

# Marketing és menedzsment a civil szférában egy hotelprojekt példáján

**Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen sajátosságai vannak a gazdasági tevékenységnek, a vállalkozásnak, ha azt egy civil szervezet valósítja meg, és a menedzsmentnek egy társadalmi egyesület célkitűzéseit, szempont- és értékrendszerét is figyelembe kell vennie.**

**E**lső megközelítésben, a közgazdász logikája szerint biztosan versenyhátrány jelentkezik. Esetünkben a hotelprojekt támogatja a gyermekes családokat, és előnyöket ad a szolgáltatások igénybevételénél a mozgalom egyesületeinek és tagjainak. Kérdés, hogy az ilyen módon létrejött versenyhátrányt részben vagy egészben kompenzálja-e a civil szervezet háttértámogatása, hosszú távon működőképes-e egy ilyen vállalkozás?

A civil szervezetek jelentős tényezőt képeznek a társadalmakban. Jelentőségüket mutatja, hogy e szektor működési költségei: Németországban 3,5%, Magyarországon 1,2% a GDP százalékában, a munkavállalók közötti foglalkoztatottak arányszáma Németországban 3,7%, Magyarországon 2,8% (3). Ennek ellenére igaz az az állítás, hogy „ma még a törvény nem azt mondja meg, hogy a civil szervezetek mit várhatnak el az államtól, hanem hogy az állam mit vár el a civil szervezetektől (3). Ez az állítás Németországra korlátozottan, de Magyarországra még teljes mértékben áll.

## 1. A PROJEKT ALAPGONDOLATA

Az első közép-kelet európai Kolping Családi üdülő- és képzőközpont gondolata a hasonló német és osztrák példák alapján merült fel. Sikertült kihasználni a Magyarország vasfüggönylebontó szerepvállalásából származó nyugati – elsősorban német – hálát és támogatásra való készséget. Szerencsés időpontban indult a beruházás, mert még tartott az előbb említett „hátszél” támogató ereje, de még nem döbbsent rá Németország, hogy milyen óriási terhet jelent számára az ún. keleti tartományok integrálása. Egy működő, ígéretesnek tűnő projekt számára pedig már könnyebb további támogatásokat szerezni. A Kolping Családi Hotel projekt példája is ezt igazolja.

### 1.1. A Kolping mozgalom

Adolf Kolping kölni egyházmegyes papként 1849-ben indította el mozgalmát, amely kölni központtal napjainkban 52 országban 400 ezer ta-

got számlál. Teológiai tanulmányai és pappá szentelése előtt cipésként dolgozott. Fiatal káplánként személyes küldetését abban ismerte fel, hogy a nyomasztó szociális problémák enyhítésének szentelje életét. A katolikus legényegylet megalapításával a fiatalokon akart segíteni a közös művelődés és önmegéelyezés megszervezésével. Mozgalma később kiteljesedett, és a Kolping családnak nevezett 15–100-as taglétszámú egyesületekben már nők, férfiak, gyermekek együtt tevékenykedtek.

A magyar Kolping mozgalom 1856-ban született meg, és 1946-ra már több mint 200 egyesületet számlált. A 2. világháború után a szocialistának nevezett rendszer ellehetetlenítette a mozgalmat, amely csak 1989-ben, Pécssett éledhetett újjá. Jelenleg budapesti központtal, négy régióval közel 100 Kolping-család működik hazánkban, több mint 4000 taggal.

A szociális helyzet javítását célozza meg az Alsópáhokon felépült Családi Üdülő és Továbbképző intézmény, a Kolping Családi Hotel. Létesítésére és működtetésére a Magyar Kolping Szövetség közhasznú alapítványt hozott létre az Augsburgi Kolping Képzési Egyesület és az Augsburgi Kolping Szövetség Rudolf Geiselberger Alapítvánnyal közösen.

A német és magyar Kolping mozgalom eleget tesz a civil szerveződések azon feladatának, hogy „védelmezik a pluralizmust és a társadalom sokszínűségét.” [(4) 1.o.]

## 1.2. A működő példák

Fontos megjegyezni, hogy a Kolping mozgalom bár a katolikus egyházhoz kötődő szervezet, de attól szervezetileg független. Korlátozás nélkül lehetnek tagjai más vallásúak, illetve magukat ateistáknak vallók is. Demokratikus civil szervezatként működik. Ezt azért szükséges megjegyezni, mert az egyházak a szakirodalom szerint nem részei a civil szférának.

„Az egyházak, amelyek történelmi intézményesültségüknél, a hívektől fennálló autonómiájuknál és nemzetközi jellegüknél fogva nem tekinthetők a civil társadalom demokratikus és független szervezeteinek.” (3) Ezen állítás nem azt jelenti, hogy az egyházak antidemokratikusak lennének, hanem azt, hogy ez a kategória az egyházak esetében nem releváns.

Az európai országokban működő Kolping szervezetek nem közhasznú egyesületei meghatározott vállalkozásokat működtetnek a piac különböző területein (képzés, szállodaiipar, vendéglátás, hulladékfeldolgozás, stb.), hogy üzleti eredményeik egy részéből támogatni tudják a Kolping szervezetek egyesületei

tevékenységét. Ezen vállalkozásokon keresztül válik lehetővé, hogy az egyesületek által szervezett karitatív tevékenységek megvalósuljanak. Ezt a szakirodalom keresztfinanszírozásnak nevezi [(4) 25.o.].

A Kolping mozgalmon belül a szállodaiipari tevékenységet illetően 3 kategória különböztethető meg:

1. Az első csoportba tartoznak az ún. „Kolping Familienferienstätte” elnevezésű házak, melyeket talán családi üdülőknek nevezhetnénk. Ezen típusú szállodákból 12 található Németország különböző területein.

Általános jellemzőik a következők:

Ellátás: teljes panzió, az étkezések ideje meghatározott. Szállodai elhelyezés: kétágyas szobák, illetve családi apartmanok, illetve több szoba egybenytásával nyert apartmanok. A szállodák berendezését az egyszerűség és a célszerűség jellemzi. Minden családi szállodában található nagy méretű tornaterem, óvoda, játszótér, kápolna és képző termek. A szállodák építési helyszíneinek kiválasztásánál az egyik legfontosabb szempont, hogy kellemes természeti környezetben helyezkedjen el.

Ezen szállodáknak vendégköre elsősorban többgyermekes családok (a családok üdülésükhöz – amennyiben hátrányos helyzetűek – tartományi támogatást kapnak), nyugdíjas csoportok, illetve különböző vállalati szemináriumok résztvevői. A családi üdülők erőssége a gyermekek és szüleik részére biztosított animáció.

2. A következő kategóriába az ún. Kolping házak tartoznak, melyek nagyon sok európai országban megtalálhatók, és elsősorban központi fekvésük miatt kedveltek. Ezek a házak nem kimondottan szállodák, hisz megtalálhatók bennük fiatalok részére kialakított kollégiumok, valamint friss pályakezdők részére kialakított „bér lakások”.

3. A harmadik kategóriába a különböző országokban megtalálható Kolping szállodák tartoznak. Ilyen szállodák található például: Frankfurt, Freiburg, Ohlstadt (D), Luzern (CH), Linz, Bécs, Salzburg (A), és Alsópáhok településeken. Ezen szállodák az adott ország szállodai minőség-besorolásai alapján elsősorban 3\*-os szállodák, 100–400 ágyas kapacitással. Mivel nagyrészt városi szállodák, vendégkörük legfőképpen az üzleti utazókból áll. Meghatározó még a buszvállalkozások által szervezett csoportos utazók tömege is.

E szállodák egyik legnagyobb erőssége, hogy nagyon nagy figyelmet fordítanak a vendégkapcsolatokra, a személyes törődésre. Három éve megindult

közöttük egy országhatárokat átívelő, közös marketing, illetve értékesítési együttműködés. Ennek keretében a szállodák közös finanszírozással egy gyűjtőnév alatt próbálják a „Kolping Hotels”-t, mint terméket ismertebbé tenni.

### **1.3. A Kolping Családi Hotel bemutatása**

A szálloda 1996. október 5-én nyílt 3 csillagos besorolással. A megnyitást közel kétéves építkezés előzte meg, ahol a kiindulási koncepció az újabb és újabb tapasztalatok és ötletek miatt folyamatosan módosításra került. A szálloda mind a mai napig folyamatosan fejlődik és bővül. Jelenleg a szálloda 8 hektáron terül el, mely magában foglal 7 nagyobb különálló épületet, illetve egy 12 házból álló biofalut.

A négy szállodai épület (István, Gizella, Ulrich, Erzsébet elnevezéssel) 350 ágyat, a bioházak-részleg pedig együttesen újabb 70 ágyat foglal magában, így a szálloda összes ágykapacitása meghaladja a 440 ágyat. A szálloda épületekben az egyágyas szobától a 8 fős apartmanig szinte minden szobatípus megtalálható, így szinte nincs olyan vendégigény, ami ne lenne kielégíthető. Természetesen ez a sokszínűség az értékesítés részére komoly feladatot jelent, hisz az optimális ágykihasználtság biztosítása ezáltal lényegesen nehezebb.

A fogadóépületben helyezkedik el a recepció, az igazgatás, az egyéb irodák, a kávézó, az ajándékbolt, illetve egy a la carte étterem. A központi épületben található még egy étterem 340 fő részére (itt biztosítjuk a félpanziós ellátást büférendszerben), egy óvoda, mely 3 különálló helyiségből áll, 6 db különböző méretű oktatóterem jól felszerelt szemináriumi technikával, kápolna, könyvtár, konyha és egyéb kiszolgáló helyiségek.

A Gyógyászati Központ magában foglal három fedett és egy szabadtéri medencét (ezek közül az egyik élményfürdő jellegű 5 élményeffektussal), szaunát, gőzfürdőt, uszodai bárt, fogászatot, kozmetikát, fodrászatot és egy terápiás részleget. A gyógyászati részleg 2002 őszén – több mint kétszeresére – bővült. A szálloda saját termálkútjából szolgáltatja a gyógyhatású hévízi gyógyvizet.

Sportolási lehetőségek a szálloda területén: műfüves tenispálya, strandröplabda pálya, streetball pálya, futballpálya, fitness terem, asztalitenisz szoba, gyermekjátszótér.

A szálloda az elmúlt időszakban a besorolási kategóriájához viszonyítva jelentős eredményeket ért el a kihasználtság, illetve az eltöltött vendégéjszaka te-

rén. A vendégkör összetétele eltér a hévízi, illetve környékbeli szállodákétól, hiszen nálunk a kúra-udvartételek száma jelenleg a teljes foglaltsághoz viszonyítva „csak” a 30%-ot éri el. A családi üdülők száma jelentős, és ezen kívül a buszos csoportok, a vállalati képzések, valamint konferenciák résztvevőinek száma is meghatározó.

A szálloda családi üdültetési programja példaértékű. A családi szezonban – ami a nyári, illetve a pünkösdi szünidőkre esik – a szálloda a legkedvezőbb árat ajánlja szezonárai közül gyermekes családok részére. A szálloda tulajdonosa egy a német és a magyar Kolping mozgalom képviselő alapítvány, működtetője a szintén német-magyar tulajdonú Kolping Családi Hotel Kft. (1).

### **1.4. A projekt célkitűzései**

Egy leegyszerűsített logika szerint a szállodát üzemeltető cégeknek egy, a szolgáltatású szintjükhöz kötődő versenyképes és rugalmas árrendszer kialakítása után már csak arra kell ügyelniük, elérjék a lehető legmagasabb kapacitáskihasználási mutatókat. Egy árnyaltabb közgazdasági logikájú megközelítés már nem misztifikálja a kapacitás kihasználást, hanem a tőkemegtérülés mutatószámait állítja a középpontba. E két logika természetesen nincs egymással ellentmondásban, csak a súlypontok mások. Az árképzési módszerek költségalapú és piacvezérelt formái, (illetve ezek kombinációi) ismertek a szakirodalomban [(10.) V. fejezet.]

A Kolping mozgalom projektjei – sok más civil szerveződés projektjeihez hasonlóan – más mozgatórugók alapján működnek. A befektetett tőke gyakran nagyobb hányada nem a megtérülés kényszerével működik. A német egyház nagyarányú támogatása, a magyar egyház telekadományai nem kerül vissza osztalék formájában az adományozóhoz. Ez a körülmény rugalmas amortizációs politikát tesz lehetővé, és nagy mozgásteret ad a civil szervezet közvetlen és közvetett támogatására.

A magyar Kolping az adományszerzés flanaganai alapelveiből (4) a következőt részesítette előnyben: Kérj pénzt külföldi magánszemélyektől, testületektől és adományozóktól. Eredmények:

- Devizában kapsz anyagi támogatást. (a 90-es években ennek nagy jelentősége volt)
- Erkölcsi támogatást kapsz nemzetközileg elismert adományozóktól.
- Kapcsolatba kerülsz a tiédhez hasonló külföldi szervezetekkel.

A közgazdasági ráció célrendszere tehát módosul, kiegészül egy civil, társadalmi szervezet célrendszerével, de itt is érvényesül az ismert nemzetközi tendencia:

- a létrejövő nonprofit szerveződések arra törekednek, hogy megkülönböztessék magukat a profitra orientált vállalkozásoktól
- ugyanakkor a fő működési körben professzionizálódók egyre inkább kezdenek hasonlítani a nyereségre törekvő vállalkozásokra.

## 2. A MENEDZSMENT MARKETINGSTRATÉGIÁJA

### 2.1. Hagományos versus 4 C-re épülő marketingstratégia

A Kolping mozgalomban a gazdasági tevékenységek területén kiemelkedő jelentőségű az idegenforgalmi tevékenység. A menedzsment rendelkezik tapasztalt, rutinos szakemberekkel, de az új megoldások, eszközök alkalmazására különösen kész fiatal szakemberek is érvényesíteni tudják véleményüket. Ennek megfelelően a Kolping marketingstratégiáját a hagyományos, az eladói szemléletet jellemzi, az ismert 4 P-re épülő marketingmix helyett a vásárlócentrikus 4C marketingmix határozza meg. A 4 P árnyaltabb megközelítéséről ld (9). Ez a fogyasztói értékét (Customer value), a költségminimalizálást (Costs), a termékhez, illetve a szolgáltatáshoz való hozzájutás kényelmét (Convenience), illetve az interaktív párbeszédet jelenti az eladó és a vevő között (Communication).<sup>1</sup>

A hotel napi kiadvánnyal és heti összefoglalóval tájékoztatja vendégeit szolgáltatásairól, az ajánlott, javasolt programokról. A vendégek reflexiói is megjelenhetnek ezen a módon. Adottak tehát az interaktív párbeszéd tárgyi és szervezeti feltételei.

### 2.2. Az internetmarketing szerepe a működtetésnél

A menedzsment folyamatosan tájékozódik, teljes körű kikérdezés alapján, a vendégek körében a működtetéshez szükséges információk beszerzése érdekében.

Ismert a 2001-re vonatkozóan annak megoszlása is, hogy a vendégkör hogyan figyelt fel és választotta ki az Alsópáhokon működő hotelt, illetve milyen érté-

kesítési csatornán keresztül foglalta le a szállást. Az első kérdéskörben az Internet aránya 3%, a másodikban 7%. Ez az adatpár 2002 első 10 hónapjában 6 illetve 11%-ra nőtt. Első felületes benyomás alapján azt is mondhatnánk, ez marginális, különösebb figyelmet nem érdemel. Nem kardinális kérdés a weboldal gyors frissítése, a hagyományos marketingeszközök hatékonyabbak. E megközelítés ellen több ellenérv felhozható.

- Az internet hozzáférés exponenciálisan felfutó fázisban van.

- A Kolping belső zárt közössége és sajátos információs hálózata a kezdeti stádiumban erőteljesen elnyomja a más információs csatornákat.

Utóbbi érvhez egy adalék: 41% barátainak (kolpingos) ismerőseinek hatására választotta a hotelt. A Kolping tagok korstruktúrája sajátos. Az aktív ifjúsági mozgalom mellett igen jelentős az idősek, a nyugdíjas korúak szerepe és részaránya a mozgalomban, és relatíve alacsony az aktív középkorúak aránya. Az idősebbek konzervatív gondolkodásmódja és magatartása az új információs csatornák iránt kevésbé fogékony, elkötelezettek a hagyományos információs csatornák iránt. Az idő múlásával ez tompul, és nem szabad lemondani az Internet adta lehetőségekről, ld. (7); (8).

A hotelmenedzsment messzemenően egyetért a következő megállapításokkal (2.):

- Az üzleti élet látványosan kettészakadt, két egymást kiegészítő piac létezik: a hagyományos piac (reálvilág – marketplace), valamint az információ és kommunikáció alapú elektronikus piactér (virtuális piac – marketspace).

- Az online stratégia üzleti és technológiai vonatkozásait összhangba kell hozni, és ehhez feltétlenül szükség van a két terület közötti zavartalan kommunikációra és együttműködésére.

## 3. A CIVIL SZERVEZET TULAJDONLÁSÁBÓL EREDŐ SAJÁTOS MENEDZSMENTFELADATOK A MŰKÖDTETÉS NÉL

A civil szervezetek tulajdonában álló gazdálkodó szervezetek esetében fennáll annak a veszélye, hogy a civil szervezetek felelős vezetői, akik nem feltétlenül rendelkeznek cégvezetési és gazdálkodási ismer-

1 A vásárlócentrikus megközelítési módot valójában már a hetvenes évek közepe óta a marketingstratégia lényegének tartják, egy újszerű vagy új marketingstratégia tulajdonképpen annyit mond, hogy még vásárló centrikusabbnak kell lenni, ld (6).

retekkel, beavatkoznak a menedzsment munkájába, és rontják annak hatékonyságát.

Ez a konfliktusforrás a vizsgált projektnél nem jelentett reális veszélyt a múltban, és várhatóan a jövőben sem fog. Ez elsősorban a Kolping-mozgalom szállodaiparban és a vendéglátásban szerzett több évtizedes tapasztalatainak köszönhető. A civil szervezetek fejlődési szakaszait a beindulás, a professzionalizáció, az intézményesülés hármására bonthatjuk (4). A német-magyar közös projekt a németországban Kolpingban már lejátszódott fejlődés tapasztalataira építhetett.

A két végső szakasz kiteljesedése azt is jelenti, hogy **e Kolping projekt már csak kvázi nonprofitnak tekinthető**, miközben azért megőrizte civil szerveződés jellegét. A nonprofit jelleg erőssége a változások és célrendszer módosulások közepette változhat (5).

A mozgalom vezetését társadalmi munkában ellátók és a főállású alkalmazottak között az együttműködés nagyobb konfliktusoktól mentes. Időnként viszont véleménykülönbségek alakultak ki az együttműködő német és magyar szakemberek között. Ezek a véleménykülönbségek annak ellenére alakultak ki, hogy a nemzetközi Kolping mozgalomban vezető szerepet játszó német szakemberek az 52 országból álló Kolping szervezetben több évtizedes együttműködéssel tanultak toleranciát akár egzotikus, harmadik világbeli szokások, vélemények, kultúrák akceptálásában is. Bármennyire is közös európai gyökerű a német és a magyar szocializáció, mégis felszínre kerültek a különbözőségek is. Erre néhány példa, különböző területekről.

A globalizálódó világ egyik tendenciája, hogy a nagy tömegű minőségi étkeztetésben mind az ételfajta kiválasztásában, mind annak mennyiségében érvényesül az ad libitum elv, ami az ún. büférendszerként ismert. A vendég többfajta akár meleg előfő- és utóételből tetszés szerint szabadon választ, és önkiszolgáló módszerrel történik az étkeztetés. A német szakemberek ezt a formát szorgalmazták, ami ellenállást váltott ki a magyar szakemberek körében. A magyar szakvélemény feladatul tűzte ki, hogy a magyar konyha specialitásait nem ismerő, többségében külföldi vendéggel megismertesse a magyar étkezési kultúra sajátos termékeit. A laikus vendég által a többfajta feltétből, köretből mixelt, szószokkal, öntetekkel esetlegesen és szinte véletlenszerűen ellátott kompozíciók ezt a célt nem szolgálják. Végül megszületett a kompromisszumos döntés. Az alap-

szolgáltatás büférendszerű, de a vendégeket többnyelvű leírások, fotók tájékoztatják a javasolt étel összeállításoknál. Az ételeket melegen tartva tároló büfé olyan körkörös kiképzésű, hogy a középpontban álló szakember segítségét kérheti a vendég a javasolt étel-együttes összeállításában.

*Példa egy másik területről.* A szaunahasználat magyar és német szokásai eltérőek. Németországban elfogadott a különböző neműek ruhátlan együtt szaunázása, ez nálunk még szokatlan. Tapasztalható volt azonban az is, hogy a német gyakorlat sem egyseges. A projekt létrehozásában meghatározó augsburgi Kolping vezetők, a katolikus bajor mentalitásnak megfelelően tolerálták a magyar véleményeket, és a szaunázás egy bonyolult, nemenkénti és az öltözéket illetően differenciált rendszere alakult ki a szállodában. Megzavarta a rendszert, hogy a korábban meghatározóan Bajorországból érkező csoportok mellé befutottak a Németország északi tartományaiból érkező csoportok. Ők a „szauna az szauna” felkiáltással elfoglalták a helyiséget, természetesen ruhátlanul, nemtől és kortól függetlenül. E gondot véglegesen a szálloda bővítése oldotta meg, különböző szaunakabinokat kínálva, figyelemmel a differenciált igényekre.

A Kolping mozgalom egyházhoz kötődő szervezet, de ez a kötődés nem szervezeti, hanem a közös eszmerendszerből fakad. Ebből adódóan vezetői között vannak prézesnek nevezett papok, akik az egyházi hierarchiától szervezetileg függetlenül látják el lelki vezetői szerepüket. Létezik a mozgalmon belül úgynevezett világiakból álló vezetés is, ami a gyakorlati tevékenységet irányítja és koordinálja. Kisebb véleménykülönbségek ebből is adódnak.

A hotel egy kiváló akusztikájú 160 férőhelyes, alapvetően kápolnai célokra tervezett teremmel is rendelkezik. A hasznosítás során felmerültek az egyházi célok mellett egyéb hasznosítási lehetőségek is. Egyeztetést kívánt, hogy a hasznosítás milyen jellegű lehet, zenei rendezvények, prózai jellegűek? Azon belül is melyek stílusa, atmoszférája illeszthető be egy kápolnába? Értelmszerűen más szemmel nézte mindezt egy egyházi személy, és más szemmel az azonos eszmerendszert képviselő, de pragmatikusabb, esetleg szekularizáltabban gondolkodó világi vezető. Egyeztetéssel az alkalmankénti véleménykülönbségek feloldhatók voltak.

Minden menedzsment alapvető feladata a rábízott vagyontárgy gazdaságos üzemeltetése, az új kihíváshoz való rugalmas megfeleltetése. Egy civil szer-

vezet tulajdonát működtetni sajátos terhet is jelent. Egy befektetőcsoport az ágazatban elvárható nyereségességet és biztonságos, ésszerű kockázattal járó gazdálkodást vár el. A lakossági fogyasztás területén folytatott szolgáltatás esetében természetes igény, hogy a tulajdonosi szervezet tagjai valamilyen közvetlenül is megfogható előnyt élvezzenek a többi fogyasztóhoz viszonyítva. A hotel sok más támogatás mellett a Kolping tagok és a nagycsaládosok számára évi 6 millió forintos keretösszeggel kedvezményes tartózkodást biztosít.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Megítélésünk szerint bizonyítást nyert, hogy a Kolping Családi Hotel sikeres és perspektivikus vállalkozás. Ennek igazolására a következő információkat közöljük:

A kihasználtsági mutatók jók. A szálloda 70% körüli ágykihasználtsággal és 75% körüli szobakihasználtsággal működik.

Fontos megjegyeznünk, hogy ezeket a mutatókat romló hatékonyságú piaci környezetben érte el a hotel. Ezt illusztrálja a következő tábla.

gok vannak a Bajor tartományi parlamentben, de a Bundesratban, Berlinben, és egy kicsit már Budapesten is. Sokan segítik szakértelmükkel, munkájukkal önzetlenül tevékenységünket. Ezáltal sikerül hasznosítani a civil szerveződésben lévő öntevékeny erőt és energiát.

## IRODALOM

1. BALDAUF CSABA 2000. *A minőségbiztosítás lehetőségének vizsgálata a Kolping Családi Hotelben.* (Szakdolgozat) Bp.: Budapesti Gazdasági Főiskola
2. BÁNYAI EDIT 2001. Az Internet hatása a vállalati gazdálkodási ügyviteli folyamatokra. *Marketing & Menedzsment* 4, 16–24.
3. BÍRÓ ENDRE 2002. *Nonprofit szektor analízis* Bp.: EMLA egyesület
4. FARKAS FERENC 1995. *A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben* Pécs–Bp.: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület
5. FARKAS FERENC 2001. Változások menedzselése nonprofit szervezetben. *Vezetéstudomány*, 6
6. KANDIKÓ JÓZSEF 2002. Új ABC a marketingben. *Piac és Profit* 8–9. 33–34.o.

Szobafoglaltság%-ban a szállodákban

Év	5 csillagos sz.	4 csillagos sz.	3 csillagos sz.	Átlagosan	Gyógyszállók
2000	64	62	43	47	62
2001	61	59	44	47	63
2002 jan.–aug.	59	57	43	46	62

Forrás: KSH Gyorstájékoztató: Turizmus 2002. aug.

A szálloda által elért 13,7%-os nyereséghányad ezen a területen jónak mondható.

Sok előny származik abból, hogy a háttérben egy erős nemzetközi szervezet áll. Az 52 országban jelen lévő Kolping mozgalom központja és meghatározó országa Németország majd 3000 Kolping szervezettel és 280 ezer Kolping taggal. Egy sikeres ország sikeres polgárai akár csak Kolping-lojalitásból egyszer kipróbálják, mit kapnak a Kolpingtól itt Magyarországon. És ha versenyképes a kínálatunk, akkor visszajönnek. Mind a megvalósításnál, mind a működtetésnél nagy szerepet játszott a meghatározó németországi, de már hazánkban is működő lobby tevékenység, ami nemcsak az USA képviselőháznak folyosóján egzisztál. Befolyásos Kolping ta-

7. KOLPING – BILDUNGSWERK IN DER DIÖZESE AUGSBURG E.V.: *Gescheftsbericht* 2000, 2001
8. KOLPING CSALÁDI HOTEL: *Felügyelő bizottsági jelentések* 2000, 2001;
9. OROSDY BÉLA 1999. A „negyedik P”. *Marketing & Menedzsment*, 2. 47–52.o.
10. REKETYE GÁBOR 1999. *Az ár a marketingben.* Bp.: Műszaki Könyvkiadó

A szerzők: Baldauf Csaba ügyvezető igazgató,  
Kolping Családi Hotel, Alsópáhok,  
Herman Sándor  
a közgazdaságtudomány kandidátusa,  
tanszékvezető egyetemi docens a PTE KTK-n,  
Werner Moritz közgazdász, Kolping, Augsburg