



# TEHETSÉGEK A TUDOMÁNY LÁTHATÁRÁN



**BGE**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

**Szerkesztette:**

**Dr. Vágány Judit**

**Címlap:**

**Varga Ottó, BGE KMI**

**ISBN: 978-615-5607-70-7**

**Kiadja:**

**Budapesti Gazdasági Egyetem**

**Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar**



**BGE**

**Budapest, 2019.**

# **A MINŐSGMENEDEZSMENT JELENTŐSÉGÉNEK BEMUTATÁSA A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ SZÁLLODALÁNCOKON KERESZTÜL**

**Sebesi Petra – Oláh Péter Károly**

## **1. BEVEZETÉS**

A kutatás fő témája a minőségmenedzsment vizsgálata 7 Magyarországon működő szállodaláncon és szállodacsoporton keresztül. A minőségmenedzsment egy szervezet életében mindenre kiterjedő vizsgálatot igényel, komplexitásának megértése, rendszerben való átlátása elengedhetetlen. A szállodaiipart vizsgálva a minőséghez való viszonyulás nagyon kardinális kérdés, mivel ez a terület a tercier szektorba sorolandó, amely a szolgáltatásokat foglalja magába, nem tárgyasult termékeket kínál. A szolgáltatások minősége pedig meglehetősen szubjektív, ebből kiindulva a minőség mérése igen nehéz feladat, hiszen annak alapja az igény és az elvárás, amely egyenként, csoportonként eltérő lehet. Tehát a minőség menedzselése nagyon pontos és precíz munkát igényel, a szervezet minden területére kiterjedt mély elemzés után lesz csak lehetőség effektív változtatásra.

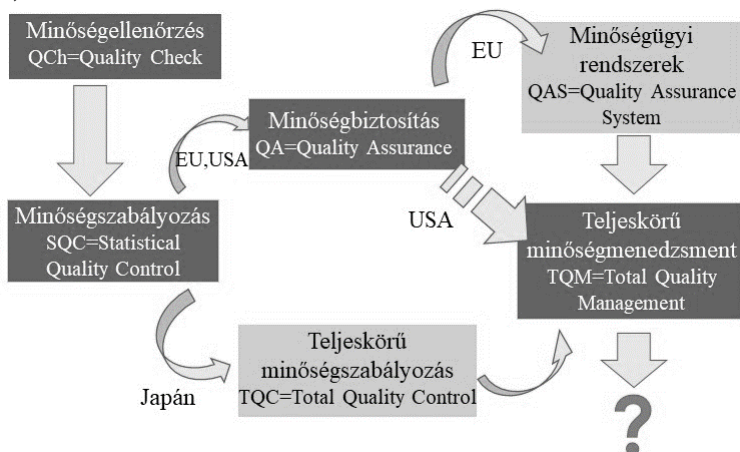
A kutatás célja, hogy feltérképezzük a magyarországi körülményeket a szállodai minőségmenedzsment tekintetében az országban jelen lévő jelentős szállodaláncok és szállodacsoportok által. Összesen 7 vállalat keretein belül 83 szálloda került vizsgálat alá, amely országos szinten a hazai szállodai szobák 25,5%-át, 15 ezer szállodai szobát jelent, 23 városban. A piacon való differenciáltság miatt felmerült a kérdés, hogy vajon ugyanúgy, vagy a piacon való megjelenéshez hasonlóan, eltérően gondolkodnak-e az egyes szállodák a minőségről és annak jelentőségéről. A folyamatosan változó világhoz igazodva fontos vizsgálni, hogy a fejlesztés milyen módon van jelen a szállodaiiparban, és ezek mennyire látható teljesítmények a felhasználók, jelen esetben a vendégek szemszögéből. A szállodák esetében a minőség a mérőszámokon túl- mint a szállodai szobakapacitás-kihasználtság- a vevői és dolgozói visszajelzések alapján mérhető. A kutatás során figyelembe vettük ezen elemeket is, hogy még konkrétabb és reálisabb képet kaphassunk a jelenlegi helyzetről.

## **2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

A minőségmenedzsment rendszerek alapjai a tudományos munkaszervezés megjelenéséig nyúlnak vissza, amely a 19. század második felére tehető. Ekkor fogalmazódott meg a klasszikus vezetéselméleti irányzatok, melynek kiemelkedő egyénisége Frederich Winslow Taylor. Az ő alapelveit figyelembe véve az előállított termékek minősége egyenletesebbé vált, megbízhatóvá váltak a gyártott produktumok. A vezetés tudományos alapon szabályozta a munkavégzés minden elemét, amely egy teljesen forradalmi ötletnek bizonyult. (Roóz-Heidrich, 2013)

Később egyre több szakember foglalkozott a minőségmenedzsmenttel, amely alapján számos módszer került kidolgozásra. A folyamat során három különböző minőségiskolát

különböztetünk meg, a japánt, az amerikai és az európai. A fejlődés szakaszait az alábbi ábra szemlélteti, mely figyelembe veszi az egyes minőségiskolák sajátosságait is. (Kövesi-Topár, 2006)



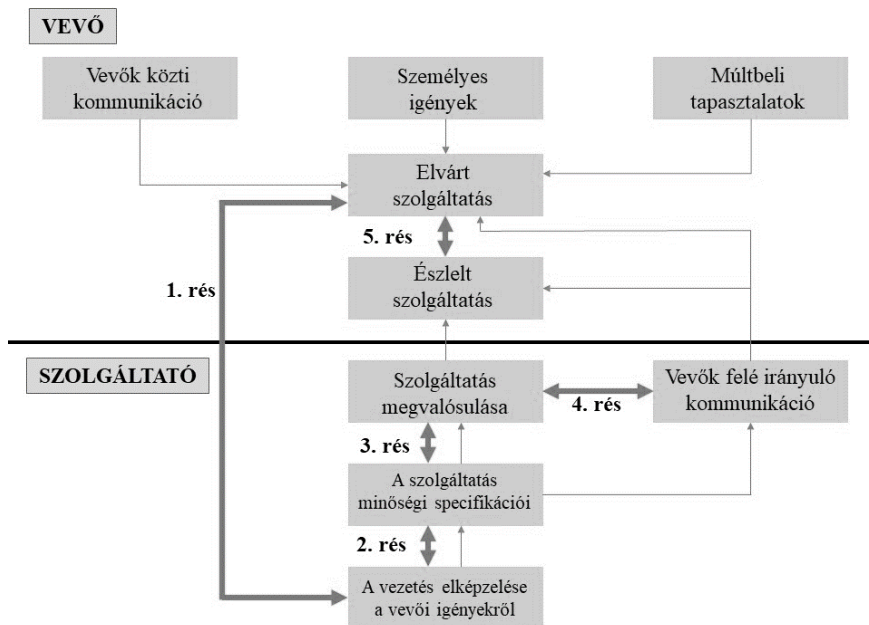
**1. ábra. A minőségmenedzsment fejlődésének szakaszai**

Forrás: Kövesi-Topár, 2006 alapján, saját szerkesztés

Fontos megjegyezni, hogy habár az ekkor kialakuló rendszerek a termelési folyamatokra fókuszáltak, megfelelő átdolgozással nem termelő területek esetében is sikeresen alkalmazhatók.

A szolgáltatásminőséget különböző modellek alapján mutatták be. Ilyen többek közt a Grönroos-féle 'Technikai és funkcionális minőség modell' (1984), a Teas-féle 'Értékelt teljesítmény, normált minőség modell' (1993) vagy Sureshchandar és társai által kidolgozott 'Szolgáltatásminőség kritikus faktorai modell' (2001). Dolgozatomban a legelterjedtebb szolgáltatásminőségre vonatkozó módszert, a GAP-modellt (rés-modell) szeretném részletesebben bemutatni, amely a szolgáltatásminőségre való fókuszálás korai időszakában került kidolgozásra, Parasuraman, Zeithalm és Berry által, 1985-ben. A modellt alapul véve később létrejövő SERVQUAL modell és skála is rövid bemutatásra kerül. (Becser, 2008)

A GAP-modell fő célja, hogy bemutassa, hogy az igénybe vevők minőségérzetének kialakulása során kommunikációs hibák léphetnek fel, melyek az ügyféltapasztalatokat és ügyfélelvárások eltéréseit adják. Ehhez elengedhetetlen ezeket a réseket vizsgálni, hogy a vendégek elvárásai és tapasztalatai minél közelebb kerüljenek egymáshoz. A 2. ábra bemutatja a folyamatot, és láthatók a vizsgálandó rések is. (Becser, 2008)



**2. ábra: A GAP-modell**

Forrás: Parasuraman-Zeithalm-Berry, 1985 alapján saját szerkesztés

Az egyes részek jelentése:

- 1. rés:** eltérés mutatkozhat a szolgáltatók vezetőinek vevői elképzelései és a vevők tényleges elvárásai közt, vagyis a keresleti és kínálati oldal nem találkozik;
- 2. rés:** különbség lehet a vevői elvárások szolgáltató által való felismerése és azok minőség specifikációkban történő megjelenítése között, azaz az elvárásokat nem jól értelmezik és alakítják ki ezekből a standardeket;
- 3. rés:** eltérés a vevői igények által elképzelt és a nyújtott szolgáltatás között, vagyis a standardek hibás megvalósulása;
- 4. rés:** a szolgáltató által kommunikált szolgáltatás és a ténylegesen nyújtott szolgáltatás között eltérés mutatkozik, tehát az ígéretetek nem realizálódnak;
- 5. rés:** eltérés az elvárt és az észlelt szolgáltatás között, vagyis a vevő által tapasztalt minőség nem egyezik az elvárásaival.

Figyelembe kell venni, hogy a modell alkalmazásának vannak korlátai. Nem alkalmas a kisebb méretű szolgáltatók minőségének mérésére, de azt sem veszi figyelembe, hogy egyes fogyasztók alacsony minőségi elvárással bírnak, vagy pedig az úgynevezett bizalmi szolgáltatók esetében (például egészségügy, jogi tevékenység) nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy milyen elvárásai vannak a fogyasztónak, és ahhoz képest milyen minőségű szolgáltatást realizálnak. (Heidrich, 2006, Haksever, 2000)

A szállodai szolgáltatásokon a különböző egységekben, a szálloda személyzete vagy tárgyi eszközei által, a vendég elvárásainak, a tartózkodás során felmerült igényeinek, térítésmentesen vagy térítés ellenében igénybe veheti, belső vagy külső források felhasználásával, kötelezően vagy fakultatív módon nyújtott, magas színvonalon történő kielégítését értjük. (Bártfai, 2006)

A minőségmenedzsment és a szállodai szolgáltatások fogalmát szem előtt tartva kezdődhetett meg a kutatás fő része.

### **3. KUTATÁSMÓDSZERTAN**

A kutatás 7 Magyarországon működő szállodacsoportot és -láncot vizsgált. Előzetesen a vállalatok egy vezetőségi tagja egy 6 kérdésből álló kérdőívet töltött ki, mely a szállodákkal kapcsolatos általános kérdéseket tartalmazott. Ezt követően minden szállodalánc egy képviselőjével interjúk készültek el ugyanazon fő kérdések alapján. Az interjúk alanyai a szállodaláncnál dolgozó a minőségmenedzsment témakörében leginkább jártas személyei voltak, akik az előzetes kérdőívben lettek megnevezve.

A vizsgált szállodacsoportok és -láncok összesen 83 szállodát jelentenek, melyek közül 53 Budapesten, míg 30 másik, vidéki városokban található meg. Összesen több mint 15 ezer szállodai szoba került vizsgálatra, a legtöbb szoba és emellett a legtöbb szálloda is a Danubius Hotels Group esetében volt megfigyelhető. Az összes vizsgált szállodalánchoz tartozó szobák 73,2%-a, azaz 11057 szoba található a fővárosban, a vidéki szállodákban pedig a vizsgált szállodai szobák 26,8%-a realizálódik. A minta a hazai szállodapiac 8,13%-át, míg a 15109 vizsgált szállodai szoba a hazai piac 25,5%-át teszi ki. Ezalapján elmondható, hogy a vizsgált minta a szállodák átlagméretéhez képest nagyobb szobaszámmal bírnak. A primer kutatások során két formája került alkalmazásra: a kérdőív és az interjú. A kutatásban vizsgált mintában szerepeltett 7 szállodalánc a magyar viszonylatban legjelentősebbnek vélt piaci szereplő, ez volt az ok ezen minta alkalmazására.

#### *Accor Hotels*

Az Accor Hotels névéhez 4283 szálloda fűződik világszerte; a legnagyobb arány Európában mutatkozik. Az üzemeltetési formát tekintve Magyarországon tulajdonosi, illetve management szállodák vannak jelen.

#### *Continental Group*

A teljesen magyar tulajdonban lévő szállodaüzemeltető cég az elmúlt 12 évben 5 szállodát nyitott, a D8 Hotel nyitása a kutatás közben történt, így a vizsgálat erre a szállodára nem terjed ki.

#### *Danubius Hotels Group*

A szállodacsoport jelenleg 5 országban van jelen, amely összesen 43 szállodát jelent, ezek közül a 20 magyarországi szálloda mindegyikét tulajdonosi formában üzemeltetik

#### *Hunguest Hotels*

Magyarországon 20 szálloda tartozik a szállodaláncához, melyek közül 16 tulajdonosi, 1 franchise üzemeltetés alatt áll, 3 szálloda pedig partnerszállodaként van jelen.

### *InterContinental*

A világ 100 országában találkozhatunk az IHG csoporthoz tartozó szállodával, amely több, mint 5000 szállodát jelent. Magyarországon 2 szálloda tartozik az IHG csoporthoz, a budapesti InterContinental Budapest, illetve a budaörsi Holiday Inn Budapest – Budaörs, mindkettő management üzemeltetési formában működik.

### *Marriott International*

A Marriott International a világ legnagyobb szállodaláncának számít, a 130 országban elérhető szállodájával, amely több, mint 6700 szállodát jelent világszerte. Magyarországon 7 szálloda tartozik a szállodalánchoz, melyek többsége management üzemeltetési formában működik. A 6 fővárosi szálloda mellett egy szálloda vidéken, Kecskeméten található.

### *Mellow Mood Hotels*

A Mellow Mood Hotels minden szállodája Budapesten található, szám szerint 12, melyhez összesen 860 szoba tartozik. 5 branddel rendelkeznek: luxury hotel, fashion hotel, congress hotel, city hotel és TopHotels. A szállodák főként tulajdonosi üzemeltetés alatt működnek.

Először minden vizsgált szállodalánc vezetősége részére kiküldésre került egy hatkérdéses kérdőív, amely nyílt és zárt kérdéseket tartalmazott. Ezek a kérdések elsősorban a hipotézisek 3 fő témakörét érintették: a szálloda kapcsolatát a minőséggel, a dolgozók és a vendégek helyzetét. Emellett olyan információk forrásául is szolgált, amelyek valamilyen számszerűsíthető adatra irányulnak. A kérdőívek online, emailben lettek kiküldve magyar és angol nyelven, minden vizsgált szállodalánc/szállodacsoport képviselőjének azonos időpontban.

Az előzetes kérdőív utolsó kérdésében feltüntetésre került a minőségmenedzsment témakörében leginkább jártas személy neve, hiszen a kérdőívek feldolgozása után a megnevezett személyekkel készültek el az interjúk. A félig strukturált interjú 12 kérdést tartalmazott, melyek főként nyitott kérdések voltak, de ugyanakkor standard kérdéseket is magába foglalt. Minden alkalommal személyes találkozó keretein belül készültek az interjúk, melynek válaszai főként nem objektív, számszerűsíthető tények voltak.

A bevezetésben megfogalmazott főbb irányvonalak alapján a hipotézisek 3 csoportba sorolhatók.

### *A Magyarországon működő szállodaláncok minőséggel való kapcsolatának vizsgálata*

H1: A Magyarországon működő szállodaláncok minőségéről való elképzelései nem azonosak.

H2: A Magyarországon működő szállodaláncok véleménye azonos a HOTELSTARS szállodai minősítési rendszer alkalmazásáról.

H3: A Magyarországon működő szállodaláncok jövőbeli minőséget érintő fejlesztéseiben nagy szerepet kapnak a technológiai fejlesztések.

#### *A Magyarországon működő szállodaláncoknál dolgozók helyzetének vizsgálata*

H4: A Magyarországon működő szállodaláncok vezetősége folyamatos visszajelzést ad a dolgozók teljesítményéről.

H5: A szállodaláncoknál dolgozók lojalitásának alapját a megfelelő fizetés és egyéb juttatások képezik.

#### *A Magyarországon működő szállodaláncok vendégeinek vizsgálata*

H6: A szállodára és annak szolgáltatásaira érkező visszajelzéseket a szálloda vezetősége minden esetben figyelembe veszi.

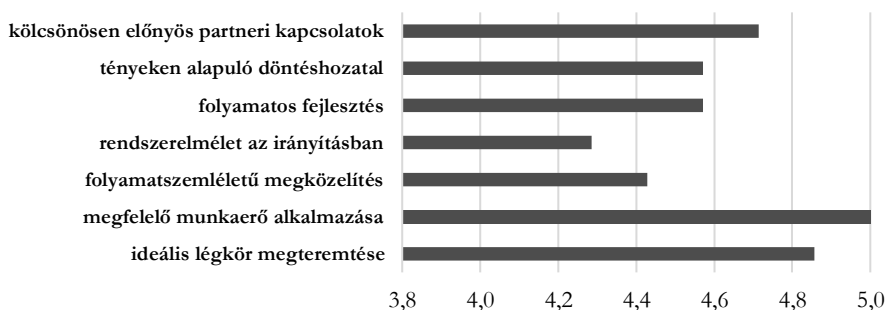
H7: A vendégek foglalásainak jelentős része történik az OTA-kon keresztül.

H8: A minőségmenedzsment alapja a vendégek igényeinek kielégítése.

## 4. EREDMÉNYEK

### **A szállodaláncok minőséghez való viszonyulása**

Az interjúk és a kérdőívek során egyértelművé vált, hogy a szállodaláncok a minőséget a szállodai szolgáltatások színvonalával, és az azokat nyújtó emberek teljesítményével teszik egyenlővé. Ez a gondolat kivétel nélkül minden esetben elmondható. Emellett egyes esetekben szóba került a szálloda tárgyi eszközeinek minősége, illetve magának a szállodának a fizikai állapota. A szállodalánc vezetőségének előzetesen kiküldött kérdőívében szerepelt egy, a minőségirányítási szempontok (MSZ EN ISO 9001:2015 alapján) fontossági értékelésére vonatkozó kérdés, amelyre 1-től 5-ig terjedő skálán fejezhették ki egyetértésüket vagy ellenvéleményüket a kitöltők. A szabványba foglalt szempontokat nem ismerték, a kitöltést a saját és a központi nézetek és elvárások alapján készítették el. Az eredményeket a 3. ábra szemlélteti.



**3. ábra. Minőségirányítási szempontok fontossága a szállodaláncok szerint**

Forrás: saját kutatás

Abban mindegyikük egyetértett, hogy a megfelelő munkaerő alkalmazása megkérdőjelezhetetlenül fontos, viszont azt megtalálni és megtartani nagyon nehéz. A munkaerő kérdéséhez kapcsolódik a szintén magas pontszámmal értékelt ideális munkaköri légkör megteremtése, hiszen ez elősegítheti a cégben tapasztalható fluktuáció



alacsonyán tartását. A HR részleg legnagyobb éves feladata, hogy visszajelzések alapján készítsék el az éves tréningtervet, illetve a juttatási csomagokat.

A fontossági sorrend ezt követő szempontja a kölcsönösen előnyös partneri kapcsolatok kialakítása. Ebben az esetben mindenféleképpen azt mérlegelik, hogy milyen áron, milyen előnyökhöz jutva, milyen kötelezettségeket vállalva jön létre a kapcsolat. Csak akkor kötnek szerződést egy-egy partnerrel, ha az ajánlatot valóban érdemesnek vélik.

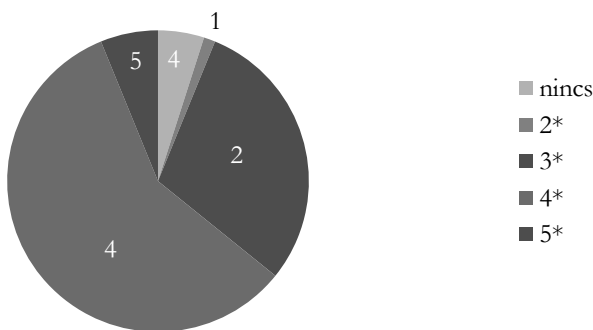
Ezzel szemben a tényeken alapuló döntéshozatal már sokkal alacsonyabb pontszámot kapott. Ennek okában egyetértettek a válaszadók: egy szálloda esetében, ahol folyamatosan szolgáltatásokat nyújtanak, melynek egyik legfontosabb tényezője az emberi erőforrás, elengedhetetlen, hogy minden felmerülő probléma elkerülése érdekében proaktívak legyenek, előre gondolkozzanak, és találják meg egy később előfordulásra esélyes probléma megoldását még a nehézség bekövetkezése előtt.

A folyamatos fejlesztés hasonló pontszámmal bír, viszont az okok igen eltérőek. Egyes szállodaláncok sokkal magasabb pontszámot adtak volna, viszont üzemeltetési formájukból adódóan nem tudnak minden tervüket megvalósítani. Más szállodaláncok viszont nem is tartják fontosnak, hiszen úgy vélik, túl nagy investálás lenne túl kevés haszonért, hiszen a folyamatosan változó trendek miatt nem lehet tudni, hogy a jövőben milyen igények lesznek.

A legkevésbé fontosnak gondolt két elem a rendszerelmélet az irányításban és a folyamatszemplétű megközelítés volt.

A vizsgált szállodaláncoknál egy kivétellel minden esetben egy külön részleg vagy munkakör foglalkozik a minőségmenedzsmenttel. A legtöbb esetben ez egy dolgozó feladata, de a mintában akadt olyan is, ahol egy hétfős csoport foglalkozik rendszeresen a minőségmenedzsmenttel. Az a szállodalánc, melynél nem külön részleg vagy személy foglalkozik a minőségmenedzsmenttel, úgy vélik, hogy a standardok betartása miatt nem indokolt egy személy/részleg e célból való fenntartása.

#### ***A szállodaláncok és a HOTELSTARS minősítés kapcsolata***



**4. ábra. Vizsgált szállodaláncok HOTELSTARS besorolásának megoszlása**

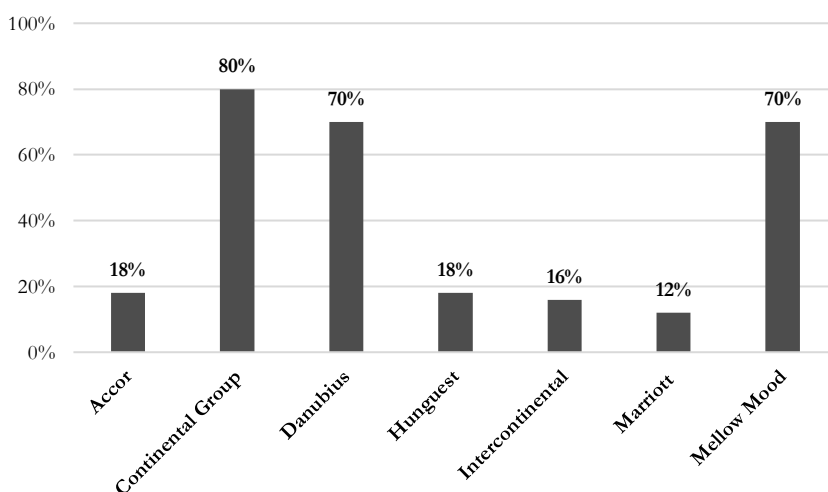
*Forrás: saját kutatás*

A vizsgált 83 szálloda közül csupán négynek nincs HOTELSTARS besorolása. (4. ábra) Emellett a vizsgált minta 56,6%-a 4\* besorolással bír (beleértve a 4\* superior-t is). Habár a minta túlnyomó többsége rendelkezik minősítéssel, mégis igen megosztóak a HOTELSTARS minősítés fontosságáról alkotott vélemények. Egyes minősítéssel rendelkező szállodalánccok a minősítés ellenére sem tartják fontosnak, de természetesen vannak olyanok is, akik úgy gondolják, a minősítés elengedhetetlen a színvonal kifejezésére. A szállodalánccok több, mint fele fontosnak tartja a minősítést az előírt standardek miatt, mivel a vendégek ez alapján tudják, mit várhatnak egy adott szállodától. A szállodák fő feladata pedig ezeknek a standardeknek a teljesítése, túlteljesítése. Két szállodalánc esetében elmondható, hogy minősített szállodáik meglétével szemben nem tartják fontosnak, mert a visszajelzések alapján a vendégeket kevésbé befolyásolja. Szerintük a minősítés túl konkrét előírásokat követel, amitől minimálisan eltérve nem kaphatják meg a tanúsítványt. Vannak olyan szállodalánccok is, melyeknek nem minden szállodájuk rendelkezik minősítéssel, főleg igaz ez az 5\* besorolásúak esetén. Habár megfelelnek az előírásoknak, mégsem minősítik szállodáikat, mert nem akarják ezzel szűkíteni a vendégkört.

### A vendégek fogyasztói viselkedésének vizsgálata

A vendégek fogyasztói vizsgálata során két fő elem került elemzésre: a vásárlási döntés, azaz hogy a vizsgált minták esetében milyen arányban jelentkeznek az online utazási irodákon (továbbiakban: OTA) keresztül foglalások; illetve a vásárlás utáni szakasz a lojalitás és a hűségprogramok oldaláról közelítve.

A szállodalánccok esetében igen eltérő arányban jelennek meg az OTA-foglalások. (5. ábra) Ennek oka az eltérő vendégkör (MICE-vendégek, csoportok nem foglalnak OTA-kon keresztül).



5. ábra: Az OTA-n keresztül történő szobafoglalások szállodalánconként

Forrás: saját szerkesztés

Abban minden szállodalánc egyetértett, hogy az OTA foglalások aránya túl magas, céljuk ennek visszaszorítása. Az online disztribúciós csatornán realizált magas jutalék így nem terhelné a vevőket, így ez számokra is optimális lenne. A fő cél a szállodák saját honlapjukon keresztül történő értékesítések arányának növelése, ennek eszköze a meglévő marketing eszközök használata. A weboldalon történő foglalások mellett az OTA-foglalásokon kívül a telefonos értékesítések és a walk-in vendégek jelentősek. A szállodaláncoknál működő hűségprogramokról elmondható, hogy a nemzetközileg is kifejezetten jelentős szállodaláncoknál jelentős a hűségprogramokban részt vevők száma is.

### **A vendéglégedettség és a szállodalánc kapcsolata**

A vendéglégedettségi kérdőívek több forrásból is származhatnak. A szállodaláncok többsége az általuk a vendég tartózkodása után küldött kérdőívet tartják relevánsabbnak, de figyelemmel vannak az egyéb, online felületeken megjelenő visszajelzésekre is. A vizsgált szállodaláncok mindegyike rendelkezik saját vendéglégedettségi kérdőívvel.

A legtöbb szállodalánc esetében már online küldik ki a vendégek házban tartózkodása után a kérdőívet, de egyes szállodaláncoknál még a szobákban, papír alapon is van lehetőségük a vendégnek a visszajelzésre, esetenként pedig a kettő együtt jelentkezik.

A kérdőívek a vendég szobafoglalásától egészen az elutazásig átfogó időszakot vizsgálják. Minden szállodalánc visszajelzést kér a szálloda minden területéről. Jellemzően egy skálán tudják értékelni a vendégek a felsorolt szempontokat, viszont a skála terjedelme láncenként eltérő. A nyílt kérdésekre pedig a vendégek szabadon adhatnak választ. Ide bekerülnek olyan kérdések is, ami nem feltétlen az ott tartózkodáshoz kapcsolódik, csak a vendég véleményére kíváncsiak (pl. fenntarthatóság).

Egyes szállodaláncok vendéglégedettségi kérdőívüket az OTA véleményezési felületek szempontjai alapján készítik, hogy az eltérő forrásból származó véleményeket egy rendszeren belül tudják monitoringolni. Különböző rendszereket használnak e célból, mely rendszerek együtt kezelik az összes visszajelzést, melyek jellemzően nem térnek el a forrástól függően.

A visszajelzésekről elmondható, hogy minden szállodalánc folyamatosan figyeli, kontrollálja és reagál rájuk. Különböző időközönként a szállodák igazgatói megkapják a vendégek visszajelzéseiből az ezzel foglalkozó dolgozó által készített beszámolót, akik ezek után utasításokat adnak egyes problémák okainak feltérképezésére, azok megoldására. Figyelembe kell azonban venni, hogy nem minden megfogalmazott kérdés, igény vehető figyelembe különböző korlátok miatt (brand standard, központi célszám, jogszabály).

A vendégek elégedettsége az igényeinek kielégítése, és annak túlteljesítése esetén lehet maximális. A szállodaláncok igen eltérő véleménnyel voltak arról, hogy a minőségmenedzsment alapját a vendégek igényeinek kielégítése adja-e. Abban egyetértettek, hogy fontos az igények figyelembe vétele, viszont csak három esetben vallották azt, hogy ez a legfontosabb. Azok szerint, akik nem a vendég igényeinek

kielégítését fogalmazták meg legfontosabb tényezőként, kivétel nélkül a profitot említették legfontosabbnak, hiszen a szállodaipar profitorientált.

### **A szállodai dolgozók vizsgálata**

A szállodai dolgozók vizsgálatának egyik indítéka, hogy a szállodaiparban nagymértékű a fluktuáció. Minden vizsgált szállodalánc esetében elmondható, hogy a dolgozók teljesítményükről folyamatos visszajelzést kapnak. Ezek a visszajelzések történhetnek felettestől, a managementtől, vagy egy próbavásárló által írt beszámoló formájában.

A szállodákban a jó minőségű emberi munkaerő elengedhetetlen feltétel a minőség megteremtéséhez, ezt az is bizonyítja, hogy a kérdőívben feltett kérdésekre minden válaszban megjelent a dolgozó, mint a szállodai minőség alapeleme.

A visszajelzések mellett a dolgozók is évente többször töltenek ki dolgozói elégedettségi kérdőíveket, melyek a munkakörülményekre vonatkoznak. Ez azért fontos a szállodalánc vezetőségének, hogy az ideális munkakörülményeket megteremtve csökkenteni tudják a fluktuációt. Ha figyelnek a dolgozók igényeire, megbecsülik, honorálják munkájukat, úgy nagyobb eséllyel maradnak hosszabb távon is a cégnél. A dolgozók megfelelő bánásmód, összetartó munkatársak, emberséges viselkedés, önmegvalósítási és egyéb karrierlehetőségek rendelkezésre állása esetében nagymértékben elkötelezettek lesznek a szállodalánc felé. Természetesen ezek mellett fontos a megfelelő, versenyképes fizetés, egyéb juttatások és kedvezmények kínálata is. Fontos megjegyezni, hogy egy jó munkaerőt olcsóbb megtartani apró figyelmességgel, juttatással, mint egy teljesen új munkaerőt találni, akit újra be kell tanítani. Manapság nagy problémát jelent, hogy a betanított munkakörök esetében nagyon kevés a munkaerő, így egy dolgozó elvesztése óriási veszteség a cégnek. Míg egy Front Office-ban vagy F&B-n dolgozó motivált lehet egy jutalék által (pl: drágább szoba értékesítése), addig egy housekeeping részlegen dolgozót ilyen jutalék nem érint, őt csak a fizetéssel lehet motiválni. A munkaerőhiány viszont jelenleg olyan méreteket ölt, hogy amennyiben ez a tendencia megmarad, úgy a diplomával rendelkezők alacsonyabb fizetést fognak kapni, mint a betanított dolgozók.

### **A szállodaláncok jövőbeli tervei**

A minőség magasfokú szinten tartása érdekében fontos a folyamatos fejlődés és fejlesztés. A vizsgált szállodaláncok mindegyike rendelkezik egy előzetes jövőt érintő tervvel. Ezek közül sok esetben szerepel a szállodák fizikai állapotának fejlesztése, a szolgáltatások repertoárjának bővítése, munkatársak elégedettségének növelése. A jövőbeli tervek mindegyikében megjelenik a technológiai fejlesztés, legyen szó a vendégek követéséről, a vendégélmény növeléséről vagy a honlap fejlesztéséről. Minden fejlesztési terv egyértelműen a vendégek minél nagyobb kényelmét célozzák.

Egyes szállodaláncok által figyelt trendek alapján elmondható, hogy az eddig megszokott kapcsolat a vendég és dolgozó között új alapokra helyezést igényel: míg eddig nem volt jellemző, hogy a szükségesnél többet kommunikáljanak a vendégekkel, addig mára fontossá váltak az emberi kapcsolatok ezen a szinten, a formális beszélgetések túlnyomó

arányát az informális beszélgetések lassan váltani fogják. Emellett a vendégek a megszokott szolgáltatások mellé folyamatosan valami extra különlegességet igényelnek, mely nagyban hozzájárul a vendégélmény növeléséhez.

A vendégek és a dolgozók folyamatos megfigyelése, auditja fontos a továbbiakban is, hogy az igényeket és trendeket követni tudják, arra reagáljanak. A megfigyelések módszere főként a Mystery Guest illetve a brand standardek évenként többszöri auditja, mely végbe mehet egy megbízott cég vagy egy belső ellenőrzés által.

Összességében elmondható tehát, hogy a vizsgált szállodaláncok mindegyike tervez a közeljövőben olyan fejlesztéseket, újításokat, amely a minőség szinten tartásához, sőt a minőségi szint emeléséhez segíti elő a cégeket.

## **5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A kutatás fő célja volt, hogy megmutatkozzon a minőségmenedzsment jelentősége. A szakirodalmi háttérrel és a kutatási eredményekkel ismerve következtetések és javaslatok kerültek megfogalmazásra korábban már alkalmazott kategóriák alapján.

### *A Magyarországon működő szállodaláncok minőséggel való kapcsolatának vizsgálata*

Az interjúk alanyaival való beszélgetések során egyértelművé vált, hogy a szállodaláncok a minőség fogalmát a szállodai szolgáltatások színvonalával és az ezeket nyújtó dolgozók teljesítményével hozzák párhuzamba. Ezek mellett a minőség vonatkozik a szállodák általános minőségére és a tárgyi eszközökre is. A minőségirányítási szempontok fontosságáról viszont már nem ugyanúgy nyilatkoztak. Habár a megfelelő munkaerő alkalmazása mindenki számára egyértelműen az egyik legfontosabb tényező, a folyamatos fejlesztések estében igen eltérő vélemények születtek. Mivel egyes aspektusokról teljesen máshogy vélekednek a szállodaláncok, így azon hipotézis, miszerint a Magyarországon működő szállodaláncok minőségről való elképzelései nem azonosak, elfogadásra került.

A minőség minél magasabb szinten való tartása minden szállodalánc számára egyértelműen fontos feladat. A minőség igen szubjektív fogalom, viszont a szállodákban alkalmazott standardek bevezetésével valamilyen szinten kézzelfoghatóvá tehető, amely módszerrel minden vizsgált szállodalánc él. Emellett nemzetközi standardek használatával az egyes szállodákat minősítés után egyes minőségi kategóriákba sorolnak. Minden vizsgált egység azt vallotta, hogy fontosnak tartják a piacon való egyértelmű megkülönböztetést, viszont ennek módszeréről eltérő véleményeket fejeztek ki. A piaci differenciálás egyik eszköze a HOTELSTARS minősítési rendszer. Habár a mintában vizsgált 83 szálloda közül csupán 4 nem rendelkezik minősítéssel, az interjúk során meglehetősen különböző elveket vallottak a szállodaláncok képviselői. A korábbiakban felvázolt vélemények különbözősége alapján a hipotézis elutasításra került.

A minőség szinten tartása és emelése érdekében elengedhetetlenek a fejlesztések; ebben minden szállodalánc egyetértett. Mindegyikük rendelkezik konkrét jövőt érintő tervekkel, melyek a szállodaipar minden részére kiterjed: a szálloda fizikai állapotára, a

vendég- és dolgozói elégedettségre, a szolgáltatások kvalitatív és kvantitatív fejlesztésére. A cél minden esetben az elégedett vendég és az elégedett dolgozói állapot elérése. Ennek érdekében különböző technikai és technológiai változásokat terveznek. Az interjúk során kiderült, hogy a trendek alapján a vendégekkel való kapcsolatot új alapokra kell helyezni. A vendégek nyomon követése is egy nagy kihívás, hogy a cégen belül különböző szállodák igénybe vételekor a vendégek igényeiről és szokásairól tudomást szerezzenek, apró figyelmességgel növelhessék a vendégélményt. Figyelembe véve a jövőbeli fejlesztéseket és azok módszereit, a hipotézis, mely szerint az országban működő szállodaláncok jövőbeli minőséget érintő fejlesztéseiben nagy szerepet kapnak a technológiai fejlesztések, elfogadásra került.

#### *A Magyarországon működő szállodaláncoknál dolgozók helyzetének vizsgálata*

A szállodaláncok dolgozóinak munkája a szálloda minőségét nagyban meghatározza, hiszen a nyújtott szolgáltatások minőségét nagyrészt az emberi munka határozza meg. Ezért fontos a dolgozók munkájának folyamatos figyelése, hogy bármilyen probléma esetén proaktívan fel tudjanak lépni az esetleges kellemetlenségek ellen. A dolgozók munkáját pedig azon felül, hogy folyamatosan figyelik, időszakonként véleményezik is, negatív észrevétel esetén megbeszélik a dolgozóval, hogyan lehetne jobb és effektívebb a munkája, pozitív észrevételek esetén pedig különböző módokon honorálják a magasszintű munkavégzést. A leírt álláspont minden szállodaláncre vonatkoztatva megállja helyét, így a hipotézis, mely szerint a Magyarországon működő szállodaláncok vezetősége folyamatos visszajelzést ad a dolgozók teljesítményéről elfogadásra került.

A szállodaipar dolgozói oldalán igen nagy problémát jelent a magas fluktuáció. Ennek elkerülése érdekében a dolgozók a szállodalánc iránti elkötelezettségének növelésére van szükség. A lojalitás alapját a biztonság illetve a munkahelyen való megbecsültség adja. A dolgozók számára a megfelelő munkahely biztosítja az önmegvalósítás és a fejlődés lehetőségét. Ez megvalósulhat többek között különböző tréningek, nyelvi kurzusok által. A dolgozók igényeinek felmérése érdekében visszajelzéseket adhatnak a munkahelyi körülményekről, hogy ezek figyelembe vételével növeljék a dolgozók elégedettségét. Természetesen fontos a megfelelő fizetés és az egyéb juttatások is, viszont a pénz önmagában nem elég motiváció. Összességében elmondható tehát, hogy a dolgozói lojalitás alapját nem a megfelelő fizetés adja, így a hipotézis elutasításra került.

#### *A Magyarországon működő szállodaláncok vendégeinek vizsgálat*

A vendégek visszajelzéseit a szállodaláncok különböző felületekről összegyűjtik, rendszerezik, majd a kapott információkból egy beszámolót készítenek, amelyet a management mellett a különböző részlegek vezetői kapnak meg. Minden visszajelzést átgondolnak, viszont szükséges ezeknek az alapos megfontolása, hiszen sok esetben a szálloda felé olyan igényeket támasztanak, amelyeket különböző okok miatt nem tudnak teljesíteni. Ezen okok közé sorolandók többek között a különböző jogszabályok, a helyi szabályozások, a házszabályok. Elmondható tehát, hogy a visszajelzéseket óvatosan kell

kezelni, így a hipotézis, mely szerint a szállodára és annak szolgáltatásaira érkező visszajelzéseket a szálloda vezetősége minden esetben figyelembe veszi, elutasításra került.

A mai világban igen nagy szerep jut az online felületek használatának, amely alól a szállodaipar sem képez kivételt. A szállodák esetében az online utazási irodákon keresztül foglалások száma igencsak jelentősen megugrott az előző évekhez képest. A mintában vizsgált szállodaláncok esetében is megfigyelhetők az OTA-foglalások, viszont nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a foglalások jelentős része realizálódik ezen online felületeken. A vizsgált szállodaláncok esetében az OTA-foglalások arányai közt nagyon nagy mértékű eltérések mutatkoznak. Ezek alapján nem mondható el, hogy a vendégek foglalásainak jelentős része történik OTA-kon keresztül, így a hipotézis elutasításra került.

A vendégek elégedettsége a szállodaláncok egyöntetű véleménye alapján az igényeik kielégítésének következményeként fogalmazható meg. Habár abban mindannyian egyet értettek, hogy az igények figyelembe vétele fontos, viszont eltérően gondolkodtak arról, hogy ez az elem számít-e a minőségmenedzsment alapjának. Több szállodalánc véli úgy, hogy habár mindenképp fontos az igény kielégítése és az igények túlteljesítése, de ennek sokkal fontosabb a profit szerzése, mivel a szállodaláncok profitorientált vállalkozásnak számítanak. A hipotézis, miszerint a minőségmenedzsment alapja a vendégek igényeinek kielégítése elutasításra került, mivel a vizsgált szállodaláncok különböző véleményeket fejeztek ki.

## **Javaslatok**

A kutatás során tapasztaltak alapján a korábbiakban ismertetett GAP-modellt használva a dolgozat ezen részében feltárom azokat a pontokat, amelyekre a kutatási eredmények alapján nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni. Ezáltal a minőség a szállodaláncok esetében még magasabb szintet érhet el, amely közvetlenül a bevétel volumenét, közvetetten magasabb profitot generálhat.

### ***1. rés:***

A GAP-modell első részében a vevők által elvárt szolgáltatás és a vezetés elképzelése a vevői igényekről nem egyezik meg, a szolgáltatók nem értik meg a vevők igényeit. Ennek kiküszöbölése a vevők igényeinek direkt megkérdezése, melynek egyik módszere a kérdőívek kitöltetése. Véleményem szerint minden kérdőív kérdéssorában szerepeltetni szükséges egy kérdést, mely arra irányul, hogy az elképzelés mennyire valósult meg, vagyis mennyire értették meg a szolgáltatók a vevői igényeket. Emellett a tervezett Guest Experience Platform, mint vendégfigyelő rendszer is elősegítheti, hogy a szállodaláncok a lehető legpontosabban tudják megérteni a vendégek igényeit.

## **2. rész**

A második rész tárja fel az eltérést a vevői elvárások szolgáltatók általi felismerése és szolgáltatás minőségi specifikációinak megjelenítése között, vagyis itt mutatkozik meg, hogy az elvárásokat nem megfelelően alakítják standardekké.

Habár egy standard egy keretet ad a szolgáltatásnak, objektívvá teszi annak minőségét, mégis nagyon nehéz kézben tartani ezt a problémát. A vendégek gyakran nem tudnak egyértelmű paramétereket adni az elvárásaikról, emiatt a szolgáltatók nem tudnak az elvárásoknak megfelelni. A legtöbb vendég igényeinek kielégítéséhez a szállodaláncok két dolgot tudnak tenni: vagy a szolgáltatások sokszínűsége miatt minden vendég megtalálja a saját elvárásainak megfelelőt (habár ez igen költséges lehet, és a szegmentáció is nagyon nehéz), vagy a szálloda(lánc) célzott marketing eszközökkel egyértelműen közli a szolgáltatásai paramétereit, hogy a tényleges célcsoportot tudják elérni. Ennek eszközei a mai világban főként a social media felületek.

## **3. rész**

A harmadik részben a szolgáltatás megvalósulásának módja nem egyezik a szolgáltatás minőségi specifikációival, azaz a standardek nem megfelelően valósulnak meg. Ennek kulcsa az emberi erőforrás, hiszen a szolgáltatások meghatározó tényezői a szállodai dolgozók. A standardek hibás megvalósulásának egyik oka az lehet, hogy a koncepció a szállodai dolgozók számára nem teljesen világos, vagy nem értenek egyet a standardekkel, így nem tudják azt megfelelően véghez vinni.

A megoldás ebben az esetben, hogy a standardek kialakításában minden szolgáltatást nyújtó szállodai dolgozó, aki direkt kapcsolatban áll a vendéggel, véleményt mondhasson a koncepciókról. Emellett szükséges a belső kommunikáció, és a dolgozók továbbképzése, hogy a standardekkel felmerülő kérdésekben és témában jártasak legyenek, ezáltal a szolgáltatást a lehető legmagasabb szinten tudják teljesíteni.

## **4. rész**

A negyedik részben mutatkozik meg az a probléma, hogy a vevők felé közvetített szolgáltatás nem egyezik meg a valós szolgáltatással. Egyes esetekben a szolgáltatás minőségét magasabb szinten jelenítik meg, hogy ezzel is vonzóbbá tegyék. Ez teljes mértékben a vevők félrevezetése, szerencsére ez a probléma a kutatás során nem merült fel.

A megoldás egyetlen módja, hogy a kommunikációban ne közvetítsenek valótlan állításokat, hiszen így megvezetik a vendéget, mivel így magasabb elvárásokkal fog érkezni és fogja igénybe venni a szolgáltatást.

## **5. rész**

Az ötödik rész rámutat arra a problémára, hogy a vevő által elvárt szolgáltatás egyes esetekben nem egyezik meg a tapasztalt szolgáltatással.



Az elvárásokat főként a vevők egyéni igényei, a tapasztalatok és a WOM befolyásolja. Sok esetben nem a helytelen vendég felé való direkt kommunikációból ered a probléma, hanem van, hogy a vendég nem jól tájékozott, hisz a nem mindig megbízható forrásoknak.

Ennek megoldási javaslata, hogy a szálloda által közvetített információkat effektívebben szükséges közölni, hogy a megbízható információk nagyobb eséllyel találják meg a vendégeket, emellett folyamatosan figyelni szükséges minden lehetséges információt, reagálni kell a valótlan állításokra. Ez kifejezetten érvényes az online felületekre, hiszen ez a leginkább befolyásoló tényező egy szálláshely kiválasztásakor.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Bártfai, E. (2006): Szolgáltatások a szálloda portáján *Külkereskedelmi főiskolai füzetek (16) p. 155-162.*
2. Becser, N. (2005): A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel, *Vállalatgazdaságtan Intézet, 63. számú Műhelytanulmány*
3. Czeglédi, L. (2011): Minőségmenedzsment, *Médiainformatikai Kiadványok*
4. Gregász, T. (2014): A minőségirányítás alapjai - Szabványos minőségmenedzsment rendszerek működési elvei, *ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel*  
<https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/a-minosegiranyitas-alapjai.original.pdf> (letöltés dátuma: 2018.09.05.)
5. Haksever C., Render B., Russell R. S., Murdick R. G. (2000): Service Management and Operations (2nd edition), *Prentice Hall, p. 584.*
6. Heidrich, B. (2006): Szolgáltatás Menedzsment, *Human Telex Consulting, Budapest*
7. Karakasné Morvay, K. - Rudolfné Katona, M. (2014): A szállodai szolgáltatások minőségteremtése és mérése, azaz a GAP-modell alkalmazásának lehetősége a szállodai szolgáltatások minőségmérésében, *Közgazdász Fórum 17.évfolyam, 4-5. sz. (2014. augusztus-október)*
8. Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing és – menedzsment, *Alinea Kiadó, Budapest*
9. Kövesi, J. –Topár, J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai, *Typotex Kiadó, Budapest*
10. Lengyel, M. (2004): A turizmus általános elmélete, *Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft, Budapest*
11. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (2018): Trend Riport 2017 - A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről  
[http://www.hah.hu/files/8015/1852/2701/Trend\\_riport\\_2017\\_janur-december-rszletes.pdf](http://www.hah.hu/files/8015/1852/2701/Trend_riport_2017_janur-december-rszletes.pdf) (letöltés dátuma: 2018.09.01.)
12. Michalkó, G. (2004): A turizmuselmélet alapjai, *Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár*
13. MSZ EN ISO 9001:2015 - Minőségirányítási rendszerek
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing p.41-49.*
15. Roóz, J., Heidrich, B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai,  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalati\\_gazdas\\_tan\\_scorm\\_/4\\_3\\_2\\_a\\_megerositesi\\_elmelet\\_sXqKa1WkFwdFgfb3.htm](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati_gazdas_tan_scorm_/4_3_2_a_megerositesi_elmelet_sXqKa1WkFwdFgfb3.htm) (letöltés dátuma: 2018.09.02.)