különböző méretű rendezvényterem, dominikánus udvar – és a Hilton brand névből adódóan a következő, kedvezőnek mondható összetétel változás tapasztalható.

	Vendégéjszaka	Megoszlás (%)
Összesen	103333	100%
Egyéni turista	31000	30%
Egyéni üzletember	20666	20%
Csoportos turista	31000	30%
Csoportos üzletember	19633	19%
Egyéb	1033	1%

8. tábla: Vendégéjszakák fair share megoszlása szegmensenként

Forrás: Adaptálva KPMG

	Piaci térhódítás	Vendégéjszaka	Megoszlás (%)
Összesen		103333	100%
Egyéni turista	106%	32860	31,80%
Egyéni üzletember	82,50%	17050	16,50%
Csoportos turista	71,60%	22217	21,50%
Csoportos üzletember	125,30%	24593	23,80%
Egyéb	100%	1033	1%

9. tábla: Piaci térhódítás és a vendégéjszakák aktuális piaci megoszlása szegmensenként

Forrás: Hilton Budapest

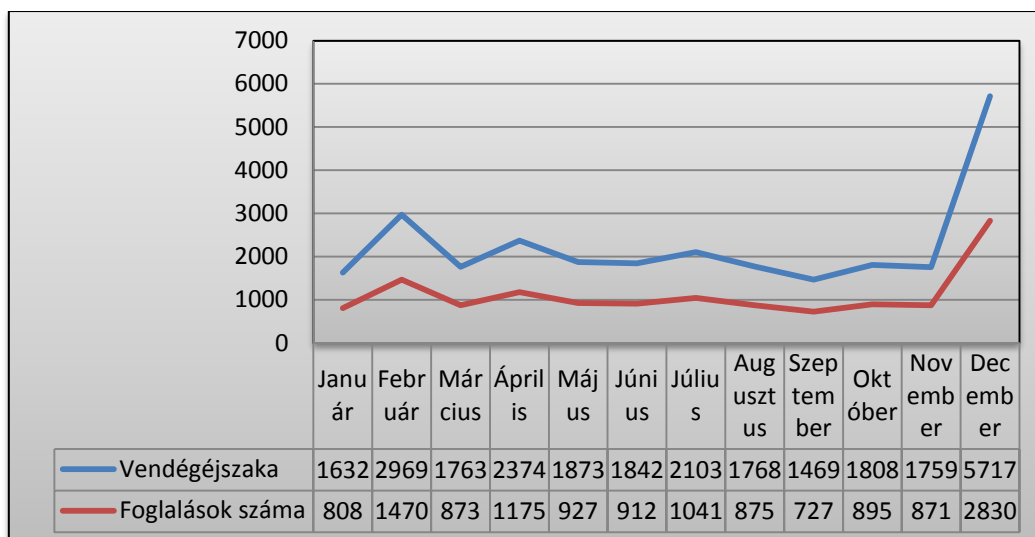
A piaci térhódítás vizsgálatának alapját tekintve, a fenti két táblázat közül az első egy feltételezett fair share megoszlást részletez, melynek alapját egy korábban készült KPMG tanulmány adta. Ebben a tanulmányban közölt megoszlást igyekeztem a jelen tények és adatok alapján úgy korrigálni, hogy a fentiekben közölt megoszlás valós adatokat tükrözzön.

A „Piaci térhódítás” adatok egy a Hilton Budapestben dolgozó személlyel történt konzultáció után lettek meghatározva és kifejezik, hogy a „fair share” adatokhoz képest mennyivel több vagy kevesebb az adott szegmens részesedése. Ezen arányeltolódások tudatában az aktuális szegmensmegoszlás könnyen kiszámítható.

Látható, hogy a sajátosságok okozta arányeltolódás önmagában ugyan nem hoz több vendégéjszakát, de vizsgálata igen is fontos, mivel az egyes szegmensek költési hajlandósága nagyban eltér egymástól. Megállapítható, hogy az arányeltolódás kedvező, mert sikerült a szállodának a nagyobb arányt képviselő egyéni turistákból vendégéjszaka-többletet generálnia. Emellett fontos tény az is, hogy az egyéni üzletember szegmensben talán az elhelyezkedés miatt kevesebb vendégéjszakát sikerül megszereznie, azonban a felszereltség következtében a csoportos üzletember kategóriában jelentős többletet szerzett a szálloda.

6.1.4.2. Rezervációs csatornák

Következőkben a különböző rezervációs irodák okozta vendégéjszaka növekedés lesz megvizsgálva. A rezervációs irodák és a rezervációs rendszer az egyik legnagyobb pénzben is kifejezhető értéke mind a Hilton brandnek, mind a Hilton Worldwide-nak, hiszen igen jelentős vendégéjszaka számot jelent a szállodának, amint az az alábbiakban is látszik.



3. diagram: A központi rezervációs irodák okozta növekedés a foglalások és a vendégéjszakák számában 2011-ben

Forrás: Hilton Budapest

Tehát a Hilton Reservations Worldwide™ és a Hilton Sales Office™, avagy a központi rezervációs irodák igen jelentős vendégéjszaka számot hoznak a szállodának, az összes vendégéjszakának majdnem a 26%-át. Mivel ezek a csatornák a legmárkahűbbek, ezért ezek a vendégéjszakák teljes mértékben plusz bevételt jelentenek.

A következő, legnagyobb részarányt képviselő csatorna a közvetlen szállodai foglalások. Ebbe a csatornába beletartoznak: Global Distribution Systemek, utazási irodák, utazásszervezők, corporate partnerek, Internet Service Providerok, wholesalerek, rendezvényszervezők és egyéb szállodai foglalások, illetve foglalási rendszerek.

Mivel ez a csatorna nem annyira márka-hű, mint a központi rezervációs rendszer, ezért itt csak egy bizonyos mértékű növekedést lehetne tapasztalni. Egy korábbi, hasonló típusú tanulmányból (KPMG, lásd az irodalomjegyzékben) arra a következtetésre jutottak, hogy a 2000-es évek elején a növekedés 20% körüli lett volna egy Hilton branddel rendelkező szálloda piaci szereplőként való belépése esetén. Az akkori piaci helyzetekben érthetően radikálisabb vendégéjszaka növekedéssel számítottak, hiszen 2001-ig csupán nyolc darab ötszallagos szálloda volt képviselve a magyar piacon, így akkoriban egy új belépő, főleg ha egy olyan domináns branddel fémjelvezve lép be, mint a Hilton, akkor nagyobb piaci részt tudott meghódítani magának. Mára azonban a piacot inkább a túlkínálat és az árharc

jellemzi, amelyben még egy ilyen presztizsű luxusszálloda sem érhet el 20%-os vendégéjszaka növekedést a márkanevből kifolyólag.

A korábbi szegmensenkénti növekedéseket és a jelenlegi piaci struktúrát tekintve a közvetlen szállodai foglalások növekedését a Hilton Budapest esetében egy „átlagos ötcsillagos” szállodához képest mérve, 15%-ra becsülhető. Ez az arány a jelen esetben a 103333 vendégéjszakához viszonyul. Számszerűsítve tehát a közvetlen szállodai foglalásokban becsülhető 15%-os növekedés a Hilton márkanev esetében 15500 plusz vendégéjszakát jelent.

6.1.4.3. Walk-in

Utolsó csatornaként az egyéb kategóriát vizsgálom, amely az impulzus vendégeket, avagy a walk-ineket jelenti, akik nem rendelkeznek előzetes rezervációval. Mivel ez a réteg a jelenkorra annyira kis részt képvisel, hogy az ebben mérhető változás nem annyira mérvadó, hogy érdemes lenne ezzel foglalkozni. Jelenleg a walk-in vendégek 1-2% között mozognak, ami ugyan 1000-2000 vendégéjszakát jelent, de mivel ez a réteg a legkevésbé márkahű, ezért ezeket a vendégeket amúgy is sokkal kevésbé befolyásolja az a tény, hogy az adott egység Hilton branddel rendelkezik-e vagy nem. Ha az itt tapasztalható, márkanev okozta keresletnövekedést 10%-ra teszem, akkor is csak 100-200 addicionális vendégéjszakát fog regisztrálni a szálloda.

6.1.5. Vendégéjszaka-többség meghatározása

Az alábbiakban a feljebb megemlített hatások lesznek összegezve. A táblázat szemlélteti a vendégéjszaka növekedést, az egyes hatások vendégéjszaka növekedéssel kapcsolatos megoszlását és ezek mellett a hatások márkahűségét, amely azt a mértéket próbálja kifejezni, hogy az adott hatás mennyire korrelál a márkanevvel.

	Vendégéjszaka	Megoszlás	Márkahűség
Piaci térhódítás	0	0	100%
Hilton foglalási csatornák	27076	0,617	100%
Közvetlen foglalás	15500	0,353	36%
Egyéb	155	0,004	5%
Összesen	42731	1	

10. tábla: Az egyes hatások okozta vendégéjszaka-többség mértéke, megoszlása és márkahűsége

6.1.6. Többletbevétel számszerűsítése

A számszerűsítés alapjaként a korábban megadott, piaci térhódítás cím alatt kifejtett szegmensenkénti megoszlást veszem alapul (6.4. tábla). Mivel feljebb már sikerült összesíteni, hogy a számítások szerint a márkanév mennyi vendégéjszaka növekedést indukál (6.5. tábla), ezért azt a vendégéjszaka mennyiséget veszem alapul a szegmensenkénti vendégéjszaka kiszámításához.

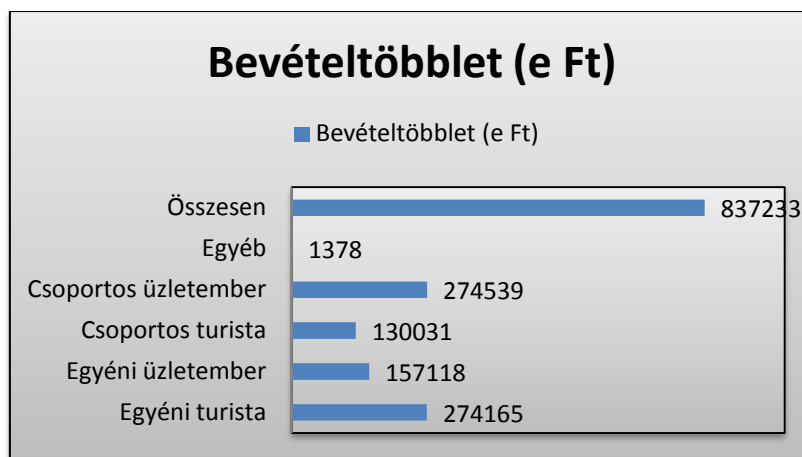
Ezután a figyelembe veszem a szegmensenkénti átlagárak abszolút és relatív mértékeit²⁶, amely adatok tudatában a szegmensenkénti vendégéjszaka segítségével kiszámítható a bevételtöbblet. A számításokhoz fontos adat még a budapesti ötcillagos szállodák egy vendégéjszakára jutó átlagára, amely 2011-ben 21510 forint volt, ugyanis a relatív értékek ehhez az összeghez lettek hasonlítva. Az alábbi táblázatban található a márkanév okozta többletbevétel ezer Forintban kifejezve.

Piaci szegmensek	Megoszlás	Vendégéjszaka	Átlagár relatív	Átlagár abszolút	Bevétel-többlet (e Ft)
Egyéni turista	31,8%	13.588	93,8%	20176,4	274165,9
Egyéni üzletember	16,5%	7.050	103,6%	22284,4	157118,4
Csoportos turista	21,5%	9.187	65,8%	14153,6	130031,2
Csoportos üzletember	23,8%	10.169	125,5%	26995,1	274539,0
Egyéb	1,0%	427	15,0%	3226,5	1378,7
Összesen	100%	42.731			837233,3

11. tábla: a Hilton márkanév okozta bevételtöbblet számszerűsítése

A fenti táblázat végeredményéből a bevételtöbbleten túl az is kiolvasható, hogy melyek azok a szegmensek (az eddigi adatokra alapozva és figyelembe véve azt, hogy egyes adatok becslésként kezelendők), amelyeket a Hilton márkanév megcélzott és sikeresen elért. Ezen szegmensek elsősorban a csoportos üzletemberek és az egyéni turisták ezen táblázat nyomán, azonban fontos megjegyezni, hogy a csoportos üzletemberek terén elért siker nagymértékben köszönhető az adott egység (jelen esetben a Hilton Budapest) kialakításának. Ezen eredményeket foglalja össze az alábbi diagram.

²⁶ Forrás: Hilton Budapest



4. diagram: A bevéeltöbblet megoszlása vendégsegmentumok szerint

6.1.7. Hatáselemzés és Indexszámítás

6.1.7.1. Bevezetés

A következőkben elsősorban a vendégéjszaka és az átlagár változásaival szeretnék foglalkozni. Ezek vizsgálatát standardizálással és indexszámítással fogom elvégezni.

A két modell alatt az átlagárak relatív változását emeltem ki elsősorban, mert az adatok csupán a szálloda vendégeinek az esetében csak a segmentumok szerinti, egy szobára jutó átlagár egymáshoz való viszonyáról szólnak. Így a Direkt Hatás Modell esetében a relatív segmentum szerinti átlagárak át lettek konvertálva abszolút számokba úgy, hogy a relatív összegeket a budapesti ötszallagos piacra jellemző 21510 forintos vendégéjszakánkénti átlagárhoz viszonyítottam.

Mivel a két modellben a fentiek szerint igyekeztem nagyjából azonos átlagárakkal dolgozni, ezért elsősorban szeretném a Hilton volumenváltoztató hatását kiemelni. Azonban ahhoz, hogy az indexszámítással lehessen foglalkozni és azt lehessen vizsgálni, hogy a Hilton brand milyen arányban növeli a vendégéjszakák számát, először meg kell győződni arról, hogy a két modell esetében az átlagárak szignifikánsan valóban nem térnek el egymástól.

6.1.7.2. Hipotézis

A két modellben a használt átlagárak nem térnek el egymástól szignifikánsan (5%-os szignifikancia-szint mellett).

A Hilton márkánév a fentiekben alkalmazott modellek esetében elsősorban volumennövelő hatásában mutatkozik meg.

6.1.7.3. Standardizálás

A standardizálás eredményének alapját képező részletes táblázat a mellékletben található meg. Ebben a fejezetben az értékelés szempontjából fontos végeredményt közlném elsősorban, amely eredmény fontos a hipotézis igazolása végett.

A továbbiakban az átlagár az intenzitási viszonyszám és az árbevétel, illetve a vendégéjszaka a viszonyítás tárgyát és alapját képező adatok.

V0	20923,45
V1	21358,18
Vst	21263,38
I'	1,004458
I''	1,016246
I	1,020777

12. tábla: A standardizálás eredményei

A fenti mutatók közül a „V0” a fair share modell átlagárát mutatja, amely végső soron 587 forinttal tér el a budapesti 21510 forintos vendégéjszakánkénti átlagártól, amely 2,7%-os eltérést mutat. A „V1” a Direkt Hatás Modell átlagárát mutatja, amely 21358 forint, amely 152 forintos különbséget jelent a budapesti jellemző átlagárhoz képest, ez mindösszesen 0,7%-os relatív eltérés. A harmadik szám egy standardizált formula „Vst”-vel jelölve.

Az I' a részátlag-index a szegmensenkénti átlagárak változásának a Direkt Hatás Modell átlagárára kifejtett hatását fejezi ki. Ebből megállapítható, hogy a szegmensenkénti egy vendégéjszakára jutó átlagár változása összesen 0,4%-kal növelte a második modellben tapasztalható egy vendégéjszakára jutó átlagárát.

Az I'' az összetételhatás index megmutatja, hogy a szegmensenként eltöltött vendégéjszaka változása milyen hatással volt a Direkt Hatás Modell átlagára. Ebből megállapítható, hogy a szegmensenként eltöltött vendégéjszaka változása 1,6%-kal növelte a második modellben tapasztalható átlagát.

Összességében az átlagár változását az „ I ” mutató fejezi ki, amelyből kiderül, hogy összesen alig több mint 2% nőtt az átlagár a második modell esetében, amely leginkább kerekítési hibák miatt történt és ez a 2% még bőven az elfogadhatónak tekinthető 5%-os szignifikancia-szinten belülre esik.

6.1.7.4. Indexszámítás

Ezen számítás célja végső soron, hogy kimutassa milyen mértékben (%) nőtt meg az vendégéjszakák száma a második modellben. Ezen kimutatás alatt azonban érdekes és hasznos eredményeket figyelhetünk meg az adott szegmensekre vonatkozóan az egyedi indexek megfigyelése során. Azonban az egyedi indexek nem kapcsolódnak szorosan a volumen index kiszámításához, ezért ezen indexek a mellékletek között találhatóak meg.

Árindex	Bázisidőszaki	0,9844
	Tárgyidőszaki	1,0045
Fisher-féle Árindex		0,9943
Volumenindex	Bázisidőszaki	1,4365
	Tárgyidőszaki	1,4657
Fisher-féle Volumenindex		1,451
Értékindex		1,4427

13. tábla: Az indexszámítás eredményei

A fenti mutatók számítása esetén egy segéd táblázatot is igénybe vettem, melyben ismét a standardizálás eszközhöz nyúltam, így lehetővé vált, hogy egyes változások hatását kiküszöböljem. Ezen táblázat szintén a mellékletek között található.

A végeredmény szempontjából a két Fisher-féle mutató a fontos. A végeredmény szempontjából fontos Értékindex mutatóból kiderül, hogy a Hilton Budapest bevétele a Hilton brand következtében 44,27%-kal nőtt, amely egy felől köszönhető az átlagár 0,57%-os átlagos csökkenésének (a fentiekben ki lett mutatva, hogy ez lényegében nem szignifikáns és változatlanak tekinthető az átlagár), illetve javarészt a 45,1%-os vendégéjszaka növekedésnek. Ebből tehát kiderül, hogy a Hilton név leginkább a

volumenváltozás terén fejt ki a hatását a jelen dolgozatban kifejtett körülmények között, mert ugyan az egyes szegmensek átlagárai megváltoznak, de átlagosan azonos marad.

6.1.8. Piaci lehetőség és bevételkülönbség

A fentiekben két modell alkalmazásával lehetőség nyílt arra, hogy egy szállodai brand értékének mérését egy konkrét példán keresztül világítsam meg és így módon két különböző esetben legyen megvizsgálva a jelenleg Hilton Budapestként ismert szálloda piaci teljesítménye.

Elsőként a Tiszta Piaci Verseny Modellben egy „fair share” részesedés lett megállapítva, amely a 2011-es adatokra támaszkodik. Itt gyakorlatilag a fajlagos vendégéjszaka és a fajlagos bevétel lett megállapítva, amely számítás alapját a budapesti luxusszálloda piacán realizált kereslet jelentette. Itt a szálloda egy önálló, „átlagos ötcsillagos” szállodaként üzemel.

A Direkt Hatás Modellben meg lettek vizsgálva a különböző márka specifikusságok: piaci térhódítás okozta szerkezetváltozás a szegmensekben, központi rezervációs irodák, közvetlen foglalások és az esetleges „walk-in” növekedése a márkanévnek köszönhetően. Ebben a modellben a példaszálloda, mint Hilton Budapest üzemel. A vendégéjszaka számok meghatározása után és a jelenlegi átlagárak mellett lehetőség nyílt a szegmensek átlagáraival súlyozva a szegmensenkénti, majd a teljes szállodára eső bevétel-többlet meghatározására. Így már kifejezhető, hogy egy adott szálloda (jelen esetben a Hilton Budapest) árbevételének mekkora hányadával korrelál teljes mértékben a márkanév.

	Vendégéjszaka	Árbevétel (e Ft)
Tiszta piaci verseny	103333	2222716
Direkt Hatás	146064	3059949
Differencia	42731	837233

14. tábla: A kereslet és a bevételkülönbség számszerűsítése

A fenti táblázatból kiderül, hogy igen jelentős pluszbevételt generál a Hilton név. A több mint 837 millió forint a teljes bevétel 27,36 %-át jelenti.

A végső eredményeket alátámasztva és kielemezve arra jutottam, hogy az átlagár szignifikánsan nem különbözik a két modellben, ezért a szállodai márka (jelen esetben Hilton) elsősorban a vendégéjszakák számára fejti ki a hatását jelen vizsgálatban.

Hangsúlyozni kell, hogy a fenti vizsgálat a szoba árbevételre vonatkozik. Az F&B, illetve a konferencia tevékenységre nem terjed ki a vizsgálat, azonban feltételezhető, hogy az olyan Hilton védjegyeknek köszönhetően, mint a Breakfast at Hilton™ vagy éppen a Hilton Meetings™ a fentiekben leírt arány (27,36%) pozitív irányba tolódik el, mert az előbb említett védjegyek komoly minőségi garanciát és keresletet jelentenek. Összességében reálisnak tűnik, hogy 33,3% körülire legyen becsülhető az a részarány, amit a Hilton márkanév jelent egy szálloda bevételeiben. Ez a szám irányadó-számként funkcionálhat, figyelembe véve persze, hogy függ az adott szálloda körülményeitől.

6.1.9. Összegzés

Ebben a fejezetben a Tiszta Piaci Verseny Modell, illetve a Direkt Hatás Modell segítségével lett megállapítva a Hilton márka hozzáadott értéke egy szálloda bevételeéhez. Ezután két statisztikai módszerrel kimutattam, hogy jelen esetben mekkora volumennövelő hatása volt a Hilton márkanévnek.

6.2. A Hilton brand értékének elemzése költség oldalról

6.2.1. Bevezetés

Ebben a fejezetben kettős célom volt. Egyfelől a közzétett adatok alapján becslést akarok adni arra, hogy a Hilton branddel együtt járó névhasználati díjak mekkora költséget jelentenek egy szálloda számára, másfelől négy másik szállodai márkának az esetében szintén megvizsgálom a névhasználati díjak nagyságát, mindezt annak az érdekében, hogy az előző fejezetben vizsgált Hilton Budapest példáján keresztül és a budapesti kínálati lehetőségekhez igazodva egy megfelelő helyettesítő márkát tudjak meghatározni a Hiltonhoz képest.

6.2.2. Módszertan

Ez a fejezet véleményem szerint sok szempontból lényeges. Az előző fejezetben már látni lehetett, hogy egy közismert szállodai márka (jelen esetben a Hilton) komoly

pluszbevételt jelent egy egység számára. Ezek után fontosnak tartható, hogy mindezt a pozitív hozadékok egybe lehessen vetni a negatív hozadékkal, amely jelen esetben a franchise díjak összessége. Amennyiben már mindkét információ rendelkezésre áll, úgy lehet következtetést levonni, arra vonatkozóan, hogy mennyiben érdemes egy ilyen márkanévvel alkalmazni egy szállodánál. Emellett ebben a fejezetben több másik márka is meg lesz vizsgálva, így költség oldalról és költség-összetétel szempontjából több másik márkát is megismer az olvasó, melyen információk után lehetőség nyílik arra, hogy egy alternatívát határozzon meg a Hilton márkához képest.

Alternatív brandként azt a szállodai brandet értem, amely a budapesti kínálati viszonyokhoz igazodva az adott szálloda számára (jelen esetben Hilton Budapest) ugyanolyan minőségi garanciát jelent, viszont eltérő sajátosságok következtében (főleg eltérő díj-összetétel) a gazdálkodásra, a gazdasági eredményre és a jövőbeli piaci eredményre kedvezőbb hatással lesz.

A különböző fizetendő díjak az Egyesült Államokban nyilvánosak és közzétételük a Uniformed Franchise Offering Circulars-on (UFOC), illetve a Franchise Disclosure Documents-en (FDD) keresztül történik. Európában azonban nincsenek kötelezve a szállodaláncok a nyilvánosságra hozatalra, így a vizsgálat alapját az amerikai adatok képezik, azonban megjegyzendő, hogy a számok valószínűsíthető módon igazak az európai szállodákra is, hiszen elsősorban relatív számok vannak megadva.

Első osztályú szálloda	
Szobaszám	300
Átlagár (euró)	85
Foglaltság (%)	68,3
10 Éves vendégéjszaka szám	799350
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2
10 éves szállás árbevétel (euró)	77914200
10 éves F&B árbevétel (euró)	46748500

15. tábla: A franchise díjak vizsgálatának alapját képező fiktív ötcsillagos szálloda alapvető adatai

Forrás: HVS Franchise Fee Guide - United States 2011

A fenti táblázatban a HVS vállalat Franchise Fee Guide 2011 amerikai változatában foglaltakból indultam ki. A fentiekben egy „első-osztályú” szállodaként kategorizált egység tipikus tíz éves intervallumban valószínűsíthető adatait ismertetem. Ugyan egy amerikai modelltől lettek átkonvertálva az adatok, de ez több szempontból is nagyon jól

illik a magyar piac sajátosságaihoz, illetve a Hilton Budapest adataihoz. Példaként említve a szobaszám (300 szoba) 10%-os határon belül fedi le a Hilton Budapest szobaszámát (322 szoba). Emellett az átvett szoba-kihasználtsági mutató (68,3%) is majdnem megegyezik a magyar piacra jellemző jelenlegi számmal (68,1%). Az adatok eredetileg dollárban voltak megadva, de a magyar és az európai jellemzők miatt euróra lettek átkonvertálva. A dollár-euró arány 0,7704 az Európai Központi Bank adatai nyomán.²⁷

Az „első osztályú” szállodák kategóriába azok a szállodák tartoznak, amelyek a Smith Travel Research²⁸ vállalat meghatározása szerint az „upscale”, „upper-upscale”, illetve a „luxury” kategóriába tartoznak.

Nem szándékozok minden brandet összehasonlítva meghatározni a megfelelő alternatív márkát. A továbbiakban egy szűkített csoportját fogja csak vizsgálni a brandeknek. A Hilton a Smith Travel Research kategorizálása alapján az „upper-upscale” brandek közé sorolható. Így a megfelelő, pótlólagos márka is elsősorban ezek közül kerülhet ki, hiszen a Hilton Budapest pozicionálása, kialakítása és felszereltsége is leginkább ezt a kategóriát elégíti ki. A márkák további leszűkítését a magyar piaci szereplőket megvizsgálva hajtottam végre. Az ötszillagos brandek közül a következők képviseltetik magukat már azok közül, akik szerepelnek az Smith Travel Research tanulmányban: Autograph, Hilton, InterContinental, Le Meridien, Marriott. Ezek közül a Hilton természetesen továbbá is vizsgálat tárgya lesz, azonban a többi márka nem lesz a potenciális alternatív márkajavaslatok közé véve, hiszen ha egy ugyanolyan branddel rendelkező hotel jelenne meg a magyar piacon, mit amilyen már van az újfent felvetné a brand encroaching²⁹ kérdéskörét, így szinte garantáltan kevésbé lenne sikeres a piaci bevezetés és pozicionálás.

Ezeket a körülményeket figyelembe véve a következő brandek lesznek megvizsgálva annak érdekében, hogy kiderüljön, melyik a legjobb helyettesítő márkanév: Crowne

²⁷Forrás: <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html>
olvasva: 2012.09.22.

²⁸ 2011 STR United States Chain Scales

²⁹ Azon jelenség többek között a szállodaipar esetében, amikor egy, a piacon már reprezentált márkát képviselő új szálloda lép be piaci szereplőként és ezáltal keresletet vesz el a már meglévő, azonos brandet képviselő szállodától.

Plaza, Hyatt Regency, Sheraton, Wyndham. Emellett a vizsgálatban természetesen szerepel a Hilton is, mint viszonyítási alap.

6.2.4. A névhasználati díjak összesítése tíz éves időtartamra

Az alábbiakban a fent bemutatott öt szállodamárkával kapcsolatban nyilvánosságra hozott franchise díjak vannak összefoglalva a fő kategóriában, emellett külön kiemelésre kerül a tíz évre megállapított teljes fizetendő összeg, illetve az egy szobára jutó fajlagos összeg. Újra meg kell jegyezni, hogy az alábbi adatok az Egyesült Államokra igaz, publikált adatokból lettek átszámolva az euró-dollár árfolyam alapján.

	Crowne Pl.	Hyatt Reg.	Sheraton	Wyndham	Hilton
Belépési díj	117 486 €	77 040 €	88 596 €	71 262 €	71 262 €
Royalty	3 895 711 €	6 077 309 €	5 609 823 €	3 895 711 €	5 298 166 €
Foglalási díj	74 005 €	555 950 €	1 914 929 €	1 906 113 €	- €
Marketing díj	1 196 887 €	- €	779 142 €	2 337 427 €	3 116 568 €
Törzsvendég program díj	1 359 974 €	- €	1 171 877 €	459 612 €	1 343 371 €
Egyéb fizetendő díj	236 044 €	201 845 €	806 072 €	459 820 €	1 126 306 €
Teljes fizetendő összeg	6 880 107 €	6 912 144 €	10 370 439 €	9 129 945 €	10 955 674 €
Egy szobára jutó fizetendő összeg	22 934 €	23 040 €	34 568 €	30 433 €	36 519 €

16. tábla: A névhasználati díjak kategóriánkénti összege az öt vizsgált szállodamárka esetében 10 éves időtartamra

Forrás: HVS: 2011 United States Hotel Franchise Fee Guide

A fentiekből látható tehát, hogy a jelenlegi márkanev fajlagosan a legnagyobb pénzügyi terhet jelenti a szállodának. Azonban ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy az a márkanev a legelőnyösebb, amelyik a legkevesebb pénzügyi problémát jelenti. A HVS tanulmány megállapítja, hogy a fajlagos költség az összes „első osztályú” szálloda esetében tíz évre előre tekintve átlagosan 25306 euró szobánként, míg ez a szám a vizsgált öt egység esetében 29498.8 euró, amely 16,56%-kal magasabb összeg. Ez a lényeges eltérés leginkább annak tudható be, hogy a tanulmányban rengeteg olyan brand is benne van, amely inkább szállodák konzorciumaként fogható fel, semmint franchise láncként,

példaként említhető a Leading Hotels of the World vagy éppen a Preferred Hotels & Resorts.

6.2.5. A brandek névhasználati díjainak az összetétel-elemzése

A következőkben a fizetendő díjak összetételét vizsgálom annak a céljából, hogy az egyes díjak abszolút és relatív mértékét figyelembe véve megtaláljam a példaszálloda, jelen esetben a Hilton Budapest, számára legkedvezőbb összetételű helyettesítő márkát.

6.2.5.1. Crowne Plaza

A Crowne Plaza esetében az látható, hogy a royalty, amely egy fix költség, egy igen jelentős és az átlagot is (47,6%) bőven meghaladó részarányt képvisel. Emellett igen magas még a törzsvendég program díja, amely az átlagos mérték (9,8%) több mint kétszerese. Viszont a foglalási díj egészen minimális és a marketing díj is 5,7%ponttal alacsonyabb a jellemző mértéknél (22,7%). Ebből az következik, hogy a Crowne Plazánál habár magasak a fix költségek, az összetétel jobban kedvez a magasabb vendégéjszaka volumennel rendelkező szállodáknak, mint amilyen példának okáért a Hilton Budapest is.

6.2.5.2. Hyatt Regency

A Hyatt Regency elég sajátos összetétellel rendelkezik, hiszen az összes franchise díj 88%-át teszi ki a royalty. Ez egyrészt előnyös, hiszen fix, tervezhető költség és a változó költségek eléggé alacsonyak (törzsvendégprogram díj 0% és foglalási díj 8%), másrészt viszont nem ad elég mozgásteret a szálloda menedzsmentjének, hiszen például nagyobb F&B vagy funkcionális tevékenység esetén nem lehet kihasználni az előnyöket, amely abból származik, hogy ezeket a bevételeket kevésbé érinti a franchise díj.

6.2.5.3. Sheraton

A Sheraton márkánál az látható, hogy a fix költségek kisebb részt képviselnek. Ebből következik, hogy a törzsvendég program díja, illetve a foglalási díj jóval magasabb az átlagosnál. Ez egészen pontosan azt jelenti, hogy a kettő díj kategória nagyjából 7,5%ponttal magasabb az átlagos 21,6%-nál. Ez azt jelenti, hogy a Sheraton díjainak allokációja inkább az olyan egységeknek kedvez, akik esetében a szoba árbevétel kisebb részarányt képvisel, illetve a foglalások kevésbé jellemző módon érkeznek a brand értékesítési csatornáin keresztül.

6.2.5.4. Wyndham

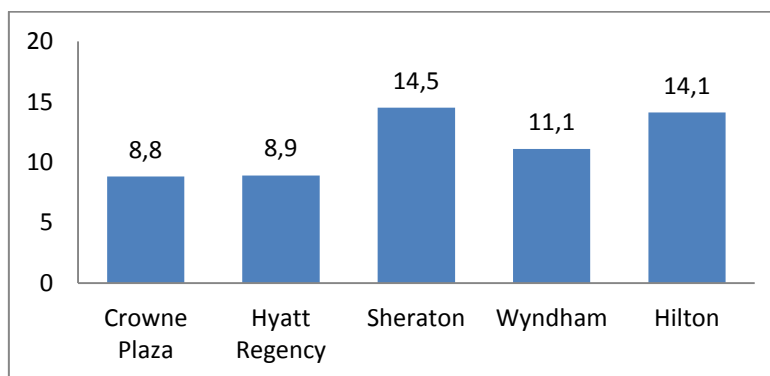
A Wyndham esetében az tapasztalható, hogy a fix díjak alacsonyabbak az átlagnál, ez főleg a Royalty esetében szembetűnő. Ez a felosztás több mozgásteret enged a managementnek, azonban fontos megjegyezni, hogy a foglalási és törzsvendég program díj magasabb közel 4,5%ponttal az átlagosnál. Szintén látható, hogy a Wyndham díjainak megoszlása abból a szempontból nagyon kedvező, hogy egyik díj sem túl domináló az átlaghoz képest, az egyik értéke sem emelkedett meg nagyon a másik kárára, így ez nevezhető talán a legkiegyensúlyozottabb allokációnak.

6.2.5.5. Hilton

Végül a Hilton esetében az látható, hogy a Royalty teljesen átlagos mértéket ölt, viszont a marketing díj több mint 4%ponttal magasabb az átlagosnál. Emellett ami nagyon szembetűnő, hogy nincsen foglalási díj, amely így nagy mértékben kedvez a nagy vendégéjszaka volumennel rendelkező szállodáknak, mint például jelen esetben a Hilton Budapestnek. Azonban ezt ellensúlyozva meg kell említeni, hogy a fix díjak eléggé magasak, kiemelve a marketing díj mellett az egyéb fizetendő díjat, amely egyértelműen a Hilton esetében a legmagasabb.

6.2.6. Franchise díjak aránya a szoba árbevétel százalékában

Végül a teljes fizetendő összegek aránylását vizsgáltam meg a szállodai szoba árbevételhez képest. Ez a vizsgálati elem döntő fontosságú, hiszen a névhasználati szerződéssel rendelkező szállodák életében a franchise díjak a bérköltségek mellett a legnagyobb abszolút értékű költségfajta jelentik (HVS; 2010).



5. diagram: A franchise díjak aránya a szoba árbevételhez a vizsgált öt márka esetében

Forrás: HVS: 2011 US Franchise Fee Guide

A fentiekből több fontos dolog derül ki. Először is a szoba árbevételhez aránylás esetén külön kell említeni a hagyományos szállodaláncokat, illetve a szálloda konzorciumokat. Az eredeti tanulmányban olyan szállodacsoportok is jelen vannak, mint például a The Leading Hotels of the World, amely szálloda konzorciumok esetében a belépési díj és a különböző fizetendő díjak jóval alacsonyabbak, mint egy olyan lánc esetében, mint például a Hilton Worldwide. Másodszor egy új névhasználati szerződést kötő szállodánál a díjak abszolút értékének nagysága miatt fontos mérlegelni az egyes brandek nyújtotta előnyöket, hiszen ahogy látható egy-egy márkánévvel együtt járó költségek értékei igen széles skálán helyezkednek el. Azonban lehetséges, hogy egy nagyobb költséggel járó brand a költségtöbbletet bőven meghaladó mértékű előnyöket is jelent a szálloda számára.

A fenti táblázatból közvetlenül az derül ki, hogy a vizsgált márkák közül a Hilton és a Sheraton emelkedik ki a legjobban a relatív fizetendő díjak kapcsán (Hilton 14,1% és Sheraton 14,5%). A Wyndham átmeneti pozíciót foglal el a 11,1%-os relatív költségével a szoba árbevételhez viszonyítva. Végül a legkevesebb költséggel az öt vizsgált brand közül a Hyatt Regency (8,9%) és a Crowne Plaza (8,8%) jár.

6.2.7. Brand Vulnerability³⁰

A megfelelő alternatív brand kiválasztásához még egy érdekes tanulmány eredményei lennének integrálva a dolgozatba. Ez a tanulmány (Hotel Group and Loyalty Program Brand Vulnerability Study) a különböző brandek és törzsvendégprogramok „sebezhetőségét” vizsgálta és próbálta a „sebezhetőség” okozta negatív hatásokat számszerűsíteni. Ebben a tanulmányban a következő szállodaláncokkal foglalkozott: Best Western, Carlson, Choice Hotels International, Hilton Worldwide, Hyatt International, InterContinental Hotels Group, Marriott Hotels and Resorts, Starwood Hotels and Resorts, Wyndham Hotel Group.

A tanulmány eredményeinek megértéséhez pár fogalmat tisztáztak a tanulmány elején.

A Brand Vulnerability (Brand sebezhetőség) egy adott brand vendégeinek elvesztésével, csökkent beszerzési hatékonyságával és az ezzel együtt járó pénzügyi veszteségekkel kapcsolatos rizikófaktort fejezi ki.

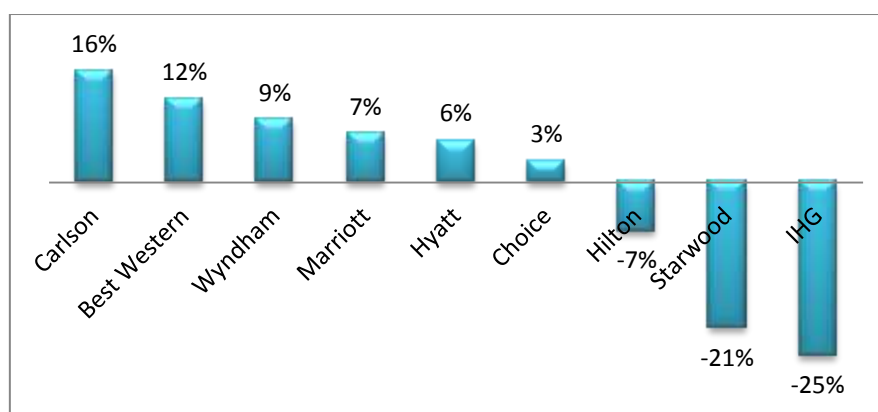
³⁰ 2012 Hotel Group and Loyalty Program Brand Vulnerability Study; Summary of Key Findings

A tanulmány két területen méri az elégedetlenség okozta anyagi veszteségeket: a törzsvendégprogrammal kapcsolatos negatív visszhang és a brandhez tartozó egységekben mért elégedetlenség.

A tanulmány egyrészt kifejez egy mutatót, amely az elégedetlenség mértékét fejezi ki, másrészt pedig meghatároz egy feltételes anyagi veszteséget, amely az elkövetkezendő 12 hónap során³¹ lesz tapasztalható a szállodaláncoknál. Ebből a két mutatóból inkább az első mutató kapcsolódik jobban a dolgozathoz.

A tanulmány „végeredménye” a Brand Vulnerability Score egy olyan mutató, amelyet négy faktor eredményeinek összegzéséből származtattak: Az elégedetlenség gyakorisága, az elégedetlenség hangoztatásának gyakorisága, az elégedetlenség hatása/következménye, az elégedetlenség különlegességének mértéke.

A BVS index további megértéséhez a tanulmányt részletesen kellene integrálni, ezért úgy gondoltam, hogy a végeredményre ható faktorok helyett inkább az egymáshoz képest elért eredményt figyelem meg, annak eldöntése érdekében, hogy a korábbiakban vizsgált öt márká közül melyik a legkiemelkedőbb.



6. diagram: A BVS indexek relatív eltérése az átlagos mértéktől a vizsgált szállodaláncoknál

Forrás: Brand Vulnerability Study

A fenti táblázatnál a relatív eltérések alapjául szolgáló átlagos BVS index értéke 1,63. A fentiekből az látható, hogy a korábban vizsgált öt márká közül a legjobban az InterContinental Hotels Group teljesített. Az átlagos BVS indexnél azonban szintén jobban teljesített a Starwood Hotels és a Hilton Worldwide. Az átlagosnál rosszabban a

³¹ 2012 áprilistól mérve

Hyatt Hotels and Resorts és a Wyndham Worldwide teljesített, ami azt jelenti, hogy ezen brandek esetében esetében komoly veszteségekre számíthat mind a szállodacsoport, mind az adott egység a törzsvendégprogramban résztvevők elpártolása miatt, így ennek a márkának a választása rizikósabb.

6.2.8. Összegzés

Ebben a fejezetben az olvasó a költségoldali vonzatát ismerhette meg egy szállodai brandnek (Hilton). Ennek ismertetése mellett négy másik szállodai brandet is bemutatam költség oldalról annak érdekében, hogy a budapesti luxusszállodai környezethez igazodva egy esetleges helyettesítő szállodai márkát határozzon meg a Hilton Budapest számára. Ez az elemzés annak egy példája, hogy egy szállodai beruházás esetén a beruházó milyen módszerrel dönthet több szállodai márká között.

7. KÖVETKEZTETÉSEK, ÉRTÉKELÉSEK

7.1. Bevezetés

Jelen körülmények között egy szállodai franchise szerződés – a vizsgálatok nyomán – a szerző szerint egyértelműen pozitív jövőképet fest egy szálloda számára. Ugyan komoly költségekkel, beruházással és minőségellenőrzéssel jár egy ilyen szerződés, de a bevételben tapasztalható többlet megszerzésének érdekében ezeket a negatívumokat el lehet fogadni.

7.2. A márkaérték mérésének fontossága

A tanulmányból látható, hogy mind globálisan, mind lokálisan fontos a márkaérték mérése és emiatt a márka gondozása, értékének növelése.

Napjainkra a szerző véleménye szerint véget ért azaz időszak, amikor a márka értéke felbecsülhetetlen, amikor a márka teljes egészében immateriális jószágként kezelendő. Több ponton is látható volt a szakdolgozatban, hogy igenis kifejezhető a márka hozzáadott értéke és ez alapján a márkát a gazdasági számításokba és a gazdálkodásba elég nagy pontossággal integrálni lehet. Természetesen mindig is megmarad a „goodwill”, amit valószínűleg pénzüsszegben úgyse lehet kifejezni még nagyon sokáig.

Emellett a szerző fontosnak tartja, hogy a márkaérték mérése nem csupán a vállalatok központjában esszenciális. Az adott szállodaegységek számára is kifizetődő ennek a meghatározása, hiszen az egyre nagyobb piaci verseny és az egyre igényesebb turista mellett nagyon is fontos, hogy az adott szálloda menedzsmentje tudja, hogy rentábilis-e a szállodabrand használata vagy sem.

A szerző véleménye szerint ezt a mérést azért is kell folyamatosan végezni, hogy láthatóvá váljon a tendencia az egyes időszakokban. Ez azért is emelendő ki külön, mert a szerző azt tapasztalta néhány személyes konzultáció után, hogy a szállodák menedzsmentjei hajlamosak ezt a témát inkább csak a szerződésmódosítások és – hosszabbítások esetén előhozni.

Végül megemlítenéd, hogy a folyamatos bevétel oldali monitoring segítségével képet kaphatunk a lokális és globális események brandre gyakorolt hatásáról. Tehát az értékmérés alakulása indikátora is egyben a márka globális teljesítményének és a tendencia akár figyelmeztető jellegű lehet gyengélkedés esetén és felhívhatja a figyelmet

a váltásra, illetve további kapcsolaterősítésre szólíthat fel, amennyiben a tendencia továbbra is javulni látszik.

7.3. Alternatív brand kiválasztása

Egy-egy szerződés hosszabbítás alkalmával a menedzsmentnek és a tulajdonosoknak általában komolyan át kell gondolnia a további lehetőségeket, amelyek között többször is szerepel az aziránti vágy, hogy „kipróbáljanak” egy másik szállodai brandet, amely esetleg nagyobb jövedelmezőséget jelentene.

Ezen problémával szembesülve, a szerző a szakdolgozat költségelemzési fejezetében kísérletet tett arra, hogy több szállodai brandet kielemezve, döntést hozzon arra vonatkozólag, hogy a vizsgált márkák közül melyik a legelőnyösebb. Természetesen ezt a döntést nem lehet általánosságban meghozni. Emiatt egy esettanulmányt láthatott az olvasó a fentiekben, ahol meghatározott szálloda számára meghatározott piaci körülmények között próbált a szerző egy előnyösebb márkát ajánlani, amely legalább ugyanazt a minőséget ajánlja az egységnek kedvezőbb költség-összetétel mellett. Emellett a döntés meghozatalához hozzájárult a brand vulnerability, avagy a márkák „sebezhetősége”.

Végül a következő megállapításokra jutott a szerző: A Sheraton brand ugyan nagyon időt álló és kevésbé „sebezhető” márka, viszont a Hiltonnál csak ez rendelkezik nagyobb franchise díjakkal és emellett fontos, hogy egy azonos minőségi kategóriájú szállodája a Starwoodnak már jelen van a budapesti piacon (Le Meridien Budapest). A Wyndham esetében az európai alul reprezentáltság miatt komoly kezdeti piaci sikerekkel lehetne számolni, de a BVS indexe az öt vizsgált márka közül a legrosszabbul teljesített. A Hyatt Regencynek elég alacsony az összes franchise díja, azonban a royalty magas részesedése nagyon kevés mozgásteret enged a menedzsmentnek. Emellett kihangsúlyozandó, hogy a Hyatt egyszer már képviselve volt a budapesti luxusszálloda piacon, így újra bevezetése feltételezhetően könnyebb lenne. A Crowne Plaza vélhető talán a Hilton legkomolyabb „ellenfelének”, hiszen a vizsgált brandek közül itt volt a legalacsonyabb a fizetendő díjak összege, emellett a költség-összetétel is igen kedvező és nem utolsósorban a BVS indexek terén is az InterContinental Hotels Group szerepelt a legjobban. Végül a Hilton brandet vizsgálva a költségek összetétele igencsak kedvez az egységnek a jelentős konferencia

volumen miatt, emellett a BVS indexek esetében is jobban teljesített az átlagnál, azonban megemlítendő, hogy a fizetendő díjak összege a második legnagyobb az öt márka közül.

Összegezve tehát a Hilton brandnek egy komoly alternatívája lehet a Hilton Budapest számára, ez pedig a Crowne Plaza. Természetesen ez sem csak pozitívumokkal jár, hiszen az InterContinental Budapest jelenléte már rontja a helyzetet.

Ugyan a Crowne Plaza előnyösebbnek tűnik, de nagyon fontos tény, hogy egy márkaváltás, ugyanúgy ahogy egy új márka bevezetése rengeteg teherrel jár. Márkváltás esetén minden egyes emblémázott tárgyi eszközt és forgóeszközt le kell cserélni, ami már önmagában nagyon komoly beruházás. Emellett az új standardeknek megfelelően kell átalakítani a létesítményt. Ez lehet korszerűsítés helyenként, szimplán átrendezés, de akár teljes átépítése egyes területeknek. Továbbá újfent megemlítendő, hogy a jelen példában a Crowne Plaza branddel se lenne teljesen egyedüli képviselője az egység a szállodaláncnak, hiszen az InterContinental márka már képviselteti magát.

Összegezve tehát a költségoldali elemzés alatt a szerző megkísérelt egy alternatív brand kiválasztását és habár a tíz éves intervallumban mért költségek esetében előnyösebb márkának tűnik a kiválasztott márka, a kezdőberuházások miatt komolyan át kell gondolnia egy ilyen jellegű döntés meghozatalát a menedzsmentnek. Ezen információk tudatában a szerző helyesli a jelen példánál maradva, hogy a Hilton Budapest menedzsmentje a folyamatos névhasználati szerződés hosszabbítás mellett dönt, hiszen ez sokkal előnyösebb, mint egy másik brand alkalmazása.

7.4. A módszertan értékelése

Jelen szakdolgozatban egy megközelítése lett ismertetve a szállodák márkaérték mérésének gyakorlati megvalósítására. Természetesen több különböző és könnyen lehet, hogy más eredményt eredményül kihozó módszer létezik.

Jelen módszer értékeléseként a szerző úgy gondolja, hogy ez elsősorban egy kevesebb információt integráló megoldás. A szállodai menedzsment, több információ tudatában egy ennél sokkal részletesebb, sokkal több tényezőt figyelembe vevő értékmérést tud véghezvinni, amely ennél fogva természetesen sokkal pontosabb és sokkal kevésbé becslés értékű végeredményt tud szolgáltatni.

Mindezen megjegyzések ellenére a szerző az alkalmazott eljárást pozitívan értékeli. A bevétel oldali vizsgálat alatt a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett adatok megbízhatóak, ezért nyugodtan használhatóak és ezekből az adatokból egy megalapozott „fair share-t” lehet megállapítani. Ezek után pedig az értékesítési csatornák három fő csoportra osztása következtében az egyes csoportokban feltételezhető vendégéjszaka szám, illetve növekedés könnyebben összesíthető. Emellett a szegmensenkénti megoszlások és átlagárak tudatában viszonylag könnyen felállítható a második modell, amelyet nyilvánvalóan lehet hasonlítani az első modellhez és így a különbségek egyértelműen kimutathatók.

A költségoldali módszertan alapjaként az Amerikában közzétett adatok lettek használva, azonban a viszonyítási alapként használt „fiktív” szálloda adatai meglepően jól lefedték az ebben a szakdolgozatban használt példaszálloda (Hilton Budapest) főbb jellemzőit. Emellett az adatok vizsgálata során a költségek abszolút mértéke helyett sokszor inkább az egymáshoz való viszonyulásuk volt a mérvadó, amely nagy valószínűséggel igaz az európai piacra is, így a szerző szerint ezek az adatok használhatók és értékesek a dolgozatban kitűzött cél eléréséhez.

7.5. A kutatás további lehetőségei, irányai

Információ és rendelkezésre álló terjedelem hiányában ezen alapvető eredményeket lehetett integrálni a szakdolgozatba, de ez közel se jelenti azt, hogy a kutatás ezzel le is zárul. A szerző szerint igen sok irányba lehet még tovább vinni a gondolatmenetet.

Elsősorban az általánosítás lenne a további kitűzendő cél. Ehhez természetesen ezt vagy hasonló típusú tanulmányt több szállodánál is el kellene végezni.

Bevétel oldalról két fő irány határozható meg. Egyrészt specifikusan a Hilton márkaértékének mérését lehetne tovább vinni oly módon, hogy több Hilton branddel rendelkező ház lenne bevonva a tanulmányba több régióból és a különböző eredményekből egy bizonyos megbízhatósági szint mellett lehetne egy általánosított bevételhányadot megállapítani, amivel korrelál a Hilton név. Ez az irány a szerző szerint nagyon is fontos és életképes mind a Hilton Worldwide, mind a franchise szállodák számára. Másrészt az értékmérést lehetne regionálisan is vizsgálni, ebben az esetben különböző, azonban szigorúan azonos minőséget képviselő szállodai márkát kellene bevonni a vizsgálatba.

Költségoldalról a továbblépési lehetőséget az európai franchise díjak vizsgálata jelentené. Egy ilyen jellegű vizsgálat eredményeképpen egy preferencia listát lehetne felállítani a befektetők és a menedzsment számára, amely lista a különböző típusú és jellegű egységek számára segítené eldönteni, hogy melyik a számukra specifikusan legelőnyösebb szállodai márka. Ez a továbbhaladási irány azonban komoly nehézségekbe ütközne, ugyanis Európában nem nyilvánosak ezek az adatok.

7.6. A szakdolgozat szubjektív értékelése

Úgy gondolom, hogy a szakdolgozat elején kitűzött célokat kielégítő mértékben sikerült elérnem. Először is bemutattam a szakdolgozat háttereként szolgáló elméleti anyagot, amely magában foglalta a branding alapjait és modern fejleményeit, emellett a franchising alapjait a szállodaipar esetében, illetve a Hilton Worldwide és a budapesti ötcsillagos szállodapiac ismertetését. Ezen ismeretek fontosak a kutatás és értékmérés megértéséhez.

Ezek után egy konkrét példán keresztül sikerült bemutatni a szállodai brandek értékmérésének egy lehetséges módját. Ugyan a végeredmény becslésként fogható fel, de a korlátozott információforrásokhoz mérten kielégítő alaposságúnak ítélem a kivitelezését az elméletnek. Mind bevétel-, mind költségoldalról sikerült egy pontos értéket kihozni a mérések végére, amelyek jó kiindulópontként szolgálnak/szolgálhatnak a jövőbeni kutatásokhoz.

Végül az eredmények ismeretében több továbbfejlesztési irányt is láttam a szakdolgozat témájában, amely bizonyítja, hogy a téma korszerű, fejlődőképes és véleményem szerint alkalmazandó a modern szállodaiparban.

Felhasznált irodalom

Könyvek

Cheverton, P.; 2002. The essential guide to brand management; Kogan Page; London

Korpás, A.; 2007. Általános Statisztika I. 8. kiadás; Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.; Budapest

Korpás, A.;2007. Általános Statisztika II. 7. kiadás; Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.; Budapest

Kottler, P.; 2003. Marketing Menedzsment; Műszaki Könyvkiadó; Budapest

Metelka, C. J. (1990):The Dictionary of Hospitality, Travel and Tourism; Delmar Publishers Inc.; New York

Randall, G.; 2000. Branding. A Practical Guide to Planning your Strategy; Kogan Page; London

Seitz, G. (1997): Hotel management; Orvosi kiadó; Budapest

Veres, Z. (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve;Akadémia Kiadó Zrt.; Budapest

Folyóíratcikkek, tanulmányok

CG42; 2012. Hotel Group and Loyalty Program Brand Vulnerability Study – Summary of Key Findings

Design Council; 2011.The power of branding. A practical Guide p.1-3.

Horwath Consulting; 2008. Future Hotel Supply in Budapest; Budapest

HVS; 2010. Hotel Franchise Fee Guide – Europe; London

HVS; 2011. US Hotel Franchise Fee Guide; New York

Interbrand; 2011. Best Global Brands 2011 Methodology Overview; New York

KPMG Travel, Leisure and Tourism Group; 2001. Study to measure to what extent the opening of the Hilton WestEnd has effected the performance of the Hilton Budapest; Budapest

Smith Travel Research Global; 2011; US Chain Scales

Turizmus Panoráma Bulletin; 2012.10.17.

Internetes Források

Business Traveller Awards 2012

elérhetőség: <http://www.businesstraveller.com/news/business-traveller-awards-2012-the-full-results>

Európai Központi Bank, Euró-dollár árfolyam 2012.09.22-i adat

elérhetőség: <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html>

Four Points by Sheraton Kecskemét

elérhetőség: Turizmus Panoráma Bulletin 2012.10.13.

<http://www.starwoodhotels.com/fourpoints/property/overview/index.html?propertyID=3741>

Franchise Disclosure Document

elérhetőség: <http://www.franchise.edu.au/disclosure-document.html>

GDP növekedési ráta; Trading Economics és CEE Market

elérhetőség: <http://www.tradingeconomics.com/hungary/gdp-growth>

http://www.ceemarket.com/CEE_basic_data.shtml#HUNGARY

Hilton Worldwide brand portfólió

elérhetőség: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/>

Inflációs ráta

elérhetőség: [http://www.indexmundi.com/hungary/inflation_rate_\(consumer_prices\).html](http://www.indexmundi.com/hungary/inflation_rate_(consumer_prices).html)

http://www.figyelo.hu/cikk_print.php?cid=377308_imf_magasabb_lesz_iden_a_magyar_inflacio

International Franchise Association; Franchising meghatározása, típusai

elérhetőség: <http://franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>

KSH; Tájékoztatási adatbázis; Turizmus-vendéglátás gazdasági ágazat

elérhetőség: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=OG>

Uniformed Franchise Offering Circular

elérhetőség: <http://www.frandata.com/products/ufocs1.asp>

Mellékletek

1. sz. melléklet: A Hilton Worldwide brand portfóliója
2. sz. melléklet: A standardizálás eredményeinek alapját képező számítások
3. sz. melléklet: Az indexszámítás eredményeinek alapját képező számítások

A Hilton Worldwide brand portfóliója

Waldorf-Astoria

A Waldorf-Astoria a legelőkelőbb és legmagasabb kategóriájú márkája a Hilton Worldwide-nak. Limitált számban található meg világszerte, összesen 29 szálloda viseli a Waldorf-Astoria nevet. Elsősorban Észak- és Dél-Amerikában találhatók a szállodák, emellett egy található Kínában, három egység Európában és egy Szaúd-Arábiában. Nevét a New-Yorki Waldorf-Astoriáról kapta, amely a világ egyik leghíresebb szállodája, emellett pedig a Business Traveller Észak-Amerika Legjobb üzleti szállodájává választotta 2012-ben.

Conrad

A Conrad a Hilton Worldwide másik luxuskategóriás szállodamárkája, amely szofisztikált, modern légkörrel jellemezhető. Elsősorban az individuumra koncentrál, tehát az egyéni üzleti és egyéni turistákat célozza meg. Szintén limitált számban található meg világszerte: hat Conrad szálloda található Amerikában, tíz egység Ázsiában, három szálloda Európában és egy a Közel-Keleten.

Hilton

A Hilton a világ talán legismertebb szállodai márkája és egyben a Hilton Worldwide legfontosabb brandje is. 540 szálloda viseli a Hilton nevet a világ 78 országában. Folyamatos innovációval tartja fenn a presztizsét: Hilton volt az első reptéri szálloda és a Hilton szállodák voltak azok, ahol elsőként szereltek be televíziót minden egyes szobába.

Doubletree

A Hilton ezen upscale szállodái több mint 250 helyen találhatóak meg a világ 17 országában. A márka ezen kívül a Chocolate Chip Cookie süteményeiről vált híressé, amelyet minden vendég megkap bejelentkezéskor. Emellett több saját innováció és védjegy is erősíti ennek a felső-közép kategóriás szállodamárkának az arculatát, mint például Sweet Dreams by Doubletree ágyak.

Embassy Suite

Ez egy felső-közép kategóriás all-suite, azaz csak lakosztályokból álló szállodákat reprezentáló márka. Amerikában 193 Embassy Suites szálloda található, azonban azon kívül a világ többi részén viszonylag ismeretlen, mert csak nyolc egysége található más kontinenseken. Főleg üzleti szegmenst céloz, hiszen a rezidens vendégek főleg közülük kerülnek ki.

Hilton Garden Inn

Közép-felső kategóriás szálloda, amelynek 515 egysége ismeretes világszerte. Sok védjeggyel és innovációval veszi fel a versenyt a versenytársakkal szemben mint például Garden Sleep System, Pavilion Pantry.

Hampton

A Hilton Worldwide legnagyobb számban képviseltetett márkája, több mint 1800 egysége található meg világszerte. Középkategóriás szállodaként célja az ár-érték arány megtartása és a lehető legtöbb megadása a vendégnek, akármilyen céllal is érkezen.

Homewood Suites

314 egységgel rendelkezik világszerte és célja a reizdens vendégek részére az otthoni kényelem és érzés visszaadása. Ennek érdekében a szobák tágasak, saját konyhával és egyéb „otthonos” berendezéssel rendelkeznek. Komoly internetes jelenlét és interaktív online check-in szolgáltatás lakosztály választási lehetőséggel.

Home2 Suites

A szállodalánc legújabb márkája, amely fiatalos lendületet ötvöz a hagyományos all-suite szállodai jellemzőkkel. Emellett alapelvét tekintve a Homewood Suites-cal egyezik meg. Egyelőre még csak egy tucat található belőle világszerte.

Hilton Grand Vacations

A Hilton Worldwide egyedi, klubtagok számára fejlesztett felsőkategóriás márkája, amely a világ vezető desztinációiban kínál lehetőséget és helyet a pihenésre. Több mint 50 egység tartozik a Hilton Grand Vacations alá. Számos egység elsősorban a külön igénybe vehető, bérelhető villákat kínálja a vendégek számára.

A standardizálás eredményeinek alapját képező számítások

	Vendégéjszaka (b0)	Átlagár (v0)	Árbevétel e Ft (a0)
Összes	103333		2143789
Egyéni turista	31000	19753	612351
Egyéni üzletember	20666	23018	475689
Csoportos turista	31000	18283	566773
Csoportos üzletember	19633	24736	485642
Egyéb	1033	3227	3334

1. tábla: A bázisadatok összegzése - Hilton Budapest Fair Share adatok

A fentiekben láthatóak a standardizáláshoz szükséges adatok közül a bázisként szolgáló adatok, amelyekhez viszonyítva lesznek a tárgy adatok. Az átlagár (v0) az intenzitási viszonyszám, amely egy vendégéjszakára jutó árbevételt jelent. Ebből következik, hogy az árbevétel (a0) az intenzitási viszonyszám tárgyát képező adat, míg a vendégéjszaka (b0) az intenzitási viszonyszám alapját képező adat.

	Vendégéjszaka (b1)	Átlagár (v1)	Árbevétel e Ft (a1)
Összes	146064		3093174
Egyéni turista	48493,248	20370	987807
Egyéni üzletember	25999,392	24521,4	637541
Csoportos turista	33448,656	14153,6	473418
Csoportos üzletember	36662,064	26995,1	989696
Egyéb	1460,64	3226,5	4712

2. tábla: A tárgyadatok összegzése - Hilton Budapest market share adatok

A fentiekben láthatóak a standardizáláshoz szükséges adatok közül a tárgyként szolgáló adatok, amelyek viszonyítva lettek a bázishoz. A jelölések értelme ugyanaz, mint a tárgyadatoknál: Átlagár (v1) az intenzitási viszonyszám, árbevétel (a1) a tárgy adat és a vendégéjszaka (b1) az intenzitási viszonyszám alapja.

Az indexszámítás eredményeinek alapját képező számítások

	Vendégéjszaka index	Átlagár index	Árbevétel index
Egyéni turista	156,43%	103,12%	161,31%
Egyéni üzletember	125,81%	106,53%	134,02%
Csoportos turista	107,90%	77,41%	83,53%
Csoportos üzletember	186,74%	109,13%	203,79%
Egyéb	141,40%	100,00%	141,33%

3. tábla: A szegmensenkénti és mutatónkénti egyedi indexek

Ezen táblázatban az egyedi indexek vannak bemutatva, ami a szerző szerint igen érdekes adatok tükröz, ugyanis az egyes szegmensenként mérhető hatását tükrözi a Hilton névnek. Kifejezik az adatok, hogy a piaci térhódítás utáni állapot hogyan aránylik az előtte tapasztalható adatokhoz.

	Vendégéjszaka (q0)	Átlagár (p0)	Árbevétel e Ft (v0)
Összes	103333		2143789
Egyéni turista	31000	19753	612351
Egyéni üzletember	20666	23018	475689
Csoportos turista	31000	18283	566773
Csoportos üzletember	19633	24736	485642
Egyéb	1033	3227	3334

4. tábla: A bázisadatok összegzése

A fenti táblázatból az értékindex számítás alapjaként felfogható adatokat lehet leolvasni. Az árbevétel (v0) tükrözi az értéket, amely az átlagár (p0) és a vendégéjszaka (q0), azaz az ár és a mennyiség, szorzatából számítható ki.

	Vendégéjszaka (q1)	Átlagár (p1)	Árbevétel e Ft (v1)
Összes	146064		3093174
Egyéni turista	2975323680	20370	987807
Egyéni üzletember	3581693770	24521,4	637541
Csoportos turista	2067331430	14153,6	473418
Csoportos üzletember	3943012286	26995,1	989696
Egyéb	471275496	3226,5	4712

5. tábla: A tárgyadatok összegzése

A fenti táblázat a tárgyadatok összegzését tartalmazza, amely az értékindex kiszámításának tárgyát képezi. A képlet újfent ugyanaz az árbevétel (v_1) a vendégéjszaka (q_1) és az átlagár (p_1) szorzatából kapható meg.