

Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



**A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ÉS A  
VENDÉGELÉGEDETTSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI  
A HAZAI WELLNESS SZÁLLODÁKBAN**

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**Karakasné Morvay Klára**

**Gödöllő**

2014

A doktori iskola megnevezése:	<b>Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola</b>
Tudományága:	<b>Gazdálkodás és szervezéstudományok</b>
Vezetője:	<b>Dr Lehota József</b> egyetemi tanár, az MTA doktora, a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola vezetője
Témavezető:	<b>Dr Lehota József</b> egyetemi tanár, az MTA doktora, a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola vezetője

---

Az iskolavezető jóváhagyása

---

A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

---

1. BEVEZETÉS .....	5
1.1 A minőség kérdéskörének jelentősége .....	5
1.2 A turizmus és szállodaipar jelentősége a nemzetgazdaságban.....	6
1.3 Probléma felvetés, a kutatás központi kérdéseinek megfogalmazása .....	7
1.4 A disszertáció felépítése.....	9
2. A SZÁLLODAISZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ SAJÁTOSságOK.....	11
2.1 A szolgáltatások fogalma .....	11
2.2 A szolgáltató szektor jelentősége a hazai gazdaságban .....	13
2.3 A szállodai szolgáltatás .....	15
2.3.1 A szállodai szolgáltatás összetevői .....	16
3. A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG FOGALMI HÁTTERE, ÉRTELMEZÉSE .....	19
3.1 A minőség fogalma .....	19
3.2 A szolgáltatások minősége .....	20
3.2.1. A szolgáltatás minőség értelmezését befolyásoló sajátosságok.....	21
3.2.2. A szolgáltatásminőség fogalmának megközelítései .....	21
3.2.3. Szolgáltatásminőség dimenziók .....	23
3.3. A szállodai szolgáltatások minősége.....	26
3.3.1. Szállodai minőség dimenziók a primer kutatásokban .....	29
3.3.2. A szállodai minőség dimenziók a szolgáltató szempontjából.....	31
4. A MINŐSÉGFEJLESZTÉS .....	37
4.1. A minőségmenedzsment elméleti alapjai, kialakulása.....	37
4.1.1. A minőségfejlesztés célja, tartalma és helye a minőségmenedzsmentben.....	38
4.1.2. A minőségfejlesztés tanúsítása .....	40
4.2. A szállodai minőségfejlesztés .....	41
4.3. A minőség kommunikációja, azaz a minőségjelzések elmélete és szállodai vonatkozásai.....	43
4.3.1. A jelzés elmélet szakirodalmi háttere.....	43
4.3.2. A minőség jelzések működése .....	44
4.3.3. A minőség jelzések csoportosítása.....	45
4.3.4. A jelzés elmélet kritikus értékelése.....	46
4.3.5. A jelzés elmélet alkalmazásának indoklása a szállodai szolgáltatások esetében .....	46
4.3.6. A szállodai minőség jelzések fajtái és működése.....	47
5. AZ ELÉGEDETTSÉG .....	50
5.1. A vevői elégedettség elméleti háttere.....	50
5.1.1. Az elégedettség fogalma és értelmezése .....	50
5.1.2. A diszkonfirmációs paradigma.....	52
5.2. Az elégedettség jelentősége és következményei .....	54
5.3 A vendéglégedettség mérése .....	57
5.3.1. Az elégedettség mérés fontossága.....	57
5.3.2. Az elégedettség mérés módszerei .....	58
5.3.3. Vendéglégedettség mérés a szállodákban .....	58
6. A SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉG, A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG ELMÉLETI ÖSSZEFÜGGÉSEI.....	61
6.1. A minőség és az elégedettség viszonyrendszere .....	61
6.2. A minőségfejlesztés és az elégedettség kapcsolata .....	62
6.3. A szolgáltatásminőség és az elégedettség értelmezésének és mérésének modellszerű megközelítése .....	64
6.3.1. A SERVQUAL-modell .....	65

6.3.2. A Gap-modell.....	67
7. ANYAG ÉS MÓDSZER .....	70
7.1. A hipotézisek megfogalmazása.....	70
7.2. A kutatás módszertanának ismertetése .....	71
7.2.1. Szekunder kutatás .....	71
7.2.2. Primer kutatás .....	72
7.2.3. A modell választás indoklása.....	73
7.3. A minta összetétele, a válaszadók jellemzése .....	76
8. EREDMÉNYEK .....	79
8.1 A hazai szállodaiparra jellemző minőségtudatosság.....	79
8.1.1. A hazai szállodaipar jelenlegi helyzete .....	79
8.1.2. A hazai szállodaipar teljesítménye.....	80
8.1.3. A szállodai minőségre ható tendenciák.....	82
8.1.4. A minőség tudatosság megjelenése a szállodák esetében.....	84
8.1.5. A vendéglégedettség jelentősége a szállodák szempontjából .....	85
8.1.6. A szállodák minőségfejlesztési törekvései.....	86
8.1.7. A szállodák véleménye a minőségjelzésekről.....	87
8.1.8. A Hotelstars osztálybasorolás megítélése .....	87
8.2. A kérdőíves felmérések eredményeinek bemutatása .....	88
8.2.1. A szállóvendégek elégedettségének és minőségtudatosságának vizsgálata .....	88
8.2.2. A minőségszemléletű szállodaválasztáson alapuló vendég szegmentáció .....	98
8.3. A szállodák minőség érzékelésének és minőségtudatosságának vizsgálata .....	101
8.4. A szállodai minőségfejlesztés és a vendéglégedettség összefüggéseinek vizsgálata.....	107
8.4.1. A szállodák minőségorientációs klaszterei .....	109
8.4.2. Gap elemzés .....	111
8.5. A szállodai minőség jelzésének vizsgálata .....	115
8.6. Új tudományos eredmények.....	124
8.7. A kutatási eredmények felhasználásának korlátai .....	125
8.8. A kutatás folytatásának lehetséges további irányai.....	126
9. KONKLÚZIÓ, JAVASLATOK .....	127
10. ÖSSZEFOGLALÁS.....	139
11. Mellékletek.....	143
M1: Irodalom jegyzék.....	143
M2: Mellékletek.....	170
12. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	224

## 1. BEVEZETÉS

---

*„A XX. század a termelékenység évszázada volt. A XXI. század a minőség évszázada lesz”.*

Joseph Moses Juran, a minőség atyja (1904-2008)

A fejezet mottójául szánt idézet azt hivatott érzékeltetni, hogy a minőség az életünk fontos tényezőjévé vált a lehető legszélesebb értelmezésben. A filozófiai vonatkozásokat mellőzve jelen dolgozat főleg a management, a marketing, a gazdálkodási és a piaci összefüggések vizsgálatával foglalkozik.

### **1.1 A minőség kérdéskörének jelentősége**

A minőség a nyolcvanas években vált a vállalati menedzsment kikerülhetetlen kérdésévé. Ekkor indult el a „minőség forradalma” a termelő és szolgáltató vállalatokban egyaránt, és mára már elérte a közszolgáltató rendszereket (oktatás, egészségügy, kormányzati intézmények) is. A mai fogyasztók már nem elégszenek meg az átlagos termékekkel, és vásárlási döntéseiket az ár mellett jelentősen befolyásolja a fogyasztani kívánt javak több minőségi összetevője, mint a megbízhatóság, az imázs, a kapcsolódó kommunikáció és egyéb körülmények.

A minőség jelentőségének megfogalmazása és igazolása az alábbi szempontok mentén lehetséges Haksever és szerzőtársai szerint (2000):

- \* Csökkenti a költségeket: a magas minőség alacsony (akár nulla) hibaszázalékot enged, így a hibák kijavítása nem igényel ráfordításokat.
- \* Növeli a megtérülést: a minőségdíjakat elnyert vállalkozások – a felmérések szerint – pénzügyileg jobb teljesítményt nyújtanak, részvényeik keresettebbek.
- \* Növeli a fogyasztói lojalitást: a minőség jelenti az elégedettség feltételét, mely biztosíthatja a vevők visszatérési hajlandóságát.
- \* Növeli az alkalmazotti lojalitást: a jó minőséget nyújtó szervezetek alkalmazottai büszkébbek munkahelyükre, külső és belső attitűdjük pozitívabb, fluktuációjuk alacsonyabb.
- \* Növeli a piaci részesedést: az elégedett fogyasztókból biztos törzsvevői bázis építhető, mely pozitív szájreklámmal újabb vevőket nyerhet meg a szervezet számára.
- \* Erősíti a pozíciót az árversenyben: a minőség és a lojalitás kisebb árérzékenységet feltételez a fogyasztói oldalon, mert a vevők értékelik a magas minőségű terméket, másrészt nagyobb mozgásteret jelent a vállalatok számára.

A minőségi termék és szolgáltatásnyújtás tehát a vállalkozások jól felfogott érdeke. A minőségi előállításra nem képes vállalatok versenyhátrányba kerülnek (Hunt, 1993). A szemlélet jelentősen megváltozott, a menedzserek nem csak azt vizsgálják, hogy „mennyi pénzt visz” a minőség elérése, hanem azt is, hogy „mennyi pénzt hoz” (Harrington, 1987). A minőségfejlesztés stratégiai kérdéssé vált, amely ma már nem érdem, hanem a túlélés kötelező eszköze a tudatos fogyasztók minőségi igényeinek kielégítéséért folyó versenyben (Juran Intézet, 1994).

Ahhoz, hogy menedzselni lehessen a minőség elérését és fenntartását, előbb pontosan meg kell határozni annak fogalmát és mérési lehetőségeit. A definíció alkotás rendkívül nehéz feladatnak bizonyul mind a gyakorlati, mind az elméleti szakemberek számára. Minden kísérlet rávilágít a minőség egy-egy dimenziójára, de senkinek nem sikerült még a fogalmat úgy operacionalizálni,

hogy az a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan egyaránt magába foglalja annak bonyolult és összetett lényegét (Parasuraman et al. 1985).

## **1.2 A turizmus és szállodaipar jelentősége a nemzetgazdaságban**

Jelen dolgozat témája a turisztikai tevékenységek piacához kötődik. A turizmus alapágazataiba tartozik az „I” nemzetgazdasági ág Szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás (55. és 56. ágazat), valamint az „N” Utazásközvetítés, -szervezés, egyéb foglalás (79.) ágazat. A turizmus – a kis- és középvállalkozások (KKV) egyik jellemző tevékenységi területe – alapágazataiban működő vállalkozások 40%-a társas vállalkozás, ezen működő cégek 97%-a kis létszámú (20 fő alatti), főként korlátolt felelősségű társaságként vagy betéti társaságként regisztrált. A turisztikai alapágazatba tartozó 31 ezer társas vállalkozás 6,5%-a az utazásszervezés, 13%-a szálláshely-szolgáltatás, 80%-a a vendéglátási szakágazatokba tartozik. A tevékenység jellege miatt a nagyobb alkalmazotti létszámú vállalkozások elsősorban a szállodai szolgáltatások, a rendezvényi étkeztetés, egyéb vendéglátás szakágazatok területén működnek, míg a kis létszámú vállalkozások inkább az éttermi, mozgó vendéglátás és az italszolgáltatás területén vannak jelen. A turizmus alapágazataiban regisztrált 87 részvénytársaságból 54 szálláshely szolgáltatást nyújt (1. táblázat). 2013-ban a turisztikai vállalkozások száma megközelítette a 32 ezret.

**1. táblázat - Regisztrált társas vállalkozások száma a vállalkozások mérete szerint, 2011. december 31-én.**  
/Forrás: KSH/

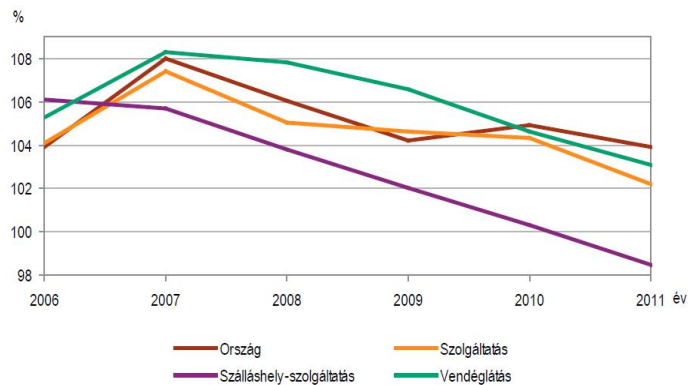
Ágazat	Összesen	Ebből a vállalkozás létszáma				
		– 4	5 – 19	20 – 49	50 – 299	300 –
Nemzetgazdaság mindösszesen	594 097	520 407	57 804	10 374	4 817	695
Turizmus alapágazatai összesen	31 013	25 971	4 259	584	119	12
Szálláshely-szolgáltatás	4 119	3 308	576	156	76	3
Vendéglátás együtt	24 877	20 912	3 456	400	33	8
Utazásközvetítés, utazásszervezés, egyéb foglalás	2 017	1 751	227	28	10	1

2007-ben 323 ezer fő dolgozott a turizmus ágazataiban (az összes foglalkoztatott 8,4%-a), mely 2011-re sem változott. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (I) nemzetgazdasági ágban a vállalkozások (kölszönzött munkaerő nélkül) 2011-ben 163,5 ezer főt foglalkoztattak, arányuk a nemzetgazdaság összes foglalkoztatottjának számában 4,3% (2. táblázat). Ezek az adatok 2012 és 2013 években nem mutattak jelentős változást. Mindössze 2 szállodai szolgáltató foglalkoztatott ezer főnél többet, és 62 esetben haladta meg a foglalkoztatottak száma a százat. A hazai gazdasági ágak közül a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágban foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete volt a legalacsonyabb, a nemzetgazdasági átlagnak csupán az 59%-a. Ez az arány 2012-ben 62%, 2013-ban pedig 63%.

**2. táblázat: A szálláshely szolgáltatás és vendéglátás ágazatban foglalkoztatottak száma (ezer fő) és aránya**  
/Forrás: KSH/

Megnevezés	2006	2010	2011
Nemzetgazdaság	3 930,1	3 781,2	3 811,9
Ebből: Szolgáltatási ágazatok	2 469,9	2 448,6	2 453,0
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (I. ágazat)	157,2	154,5	163,5
A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágban foglalkoztatottak aránya, %	4,0	4,1	4,3

2007-től az árváltozás eltérő a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén. A vendéglátó szolgáltatások (I 56) áremelkedése ebben az időszakban meghaladta a szolgáltatási fogyasztói árindexet, viszont a szálláshely-szolgáltatók (I 55) a növekvő kínálat hatására nem tudtak árnövekedést érvényesíteni (1. ábra).



1. ábra: A szálláshely szolgáltatás és vendéglátás ágazat fogyasztói árindexe, előző év=100%

/Forrás: KSH/

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint 2007-ben a turizmus ágazat 1.322 milliárd forinttal járult a hazai össztermékhez, mely közvetlenül a GDP 5,9%-át, míg multiplikátorhatással együtt annak 9%-át tette ki. 2011-ben a magyarországi turizmus devizabevétele 4.030 millió €, kiadása 1.782 millió € volt, ami 2.248 millió € nagyságrendű pozitívumot eredményezett.

A turisztikai infrastruktúra meghatározó részét a szállodák jelentik, melyet alátámaszt, hogy 2011-ben a kereskedelmi szálláshelyek (szállodák, panziók, kempingek, üdülőházak, közösségi és falusi szálláshelyek) összesen 253,8 milliárd forintos árbevételének 88,6 százaléka (224,8 milliárd Ft) keletkezett a magyarországi szállodákban. 2013-ra a kereskedelmi szálláshelyek bevétele elérte a 299 milliárd forintot. A szállodaipar tehát a hazai gazdaság jelentős szereplője foglalkoztatóként és szolgáltatóként egyaránt.

### **1.3 Probléma felvetés, a kutatás központi kérdéseinek megfogalmazása**

A szolgáltatások esetében különösen nehéz a minőséget értelmezni. Szállóigévé vált P.B. Crosby mondása, hogy „*a minőség nem hoki, hanem balett*” (van Ree, 2009, 14.o.). A termékek esetében előre meghatározott mérőszámokkal mérik a minőséget, mint a hokiban a pontszámok, míg a szolgáltatások minőségét – a baletthez hasonlóan – az igénybevevő érzékeli. A szolgáltatások minőség mérésének bonyolultsága abból fakad, hogy azok nem kézzel foghatóak, változékonyak (Kotler, 1998), általában személyközi interakciókon alapulnak és komplexek. Ezért fontos feltárni, hogy milyen minőség attribútumokat érzékel a fogyasztó, ezek hogyan befolyásolják elégedettségét, illetve milyen fejlesztési lehetőségei vannak a szolgáltatóknak a minőség és az elégedettség fokozására.

Jelen dolgozat a szállodai szolgáltatások területén tesz kísérletet arra, hogy beazonosítsa az egyes minőség dimenziókat, azok fontosságát mind a vendégek, mind a szállodai szakemberek oldaláról. A dolgozat központi kérdése a vendéglégedettség és minőségérzékelés tudományos hátterének feltárása azzal a céllal, hogy a minőségfejlesztéshez iránymutatást adjon a hazai wellness szállodák számára.

A hazai szállodapiac markáns átalakuláson megy át. A 80-as évektől jelentős kapacitásbővülés tapasztalható, mely kiélezte a szolgáltatók versenyét. A 2007 óta érzékelhető gazdasági válság számos negatív következménye között szerepel:

- \* a hitelforrások elapadása, a fejlesztések elhalasztása,
- \* a versenyképesség csökkenése,
- \* a minőség romlása.

Bár a gazdálkodási mutatók terén 2007 óta tapasztalható negatív tendencia megállt, ám még mindig sok a bizonytalanság. Az erős hazai és nemzetközi versenyben csak a szállodák minőségének javítása vezethet sikerhez, mely párosul az értékarányos árak alkalmazásával.

Ezek a körülmények jelentősen befolyásolják a szállodák minőségét, és a minőségfejlesztési törekvéseiket. A minőségi elvárásokat korábban a központilag meghatározott osztályba sorolásban fogalmazták meg a szállodák számára, melynek feltételeit az 54/2003. (VIII.29.) GKM rendelet szabályozta. A kategóriát (1-5\*) csillag szimbólummal jelölték, a besorolás ingyenes és kötelező volt. 2009-ben ezt a rendeletet hatályon kívül helyezték, így megszűnt Magyarországon a szálláshelyek kötelező osztályba sorolási, illetve minősítési rendszere.

A Nemzetgazdasági Minisztérium és a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége 2012. június 12-én megállapodást kötött, mely szerint a színvonal differenciálásához a HotelStars harmonizált európai minősítő rendszert – nemzeti tanúsító védjeggyé emelve – alkalmazzák a hazai szállodák minősítésére. *„A turisztikai kínálat versenyképességének javítása érdekében a garantált és ellenőrzött színvonalú szolgáltatások minősítését a nemzeti tanúsító védjegyrendszer kidolgozása, továbbfejlesztése szolgálja mindazon szakterületeken, ahol az objektív, mérhető és ellenőrizhető kritériumok alapján megtörténhet”* (Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 49.o.).

A védjegy megszerzésére önkéntesen benyújtott pályázat elnyerése útján van lehetőség. A csillagokat ezentúl csak azok a szállodák használhatják, akik folyamatosan megfelelnek a minőségi követelményeknek, és négy évenként kifizetik a védjegy megszerzésének költségeit. A 2012. novemberig regisztrált 481 szállodából 283 került minősítésre, mely a hazai szállodák 30%-át, a szobakapacitás 40%-át fedi le (Hotelstars, 2012. november 9.). A többi 70% nem tartja fontosnak a kategorizálást, vagy nem képes teljesíteni a követelményeket. Jelenleg 108 szálloda - 11% - jelenik meg a KSH nyilvántartásában kategória megjelölés nélkül. (KSH, 2012). A szállodáknak ezen túlmenően több lehetőségük is van a minőség fejlesztésre és tanúsításra. De vajon megéri-e a sok erőfeszítés? Valóban elégedettebbekké tehetők a vendégek a minőség folyamatos javításával? A minőségjelzés orientálja a potenciális vendégeket az adott szálloda kiválasztására? Befolyásolja a vendégek minőség érzékelését és a visszatérési hajlandóságát?

Ezzel kapcsolatban megfogalmazódnak a következő kérdések, melyek vizsgálata képezi jelen dolgozat témáját:

- \* Hogyan és milyen kritériumokkal mérhető a szállodai minőség?
- \* A szállodai szolgáltatók és a vendégek minőség értelmezése azonos alapokon nyugszik-e?
- \* Mennyire elégedettek a belföldi vendégek a hazai wellness szállodák szolgáltatási színvonalával?
- \* A minőség – elégedettség – lojalitás összefüggése fennáll-e a hazai szállodai vendégek esetében?
- \* Mennyiben befolyásolja ezt az összefüggést a szolgáltatásokért fizetett ár?
- \* Mennyire minőség tudatosak a hazai szállodák és vendégeik?
- \* Kijelölhető-e a szállodai minőségfejlesztés stratégiai iránya?
- \* Hogyan kommunikálható a szállodai minőség, és milyen szerepet tölt be a szállodai minőség csillagokkal történő jelzése a fogyasztási folyamatban?



A felmerült kérdések vizsgálata a következő négy célkitűzés (C) keretében történik:

- \* **C1:** A hazai wellness szállóvendégek elégedettségének és minőség tudatosságának vizsgálata.
- \* **C2:** A hazai wellness szállodák minőségérzékelésének és minőség tudatosságának vizsgálata.
- \* **C3:** A szállodai minőségfejlesztés és a vendéglégedettség összefüggéseinek feltárása a hazai wellness szállodákban.
- \* **C4:** A szállodai minőségjelzések rendszerezése és hatásainak vizsgálata a hazai wellness szállodák és vendégeik körében.

#### **1.4 A disszertáció felépítése**

Az általános bevezetést követően a téma megértéséhez szükséges elméleti háttér kerül bemutatásra. Mivel a minőség jól körülhatárolt területe a szolgáltatásmarketingnek, ezért számtalan szakirodalom rendelkezésre áll a minőség és elégedettség témakörében. A minőség fogalmi tisztázása mellett az elégedettség kérdéskörét is körüljáróm. A szolgáltatások sajátosságainak következtében a minőség és az elégedettség összefüggéseit modellszerű megközelítésben tárgyalom. A címben foglaltaknak megfelelően feltárom a szakirodalomban fellelhető elméleti kapcsolatrendszer a minőségfejlesztés és a vendéglégedettség között. A fejezetek minden esetben a nemzetközi szakirodalomban talált általános elmélettel indulnak, majd a szállodai szolgáltatás konkrétumaira térek rá.

A szállodaiparra azért esett a választásom, mivel 1982. óta ebben dolgozom illetve a BGF-KVIK karán szállodai szaktantárgyak előadója vagyok. A szálláshelyek a turizmus legjelentősebb szolgáltatói (ld. a 8.1.1. és a 8.1.2. pontban), és számos szakmai sajátosságuk alkalmassá teszi a szállodákat e bonyolult kérdéskör vizsgálatára.

A dolgozat értelmezi a szállodai minőséget, és bemutatja a vendéglégedettség mérés módszereit. A minőség jelzések használatának és működésének elméleti hátterének feltárása után a szállodák által alkalmazott jelzések és tanúsítványok működését vizsgálom meg.

Az elméleti alapvetést egy kiterjedt primer kutatás egészíti ki, mely mind a szállodák, mind a vendégek nézőpontját vizsgálja. Fókuszcsoporthoz és egyéni interjúk, valamint széleskörű kétirányú kérdőíves lekérdezés támasztja alá a kvalitatív és kvantitatív kutatást. Az eredmények értékelése és a lekérdezés egy része a Parasuraman-Zeithaml-Berry (1988) által kifejlesztett Gap-modell segítségével zajlik, mivel a felsorakoztatott minőség modellek közül ebben jelennek meg egyszerre a szolgáltató minőség törekvései és az igénybevevő értékelése, elégedettsége. A kutatás feltárja a hazai szállodák minőség tudatosságát, illetve a belföldi vendégek elégedettségét. Részletes statisztikai elemzés számszerűsíti a megfigyeléseket, és törekszik a jelenségek értelmezésére, a kapcsolatok és az ok-okozati viszonyok feltárására. Kiemelt terület a szállodai minőségjelzések vizsgálata, mely a csillag besorolás hatásmechanizmusát igyekszik feltárni.

Az eredmények értelmezését követően megfogalmazásra kerülnek a lezűrhető konzekvenciák, megtörténik a hipotézisek vizsgálata és a feltett kérdésekre kialakulnak a válaszok a 3. táblázat szerinti logikában:

## 3. táblázat: A disszertáció és a kutatás logikai felépítése. /Saját szerkesztés/

Témakör	Jelleg
A hazai szállodapiac helyzetét és a fogyasztási magatartást befolyásoló makrogazdasági tényezők vizsgálata.	Szekunder kutatás Probléma felvetés
A szolgáltatásminőség sajátosságai, elméleti modelljei. A fogyasztói elégedettség, az elégedettség mérés. A minőségfejlesztés. A minőség, a minőségfejlesztés és az elégedettség összefüggései. A minőség jelzése.	Szakirodalmi háttér feltárása
A hazai szállodák minőségtudatossága, minőségi törekvései, minőség jelzései. A hazai vendégek minőség tudatossága, minőség tájékozódása, elvárásai. (Szakmai fókusz csoportok, vendég fókusz csoportok, személyes interjúk szállodai vezetőkkel és minőségügyi szakemberekkel)	Kvalitatív kutatás
A meglévő Gap-modell indoklása, testreszabása és használata. A minőségjelzés hatásmechanizmusának feltárása.	Modellezés
A szállodai menedzsment kérdőíves felmérése. A vendégek kérdőíves felmérése.	Kvantitatív kutatás
A minőség dimenziók fontosságának eltérő értékelése a szállodák és a vendégek szempontjából. A szállodák minőségének értékelése saját maguk által és a vendégek elégedettségén keresztül. Az elcsúszások (gap-ek) bemutatása a szállodai szolgáltatások során. A vendégelégedettség következményeinek feltárása (minőség-elégedettség-loyalitas). A minőségfejlesztés hatásainak bemutatása a szállodák teljesítményére és a vendégek elégedettségére. A minőségjelzés szükségességének és hatásainak bemutatása a fogyasztói magatartásra.	Az eredmények bemutatása,  az új tudományos eredmények megfogalmazása
A szállodák klaszterezése minőségfejlesztési tevékenységük alapján. A vendégek klaszterezése minőségtudatosságuk alapján. A szállodai minőség fejlesztés stratégiai irányainak megfogalmazása a szállodák számára a vendégigények figyelembevételével. Javaslat a menedzsment számára a szállodai minőségjelzések használatának módjára.	Következtetések, javaslatok

## 2. A SZÁLLODAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ SAJÁTOSSÁGOK

---

*„A szolgáltatások olyasmik, amelyeket venni és eladni lehet, de nem ejthetők a lábunkra” ...*  
Evert Gummesson, svéd professzor (1987, 22.o.)

A szolgáltatások kutatása, a hozzájuk kapcsolódó speciális ismeretek kialakulása időben elmaradt a termelési területekhez kapcsolódó tudományos és gyakorlati eredményektől. A mai napig problémát okoz a „szolgáltatás” fogalom meghatározása.

### 2.1 A szolgáltatások fogalma

A kutatók a szolgáltatásokat eltérő aspektusból járják körül, ezért egységes fogalom nem létezik. Bessom (1973, 9.o.) a szolgáltatások tevékenység jellegét hangsúlyozza, *„mely értékelhető előnyökkel és megelégedettséggel jár<sup>1</sup>”*. Ezen előnyök legfőképpen akkor keletkeznek, ha a szolgáltató olyan tevékenységet végez, melyet a fogyasztó nem tud, vagy nem akar ellátni. Lényeges jellemző a nem fizikai jelleg: *„A szolgáltatás olyan eladásra kínált tevékenység, mely előnyökkel és megelégedettséggel jár anélkül, hogy fizikai változás állna be termék formájában”* (Blois, 1974, 157.o.). Veres Zoltán szerint a szolgáltatás egy *„nem fizikai természetű problémamegoldás”* (Veres, 1998, 26.o.), míg a Bauer-Berács (1992) szerzőpáros a kézzelfoghatóság hiányára, a fogyasztás és a termelés egyidejűségére helyezi a hangsúlyt. A szolgáltatás *„kontakt személlyel vagy géppel történő interakciókban”* valósul meg (Lehtinen, 1983, 21.o.), gyakran tartalmaz tárgyi vagy technikai elemeket, és *„közvetlenül vagy közvetve fizetni kell érte”* (Andersen et al. 1983, 6.o.) annak ellenére, hogy *„nem jár az előállítás semmilyen tényezőinek birtoklásával”* (Lovelock-Wright, 2001.6.o.). Azáltal, hogy bekövetkezik a kívánt változás, a szolgáltatások *„értéket teremtenek”* a fogyasztók számára (Lovelock-Wright, 2001) és *„hozzájárulnak az életminőség javulásához”* (Haksever et al. 2000. 3.o.).

Átfogó jellegéből adódóan a leginkább elfogadott hazai meghatározás is a tevékenység oldaláról közelít. E szerint *„a szolgáltatás olyan tevékenységek eredménye, amelyek lehetővé teszik valamely személy, illetőleg tárgy vagy ismeret – esetleg folyamat – állapotának fenntartását (helyreállítását), továbbítását, tárolását, továbbá kiegészítését, fejlesztését, átalakítását anélkül, hogy annak alapvető jellege megváltozna. A szolgáltatás eredménye általában nem készletezhető, a tevékenység eredményeként anyagi-tárgyi testet öltő új termék nem jön létre, hanem közvetlenül elégíti ki a társadalom tagjainak személyes vagy a társadalom egészének közös igényeit, továbbá a termelés szükségleteit”* (Németh-Papp, 1995. 15.o.)

A „szolgáltatás” szóhasználat négy területre is értelmezhető (Gershuny-Miles, 1983), úgymint:

- \* A „szolgáltató ágazat” (Service-industries) magában foglalja azokat a gazdaságban működő cégeket, szervezeteket, amelyek kibocsátása megfoghatatlan, múlandó, nem anyagi áru.
- \* A „szolgáltatások” (Service-products) területébe nem csak a szolgáltató cégek produktumai tartoznak, hanem a termékgyártók áruhoz kapcsolódó tevékenységei is (pl.: tanácsadás, házhoz szállítás, karbantartás).

---

<sup>1</sup> A szó szerinti idézetek dőlt betűvel szedve jelennek meg az irodalmi áttekintésben.

- \* A „szolgáltatási foglalkozások” (Service-occupations) körébe minden „nem termelő” tevékenységet folytató munkaerő értendő, akár szolgáltató, akár termelő ágazatban dolgozik.
- \* A „szolgáltatási funkciók” (Service-functions) magukba foglalják azokat, akik szolgáltató tevékenységüket nem a hivatalos gazdaság keretein belül folytatják, hanem szabad idejükben vagy önkéntes egyesületi formákban.

Ez a négyféle megközelítés eltérő kiterjedésű, így nehezen mérhető, elemezhető.

A Szolgáltatások jegyzéke (SZJ 2003) szerint *„a szolgáltatás olyan tevékenység eredménye, amely a szükségleteket jellemzően a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében elégíti ki; általában nem ölt anyagi-tárgyi formát, hanem a gazdasági egységek, objektumok, személyek állapotának hasznos megváltoztatásában, illetve megőrzésében nyilvánul meg”.*

A szolgáltatótevékenység hasznos eredményei közé sorolható például:

- \* a tárgyak, létesítmények, objektumok javítása, karbantartása, felújítása, tervezése, összeszerelése, csomagolása, tárolása, szállítása, elosztása, gyártási, feldolgozási részfolyamatainak bémunkában való elvégzése, minőségének ellenőrzése, információk gyűjtése, feldolgozása, tárolása, továbbítása, átadása, szétosztása,
- \* a gazdasági szervezetek működését, termelését segítő eszközkölcsonzás, adatfeldolgozás, üzletviteli, műszaki tanácsadás, hirdetés, piackutatás és reklám, ügyviteli, jogi és egyéb gazdasági szolgáltatás,
- \* a személyek, tárgyak helyváltoztatása, áruk fogyasztókhoz való eljuttatása, pénzügyi, biztosítási műveletek végzése,
- \* a személyek, közösségek oktatási, kulturális, művelődési, egészségügyi, szórakozási, üdülési, utazási, testedzési és más személyes szükségleteinek kielégítése,
- \* a társadalom egészének, közösségeinek igazgatása, védelme, képviselése, szociális, kommunális ellátása, érdekképviselése, kutatási-fejlesztési tevékenység és törvényhozás (KSH, Osztályozások 2008).

A legújabb statisztikai osztályozás a Tevékenységek és Szolgáltatások Osztályozási Rendszere (TESZOR 2008) külön kiemeli a termékek és szolgáltatások közgazdasági szempontból lényeges eltérését a következők szerint:

*„A termékek – szemben a szolgáltatásokkal – lényegi jellemzője, hogy gyártásuk jól különválasztható a gyártást követő értékesítésüktől és viszonteladásuktól. A szolgáltatás értékesítését általában nem lehet elválasztani a teljesítésétől. A szolgáltatások megrendelésre végzett sokféle tevékenység eredményei. Amikor a szolgáltatás végzése befejeződik (teljesítés), általában azzal egy időben a felhasználó egység hozzájut a szolgáltatáshoz. Vagyis a szolgáltatás nyújtása és felhasználása általában egy időben történik.”*

Lövendahl (1997) szerint a szolgáltatások annyira sokfélék, hogy még a fentiekben sokszor hangoztatott alapjellemezők sem általánosíthatók. Többféle szempont szerinti csoportosításuk az *1. mellékletben* található.

Amennyiben a szállodai szolgáltatásokat illeszteni kívánjuk a csoportokba, meglehetősen sok jellemzőre fény derül (4. táblázat)

**4. táblázat: A szállodai szolgáltatások helye a szolgáltatási rendszertanban /Saját szerkesztés/**

Szerző	A besorolás szempontja	A szállodai szolgáltatás besorolása	Jellemzők
Gershuny-Miles (1983)	Értelmezési	Szolgáltató ágazat (Service Industry)	gazdaságban működő cég, melynek kibocsátása nem kézzelfogható
Browning-Singelmann (1975)	Szektorális	Személyi szolgáltatás	egyéni szükségletek kielégítése, magas tőkeigény
Kotler (1998)	Fizikai termék / szolgáltatás aránya	Jelentős szolgáltatás arány	az ajánlat jelentős része szolgáltatás (pihenés), kisebb kiegészítő termékekkel
Schmenner (1986)	Személyreszabottság / munkaerő intenzitás	Szolgáltató üzem (Service Factory)	alacsony munkaerő intenzitás, sztenderdizált szolgáltatás
Lejeune (1989)	Marketing ismérvek	Fogadott szolgáltatás	intézményhez kötött, az ügyfél szerepe és részvétele összetett
Papp (2003)	Közgazdasági jelleg	Piaci szolgáltatás	általában térítés ellenében nyújtott szolgáltatás
Parányi (2005)	Közgazdaságtani besorolás	Vállalati (mikro) szintű	különböző méretű, de önálló vállalkozások által nyújtott szolgáltatás
Lovelock (1983)	Fizikai jelleg és irányultság	Nem kézzelfogható emberre irányuló szolgáltatás	az emberi testre és szellemre irányuló absztrakt tevékenység
TESZOR (2008)	Ágazati	"I" nemzetgazdasági ágazat	Szálláshelyszolgáltatás és vendéglátás nemzetgazdasági ágazat

Összefoglalva: A szolgáltatások fogalmi meghatározása és a rendszerezésükre irányuló fenti próbálkozások alátámasztják, hogy a szolgáltató szektor rendkívül szerteágazó tevékenységeket foglal magában.

A csoportosítások alapelvei közé sorolható a tevékenység tartalma, tárgya, eredménye, személyre szabottsága, élömunka illetve eszközigenyessége, ellentételezése, szervezettsége, irányultsága stb.

Véleményem szerint a csoportképzések mindegyike vitatható valamilyen szempontból. Gyakran az alcsoportok egyes jellemzői jelentősen eltérnek a főcsoport lényegi tulajdonságaitól, és a rendező elv megfogalmazása is erőltetett. Bár a szolgáltatási tevékenységek folyamatosan bővülnek, változnak, az eltérő ismérvszisztemből adódóan a kategóriák közötti átjárás nehézkes. Egyidejűleg jelen vannak a tartalmi átfedések is.

Kétség kívül vannak olyan általános jellemzők, amelyek lehetővé teszik, hogy általában egységes szektorként tekintsük a szolgáltatásokat, ugyanakkor fontos hangsúlyozni az ezen belüli differenciálás szükségességét.

## **2.2 A szolgáltató szektor jelentősége a hazai gazdaságban**

A szolgáltató szektor a hetvenes évektől rohamos fejlődésnek indult. Ennek oka a következőkben keresendő:

- \* a fogyasztók a szolgáltatásokat legalább annyira értékelik, mint a termékeket,
- \* a szolgáltató vállalatok hozzáadott értéke meghaladja a termelő vállalatokét,
- \* a szolgáltatások legalább annyira tőke és technológia igényesek, mint a termelő szektor szereplői,
- \* a szolgáltató vállalatok száma, mérete és specializáltsága kiterjedt,
- \* a szolgáltató ágazatok termelékenységé folyamatosan növekszik (Quinn-Gagnon, 1986, 95-96.o.).

Belátható, hogy a szolgáltatási szektor térnyerése a gazdasági fejlődés következménye, mely Fisher (1939) és Clark (1940) modellje szerint együtt jár a terciarizálódással. „A feldolgozóiparban a termelékenység emelkedésével munkaerő szabadul fel, az árak pedig csak mérsékelten emelkednek” (Normann, 1993, 1.o.). Ez lehetővé teszi, hogy a felszabaduló munkaerő egy részét a szolgáltatások szívhassák fel. Wölfl (2005) 2001-2002-es OECD adatokat

felhasználva regressziós számításokkal igazolta, hogy egy térség fejlettsége (egy főre jutó GDP) és a szolgáltatások részaránya (GDP és a foglalkoztatottak) között nagyon erős az összefüggés. A szolgáltatások részesedése a legtöbb OECD-országban a GDP kétharmada, háromnegyede volt 2007-ben, például: Franciaország–77%, Egyesült Királyság–76%, Egyesült Államok–76%, Japán–70%, Ausztria–69%, Magyarország–66%, Szlovákia–60%, Csehország–59% (OECD, 2007). A részesedés növekedése azonban nem folytatódhat a végtelenségig, Szalavetz (2008) bizonyította az összefüggés gyengülését. A szolgáltatások GDP-részarányának alakulása a fejlettség függvényében leginkább egy logisztikus görbével írható le, ahol az első szakaszban a jelenség lassú ütemben fejlődik, majd gyorsan növekszik az inflexiós pontig, ezután a növekedés lelassul. „A legfejlettebb országokban a szolgáltatási szektor fejlődése – ahogy ezt regressziós számítások eredményei mutatják – már a harmadik szakasz jellegzetességei szerint alakul, míg a gyorsan felzárkózók közül többen a második szakasz sajátos problémájával küszködnek” (Szalavetz 2008, 504.o.).

A szolgáltatástudomány fejlődése életre hívott ún. szolgáltatás domináns elméleteket. 2004-ben megjelent Stephen L. Vargo és Robert F. Lush cikke (Fundamental premise 6.o.), mely szerint a piacon zajló csere folyamatok tárgya alapvetően mindig szolgáltatás jellegű, amely esetenként ölthet fizikai formát is. Ez az integratív megközelítés nem tesz éles különbséget a termékek és a szolgáltatások között. Azt feltételezik, hogy minden csere folyamán jelen van szolgáltatás tartalom. Ez az elmélet egyértelműen alátámasztja a szolgáltatások jelentőségét (lásd a 2. mellékletben).

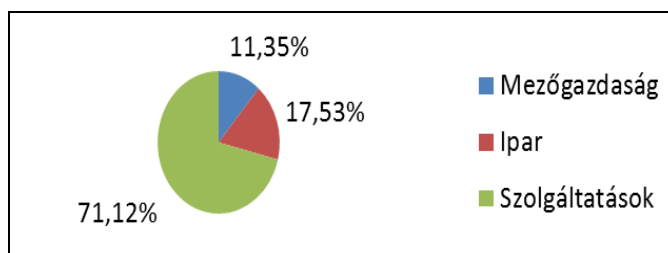
A különböző szolgáltatás víziók mellett a szektor teljesítményét és jelentőségét statisztikai adatokkal szemléltethetjük, tekintsük át a hazai mutatókat gazdasági áganként (5. táblázat).

„1998-2001 között hazánkban a mezőgazdaság aránya a GDP-ben 15-ről 4%-ra, az iparé 34%-ról 28%-ra csökkent, míg a szolgáltatások aránya 42%-ról 67%-ra nőtt. Ezzel Magyarország a fejlett országokhoz hasonló arányokat mutat, és belépett a posztindusztriális társadalomba” (Palánkai, 2007, 205.o.).

**5. táblázat: TESZOR'08 – Termékek és Szolgáltatások Osztályozási Rendszere /Forrás: KSH/**

Gazdasági ág jele	Gazdasági ág elnevezése
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
B	Bányászat, kőfejtés
C	Feldolgozóipar
D	Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
E	Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmosás
F	Építőipar
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás
H	Szállítás, raktározás
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
J	Információ, kommunikáció
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység
L	Ingatlanügyletek
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás
P	Oktatás
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás
R	Művészet, szórakoztatás, szabadidő
S	Egyéb szolgáltatás
T	Háztartás munkaadói tevékenysége; termék előállítás, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra

A hazai nemzetgazdaság egészén belül az egymástól nagyon eltérő és igen sokféle szolgáltatási tevékenységet végző piaci szolgáltató ágazatok súlya meghatározó, 2011-ben elérte a 71,12 százalékot (2. ábra).



2. ábra: A GDP megoszlása 2011. (%)

/Forrás: KSH/

Ezen belül a piaci szolgáltató ágak (G, H, I, J, K, L, M, N, R, S nemzetgazdasági ágak a TESZOR'08 alapján) több mint 48%-os arányban járultak hozzá a bruttó hozzáadott érték előállításához. Az elmúlt öt évben a piaci szolgáltató ágak által előállított, folyó áron számított bruttó hozzáadott érték nagyságrendileg 10–12 ezermilliárd forint között mozgott. 2012-ben megközelítette a 11.410 milliárd forintot. A legnagyobb (12%-os) részarányt elérő kereskedelem, járműjavítás és a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágak együttes bruttó hozzáadott értéke folyó áron 2.819 milliárd forint volt. Az piaci szolgáltató ágak 1.940 milliárd forintot fordítottak beruházásra, mely közel 47%-os részarányt képvisel a teljes hazai beruházás állományból. A piaci szolgáltató gazdasági szervezetek 2012. évi értékesítésének nettó árbevétele folyó áron valamivel több, mint kétötöde a nemzetgazdaság egészében realizálódott teljesítménynek, meghaladta a 25.500 milliárd forintot. A nemzetgazdaságban összesen regisztrált 1,8 millió gazdasági szervezet közel 60%-át, azaz több mint egymillió szervezetet a piaci szolgáltató ágakban tartottak nyilván. Ezek száma 2009 óta folyamatosan növekedett. Az itt foglalkoztatottak száma megközelítette a 1.614 ezer főt, a nemzetgazdaság egészében foglalkoztatottak mintegy 42%-át. 2012-ben az összes foglalkoztatott 14%-a a leginkább élőlétszám-igényes kereskedelem, gépjárműjavítás, 7%-a a szállítás, raktározás, valamint több mint 4%-uk a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágakban dolgozott.

A fenti (és a 3. mellékletben található részletesebb) adatok egyértelműen alátámasztják, hogy a hazai gazdaságban meghatározó szerepet töltenek be a szolgáltatások, melyek komplex rendszere nemcsak közgazdasági, hanem multidiszciplináris megközelítést igényel.

### **2.3 A szállodai szolgáltatás**

A szállodai szolgáltatásokat a turisztikai piacon értékesítik. A turisztikai szolgáltatás, mint termék „*azoknak a szolgáltatásoknak az összessége, amelyeket a turizmusban résztvevők egy meghatározott szolgáltatás-csomagként, általában egymáshoz kapcsolódóan vesznek igénybe*” (Katona, 2005, 84.o.). A turisztikai termék fő alkotórészei: az attrakciók és a fogadóképesség elemei, mint a közlekedés, szállás, étkezés, szórakozási és egyéb szolgáltatások, biztonság, a helyi lakosság vendégszeretete, és szerepet játszanak a turizmus szervezetei és a szolgáltatások árai (Kaspar-Fekete, 2006). A kínálat sokoldalúsága révén a vendég szükségleteinek kielégítésekor nem elkülönített szolgáltatást, hanem szolgáltatáscsomagot vesz igénybe, melynek jelentős része a szállásszolgáltatás.

A turisztikai hasznosítású szálláshelyek az ágazati osztályozási rendszeren kívül több szempont szerint csoportosíthatóak. A szálláshely szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeit a 239/2009.(X.20.) Korm. rendelet szabályozza. Szakmai szempontokból a szállásadással foglalkozó szervezeteket a végzett tevékenység rendeltetése, a nyújtott

szolgáltatások, a komplex kínálat minősége szerint (Kóródi, 2011) és egyéb szakmai szempontokat figyelembe véve lehet csoportosítani.

Az üzletkörökben kerül meghatározásra (239/2009. (X.20.) Korm. rend.) az egyes szálláshelytípusok elsődleges funkciója, a jellemző kapacitásuk, szolgáltatásaik, elsődleges célcsoportjuk. Jelenleg hét szálláshely üzletkör létezik: szálloda, kemping, panzió, üdülőház, közösségi szálláshely, egyéb szálláshely és falusi szálláshely (4. melléklet).

A hét üzletkörből kizárólag az elsővel foglalkozik a dolgozat, mivel a szállodák tevékenysége a legkiterjedtebb, ők a legszínvonalasabb szálláshely szolgáltatók, így a szolgáltatásminőség, a minőségfejlesztés és a vendéglégedettség kérdéseit ezen a példán érdemes vizsgálni.

A szállodák rendeltetés szerinti csoportosításának fő szempontjai közé a célcsoport összetétele, fogyasztási jellemzői, tartózkodási szokásai és az igényelt szolgáltatások tartoznak, amiknek megfelelően alakítják kínálatukat. Ezek alapján az alábbi szállodatípusok különböztethetők meg: városi (business, city), üdülő (resort)-, fürdő (thermal) és gyógy-, wellness (spa)-, rendezvény (conference)-, sport-, garni-, apartman-, boutique-, repülőtéri- és egyéb (kastély, kaszinó, design, lifestyle, budget, stb.) szállodák. Meg kell azonban jegyezni, hogy nagyon ritka a tiszta profilú szálloda.

Jelen dolgozat a kutatásban a wellness szállodákra koncentrál, melyek a fizikai és szellemi harmónia időleges megteremtésére és biztosítására törekednek. Szakmai követelményeiket a hivatkozott korábbi (54/2003. GKM) rendelet határozta meg. Wellness szálloda lehet az a legalább háromcsillagos szálloda, ahol minimum kétműszakos szakszemélyzet által az egészséges életvitelhez szükséges gasztronómiai, sport, relaxációs, illetve wellness szolgáltatásokat nyújtanak, valamint közösségi programlehetőségeket biztosítanak.

*A szállodai szolgáltatásokon a „szálloda különböző egységeiben, a szálloda személyzete vagy tárgyi eszközei által, a vendég elvárásainak, a tartózkodás során felmerülő igényeinek, térítésmentesen vagy térítés ellenében igénybe vehető, belső vagy külső források felhasználásával, kötelezően vagy fakultatív módon nyújtott, magas színvonalon történő kielégítését értjük” (Bártfai, 2010. 5.o.)*

A komplex szállodai szolgáltatás négy fontos jellemzővel fogalmazható meg (Hepple, Kipps és Thomson, 1990): A „vendégül látás” olyan magatartás, melyet a házigazda az otthonától távol lévő vendég felé tanúsít. Ez egy interaktív folyamat, amely igényli a szolgáltató és a vendég közvetlen kapcsolat teremtését, és gyakran az igénybevevőt bevonja a szolgáltatás előállításába. A szállodai szolgáltatásnyújtás jelentős tárgyiasult és nem tárgyiasult összetevőt tartalmaz és igényel. A vendéglátó a látható elemeken túlmenően biztonságot, pszichológiai és fizikai komfortot is kínál (Ariffin et al. 2011).

### 2.3.1 A szállodai szolgáltatás összetevői

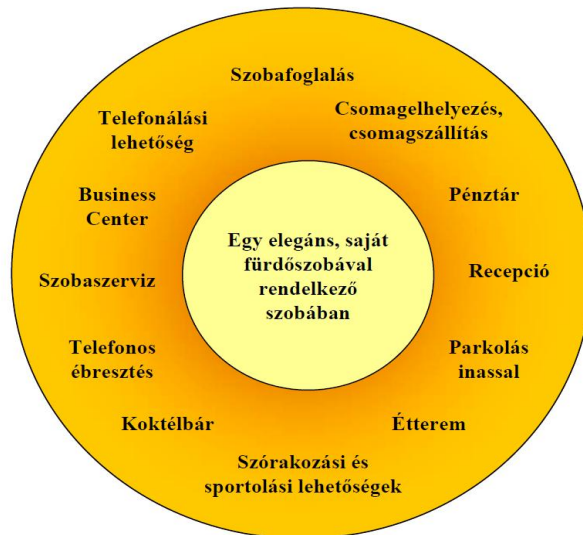
A szállodai szolgáltatás egy láncszerű folyamat, mely komplex összetevőkből áll.

- \* Tárgyi, dologi termékkomponensek: az épület, a műszaki, technikai berendezések, a felszerelések, az áruk és a felhasznált segédanyagok.
- \* Interaktív, azaz a vendég és a személyzet egyidejű közreműködésével létrejövő személyi szolgáltatás, mint az animációs programok.
- \* A szolgáltatás érzelmi és minőségi elemei: a biztonság, a kényelem, a presztízs, a keresett élmény, a szolgáltatási és áruválaszték a szállodában.
- \* A márkanév (brand), amely megkülönböztethetővé és azonosíthatóvá teheti a szolgáltatásokat kategóriák, típusok, és szolgáltatási választék vonatkozásában.



- \* A szolgáltatás ökológiai kezelése, amely a szálloda társadalom- és környezetbefolyásoló aktív szerepét jelenti (Györffy, 2009).

A szállodai szolgáltatásokra igaz Lovelock (2001) elmélete, mely szerint a szolgáltatási csomag általában egy „magszolgáltatás” és további „perifériális szolgáltatások” együttese (3. ábra). Az alapszolgáltatások közé a szállásnyújtás és a vendéglátás tartozik, melyeket kiegészít például a garázs, a mosatás, a szauna, a fitness terem, az ébresztő szolgálat, a business center.



**3. ábra: Egy luxus szálloda alap- és kiegészítő szolgáltatásai**

/Forrás: Lovelock (2001, 29.o.) in Heidrich (2007, 27.o.)/

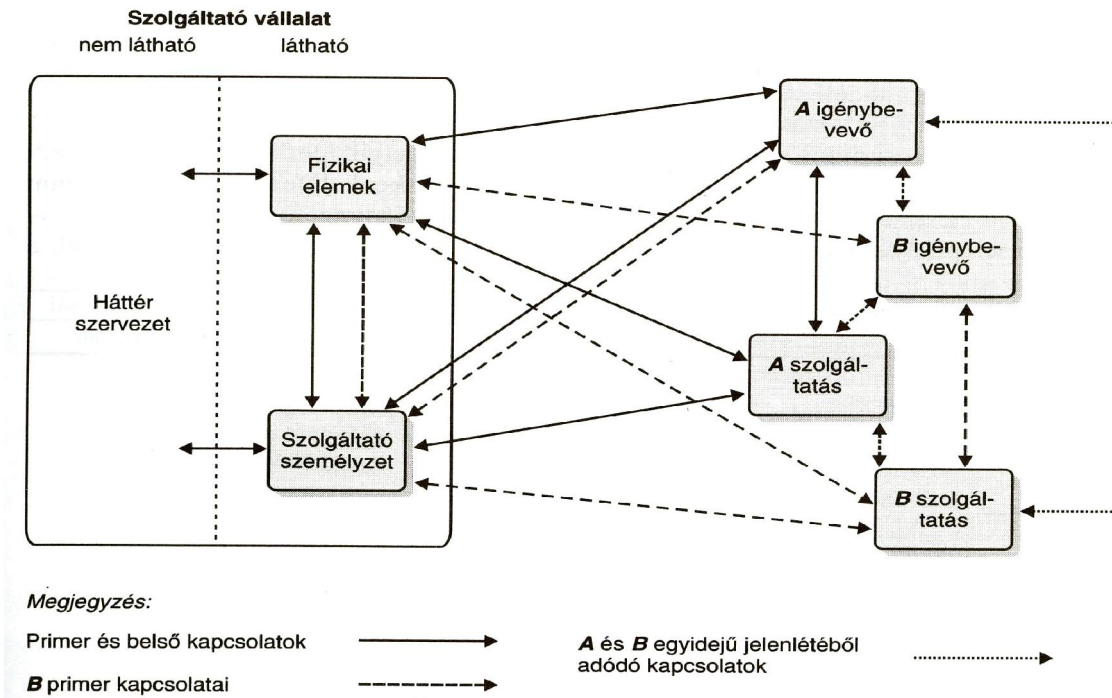
A szolgáltatási elemek megkülönböztetése azért lehet lényeges, mert az alapszolgáltatások minősége alapján dönt feltételezhetően a vendég a szálloda kiválasztásakor. Amennyiben a versenytársak alapszolgáltatásai között nincs jelentős különbség, akkor a kiegészítő szolgáltatások válnak a verseny fontos tényezőjévé.

A szolgáltatások komplex jellegét Sasser, Olsen és Wyckoff (1978) a következő felosztás szerint képzelte el:

- \* Kézzelfogható dolgok – olyan kisegítő termékek, melyek a szolgáltatásnyújtás során megjelennek (például a szálloda wellness részlegén található masszázs fürde kényelmes kezelő ágya).
- \* Nem kézzelfogható explicit előnyök – olyan fizikai hasznok, melyek nem dolgokhoz kapcsolódnak (például az igénybevett masszázs kellemes érzése a testen és az izmokban).
- \* Nem kézzelfogható implicit előnyök – olyan hasznosságok, melyek pszichológiai jellegűek (például a masszázs során vagy után fellépő kellemes relaxált érzés).

A szálloda meghatározó adottsága, sajátossága, hogy olyan helyszín, ahol különböző nemzeti illetve regionális kulturális normákkal rendelkező emberek találkoznak. Ez jellemző a vendégekre, a szolgáltatás szervezőire, értékesítőire és lebonyolítóira egyaránt. A résztvevők között realizálódó interakciós folyamatok jelentik a szolgáltatás lényegét, annak a vendég által értékelt minősége pedig a szolgáltatás piaci megítélésének alapját. Az emberi tényezők jelentőségének, hatásának vizsgálata a piaci pozíció megítélésénél nem nélkülözhető.

A szállodai szolgáltatások különleges komplexitását a SERVUCTION modell szemlélteti (Eiglier és Langeard, 1991), mely arra utal, hogy szolgáltatásnyújtás (SERVice) és termékellátás (ProdUCTION) egyaránt a részét képezi (4. ábra).



4. ábra: A SERVUCTION modell

/Forrás: Eiglier és Langeard, (1991) 18. o. in Veres: (1998.) 33.o./

A szállodák esetében a modell öt eleme a következőképpen értelmezhető:

- \* Back Office, azaz a háttérszemélyzet és –eszközrendszer, valamint a háttérműveletek, melyek nélkülözhetetlenek a szolgáltatás teljesítéséhez a vendég jelenléte nélkül (mint például az adminisztráció, a karbantartás, a takarítás, a mosogatás, a konyhaüzem feladatai).
- \* Frontvonal, a vendégek által látható elemek: a vendéggel közvetlenül érintkező frontszemélyzet és a frontvonal fizikai, tárgyi tényezői. A frontvonal belső kapcsolatban van a háttérszervezettel, a háttér mintegy kiszolgálója a frontvonalnak.
- \* A szolgáltatásáru, amely a termékektől eltérő sajátosságokkal rendelkezik. A szállodák esetében egyidejűleg több is jelen van. Elsődleges a szobák értékesítése, mely kiegészül egyéb szolgáltatásokkal (mint például az étel-ital, wellness, sport, üzleti, animációs vagy gyógyászati kezelések).
- \* Az igénybe vevő, aki aktív részese az ügyletnek. Térben és időben egybeesik a tevékenység folyamata és annak felhasználása (inseparability).
- \* Más igénybe vevők, akik egyidejűleg az ügylet helyszínén tartózkodnak (várakoznak vagy más tranzakcióban vesznek részt). A szállodai vendégek száma (zsúfoltság vagy kihaltság) és viselkedése (hangos, kedves, jay-customer, kirívó, idegesítő, barátságos) a szolgáltatás kiszámíthatatlan és a szálloda által befolyásolhatatlan tényezőit, így egyben kockázatát jelentik.

Az öt elem kapcsolata többrétű, bonyolult rendszert alkot, amelyben szerepet játszik, hogy egyidejűleg több igénybevevő is jelen van a szolgáltatási folyamatban. Az egymásra hatásuk befolyásolhatja a döntéseiket és a minőség érzékelést (Manning, 1999).

Ez az izgalmas és komplex rendszer a szállodai szolgáltatást alkalmassá teszi arra, hogy a szolgáltatás minőség és elégedettség témakörének vizsgálatához mintául szolgáljon.

### 3. A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG FOGALMI HÁTTERE, ÉRTELMEZÉSE

„Bár a minőséget nem lehet meghatározni (nem szellemi és nem anyagi), mégis tudod, hogy mi az”  
Robert Maynard Pirsig, amerikai író (1974)

#### 3.1 A minőség fogalma

Vroeijenstijn (1991) azt mondja, hogy „időpocsékolás azzal próbálkozni, hogy meghatározzuk a minőséget”, mégis számos kutató és tudományos társaság rengeteg eltérő szempont alapján próbálja évtizedek óta meghatározni a minőség fogalmát. Egységes definíció mind a mai napig nem létezik. Ennek oka leginkább a minőség alábbi jellegzetességeiből adódik:

- \* a minőség egyszerre objektív és szubjektív, korlátozottan általánosítható,
- \* összetevői között vannak mérhető, illetve csak becsülhető paraméterek,
- \* jelenthet műszaki-hasznossági színvonalat és attól való eltérést (állapotot),
- \* vannak észlelhető haszonhatásai és olyanok, amelyeket az igénybevevő, a fogyasztó nem érzékel tudatosan (Veres 2005, 68.o.).

Eredetileg a minőség a kézzelfogható termékekhez kapcsolódott, és a minőségi előírásoknak (Crosby 1979), valamint a felhasználás céljának való megfelelést, a használatra való alkalmasságot (Juran 1988) jelentette. Az ISO 9000:2005 definíciójában a „minőség annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket”. A szabvány jellegéből adódóan ez egy nagyon általános, tágan értelmezhető minőség fogalom. Akárcsak Kotler (1998, 90.o.) definíciója, melyben a minőség „a termék vagy szolgáltatás meghatározóinak vagy jellemzőinek összessége, amelyek alkalmassá teszik elfogadott vagy értelemszerű szükséglet kielégítésére”.

Később a meghatározás egyre bővült, a teljes termelési és fogyasztási (értékesítési, vevőszolgálati) folyamatra értelmezhetővé vált. Feigenbaum (1991, 7.o.) szerint „mindazon értékesítési, tervezési, gyártási és karbantartási jellemzők teljes összetettsége, amely által a termék és szolgáltatás a használat során kielégíti a vásárló elvárásait”. A fogyasztói igények kielégítésének képessége ezek után a minőség egyik legfontosabb meghatározójává vált. Míg Seghezzi (1998) szerint a minőség a felhasználói igények, vagy az előírt cél kielégítésének mértéke, Freund (1985, 50.o.) – bár definíciója korábbi, mégis – árnyaltabb: „a minőség a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amelyek lehetővé teszik, hogy ... megfeleljen a kimondott vagy kimondatlan igényeknek”.

Új dimenzióként belép a termékek ára is, mely szempont Groococknál (1974) így jelenik meg: „A minőség valamely termék vagy szolgáltatás jellemzői és tulajdonságai összességének alkalmazkodási foka a vevő szükségleti követelményeinek összességéhez, annak az árnak és szállítási feltételek határai között, amelyeket a vevő hajlandó elfogadni.”

Deming (1986) szerint a minőség: „az egyenletesség és a megbízhatóság előre meghatározott mértéke, a piacnak megfelelő alacsony ár mellett”. Az ő szemléletében a termék (vagy szolgáltatás) egész élettartama alatt meg kell, hogy feleljen a fogyasztók várakozásainak. A minőség nem értelmezhető a vásárlói igények nélkül, míg az ár önmagában nem értelmezhető a minőség értékelése nélkül.

A fent említett tényezőket Tenner és DeToro (1992, 31.o.) a következőképpen foglalja össze: „A minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán létrejött termékek vagy szolgáltatások

teljességgel kielégítik a belső és külső ügyfelek kimondott (explicit) és kimondatlan (implicit) igényeit is”. Ez által a minőségre való törekvést szervezeti szinten stratégiai célként jelölte ki. Más szempont szerint „figyelembe véve a minőség folyton változó természetét, a minőség mozgó cél” (Feigenbaum, 1991).

Veress (1996) a folyamat jelleget így definiálja: „A termelési-fogyasztási folyamat minősége a folyamat érdekeltjeinek (fogyasztók, termelők, a társadalom) e folyamat értékére vonatkozó ítélete, amelyet a folyamatok közötti kapcsolatok közege is meghatároz”. A minőség szubjektív tulajdonsága mellett annak összetevői között azonosítja a folyamat megbízhatóságát és biztonságát. Napjainkban „a minőségfogalmat mind átfogóbban, az egész szervezetre (vállalatra, intézményre), annak környezetére, az infrastruktúrára, illetve a társadalomra is értelmezik. A szervezeti, társadalmi kultúra, az életminőség kategóriája is mindinkább tényleges minőség tartalommal telítődik” (Parányi 2006, 8.o.). A legújabb értelmezésekben a használatra való alkalmasságon túl, a minőséget nem csak a vevői, hanem már a környezeti, társadalmi elvárások kielégítése, illetve azok meghaladása jelenti.

A minőség értelmezésének fejlődési stádiumaiban így alakultak a hangsúlyok (Kormos 2000, 18.o.):

- 1960 – megfelelés a szabványoknak,
- 1970 – megfelelés a gyakorlati igényeknek,
- 1980 – megfelelés a vevői igényeknek,
- 1990 – megfelelés a vevő rejtett elvárásainak,
- 2000 – megfelelés a vállalati kultúrának, a környezeti és társadalmi elvárásoknak.

A minőség társadalmi jelentőségét szemlélteti, hogy egyre gyakrabban találkozhatunk az „életminőség” fogalommal. Lennart Nordenfelt, az egészség és életminőség összefüggéseit kutató svéd tudós megfogalmazása alapján: az életminőség lényegében a boldogsággal azonos, s hétköznapi értelemben az étellel való elégedettség, illetve elégedetlenség mértékéig lehet leginkább definiálni (Kovács, 2012).

A minőség kérdéskörének összetett megközelítéseit a 10. melléklet részletezi.

A fenti fogalmak és megközelítések sokfélesége alátámasztja a minőség fogalom komplex jellegét. Ez magában foglalja a fizikai termékek bizonyos tulajdonságainak objektíven mérhető és általánosítható jellemzőinek meglétét és valamely előíráshoz viszonyított paramétereit, ugyanakkor elfogadja a szubjektíven megítélhető, viszonylagos minőséget is. A szolgáltatások minőségének értelmezésében ez utóbbiak játszanak fontos szerepet.

### **3.2 A szolgáltatások minősége**

A szolgáltatásminőség fogalmának nincsen elfogadott definíciója, köszönhetően a szolgáltatások rendkívüli sokféleségének. A szakirodalom mérhetetlenül nagy számban foglalkozik a témával, de a szerzők csak különböző aspektusokból, eltérő jellemzőkkel próbálják körülírni. Ennek ellenére a szolgáltatásminőség lényegét, „mint a versenylőny egyik eszközét mind az elméletben, mind a gyakorlatban elfogadják, a szolgáltatásminőség kutatása pedig a marketingtudomány egyik önálló ágává vált” (Bátor, 2007, 24.o.)

A szolgáltatás fogalmakból kitűnik, hogy a szolgáltatásokat meg kell különböztetnünk a termékektől, mert azoktól lényegükben és jellegükben jelentősen eltérnek.

**6. táblázat: A termékek és a szolgáltatások eltérő sajátosságai**

/Forrás: Grönroos (1990), 28.o./

Termékek	Szolgáltatások
Kézzelfogható	Kézzel nem fogható
Homogén	Heterogén
Előállítás és elosztás elválik a fogyasztástól	Előállítás, elosztás és fogyasztás párhuzamosan
Tárgyak	Tevékenységek vagy folyamatok
Az alapvető értéket az üzemben állítják elő	Az alapvető érték az eladó-vevő interakcióban keletkezik
A fogyasztó nem vesz részt a termelési folyamatban	A fogyasztó részt vesz az előállítási folyamatban
Raktározhatóak	Veszendőek
Tulajdon átadás történik vásárláskor	Nincs tulajdonátadás

Míg a termékeket a vevő kézbe veheti, megnézheti, kipróbálhatja, esetleg visszaviheti, ha nem felelt meg az igényeinek, addig a szolgáltatások esetében ezek nem állnak fenn. A termékek minőségének megítélése általában konkrétan mérhető paraméterekhez kapcsolódik, míg a szolgáltatásoknál ez nehézségekbe ütközik.

**3.2.1. A szolgáltatás minőség értelmezését befolyásoló sajátosságok**

Kotler (1998) négy olyan általánosítható szolgáltatás jellemzőt fogalmazott meg, amelyek jelentősen befolyásolják a szolgáltatások minőségének értelmezését. Ezeket HIPI elv néven ismerjük (részletesen lásd a 13. mellékletben), azaz *Heterogenity* – változékonyság, egyediség, *Intangibility* – nem fizikai természet, *Perishability* – nem tárolható jelleg, *Inseparability* – elválaszthatatlanság, egyidejűség. A felsoroltakat Jackson és Cooper (1988) kiegészítette további két sajátossággal: *Specialization* – egyediség, *Technology* – speciális technológiai igény.

A szolgáltatások nem anyagi jellege felveti a mérhetőség problémáját: gyakran nehéz meghatározni az előállított mennyiséget, illetve a miniséget (Veres, 1998).

Annak következtében, hogy a szolgáltatást nem lehet készletre gyártani, előre el nem készíthető. Ily módon minden ajánlott, de igénybe nem vett szolgáltatás visszavonhatatlanul elveszett. A tárolhatóság hiányának következményeképpen olyan munkaerő-kapacitásokat kell fenntartani készenléti állapotban, amely állandó költségeket eredményez.

A szolgáltatások nem anyagi jellegéből specifikus helyhez kötöttség adódik: a szolgáltatás az ajánlat helyén történik, azaz a vevő megjelenik a szolgáltatónál a szolgáltatás igénybevétele céljából. Ezért különleges jelentősége van a helyszíneknek, hogy a szolgáltatás helye problémamentesen megközelíthető legyen (Seitz, 2000).

Schmenner (1995) hívja fel a figyelmet arra, hogy a szolgáltatások általában érzékenyek a piaci változásokra, ezért gyorsan kell reagálniuk a versenytársak fenyegetésére. E mellett jelentősen befolyásolhatják a szolgáltatókat az olyan külső hatások, mint a technikai fejlődés, a jogi szabályozás vagy az energia árak változása.

**3.2.2. A szolgáltatásminőség fogalmának megközelítései**

A szolgáltató szektor rendkívüli összetettsége következtében a szolgáltatásminőség pontos értelmezése bonyolult. A fogalom maga is többrétű, használata során pedig jelentése mindig a konkrét felhasználási környezettől függ. A szolgáltatásminőség egyszerre objektív és szubjektív, tehát csak korlátozottan általánosítható. Összetevői között vannak mérhető elemek, de a különböző szolgáltatások esetében más-más paraméterek dominálhatnak. Léteznek olyan minőség összetevők, melyek inkább csak becsülhetők, de a fogyasztói észlelések szubjektivitása

miatt eltérő minőség érzetet képviselnek, mely a termékminőséghez képest jelentős eltérést mutat (Tenner és DeToro, 1998)

A termékekhez hasonlóan a szolgáltatásminőség is jelenthet műszaki-hasznossági színvonalat és attól való eltérést (állapotot), de ez csak egy konkrét ügylet vonatkozásában értelmezhető.

Vannak manifeszt (észlelhető) haszonhatások és olyanok, amelyeket az igénybe vevő nem észlel tudatosan (Veres, 1998), vagy csak a szolgáltató ismeri azokat (látens, azaz rejtett haszonhatások)

A szolgáltatásminőség fogalmának meghatározását nehezíti, hogy a szolgáltatások jellegéből adódóan a megfogható minőségelemek száma csekély. Kevés olyan vizsgálati tényező létezik, amelyek alapján a vevő már a vásárlás előtti fázisban következtetni tudna a szolgáltatás minőségére (Zeithaml, 1981). Mivel főleg csak a szolgáltatótól kapott információkra, ígéretre tud támaszkodni, ezért „*a bizalom szerepe felértékelődik a szolgáltatás eredményének megítélésében*” (Papp, 2003,31.o.). Ezen kívül problémát jelent az is, hogy a szolgáltatás folyamatjellege miatt a minőség csak folyamatában értelmezhető.

Az egyes szolgáltatástípusok esetében eltérő a személyzet és a technikai felszereltség jelentősége. A szolgáltatást tervezőknek ismerniük kell, hogy az adott munka mennyire technika- illetve személyzetigényes, valamint azt is, hogy a fogyasztónak melyik mennyire fontos. A technikai felszereltség és a személyzet relatív fontosságát mutatja be a 7. táblázat.

#### 7. táblázat: A felszerelés és a személyzet relatív jelentősége a szolgáltatásokban

/Forrás: Vágási (2001), 296.o./

A felszereltség jelentősége	A személyzet jelentősége		
	magas	közepes	alacsony
magas	szállodák, közraktárak	légi közlekedés, gépkölcsonzés	adatfeldolgozás, építőipar
közepes	menedzserképző szemináriumok, konferenciákon fogadás szervezése	személyi számítógép karbantartása, audiovizuális berendezések kölcsönzése, kertápolás	teherfuvarozás, szemétygyűjtés és kezelés
alacsony	pénzügyi tanácsadás, menedzsmen tanácsadás, könyvelés, reklámügynökség	berendezések javítása, időleges személyi szolgáltatások	pénzbeszedés számlák alapján, ruhakölcsönzés

A különböző szolgáltatások eltérő tárgyi felszereltséget igényelnek. Az üzlet helye (épület), berendezése, a munkát segítő gépi, kommunikációs és dokumentációs eszközök egyben a szolgáltatások egyfajta fizikai evidenciáját is képezik. Olyan elemek, amelyek nemcsak javítják a szolgáltatás minőségét, hanem annak jól ellenőrizhető feltételeit is alkotják.

A szolgáltatások nem fizikai jellege miatt a vevők keresik a fizikai bizonyosságot, (Garvin 1988, Zeithaml 1981) olyan elemeket, amelyek láthatók, tapinthatók, esetleg birtokba vehetők. A fizikai evidencia olyan dolog – tárgy –, amit a vevők a szolgáltatás folyamán kézhez kapnak annak bizonyosságául, hogy a szolgáltatás létezik, a szolgáltatást teljesítik.

A fizikai evidencia körébe tartozik a tárgyi feltételek mellett a személyzet külső megjelenése (ápoltság, formaruha, stb.). Ezeket a vevő (vendég) egyrészt a minőségi színvonalra utaló jeleknek tekinti, másrészt ítéletet alkot arra vonatkozóan, hogy megfelelő-e a minőség és az ár viszonya.

Tomcsányi (1994, 207.o.) szerint a szolgáltatásminőség „...*a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együttes hatásfoka. A hasznosság mértéke a fogyasztói értékítélet.*”

A 80-as évekre volt jellemző az a szemlélet, mely szerint a fogyasztók nem kizárólag a végeredményt értékelik – mint a fizikai paraméterekkel rendelkező termékek esetében –, hanem a szolgáltatásnyújtás folyamatát is (Grönroos, 2000).

Buzzell és Gale (1987) szerint a szolgáltatásminőség az, amit a fogyasztó érzékel. Ez alapján a szolgáltatások minősége felettébb szubjektív, hiszen minden egyes igénybevevő saját megítélésétől függ. Nehézségekbe ütközik tehát annak megállapítása, hogy mit értünk jó vagy rossz szolgáltatáson. Bonyolítja a kérdést, hogy a különböző vevők eltérő jellemzőket tartanak fontosnak ugyanazon szolgáltatás megítélésekor.

Oliver (1999) és Martensen (et al. 2000) szerint az igénybevevők egy ideális képpel vetik össze a tapasztalt szolgáltatást, és így értékelik a szolgáltatások minőségét. Parasuraman, Zeithaml és Berry (1988) abból indul ki, hogy a fogyasztó által előzetesen elvárt (expected), valamint a szolgáltatás igénybevételekor észlelt (perceived) teljesítmény összefüggésrendszere határozza meg egy szolgáltató minőségképét. Ez az összehasonlítás (disconfirmation paradigm) alapuló meghatározás több modell kiinduló feltételrendszere. Működési elvük szerint, amennyiben az észlelt szolgáltatás elmarad az elvárásoktól, akkor a fogyasztó által megfogalmazott szolgáltatásminőség alacsony, ez pedig elégedetlenség formájában manifesztálódik.

Az első fontos kérdés, hogy ki határozza meg az „elvárásokat”? Parasuraman és szerzőtársai (1988) szerint az elvárásokat egyértelműen a fogyasztó (az egyén, a vevő) támasztja, míg Voss és társai (2004) meghatározásában a szolgáltató. Ez utóbbiak a fogyasztókat egyértelműen laikusnak tekintik, így nem lehet kellő ismeretük arról, hogy mit is várhatnak el a szolgáltatótól. Gyakran a vevők egyáltalán nem tudják megfogalmazni elvárásaikat. *„A sokszor nehezen meghatározható megfeleléségi követelmény és teljesítésének sikere egyaránt függ a szolgáltató szakszerűségétől, lelkiismeretességétől és az azt igénybevevő felkészültségétől, hozzáállásától”* (Parányi 2005, 18.o.).

A második kérdés, hogy mit tekintünk „észlelt”<sup>2</sup> minőségnek? Zeithaml (1988, 3.o.) szerint az észlelt minőség *„az egység átfogóan értelmezett tökéletességéről, vagy kiválóságáról alkotott vevői ítélet”*. Bitner (1990) felfogásában az elégedettség élménye határozza meg az általa észlelt szolgáltatás minőséget, azaz a fogyasztó érzelmi állapota befolyásolja a minőség érzékelését.

A harmadik kérdés, hogy miket tekintünk a szolgáltatás „minőség dimenzióinak”, azaz melyek azok a tulajdonság összetevők, amelyek alapján a szolgáltatók előállítják, illetve az igénybevevők megítélik egy adott szolgáltatás minőségét. Ez egy jól körvonalazható és mélységében is vizsgálható terület.

### 3.2.3. Szolgáltatásminőség dimenziók

Grönroos (1982) feltételezése szerint a szolgáltatásminőség két dimenziója különböztethető meg: a megfogható (technikai – mit?) és a nem megfogható (funkcionális – hogyan?). A technikai minőség alatt a teljesítés végeredményét érti, míg a funkcionális minőség a szolgáltatásnyújtás folyamatát, a teljesítés módját jelenti. Mivel az igénybevevők többsége a technikai minőség megítélésére „képtelen”, a szolgáltató rendszerek a funkcionális minőséget fontosabbnak tekintik (Heineke és Tsikriktsis, 1998). A szolgáltatói imázs szerepe a minőségérzékelésben szintén bebizonyosodott (Kang és James, 2004).

<sup>2</sup> A dolgozatban helyettesíthető fogalmakként jelennek meg az „észlelt”, az „érezkelt”, az „értékelt” kifejezések.

A szolgáltatásminőség megértését segítheti Garvin (1987) nyolc minőség dimenziója, melyek termékekre és szolgáltatásokra egyaránt értelmezhetőek:

- \* Teljesítmény: az alapvető működéshez kapcsolható mérhető jellemzők.
- \* Sajátosságok: azok a jellemzők, melyek nem elengedhetetlenül fontos részei a terméknek vagy szolgáltatásnak, de azzal együtt jelennek meg.
- \* Megbízhatóság: annak a valószínűsége, hogy a termék az eredeti funkcióját meghibásodás nélkül tudja teljesíteni, bizonyos időkorlát és körülmények mellett.
- \* Megfelelőség: mutatja, hogy az előre meghatározott specifikációknak mennyire felel meg a termék vagy szolgáltatás.
- \* Tartósság: a fogyasztó számára a gazdaságos használat várható időtartama.
- \* Szervizelhetőség: a termék vagy szolgáltatás javíthatóságának gyorsasága és elérhetősége.
- \* Esztétika: olyan szubjektíven értékelhető tényezők, melyek a dizájnnal, hangzással, illatokkal kapcsolatosak.
- \* Észlelt minőség: a fogyasztóban kialakult értékítélet, melyet befolyásolnak az elvárások, a személyes tapasztalat, a márkanév és a szájreklám.

Míg a termékek esetén a minőségjellemzők pontosan meghatározhatóak (méret, szín, fordulatszám, stb.), addig a szolgáltatások esetében ezek beazonosítása nehéz feladat. Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985, 1988), Aaker (1995) általános érvényű dimenziókat fogalmaztak meg, de több kutató (Cronin és Taylor 1992, Dabholkar és társai 2000) véleménye szerint a minőség jellemzők a különböző szolgáltatás csoportokban eltérőek, sajátosak lehetnek. Abban sincs egyetértés, hogy valójában hány dimenzió fejezi ki a szolgáltatások minőségét.

Széles körben elfogadott Parasuraman és szerzőtársai (1985, 1988) által a SERVQUAL modell felállításakor kialakított és többször finomított öt minőség jellemző:

- \* Fizikai evidencia /kézzel fogható eszközök: tárgyi berendezések, felszerelések, kommunikációs anyagok, a személyzet megjelenése.
- \* Megbízhatóság: az ígért szolgáltatás megbízható, pontos teljesítésének képessége.
- \* Készségesség/fogékonyság: a vevő segítése és azonnali kiszolgálása, hajlandóság a gyors és személyre szabott reagálásra.
- \* Hozzáértés/kompetencia: az alkalmazottak képzettek, rendelkeznek a szükséges ismeretekkel és képesek bizalmat kiváltani.
- \* Empátia: egyedi törődés a fogyasztókkal, korrektség, tisztelet.

A vevő által észlelt minőség azonban csak a minőségelemek egyike. A szolgáltatást nyújtó fél oldaláról vizsgálva a szolgáltatás minőségének elemei komplexebbek, lehetnek egyfelől technikai és funkcionális (Grönroos, 1984) jellegűek, másfelől az imázssal és a vevők elvárásaival kapcsolatosak (Brogowitz et al, 1990).

- \* A minőség technikai elemei arra vonatkoznak, hogy mit kap a fogyasztó. Megfelelőek-e a nyújtott szolgáltatás anyagi-technikai jellemzői? (pl.: A megrendelt szoba berendezése és felszereltsége biztosítja-e a kényelmet? Kellő nagyságúak és működőképeseek-e a szaunák?).
- \* A funkcionális elemek ahhoz kapcsolódnak, hogy hogyan szolgálják ki a fogyasztót (pl.: Mennyi ideig kellett várni a vendégnek, míg a megrendelt ételt kihozták a számára, milyen gyors volt a kiszolgálás? Hogyan viselkedtek a felszolgálók?).
- \* A vállalati imázs esetén a közösség tudatában kialakult képet vizsgáljuk a vállalatról. (pl.: Milyen a szállodalánc hírneve, megítélése?) Ez összefügg az előbbiekkal és a szolgáltatók kommunikációs tevékenységével.



- \* A vevők elvárásaival kapcsolatos fő kérdés, hogy hogyan tudja a szolgáltató az elvárások és a tényleges szolgáltatások közötti eltéréseket csökkenteni.

Tovább árnyalja a képet az, ha nem csak egyéni fogyasztók (Parasuraman et al. 1988, Jackson és Cooper 1988, White és Galbraith 2000), hanem vállalati (B2B) partnerek szemszögéből is (Westbrook és Peterson 1998, Brensinger és Lambert 1990) vizsgáljuk a dimenziókat. A 8. táblázatban szintetizálva szerepelnek a lehetséges szolgáltatásminőség jellemzők, melyek a fogyasztók illetve a vállalati partnerek szempontjából fontosak.

#### 8. táblázat: Az egyéni fogyasztók (B2C) és a vállalati fogyasztók (B2B) számára fontos szolgáltatás jellemzők

/Forrás: Vandaele és Gemmel (2004. p.4.), Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) valamint Westbrook és Peterson (1998) alapján /

Dimenzió	B2C	B2B	Definíció
Megbízhatóság	X	X	Teljesítmény és megbízhatóság közötti konzisztencia
Reakció	X	X	Hajlandóság és készség a szolgáltatásnyújtásra
Kompetencia	X	X	A szolgáltatás elvégzéséhez szükséges képességek és tudás megléte
Hozáférhetőség	X	X	Megközelíthetőség és a kapcsolatfelvétel könnyűsége
Hitelesség	X	X	Tisztességesség, hihetőség, őszinteség
Udvariasság	X		Udvariasság, barátságosság, tisztelet és odafigyelés a személyzet részéről
Kommunikáció	X		A vendégek tájékoztatása azon a nyelven, amit értenek, illetve meghallgatni őket
Interperszonális képesség		X	Hajlandóság a nyílt kommunikációra, illetve az udvariasságra és tiszteletre
Biztonság	X		Veszély-, kockázat- és kétségnélküliség
A vevő megértése	X		A vendégek igényeinek megértésére tett erőfeszítés
Konzultatív értékesítés		X	A szolgáltató képessége a vendégműveletekbe való illeszkedésre
Tárgyi eszközök	X		A szolgáltatás fizikai bizonyítéka
Információ		X	Kilátások az információhoz hozzájutás automatizálására
Ár		X	A pénz áramlása a szolgáltatás ellenében
Termékkínálat		X	A vendégek által elérhető szolgáltatások mennyisége
Piaci erő		X	A szolgáltató képessége arra, hogy a legolcsóbban a legjobb minőségű szolgáltatásokat kínálja
Földrajzi jelenlét		X	A szolgáltató képes külföldi piacokon különböző szolgáltatásokat nyújtani

Az egyes szolgáltatások minőségének megítélése esetében a különböző minőségelemek közül kiemelt helyen áll a személyzet kvalitása. A frontszemélyzet minőségével számos kutató foglalkozott (Bittner, Booms és Tetreault 1990, Lovelock 1991, Langlois és Tocquer 1992, Stauss és Seidel 1995, Zeithaml és Bitner 1996).

A jól működő, jó minőségű személyzet fő jellemzői így szintetizálhatók:

- \* hozzáértés – a személyzet rendelkezik a kívánt szakképzettséggel és ismeretekkel.
- \* udvariasság – az alkalmazottak barátságosak, tisztelettudóak és figyelmesek,
- \* felelősségtudat – a személyzet méltó a bizalomra,
- \* megbízhatóság – körültekintő, pontos szolgáltatás,
- \* készségesség – gyors, fogadókész reakálás a vevők kéréseire, problémáira, feladatorientáltság, empátia,
- \* azonosulás – a jó személyzet azonosul a vállalat érdekeivel (lojálissá válik). Magatartásával és a kommunikáció során segíti a jó hírnév kialakítását, illetve megtartását,
- \* kommunikációképesség – szóbeli és írásbeli interakciós képesség, extrovertáltság, meggyőzőképesség, önbizalom, szellemi nyitottság.

Összegezve tehát: A „szolgáltatásminőség” meghatározására nincs általános érvényű definíció. „A szolgáltatás egy nem fizikai természetű problémamegoldás (Veres, 1998, 26.o.), mely felveti a mérhetőség problémáját: gyakran nehéz meghatározni az előállított mennyiséget, illetve a minőséget”. A minőség megteremtése a szolgáltatók feladata, míg annak értékelése legfőképpen a fogyasztók ítéletében nyilvánul meg. A szolgáltatásminőség számos dimenzióval

jellemezhető, de fokmérőjévé az igénybevevők elégedettsége vált (Bitner és Hubbert 1994, Liljander és Strandvik 1997; Brady et al. 2002; Cronin et al. 2000; Ostrom és Iacobucci 1995; Caruana, Money és Berthon 2000). Az elméleti megközelítésben a két tényező közel lineárisan mozog: magasabb minőség magasabb elégedettséget eredményez (Cronin és Taylor, 1992; Dabholkar et al. 2000). A szolgáltatás minőségre tekinthetünk úgy (Ekinci, 2004; Caruana, 2002; Teas, 1994; Woodside et al. 1989), mint az elégedettség előidézőjére (antecedent). A szolgáltatás minőségének javítása a minőségmenedzsment keretén belül zajlik.

### **3.3. A szállodai szolgáltatások minősége**

Néhány kutató próbálkozott olyan értékek megfogalmazásával, amelyek minden szolgáltatás esetében általánosíthatók, ám a legtöbben azzal értenek egyet, hogy a minőség attribútumok szolgáltatásonként eltérhetnek. A szállodai szolgáltatás eddig felsorolt jellegzetességei mellett meg kell említeni, hogy nem egyszerűen szállást és egyéb szolgáltatásokat nyújt, hanem arra vállalkozik, hogy a távoli otthon biztonságát, érzését pótolja, és kiegészíti egy felejthetetlen élménnyel. Ehhez a szállodáktól elvárják, hogy sok tevékenységbe bevonják a vendégeket illetve, hogy személyes beszélgetéseket is folytassanak velük (Hinkin és Tracey, 2010). A személyzettől további elvárás, hogy folyamatosan úgy dolgozzon, mintha boldog lenne, és nem is kötelezettségként végezné a munkáját (Crick és Spencer, 2011). A wellness szállodákban a vendégek hosszabb időt töltenek el, ezért a vendég-dolgozó interakciók gyakran közvetlenebb kapcsolattá változhatnak, melyben a szolgáltató frontszemélyzet nem csak a saját viselkedéséért felelős, hanem a vendégek válaszáért is. A szállodáknak a megszokott magas színvonalú szolgáltatások mellett gyakran álmokat kell teljesíteniük (például egy esküvő lebonyolításakor), melyek értékeléséhez rengeteg érzelm kapcsolódik. A szállodai szolgáltatás tehát komplex, meglehetősen ellentmondásos, és minőségének megítéléséhez számos sajátos dimenzió bevonása szükséges. Több szerző vizsgálta, hogy milyen jellemzők alapján ítélik meg a minőséget a vendégek, illetve, hogy ezek közül melyek lehetnek a legfontosabbak (Grönroos 1984, Parasuraman et al. 1985, Lehtinen és Lehtinen 1991). Úgy tűnik, hogy a vendégek igényei idővel változnak, szegmensenként eltérően reagálnak bizonyos szolgáltatás jellemzőkre (Crick és Spencer, 2011).

Wu (2009) szerint a szállóvendégek átfogó minőségképét három dimenzió befolyásolja leginkább: az interakció minősége, a fizikai környezet minősége és az eredmény minősége. Érdemes az ezen dimenziókat alkotó minőségjegyeket értelmezni a szállodai szolgáltatásra.

#### **a) Interakciós minőség**

A szállóvendégek két dolgot biztosan értékelnek: milyen szolgáltatásokat kapnak illetve azokat milyen módon nyújtják (Crick és Spencer, 2011). Míg a korai szolgáltatásminőséggel foglalkozó szerzőknél érezhető volt az a taylori szemlélet, mely szerint a munkavállaló csak egy önálló gondolkodásra nem készített kis csavar a gépezetben (Wyckoff, 1984), mára ez a nézet gyökeresen megváltozott, és a szállodai szolgáltatás kritikus dimenziójává vált a személyzet minősége (Wong és Sohal, 2003). A frontszemélyzet ugyanis jelentős szerepet játszik abban, hogy a vendégek önképét javítsa, azáltal, hogy éreztetik velük megbecsültségüket, különlegességüket, fontosságukat (Skogland és Siguaw, 2004). A személyzet vendégszeretete és barátságossága Sim és szerzőtársai (2006) kutatásában jelentős indikátorként szerepeltek a szállodai minőség érzékelésében és a vendéglégedettség elérésében, akárcsak az udvariasság, a kompetencia, az érzékenység és az interperszonális készségek (Lynch 1988, Bolton és Drew 1991, Enz és Siguaw 2000).

Több szerző szerint a szállodák esetében a személyközi kapcsolatok határozzák meg leginkább a minőséget, mivel ez jelenti azt a módot, ahogy a szolgáltatás eljut a vendégekhez. A személyzet és a vendégek közötti interakciók mellett az igénybevevő és a többi vendég közötti viszony is meghatározó (Lehtinen és Lehtinen, 1985).

Fontos tényező a dolgozók hozzáállása (attitude) és viselkedése (behaviour), hogy mennyire barátságosak, udvariasak, nyitottak, segítőkészek (Czepiel et al. 1985), mivel ezek a szempontok a vendégek visszatérési hajlandóságára erősen hatnak (Williams, 2005).

A felkészültség (expertise) a dolgozók feladatorientált képességeit jelenti. Kim és Cha (2002, 326.o.) szerint akkor lesz hozzáértő a személyzet, ha a megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek, kellően ismerik a szállodát és annak termékeit, hajlandóak az önfejlesztésre, és képzéseken vesznek részt.

A problémamegoldó képességet (problem-solving) Dabholkar (et al. 1996, 7.o.) azért tartja jelentős minőség tényezőnek, mert a „*panaszkezelés a jó szolgáltatás kritikus pontja*”. A színvonalas szállodákban tartanak képzéseket illetve fogalmazznak meg sztenderdeket e témakörben.

Az interakciós minőség összetevője a vendégkapcsolat (customer interaction) is, mely „*olyan közvetlen vagy közvetett – személyes vagy technika által közvetített -, a szolgáltatási folyamatban jelen lévő két vagy több vendég közötti aktív vagy passzív kölcsönhatás, mely nem minden esetben jár verbális kommunikációval*” (Ramaswamy, 2008, 2.o.). A vendégek minőség érzékelését képes befolyásolni a körülöttük tartózkodók attitűdje, viselkedése (például ha hangoskodnak, szemetelnek vagy éppen vidámak, együttműködőek). Véleményem szerint ez a szolgáltatás nyújtás legkiszámíthatatlanabb tényezője.

Az átfogó minőségkép kialakítását segíti, ha hajlandóak a vendégek a szolgáltatásokat szájreklám útján népszerűsíteni illetve a meglévő vendégeket befolyásolni a visszatérésben (Martin, 1996).

## **b) A fizikai minőség**

Ez a dimenzió a szolgáltatásnyújtás természetes vagy mesterséges fizikai környezetét takarja, amely helyszínen és amilyen körülmények között zajlik a folyamat. Ennek fontos eleme a tárgyi környezet kialakítása (décor), mely jelenti a vonzó díszítéseket, a funkcionális kialakítást, a könnyű használhatóságot (Lockyer, 2002). Az igényes kialakítás a szállodák (Saleh és Ryan, 1992) és éttermek (Susskind és Chan, 2000) kiválasztásánál meghatározó tényezőt jelent.

A szolgáltató hely hangulata (ambience) utal azokra az effektusokra, amellyel a vásárlói döntések befolyásolhatók. Ide sorolható a világítás, a színdinamika, a hőmérséklet, a feliratok, a zene és egyéb zajhatások. Ezek sokkal nagyobb szerepet kapnak a szolgáltatások esetében, mint a termékértékesítésnél (Bitner, 1992), ezért a szállodák kialakításakor általában külső szakembereket (belsőépítész, dizájn) szoktak megbízni a feladattal (Heide et al. 2007). A hangulat szoros kapcsolatban áll a vendégek elégedettségével, bár az ergonómiai és humán pszichológiai hatások pontos mérésére kevés szerző vállalkozott.

Jelentős szerepe van a dizájn (design) a fizikai minőségben, mely a szálloda építészet esztétikai és funkcionális komponenseit tartalmazza. Az esztétikum és a funkcionalitás szoros kapcsolatban áll, de míg az előbbi célja a vizuális gyönyörködtetés, addig a funkcionalitás megkönnyíti és kényelmesebbé teszi a szolgáltatás igénybevételét (Heide et al. 2007). A dizájn olyan vizuális inger, ami könnyebben látható, érzékelhető, mint a hangulat (Aubert- Gamet, 1997). Napjaink trendjében megfigyelhető, hogy kifejezetten „design hotel” elnevezéssel hívják fel magukra a figyelmet azok a szállodák, amelyek valamely különleges tematikájú vagy karakterű kialakítással kívánják az erre fogékony vendég szegmenseket vonzani.

Egy szálloda elhelyezkedése (location) több fontos szempontot ölel magába a minőség értékelésekor. Jelenti egyrészt az egész környék vagy régió vonzerejét (Coltman, 1989), másrészt pedig a szálloda egyszerű és kényelmes megközelíthetőségét, a tömegközlekedési és egyéb

lehetőségeket (például behajtás, parkolás), illetve az épület és környezetének vizuális megjelenését is (Pan, 2002). Gondoljunk bele, hogy a parkolási lehetőségek milyen nagymértékben befolyásolják az étterem választást. A szálloda kiválasztásának egyik elsődleges szempontja az elhelyezkedés és az osztálybasorolás (Ekinci és Riley, 2001), így a helyszín kiválasztása a siker egyik kulcstényezője is.

A fizikai környezet egyik (ha nem a legfontosabb) összetevője a tisztaság (cleanliness) vagy tisztaság érzet, amit számos kutatás alátámaszt (Saleh és Ryan 1992, Lockyer, 2000). Weaver és McCleary (1991) bizonyította, hogy a vendégek 90%-a rangsorolta általában a tisztaságot az első helyre, és az üzleti utazók körében a szoba tisztasága volt a legfontosabb követelmény. Mivel a szálloda kiválasztásakor a vendégek erről a minőség összetevőről még nem rendelkeznek információval, ezért inkább a visszatérési hajlandóságot és az elégedettséget befolyásolja (Lockyer, 2005).

Fontos tényező a szállodák biztonsága (security and safety) illetve a vendégek biztonság érzete. Véleményem szerint ez egy rendkívül összetett fogalom, amely nem csak az épület vagy a környék biztonságát jelenti, hanem a vendégfogadás egészére vonatkozik. A szállodai szolgáltatás nyújtás folyamán a szolgáltató fokozott felelősséggel tartozik a vendégek személyi, egészségügyi és anyagi javaiért, ezért mindig hangsúlyosan kezelik ezt a kérdést. Rendszeres tréningeket tartanak a balesetek gyakoriságának és súlyosságának csökkentése érdekében. E mellett védeni kell a szálloda vagyont és a dolgozókat is. Rengeteg intézkedés és megelőző lépés történik egy szállodában, ha belegondolunk a tűzvédelem (füstérzékelők, tűzjelzők, sprinkler), az elektromosság (kábelek, konnektorok földelése), a vagyonvédelem (zárak, beléptető rendszerek), a terror elhárítás (kamerák, biztonsági őrök), az egészségvédelem (közös helyiségek higiéniaja, HACCP, medencetisztítás) illetve a munka- és balesetvédelem, az adatvédelem és a környezetvédelem területébe. Hazai viszonylatban megfigyelhető, hogy néhány nemzetközi utazásszervező ez alapján választja ki partner szállodáit.

### c) **Eredmény minőség**

A szállodai szolgáltatásminőség harmadik jelentős dimenziója az eredmény minőség, mely arra utal, hogy a vendég mit vitt magával a szolgáltatás igénybevétele után, mi a folyamat és a tranzakciók eredménye (Grönroos, 1984). Ekinci és Riley (2001) szerint az eredmény minőség nem egyezik meg az általános minőséggel, mégis több modellbe belekerült ez a tényező (Mangold és Babakus 1991, Grönroos 1990), mert jelentősen javította a magyarázó erejét és az előrejelző képességét. Powpaka (1996) kétségbe vonta az eredmény minőség kategória létezését, Swan és Combs (1976) is azt bizonyította korábban, hogy a folyamat (interakciós) minőség erőteljesebben hat a vendégek elégedettségére, de néhány szállodai kutatásban mégis helyet kapott ez az attribútum (Luk és Layton, 2004). Összetevőikhez Brady és Cronin (2001) a következőket sorolta: társas kapcsolatok (sociability), összbenyomás (valence) és várakozási idő (waiting time).

A társas kapcsolatokat azért érdemes minőség tényezőként vizsgálni, mert a szállodában egyéb szereplők is jelen vannak a szolgáltatási folyamat közben, például a reggeli svédasztalnál, a medencékben, a lobbyban, stb. Ezen szereplők (más vendégek, dolgozók, közreműködők) jelenléte és viselkedése befolyásolja a minőség érzékelését. Milne és McDonald (1999) szerint a szociabilitás olyan pozitív társasági tapasztalat, amely abból fakad, ha olyan egyénnel vagyunk együtt, akik ugyanazt a tevékenységet élvezik. Nem a vendégek közötti interakciók a lényegesek, hanem a szolgáltatás fogyasztása után érzékelt eredmény. Természetesen az együtt utazó családtagok vagy barátok társasága lényegesen módosíthatja az élményt.

Az eredmény minőség második aldimenziója az összbenyomás (valence), mely magában foglalja a vendégek általános minőség érzékelését, ami a fogyasztás után jelzi, hogy a szolgáltatás elfogadható vagy elfogadhatatlan számukra. Ha például a szolgáltatás minőséget több területen jónak érzik, de az összbenyomás kellemetlen, akkor nem fogják kedvezően megítélni a

szolgáltatás egészét (Brady és Cronin, 2001). Több szerző szerint az összbenyomás az, ami alapvetően meghatározza a szolgáltatások értékelését (Brady és Cronin 2001, Ko és Pastore 2005, Martinez és Martinez 2007).

Mivel a várakozás egy kellemetlen élmény, ezért a várakozási idő (waiting time) kezelése a szállodai menedzsment feladata. A vendégek bizonyos mértékű várakozást elfogadnak anélkül, hogy elégedetlenek lennének a szolgáltatással, de ezen felül negatívan befolyásolja a minőség érzékelést (Katz et al. 1991, Taylor 1994). A mai kor embere egyébként is mindig rohan, és nem szívesen vár semmire. Ezt az állítást több szolgáltatás esetében bebizonyították (bank, szerviz, ügyfélszolgálat, posta), ám szállodai kutatást erre vonatkozóan nem találtam.

### 3.3.1. Szállodai minőség dimenziók a primer kutatásokban

Saleh és Ryan (1992) 145 kanadai hotel vendég megkérdezésével állapította meg, hogy a vendégek elsősorban a szálloda külső és belső esztétikai megjelenésének illetve a nyújtott szolgáltatások választékának megítélésével következtetnek a minőségre. Ananth (et al. 1992) szerint az idősebb korosztály (N=222) számára a legfontosabb minőségtényező a diétás menük és orvosi kezelések megléte, a korai vacsora időpont és a tájékoztató anyagok és jelzések jól olvashatósága.

Atkinson (1988) 51 Days Inn szálloda vendégeinek véleménye alapján a minőség dimenziókat két csoportba sorolta. Az egyikben a szoba kényelmével és a tárgyi környezet hangulatával, a másikban a személyzet hatékonyságával és attitűdjével kapcsolatos jellemzők kaptak helyet.

Ehhez nagyban hasonlít Wilkins (2010) csoportosítása, aki hét dimenzióba sorolta a minőségjellemzőket az alábbiak (9. táblázat) szerinti:

#### 9. táblázat: Wilkins szállodai minőség dimenziói

/Forrás: Wilkins, 2010 alapján saját szerkesztés/

Stílusos komfort	Minőségi személyzet	Minőségi vendégszoba	Gyorsaság
Tágas lobby Pihentető atmoszféra Stílusos kialakítás Első osztályú szálloda Az imázshoz illeszkedő kiegészítők	Fokozott kedvesség elutazáskor Jólképzett személyzet Gyors reagálás a vendégek kéréseire Tiszteletudó és udvarias dolgozók Diszkréció	Luxus, márkázott pipere cikkek Sok nagy, puha törölköző Sok fürdőszobai bekészítés Minőségi készülékek	Nem várattják 1 percnél tovább Azonnali szolgáltatás nyújtás Előrelátják és felkészülnek az igényekre Nem kell sorban állni 1 percnél tovább
Többlet extrák	Személyreszabottság	Minőségi étel és ital kínálat	
Időkímélő szolgáltatások Szintenkénti portaszolgálat Reptéri transzfer Fitness és rekreációs szolgáltatások	Emlékeznek a vendégek nevére Kiemelt (VIP) figyelem Emlékeznek a vendégek jellemző kéréseire A lobbyban felismerik	Pazar és bőséges büféreggeli Több drinkbár Ínycsiklandozó tálalás Elegáns, színvonalas étterem	

Tunstall (1989) 210 üzletasszonyt kérdezett meg, akik számára a legjelentősebb minőség tényező a biztonság volt. Elvárásaik között szerepelt, hogy a szobaaajtókat lássák el kukucskaalóval és biztonsági láncsal, illetve tréningezzék a front személyzetet arra, hogy a vendégek szobaszámát ne adják ki illetékteleneknek.

Lockyer (2005) a szállodaválasztás és az ott tartózkodás 49 szempontja közül az alábbi (10. táblázat) tizenötöt ítélte a legfontosabbnak kutatása alapján:

**10. táblázat: A 15 legfontosabb minőség tényező egy szállodában**

/Forrás: Lockyer (2005), 38.o./

1.	Szálloda tisztasága
2.	Hatékony szobai zárrendszer
3.	Szálloda és a környék biztonsága
4.	Szobák hangszigeteltsége
5.	Nem-dohányzó szobák
6.	Matracok és párnák kényelmes volta
7.	Személyzet szolgálatkészsége
8.	Ébresztések pontossága
9.	Üzenetkezelés, -átadás
10.	Recepció hatékonysága (érkezés, utazás, számlázás)
11.	Szobák karbantartottsága
12.	Fürdőszoba és zuhany (víz-hőkontroll, víznyomás)
13.	Udvarias, készséges személyzet
14.	Szobaárak, áruk
15.	Panaszok szimpatikus kezelése

Soliman és Arzaid (2002) több kutatási eredményt foglalt össze a 11. táblázatban, mely 36 szállodai minőség tényezőt tartalmaz. A Wu (2009) által alkalmazott besorolásba nem mindegyik illeszthető be egyértelműen, sőt értelmezésük is eltérő. Például az „erőnléti gépek” megléte a fitness teremben nagyon konkrét, míg az „éttermi kiszolgálás” vagy a „VIP bánásmód” részletesebb magyarázatra szorul.

**11. táblázat: A szállodai minőség dimenziók összesítése korábbi tanulmányok alapján**

/Forrás: Soliman és Alzaid (2002), 87-88.o./

Tulajdonság	Lewis/Pizarn 1981	Lewis 1983	Nightingale 1985	Moller et. al 1985	Lewis/Klein 1988	Knutson 1988	Barsky/ Labagh 1992	Garretson/ Clow/Kurtz 1995	Min/Min 1966
Aktuális ár	x	x			x	x	x	x	x
Ár/Érték	x	x	x	x					
Jó megítélés		x		x	x			x	
A hotel presztízse	x	x		x	x			x	
Elhelyezkedés		x		x	x	x	x	x	x
Közeleli biztonságos parkolóhely		x			x		x		
A szobák/fürdőszobák tisztasága	x	x	x		x	x			x
A szobák/fürdőszobák nagysága	x	x	x		x				x
TV/rádió minősége		x			x				
Ágy kényelmessége	x	x	x		x	x	x		x
A szobák dekorációja	x	x		x	x				
Belső esztétika	x	x			x			x	
VIP szekciók/szobák		x			x	x	x		
A szobák/fürdőszobák állapota	x	x			x		x		
A szolgáltatások sokszínűsége	x	x			x				
A szolgáltatások gyorsasága		x			x	x			
A személyzet professzionalizmusa	x	x	x	x	x		x		x
A be/kicsekkolás gyorsasága	x	x		x	x				x
A személyzet barátságossága	x	x		x	x		x	x	x
VIP bánásmód		x		x	x	x			
A bár minősége	x	x		x	x	x			
Az éttermi ételek minősége	x	x		x	x				
Az éttermi kiszolgálás	x	x			x	x			
Egész éves medence		x	x	x	x	x			
Szauna, gőzfürdő, erőnléti eszközök	x	x		x	x	x			x
Boltok a hotelben	x			x	x				
Kis kedveskedések (szappan, cukrok)		x			x		x		
A szobák zajtalansága		x	x	x	x	x			
A hotel zajtalansága		x	x		x	x			
A hotel biztonságossága	x	x			x	x		x	
A környék biztonságossága	x	x			x	x			
Foglalási rendszer	x	x	x		x				x
Ébresztő szolgálat	x					x			
Elég törölköző	x	x				x			
Őrzött parkoló						x			
Mosoda				x		x			

Véleményem szerint a szállodai minőség megítélése rengeteg jellemző alapján szintetizálva történik, és a minőségdimenziók fontossága az igénybevevő szegmens sajátosságaitól függ. Mégis léteznek olyan minőség jellemzők, melyeket széles körben lényegesnek ítélnék a vendégek, mint a tisztaság, biztonság, a tárgyi tényezők, a személyzet jellemzői. Az árak több kutatásban is megjelennek, ám a későbbi kutatásban ezeknek inkább moderáló szerepét tapasztaltam.

**3.3.2. A szállodai minőség dimenziók a szolgáltató szempontjából**

A szolgáltató és az igénybevevő a minőségkonstrukciót illetően kvázi más nyelvet beszélnek. A szálloda értékítélete az általa nyújtott szolgáltatás minőségéről általában előre definiált minőségi paramétereken, sztenderdeken nyugszik. Amennyiben a feltételek teljesülnek, a szolgáltatás minőségileg megfelelő – legalábbis a szolgáltató szerint. A szállodában nyújtott színvonal nem jelenti feltétlenül a csúcsmínőséget, csak azt, hogy a követelményeknek és a célszegmensnek megfelel. Egy budget („fapados”) szálloda is remekül eladható annak a vendégkörnek, aki alacsony elvárásokat támaszt. A vendégeket egyébként nem érdekli, hogy a szálloda hogyan éri el a számukra kedvező minőséget. A vendégnek irreleváns, hogy hányszor voltak a dolgozók tréningen, hogy a szobai villanykapcsoló hány centiméterre van az ajtótól, hogy a minibárban milyen sorrendben kerülnek elhelyezésre az italok, hogy a szobaszerviznél az asztal melyik oldalára állítják a vázát, amiben egy szál vágott virág van...

A szállodaipar is szembesül azzal a dilemmával, hogy az „abszolút” szolgáltatásminőség nem definiálható és igen összetett fogalom. Ugyanakkor megfogalmazható egy olyan teljesítménynorma, melyről a szálloda feltételezi, hogy minden üzemeltetési és szolgáltatási elvárásnak megfelel, és az alapján ki lehet dolgozni a szolgáltatásminőségi programot. A szállodák akkor elégedettek teljesítményükkel, ha saját követelményeiknek folyamatosan képesek megfelelni. Ezért dolgozzák ki sztenderdjeiket, amelyekben objektíven mérhetővé igyekeznek tenni a minőség paramétereit. Azt a situációt nevezzük sztenderdnek, ahol a szolgáltatás végeredménye mindig ugyanaz, például a McDonald ’s hamburgere és a hozzá kapcsolódó üdvözlési formulák (Sundbo, 2002, 97.o.). A sztenderdek arra adnak előírásokat, utasításokat érthető formában a munkatársak számára, hogy a menedzsment által feltételezett vendéglvárásokat milyen módon teljesítsék (László, 2007). A minőség technikai jellemzői valóban megragadhatók hagyományos sztenderdek által, ám a versenyben lényeges funkcionális minőség csak nehezen (Heidrich, 2007). A szállodai szolgáltatásban bizonyos szabadságra szükség van, hogy a vendégek egyéni igényeit kezelni tudják, ennek ellenére – főleg a szálloda láncok – több területre dolgoznak ki sztenderdeket. Ezek leginkább a felszereltségre, arculatra, a fizikai környezetre fogalmazhatóak meg objektíven, de találunk a dolgozók magatartására vagy a vendég interakciókra vonatkozó folyamat szabályokat is, mint például a panaszkezelés. A sztenderdek az erős brand-ek esetében rendkívül mélyen és részletesen szabályoznak (például hány milliméterrel érhet túl a szájszegletéhez képest a frontban dolgozó férfi szájszőrzete, vagy hány dines harisnyanadrágot hordhat a pultban dolgozó hölgy), míg másutt inkább csak irányvonalat adnak (például: az épület külső képe és környezete tiszta, rendezett). Az üzemeltetés-menedzsment (Systems and Operations Management) a minőséget konkrétan mérhető paraméternek tekinti. Albrecht (1998) ugyanakkor felhívta a figyelmet arra, hogy bár számtalan paraméter alapján mérhető, hogy sikerült-e megfelelni egy bizonyos sztenderdnek, ez még nem jelenti azt, hogy a szolgáltatás minősége valóban megfelelő volt. Emiatt a sokféleség miatt a sztenderdekben foglalt minőség dimenziók vizsgálata nehézkes.

A saját maguk által megfogalmazott követelményeken túl a szállodáknak meg kell felelniük a jogszabályban foglalt minőségi előírásoknak is. 2009. október 25-én lépett hatályba a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről szóló 239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet, a belső piaci szolgáltatásokról szóló 2006/123/EK irányelvvel összhangban. Ebben a rendeletben csak a szálláshely üzemeltetési engedély megszerzésének alapvető követelményei kerültek meghatározásra az egyes szálláshely-típusokra, ami tehát felfogható a minimális minőségi igényként (12. táblázat).

**12. táblázat: A 239/2009. (X.20.) Korm. rend. minőségi követelményei a szállodákra /Saját szerkesztés/**

I.	Engedélyezési követelmény	db	47
	Fogadóhelyiség, recepció	3	
	Lift	1	
	Csomag- és értékmegőrző helyiség	2	
	Vendég által használható telefon	1	
	Hűtőszekrény	1	
	Szoba méret	1	
	A szobaegység berendezése	19	
	Vizesblokkok száma, felszereltsége	7	
	Közös WC felszereltsége	6	
	Közös fürdő felszereltsége	6	
II.	Üzemeltetési követelmény	db	13
	24 órás portaszolgálat	1	
	Felelős személy jelenléte	1	
	Napi ágyazás a vendégszobákban	1	
	Napi takarítás a vendégszobákban és mellékhelyiségekben	2	
	Textilváltás gyakorisága	4	
	Üzenetközvetítés, ébresztés	2	



Legalább kontinentális reggeli	2	
Összes követelmény száma (db)		60

A rendeletben foglalt minimális feltételeknek minden szállodának meg kell felelni, ezek hiányában ugyanis nem használhatja a „szálloda” elnevezést, és nem kapja meg a működési engedélyt. A felsorolt minőség kritériumokat minden szálloda túlteljesíti, de ennek mértékét a rendelet nem méri.

A szálloda és szálloda közti színvonalbeli különbséget az osztálybasorolás mutatja. A szállodákat Magyarországon 1979 óta csillagokkal jelölt osztályokba sorolták, melynek feltételeit legutóbb az 54/2003. (VIII.29.) GKM rendelet szabályozta. Kategória megjelölés nélkül nem működhetett szálláshely, a besorolás kötelező volt. E rendeletet 2009-ben hatályon kívül helyezték, amivel megszűnt Magyarországon a szálláshelyek kötelező osztályba sorolási, illetve minősítési rendszere.

A szálloda minőségét az általa kínált „hardware” (az épület maga, a szobák mérete, berendezése, a szolgáltató helyek – vendéglátó üzletek, business center, konferencia termek, fitness center, garázs – választeka, kialakítása, a felhasznált anyagok minősége, a felszereltség) és a „software” (azaz a hotel üzemeltetése, a személyzet létszáma, felkészültsége, udvariassága) együttesen határozzák meg.

A szállodák minőségét a világon általában csillagokkal jelölik, 1\* a legalacsonyabb, 5\* a legmagasabb kategóriát jelenti (jelen disszertációnak nem célja a többi – például Amerikában a gyémántokkal történő – besorolás részletezése). A minősítési követelményekben, a minősítés gyakorlatában országonként eltérések vannak. Egyes országokban a szállodák minősítése kötelező, s azt az állam turisztikai szervezetei, másutt szakmai szövetségek végzik, vagy önkéntes alapon történik. Finnországban egyáltalán nincs szállodai minősítési rendszer. Olaszországban és Spanyolországban a követelmények régióként is eltérőek. Az egyes országok azonos kategóriájú szállodái közötti eltérésekben nagy szerepe van a földrajzi, éghajlati, kulturális különbségeknek. Dél-Európában a vendégek kisebb méretű ágyat is elfogadnak, mint Észak-Európában, a Tokióban lévő 5\* szálloda esetében a szoba mérete kisebb, mint egy közepes színvonalú amerikai motelben. A francia vendégek elvárják, hogy a fürdőszoba tartozéka legyen egy bidet, míg az amerikaiak ragaszkodnak ahhoz, hogy minden emeleten jéggép álljon. A skandináv országok szállodáiban szinte mindenütt lehet szaunázni, ami viszont kevésbé jellemző a mediterrán térségben (HotelStars 2012).

Az eltérő vendégigényekhez a szálláshelyek eltérő módon alkalmazkodtak, így előfordul, hogy az azonos besorolású szállodák sem azonos színvonalúak. Ez a felismerés vezette a HOTREC-et<sup>3</sup>, hogy foglalkozzon az egyes tagországok szállodai minősítési rendszerének egymáshoz való közelítésével, aminek eredményeként 2009-ben eljutottak a HotelStars Union (HSU) szállodai minősítési rendszer megalapításához (5. ábra).



5. ábra: A HotelStars Union logója

/Forrás: [www.HotelStars.eu/](http://www.HotelStars.eu/)

A Nemzetgazdasági Minisztérium és a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége 2012. június 12-én megállapodást kötött, mely szerint a színvonal differenciálásához a HotelStars harmonizált

<sup>3</sup> HOTREC: Az Európai Unió szálloda és vendéglátó szövetségeinek ernyő szervezete – Association of Hotels, Restaurants, and Cafes in Europe.

európai minősítő rendszert – nemzeti tanúsító védjeggyé emelve – alkalmazzák a hazai szállodák minősítésére.

A védjegy megszerzésére önkéntesen benyújtott pályázat elnyerése útján van lehetőség. Ehhez teljesíteni kell az adott kategóriára előírt minimum követelményeket (az 1\* esetében csak 44, míg az 5\* eléréséhez 121 kritérium illetve 570 pont). A csillagokat tehát ezentúl csak azok a szállodák használhatják, akik folyamatosan megfelelnek a minőségi követelményeknek, és kifizetik a védjegy megszerzésének költségeit (83 000 Ft - 480 000 Ft közötti összeg). A HotelStars minőség kritériumainak összefoglalását a 13. táblázat tartalmazza.

### 13. táblázat: A HotelStars védjegy megszerzéséhez előírt szállodai minőség kritériumok összesítése

/Saját szerkesztés/

Fejezet	Követelmény	Kritérium (db)	Pontszám	Fejezet	Követelmény	Kritérium (db)	Pontszám
I.	Épület, szobák	21	116	III.	Szolgáltatások	50	223
	Benyomás	4	3		Takarítás, ágynemű csere	4	8
	Szobák	4	43		Italkínálat	6	17
	Társas terek	4	21		Reggeli	2	7
	Akadálymentesítés	4	23		Étel	7	42
	Parkolás	3	9		Recepció	10	86
	Egyéb	2	17		Mosás, vasalás	3	8
					Fizetési mód	2	4
II.	Bútorok, felszereltség	104	308		Egyéb	16	51
	Higiéniai felszerelések	33	71	IV.	Szabadidős tevékenység	19	105
	Hálószoba	16	69		Szabadidős helyiségek, felszerelések	4	11
	Szoba felszereltsége	20	40		Spa/szépségápolás	9	64
	Értékmegőrzés	2	11		Egyéb	6	30
	Hangszigetelés, légkondicionálás	5	39				
	Szórakoztató elektronika	7	23	V.	Egyéb (minőségbiztosítás, -emelés)	8	49
	Telekommunikáció	7	28				
	Egyebek	14	27	VI.	Házon belüli konferencia lehetőségek	16	37
					Termek	3	15
					Telekommunikációs felszerelések	6	8
					Felszereltség, technológia	7	14
Összes követelmény						218	838

A HotelStars kritériumokat rendszeresen felülvizsgálják és a vendégigények valamint a technikai fejlődés változásaihoz igazítják, de jelentősége leginkább az egységesítésben rejlik.

A Grönroos (1984) által megfogalmazott technikai és funkcionális minőség dimenziók közül néhány beépítésre került a követelmények közé, melyeket a hazai szállodák 30 százaléka (MSZESZ, 2012) irányadó minőségként elfogadott és teljesített.

A hazai gyakorlatban még egy jelentős minőségi mérce létezik a Magyar Turizmus Minőségi Díj szállodákra megfogalmazott kritérium rendszerében. A díj fő célja, hogy „a turisztikai piac kínálati oldalán szereplők által nyújtott szolgáltatások színvonalát növelje, és hozzájáruljon a vendégek elégedettségének javításához. Fontos feladata ezen kívül a magyarországi turizmus imázsának megerősítése, a minőségügyi módszerek és eszközök elterjesztése, valamint a minőségkultúra népszerűsítése” (15/2008. (HÉ 51.) ÖM-utasítás). A díjat pályázat útján, önértékeléssel lehet megszerezni. A HOTREC akkreditációja alapján a díjazottak kitehetik a kettős logót tartalmazó plakettet (6. ábra), mely az európai követelményeknek való megfelelést is tanúsítja, és az ezzel járó marketing előnyöket 3 évig élvezhetik. A díj a bizalom jele, mellyel egy szálloda jelezheti, hogy a kategóriájához tartozó minőségi követelményeket túlteljesíti.



6. ábra: A Magyar turizmus Minőségi Díj és az European Hospitality Quality

/Forrás: Magyar Turizmus Zrt./

A Magyar Turizmus Minőségi Díj kritérium rendszere már a tudományos alapokra épül, közel 800 minőségi követelményt különít el (A 12. melléklet táblázatában összefoglalva).

A felsorolt három követelményrendszer tehát a hazai irányadó minőségi elvárás, amelyet a szállodák kötelezően (239/2009. (X.20.) Korm. rend.) vagy önkéntesen (HSU, MTMD) betartanak. Tudományosan vizsgálva e rendszerek összevetéséből az derül ki, hogy a rendelet 92 százalékban a technikai minőségre koncentrál (14. táblázat).

14. táblázat: A hazai szállodai minőségrendszerek kritériumainak összevetése Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) minőség dimenzióival (db) /Saját szerkesztés/

	Tárgyasult elemek	Megbízhatóság	Készségesség	Biztonság	Empátia	Összesen
239/2009. (X.20.) Korm. rendelet	55	1	2	2	0	60
Hotelstars védjegy (*)	169	11	21	9	8	218
Magyar Turizmus Minőségi Díj	303	298	69	83	21	774

Su és Sun (2007) ötlete alapján kísérletet tettem arra, hogy a Parasuraman, Zeithaml és Berry (1988) által megfogalmazott szolgáltatásminőség dimenziókkal összevegyem a hazai követelményeket. A 14. táblázatban a kritériumok száma szerepel, melyek besorolása nem 100%-ban egzakta. Nehézséget okozott azoknak a kritériumoknak a besorolása, amelyek több ismérvet tartalmaznak (pl.: „A személyzet jó benyomást kelt, mosolyog, barátságos és udvarias. Munkájuk láthatóan szervezett, tevékenységük vendégközpontú, a vendéggel kommunikálnak, elégedettségét folyamatosan figyelemmel kísérik, esetleges vendégpanaszra megfelelően reagálnak” – a szolgálatkészség, megbízhatóság és az empátia rovatba is illeszthető) illetve ahol átfogó követelményt fogalmaznak meg (pl.: „Van-e a szállodának a munkatársak által is ismert üzletpolitikája és stratégiája” – ezeket szakmai kérdésnek tekintettem és a megbízhatóság oszlopba kerültek) vagy ahol több cél is értelmezhető (pl.: „A főbejárat akadálymentes” – mely egy tárgyasult minőség-összetevő, ugyanakkor a biztonságot szolgálja és empátiát mutat a mozgáskorlátozott szegmens felé).

A legtöbb kritériumot a Magyar Turizmus Minőségi Díj követelményei tartalmazzák, és a szolgáltatások sajátosságait is ez veszi figyelembe leginkább a szubjektív elemek beépítésével.

A fentiek összegzéseként megállapítható, hogy a fogyasztó fejében nem ugyanaz a kép él az igénybevett szolgáltatásról, mint ami a szolgáltató sztereotípeiben vagy az egyéb minőségi követelményekben szerepel. A számonkérhető minőség a szállodai paraméterekben nyilvánul meg, míg a vendég fejében elképzelt minőség szubjektív és absztrakt. A szállóvendégek nagy valószínűséggel az elvárásaikhoz hasonlítják a kapott szolgáltatást, mivel az előírások terén laikusnak tekinthetők. Ez a kettősség jellemzi a szállodai szolgáltatások minőségét. A kézbe nem vehető, nem tapintható szállodai szolgáltatás lényegében egy ellenszolgáltatás ellenében adható

minőségi ígéret, amelynek eredménye csupán az igénybevétellel párhuzamosan realizálódik, és csak azt követően minősíthető. Ugyanaz a szállodai szolgáltatás rendkívül eltérő lehet, függően például a földrajzi elhelyezkedéstől, az infrastruktúrától, a személyzettől, az időponttól. Mivel kifejezetten szállodai minőség fogalom eddig még nem született, kísérletet teszek ennek megfogalmazására, és az alábbi megállapításba sűríttem a szálláshelyek esetében alkalmazható definíciót:

*„A szállodai minőség az adott szolgáltató által kötelezően vagy önként felvállalt sztenderdek teljesítésének mértéke, mely objektív és szubjektív paraméterekkel mérhető, amelyek következtében kialakul a minőségérzet. Az objektív mérce a követelményeknek (jogsabály, sztenderd, minőségdíj) való megfelelés, szubjektív mércéje pedig az igénybevevők (vendégek) átfogó értékítélete.”*

## 4. A MINŐSÉGFEJLESZTÉS

„A minőségügy tágabb értelemben a társadalom életminőségének ügye, a társadalom tagjai igény kielégítési színvonalának meghatározója, a társadalom minőségkultúrájának szintje. Szűkebb értelemben a minőségügy a termékek, a szolgáltatások és ezek fogyasztásának minőségével foglalkozik, tehát a vállalkozások és a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó stratégiai kérdés”

(Dányi-Kálmán, 1999, 159.o.)

### 4.1. A minőségmenedzsment elméleti alapjai, kialakulása

A minőségmenedzsment a XX. század közepétől jelent meg önálló ágazatként a menedzsment tudományok között, bár alapelveit F. W. Taylor (1903, 1911) már a század elején tudományos igényességgel közelítette és fogalmazta meg. Akkor az ipari termelési folyamatok minőségmenedzsmentje kapott hangsúlyt, s csak később fordítottak figyelmet a szolgáltatások területére. A minőség irányzatok kontinensenként és időszakonként eltérően alakultak (Az 5. melléklet részletesebben taglalja). A három irányzat jellemzőit foglalja össze a 15. táblázat.

#### 15. táblázat: Három földrajzi régió minőségmenedzsment irányzatának összehasonlítása

/Forrás: Szabó (1994) in Bérces (2004), 16. o./



Jellemzők	Minőségirányzatok		
	Japán	Amerikai	Európai
TQM elemeinek súlya	T <sub>Q</sub> M	T <sub>Q</sub> M	TQM
Terjeszkedés	alulról	felülről	középről (termelésből)
Vivőréteg	dolgozók	felsővezetők	középvezetők
Specialitások	teljeskörűség, egyszerű technikák	management környezet, más súlypontok	formalizáltság, szabályozottság, teljes dokumentáltság
Minőség tudás megoszlása	1%-ot --> 100%-nak	100%-ot --> 1%-nak	10%-ot --> 10%-nak
Kulcselem	minőségkörök	"management klíma"	dokumentált nyomkövetés
Jellemző többlet	motivációs	management	minőségkultúrális és informatikai

A fenti minőségfilozófiák minden esetben az alkalmazás közegét jelentő kultúra valamely erősségére építenek. Amerikában az erős menedzsment és a sikerorientáltság, Japánban a kulturálisan mélyen megalapozott munkaerő és közösségi szellem, Európában a szakértelem, a képzettség és a hagyományos szabálykövető attitűd és a kötelességtudat az alapja. Magyarországon jellemzően a nyugat-európai modellnek megfelelő minőségirányítási rendszerek kialakítása terjedt el.

A minőségmenedzsment szemlélet kialakulása folyamatosan változik, a korszakok jellemzőit a 16. táblázat foglalja össze (részletesen lásd a 6. mellékletben).

## 16. táblázat: A minőségkorszakok fontosabb jellemzői

/Forrás: Kövesi és Topár (2006) in Bérces (2004), 22.o./

Jellemző	Minőségmenedzsment modell			
	Minőségellenőrzés	Minőség szabályozás	Minőségbiztosítási (minőségügyi) rendszerek	Total Quality Management TQM
<b>Elsődleges cél</b>	Hibamegállapítás	Ellenőrzés és szabályozás	Összehangolás	Stratégiai befolyásolás
<b>A minőség elérésének útja</b>	Minőségproblémák megoldása			Állandó versenyképes helyzet biztosítása
<b>A tevékenység hangsúlya</b>	Homogén termék	Homogén termék, kevesebb ellenőrzés mellett	A tágabb termelési lánc, hibamegelőzésre fókuszálva	A piaci és fogyasztói igények
<b>Módszerek</b>	„Szabványosítás” és mérés	Statisztikai eszközök és technikák	Minőség projektek és rendszerek	Stratégiai tervezés, a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása
<b>Minőségügyi szakemberek és szervezet feladata</b>	Ellenőrzés, válogatás, számítások elvégzése, minősítés	Hibaelhárítás és a statisztikai módszerek alkalmazása	Minőségtervezés, minőségügyi programok, minőségügyi rendszer értékelése	A minőségügyi célok rendszerbe foglalása, oktatás, tréningek, más részlegek támogatása, minőségügyi programok tervezése
<b>Felelősség a minőségért</b>	A minőségellenőrzési részleg	Termelő és egyéb műszaki részlegek	Minden részleg	Valamennyi alkalmazott, a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével
<b>A minőség megközelítése, orientáció</b>	A minőség „ellenőrzése”	A minőség „szabályozása”	A minőségi rendszer „felépítése” és működtetése	„Minőségi” vezetési rendszer

### 4.1.1. A minőségfejlesztés célja, tartalma és helye a minőségmenedzsmentben

A minőségmenedzsment a szervezetekben a minőségpolitika megfogalmazásával indul, amelyben hivatalosan kinyilvánítják szándékukat, hogy magas és egyre jobb minőségű termékeket, szolgáltatásokat kívánnak nyújtani. Ehhez minőségügyi rendszert kell kialakítani, mely jelentheti a szervezeti felépítés módosítását, a folyamatok és az erőforrások átszervezését. Egy vállalat minőségügyi rendszerét úgy kell kialakítani, hogy az kielégítse a szervezet belső irányítási igényeit.

A minőségirányítás az általános irányítási feladatkörnek minden olyan tevékenységét magában foglalja, mely a minőségpolitikát megvalósítja. Ennek területei a minőségügyi rendszeren belül: a minőségtervezés, a minőség szabályozás, a minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés (MSZ EN ISO 8402:1994 Minőségirányítás és minőségbiztosítás szakszótár). A minőségirányításban vezető szerepet a felső vezetésnek kell vállalni, de a minőség elérése a szervezet minden tagjának feladatkörébe tartozik. A minőségirányításban figyelmet kell fordítani a gazdasági szempontokra is. A minőség és a gazdaságosság összefüggése alapján Garvin (1988) határozza meg legtömörebben a minőségmenedzsment rendszerekkel elérhető kettős célt:

- \* Az értékesítés növelése: a piaci pozíciók megerősítése, a vevői elégedettség növelése, a régi vevők megtartása, új vevők megszerzése, hiszen a fogyasztók számára jobb minőséget kínál.
- \* Költség megtakarítás: a termelékenység növelése, a „rossz minőség” költségeinek csökkentése, hiszen az (ISO 9001) szabvány szerint tevékenykedő szállító megtakarítja az utólagos javításokkal, a visszáruval és a selejttel kapcsolatos költségeket (Bérces, 2004,10.o.).

A minőségfejlesztés nem tévesztendő össze a minőség javításával, hiszen „*annak célja csupán az igénybevevőnek megígért teljesítményt negatívan befolyásoló hibák és következményeik felszámolása*” (Parányi, 2007, 3.o.). Magában foglalhatja a hiba okok feltárását, a hibaismétlődés

meggátlását, melyhez az FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – a bekövetkezett hibák és ezek hatásainak vizsgálata) vagy az okvizsgálat módszerei alkalmazhatók.

A minőség fejlesztése a 'produktum' használati értékének növelésével jár, ami az adott szinten megfelelőnek tekinthetőnél magasabb színvonalú szolgáltatást, teljesítményt vagy eredményességet biztosít, vagy új igényeket, fokozott követelményeket is kielégítő módosított változatok, vagy teljesen új megoldások létrehozását jelenti.

A fejlesztés a vállalkozások, szervezetek állandó céljává kell, hogy váljon, amint ez több minőségirányítási rendszer (ISO, TQM) alapelvei között szerepel. Ezen (korábbi elnevezésben minőségbiztosítási) rendszerek célja, hogy összehangolják a szervezet egységeiben dolgozó munkatársak tevékenységét annak érdekében, hogy vevőik az igényeiknek megfelelő szolgáltatást, azaz minőséget kapjanak. (Jelen értekezésben nem cél a különböző rendszerek minősítése, annál is inkább, mivel egyre több a közös elemük, így ezekre koncentrálok.) Mindegyiket azért fejlesztették ki, hogy különböző típusú és méretű szervezeteknek segítsenek az eredményes minőségmenedzsment rendszer bevezetésében és működtetésében. (MSZ EN ISO 9000:2005)

A minőségfejlesztés alapelveit az ISO 9001:2000 szabvány alapján a következők testesítik meg:

- \* Vevőorientáció: a vevők jelenlegi és jövőben várható igényeit kell szem előtt tartani, azokról folyamatosan tájékozódni kell.
- \* Vezetés: a menedzsment feladata, hogy olyan munkahelyi környezetet alakítson ki, melyben a munkatársak azonosulni tudnak a szervezet céljaival, feladataival.
- \* Munkatársak: a dolgozók helyes kiválasztása és bevonása nélkülözhetetlen, ez a szolgáltatások esetében különösen igaz.
- \* Folyamat alapú megközelítés: a forrásokat és a tevékenységeket egy folyamat részeként kell tekinteni, nem elszigetelten.
- \* Rendszerszemléletű irányítás: a hatékonyságot emeli, ha az egymással kölcsönhatásban álló folyamatokat azonosítják és irányítják.
- \* Folyamatosság: a fejlesztésben szakadatlanul törekedni kell a minőség javítására, de a lényeg a folyamatos odafigyelés.
- \* Információ szükséglet: törekedni kell a környezet és a szervezet adatainak több szempontú elemzésére, és a döntéseket ezekre kell alapozni.
- \* Partnerség: a szállítókkal kölcsönösen előnyös együttműködés nélkülözhetetlen feltétele a fejlesztésnek.

A minőségfejlesztés egy már meglévő, működő szervezet színvonalnövelésének eszköze, így a fejlesztés tárgya rendkívül sokrétű lehet. Ide sorolható többek között:

- \* A szervezet piaci stratégiája: hozzá kell igazítani a célkitűzéseket a szervezet gazdasági, jogi, társadalmi, technológiai, politikai körülményeiben történt változásokhoz, illetve az ágazati versenykörnyezet vagy az erőforrások módosulásához.
- \* Az előállított termék vagy szolgáltatás: a fogyasztók szükségleteiben és elvárásaiban bekövetkezett változásokat meg kell ismerni, és elégedettségük fenntartása vagy fokozása érdekében a termékfejlesztést végrehajtani.
- \* A produktumot létrehozó folyamat minden eleme: a szervezet teljes működését kell átgondolni, szükség esetén folyamatszabályozást beiktatni, azaz tevékenységeket, eljárásokat módosítani, a részterületek kapcsolódását optimalizálni.
- \* A munkatársak alkalmassága: a dolgozók hozzáértésének, elkötelezettségének, innovativitásának és egyéb készségeinek fejlesztését takarja a személyzetfejlesztés, a tudástranzfer fel- és kiépítésével.

- \* A környezet tudatosság: a környezetmenedzsment és a fenntarthatóság alapelveit fokozatosan be kell építeni a folyamatokba a társadalmi elvárások és a költségmegtakarítások figyelembevételével.
- \* Az eredményesség: a működési és a fejlesztési intézkedéseket hatékonysági szempontokból kell megvizsgálni, a hibás teljesítés költségeit csökkenteni, a magasabb szintű szolgáltatásokat gazdaságosabbá tenni.

A minőségfejlesztésben és mérésben olyan módszerek használhatók, melyek más menedzsment területeken már ismertek. Ide tartozik az ok-okozat elemzés (Ishikawa halszájka vagy Fishbone diagramja), mely feltárja a problémák valóságos okait. A fadiagram a problémák összetevőinek rendszerezését szolgálja. A Pareto-elemzés a lényeges információk elkülönítését segíti. Az ötletbörze (Brainstorming) alkalmas az új, megszokottól eltérő alternatív megoldások feltárására. Az FMEA (Failure Mode and Effects Analysis – hibamód és hatáselemzés) célja, hogy feltárja a termékek minőségkritikus és potenciális gyengeségeit, és meghatározza a hibák következményeinek rizikó-rangsorát. A statisztikai folyamatszabályozás (SPC – Statistical Process Control) méréses és minősítési szabályozókártyák elemzésével képes megelőzni a hibák bekövetkezését. Alkalmazható továbbá előzetes folyamatterv (Blueprinting), minőség-megtérülési mutató, optimalizálás és költség-haszon elemzés.

Összegezve a fentieket kijelenthető, hogy a minőségmenedzsment rendkívül változatos szemléletű (tudományos és gyakorlatorientált) eszközrendszerrel rendelkező tudomány terület. A szállodai vezetők minőségfejlesztési törekvéseikben jól kidolgozott módszerekre támaszkodhatnak.

#### **4.1.2. A minőségfejlesztés tanúsítása**

A minőségfejlesztésre időt, pénzt és energiát áldozó vállalatok a külvilág számára kifejezik ebbéli erőfeszítéseiket a minőségbiztosítás, a minősítő jelek és a különféle tanúsítványok, minőségdíjak útján. Ezek mutatják, hogy a vállalat teljesít bizonyos minőség követelményeket, és bizalmat keltenek a külső és belső érintettekben. Alonso-Almeida és szerzőtársai (2012) belső és külső tényezőket gyűjtöttek össze, melyek motiválhatják a szállodákat arra, hogy tanúsítványokat szerezzenek. Általában független akkreditáló testületek végeznek rendszer-, termék- és folyamat-auditokat, melyek sikeressége esetén bocsátják ki a tanúsítványokat. A minőség fejlesztésnek csak akkor van értelme, ha a vevők ezt érzékelik (Kotler 1998).

Az ISO a legelterjedtebb rendszer Európában, amelynek szabványait a genfi székhelyű Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO – International Organisation for Standardisation) dolgozta ki. Az ISO tanúsítvány elsődleges érdeme, hogy független szervezetek igazolják, hogy az adott terméket (szolgáltatást) a szabvány követelmény rendszerének megfelelően állították elő. Az ISO belső minőségjavító rendszert ad azáltal, hogy a folyamatokat rendszerezi, dokumentálja, valamint feltárja és kijavítja a hibákat.

A világ számos országában alapítottak olyan minőségdíjakat, melyek a minőségügyben kiemelkedő eredmények elismerésére szolgálnak. A legkorábbi a Japánban 1950-ben Edward Deming professzor által létrehozott Deming Díj, melyet 1957 óta adományoznak. Amerikában a TQM szemlélet bevezetésében kiváló eredményeket elért vállalatok Malcolm Baldrige Díjat kaphatnak 1987 óta. Az Európai Minőségi Díjat 1991-ben hozták létre, mely az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségmenedzsment Alapítvány) modelljén alapul. Ma EFQM Kiválósági Díjnak hívják. Svédországban 1992 óta létezik a Svéd Minőségi Díj, mely az amerikai modellt vette át, de ebben a vevői elégedettség már 30%-os súllyal szerepel az értékelésben. Németországban 1993 óta osztanak Bajor Minőségi Díjat, 1997-



ben pedig megalapították a nemzeti minőségdíjat Ludwig Erhardt Díj elnevezéssel, melyet az EFQM követelmények alapján hirdetnek meg évente. Izraelben 1993-tól pályázhatnak az ipar, az oktatás és a közszolgálat területén tevékenykedők az Izraeli Minőségi Díjakra.

Magyarországon – a világon másodikként, a Baldrige Díjjal egy időben – 1987-ben alapított díjat a japán Shoji Shiba professzor az Ipari Minisztériummal és a Nemzetközi Rendszerelemzési Intézettel (IIASA – International Institute for Applied System Analysis) IIASA-Shiba Díj elnevezéssel. Ezt követően a magyar Nemzeti Minőség Díjat a Miniszterelnök 3/1996. (VI.19.) rendelete alapján 1996-ban hozták létre, mely szintén az európai modellt követi (Sugár, 2008).

Az összes minőségdíj az amerikai és az európai modelleken alapul, amelyek kiemelten kezelik a vevői elégedettséget, az üzleti eredményeket, a vezetést, a stratégiát, a folyamatok irányítását és a humán erőforrás kezelését. Mindkét modellben jellemző az önértékelés, eltérés mindössze az egyes értékelési szempontok súlyozásában és annak részletes meghatározásában van. A díjak a TQM vezetési filozófiának megfelelő értékrendet közvetítenek a szervezetek felé, hozzásegítenek a formális, időnként a szervezetekben nehezen értelmezhető előírások definiálásához, tervezéséhez, és egyre magasabb szinten történő megvalósításához. (Kövesi, 2001).

#### **4.2. A szállodai minőségfejlesztés**

A szállodai szolgáltatások számára a folyamatos minőségfejlesztés létkérdés. Marketingszempontról a *„minőségmenedzsment az igénybe vevők szolgáltatásminőségről alkotott értékítéletének stabilizálásával és/vagy javításával fokozza az elégedettséget, és így – végső soron – hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez”* (Veres 1998, 70. o.). E megközelítés szerint tehát a minőség elégedettséget eredményez, az elégedettség pedig lojalitáshoz vezet. Ebben az értelemben a minőségfejlesztéssel fokozható a vendégek elégedettsége.

Ma az egyik legnagyobb kihívás, az elvárások folytonos növekedése (Leonard és Sasser 1982, Kandampully 1998), a vendégek egyre kritikusabbak a szolgáltatások minőségének megítélésében. Ez a tény és a verseny éleződése arra kényszeríti a szállodákat, hogy szakítsanak a tradicionális vásárlói elégedettség paradigmával és proaktív stratégiára térjenek át. A minőségfejlesztés legfőbb célja tehát, hogy kielégítsék, illetve meghaladják a vendégek folyamatosan növekvő elvárásait (17. táblázat). A piaci vezető szerep megszerzéséhez és megtartásához a szolgáltatások minőségének szakadatlan emelésén keresztül vezet az út (Kandampully, 1998), mert a siker legfontosabb feltétele a vendégeknek nyújtott új érték.

## 17. táblázat: A fejlesztés és a siker tényezőinek időbeli változása

/Forrás: Nagy (2007), 5.o./

	1980 előtt	1990	2000	2000 után
<b>Bejutni a piacra</b>	Alkalmas termék	Elfogadható költségek Alkalmas termék	Termékminőség Elfogadható költségek Alkalmas termék	Vevői elégedettség Termékminőség Elfogadható költségek Alkalmas termék
<b>Sikeresen működni</b>	Elfogadható költségek	Termékminőség	Vevői elégedettség	Új érték a vevőnek
<b>Nyerni a piacon</b>	Termékminőség	Vevői elégedettség	Új érték a vevőnek	Az érdekeltek elvárásainak és a belső hatékonyság folyamatos továbbfejlesztésének egyensúlya

A minőségirányítási rendszer megválasztásakor abból kell kiindulni, hogy a szállodák feladata egy komplex élmény előállítás, mely a vendégek közreműködését igényli. Az ISO 9000 szabványok előírásainak megfelelő minőségügyi rendszer a minőség biztosítására törekszik. Létrehozza és a szabványokhoz igazítja a szervezet működtetését. Célja a szabványok által előírt megfelelés elérése. Mivel a szolgáltatást nyújtó munkatársak és a vendégek sem szabványosíthatók, így a sablonként alkalmazható szabványrendszerek nem hoznak olyan jelentős minőség emelkedést, mint a termék előállítás esetében. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége nem támogatja, sőt célja, hogy megóvja a szakmát „*az ISO által kezdeményezett és legtöbbször értelmetlen, felesleges szakmai szabályozásoktól, amiket az ISO számos munkacsoportjában elkezdett*” (Mezey, 2012). Az ISO 2003 óta törekszik arra, hogy szabványrendszerét kiterjessze a turisztikai szolgáltatókra, de eddig csak a fogalom meghatározásokig jutottak el<sup>4</sup>. Valószínűleg nem fog eljutni a bevezetésig a TC 228 Tourism and Related Services (Turizmus és ehhez kapcsolódó szolgáltatások) szabványrendszer sem, mivel ezt a HOTREC mellett számos szakmai szövetség is kifogásolja. Álláspontjuk szerint az ISO nem egyeztet érdemben a szakmai szövetségekkel, így kezdeményezései ellentétesek a piaci és szakmai folyamatokkal.

Ebből kifolyólag a szállodák inkább a TQM filozófiájával azonosulnak. Igyekeznek a munkakultúrát olyan irányba terelni, amely a vendégigények biztosítását a folyamatos javítás-fejlesztésben látja.

A TQM modell a teljes körű minőség három alapvető elvére – összpontosítás mind a külső, mind a belső vevőkre, összpontosítás a munkafolyamatok javítására azon célból, hogy megbízható és elfogadható végtermékek (és szolgáltatások) jöjjenek létre, végül összpontosítás arra, hogy hasznosítsuk a velünk együtt dolgozók tehetségét – valamint hat kiegészítő elemre épül (Tenner és DeToro, 1997).

A minőségfejlesztés legfontosabb feladatai kapcsán a vevőközpontúság a szállodák esetében azt jelenti, hogy pontosan meg kell határozniuk célszögmenseiket, meg kell találniuk azokat a módszereket, ami segíti a megértésüket, és be kell azonosítaniuk az elvárásaikat. (A kutatási részben az interjúk alapján bemutatom az elmélet gyakorlati megvalósulását.)

<sup>4</sup> MSZ EN ISO 13809:2003 Utazási irodák és utazásszervezők (Szótár), MSZ EN ISO 18513:2004 Hotelek és más turisztikai szállások (Fogalom meghatározások), MSZ 20395:2008 Lovas turizmus a védett természeti területeken.

Bár a nemzetközi szállodaláncok jelentős hangsúlyt fektetnek a minőségfejlesztésre, mégsem jellemző, hogy sok szállodavállalat rendelkezne a fent említett minőségdíjakkal. Az amerikai Ritz-Carlton lánc – jó példaként – elnyerte a Malcolm Baldrige Díjat. A díjmodellek általában önértékelésen alapulnak. Az önértékelés *„egy szervezet tevékenységének átfogó, szisztematikus és rendszeres felülvizsgálatát, valamint az eredményeknek kiválóság modellhez való viszonyítását jelenti. Az önértékelési tevékenység eredményeképpen a szervezet azonosítja erősségeit és fejlesztendő területeit, és kijelöli azokat a fejlesztési tevékenységeket, amelyek megvalósítását folyamatosan nyomon követi”* (EFQM, 2005). Az önértékelés célja tehát a fejlesztés ösztönzése és mederbe terelése, ám a szervezeteknek érdemes kiválasztani azt a modellt, amelyik számukra a legalkalmasabb. A hazai szállodák esetében gyakran előfordul, hogy az alkalmazandó minőségmenedzsment rendszer a külföldi anyavállalat szokásait követi. A helyesen kiválasztott értékelés során a vállalatok figyelembe veszik más szervezetek jó gyakorlatát, tapasztalatait, azaz benchmarking tevékenységet is folytatnak.

A minőség fejlesztéséhez a hazai szállodák inkább az ágazatra jellemző pályázatokon indulnak. A legelterjedtebb a HotelStars Nemzeti Tanúsító Védjegy, a Magyar Turizmus Minőségi Díj, a Zöld szálloda vagy a HACCP tanúsítványok megszerzése. A wellness szállodák minősítésére a TÜV Rheinland egy speciális szempontrendszert dolgozott ki. Ezen tanúsítványok megszerzése általában önértékeléssel indul, mely a szállodák számára egy valós képet ad aktuális minőségükről.

Összefoglalva a fejezet lényegi pontjait megállapítható, hogy a szállodai minőségfejlesztés elsődleges célja a folyamatosan változó vendégigények kielégítése és meghaladása, amellyel elégedetté és lojálisra tehető. A szállodai piacon egyre erősödő verseny is erre kényszeríti a vállalkozásokat. A minőségmenedzsment szemlélet megteremtése a szállodai vezetők feladata, míg a fejlesztésbe és a minőségi szolgáltatás megvalósításába a szállodai szervezet minden tagját be kell vonni. A szállodák általában a TQM alapelveit követik, és több minőségirányítási, minőségbiztosítási és tanúsítási rendszer segítheti a minőség fejlesztését. Ebbéli erőfeszítéseiket a közvélemény, a meglévő és potenciális vendégek felé jelezni szükséges, mert ez bizalmat kelthet.

#### **4.3. A minőség kommunikációja, azaz a minőség jelzések elmélete és szállodai vonatkozásai**

A szállodapiac folyamatosan erősödő versenyhelyzetben a vendéglégedettséget biztosító minőségi szolgáltatás a versenyelőny megteremtésében jelentős szerepet játszik. A jól dokumentált és a marketingtevékenység által garantált minőség bizalmat kelt a potenciális jövőbeni turistáknál és nagy szerepet játszik vásárlási döntéseiknél.

A szállodai szolgáltatás rendkívüli összetettsége miatt a szolgáltatók és a potenciális vendégek között ún. információs asszimetria lép fel, azaz a fogyasztó sosem rendelkezik teljes információval a szolgáltatás várható minőségéről. Ennek áthidalására a szállodák erőteljesen igyekeznek minőségüket kommunikálni. Az osztályba soroláson kívül még számos lehetőség van a minőség jelzésére.

##### **4.3.1. A jelzés elmélet szakirodalmi háttere**

A közgazdaságtanban és a marketingben használatos jelzéseket el kell különíteni a biológiában nevesített jelzéselmélettől. Jelen értelmezés alapjául az információs asszimetria szolgál, mely elmélet kidolgozásáért Joseph Stiglitz 2001-ben közgazdasági Nobel díjat kapott. Ennek átvételekor úgy nyilatkozott, hogy *„az információs tökéletlenségek vizsgálata rendkívül fontos, mert alapjában változtatja meg a piacgazdaság paradigmáit”*.

Az információs asszimetria elmélet szerint a piaci tranzakciókban a felek gyakran nem rendelkeznek azonos információkkal, egyenlőtlen a hozzáférésük. Ez jelentősen befolyásolja döntéseiket az áruk és szolgáltatások vásárlásakor. Akerlof (1970) állítja, hogy a piac akár teljesen eltűnhet, ha a fogyasztók nem képesek reálisan felmérni a termékek minőségét. Michael Spence (1973) szerint ez a probléma áthidalható, ha a több információval rendelkező fél küld egy jelzést, melybe lényeges információkat sűrít.

Spence, Akerlof és Stiglitz tudományos tevékenységének köszönhetően az információs asszimetria hatását bebizonyították a piacokon és ezt a kutatók több területen (tőzsde, politika, munkaügy, számvitel, pénzügyi befektetés, ingatlan és használtautó értékesítés) dokumentálták.

Ez a problematika értelmezhető a szolgáltatások területén is, mivel azok egyidejűsége, változékonysága és kézzel foghatatlansága (Kotler, 1998) miatt nehezen lehet előzetesen felmérni minőségüket. Így a szolgáltató (agent, ügynök) igyekszik egyértelmű és hiteles jelzéseket küldeni a másik (principal, megbízó) félnek. Ilyen jelzés lehet például a termék ára, a marketingköltség nagysága, a márkanév vagy egy speciális garanciavállalás. A helyes jelzések kiválasztása több tisztázandó kérdést is felvet, mint például:

- \* Mennyi időt, energiát vagy pénzt kell illetve érdemes a jelzésekre áldozni?
- \* Hogyan lehet elérni, hogy a megbízó (általában a vevő) megbízzon a küldött jelzésben?
- \* Egységesen érzékelik-e a fogyasztók a jelzéseket? Ha nem, akkor ezt mely tényezők befolyásolják?

A meggyőző jelzések generálása költségeket jelenthet a szolgáltatók számára, melyek megtérülését a visszatérő vásárlóktól remélik. Ippolito (1990) felveti a kérdést, hogy vajon a szolgáltatók minőség iránti elkötelezettsége arányos-e a jelzésekre költött ráfordításokkal. Feltovich, Harbaugh és To (2002) bebizonyították, hogy bizonyos esetekben a magas minőség jelzésére nem érdemes költeni, mert a rendelkezésre álló másodlagos információkból az kikövetkeztethető. További szerzők vizsgálták, hogy a termék – objektív illetve a vevők által értékelt – minőségének megfelelnek-e az olyan küldött jelzések, mint az árak (Gerstner, 1985) vagy a hirdetések költségének mértéke (Caves és Greene, 1996).

#### **4.3.2. A minőség jelzések működése**

Empirikus kutatások bizonyítják, hogy többféle jelzés alkalmas a minőség érzékeltetésére, és hogy a fogyasztók nem egyforma intenzitással használják ezeket. Több lehetséges kombinációt vizsgálva sem sikerült általánosítható választ adni arra, hogy a fogyasztók hogyan következtetnek a minőségre (Rao és Monroe, 1988). Azt a klasszikus hipotézist, hogy az érzékelt minőség az ár és/vagy a reklámköltség monoton növekvő függvénye, már több vizsgálat is elutasította. Kirmani (1997) kimutatta, hogy a reklámra és marketingre fordított összeg emelése egy bizonyos szintig mutatja a magasabb minőséget, de a túlzott költés inkább azt sugallja, hogy az adott cég kétségbeesett. A jó hírnév (reputation) vagy a márkanév (brand) viszont erős minőségjelzőként funkcionál (Wernerfelt, 1988).

Az árak érzékelése azt jelenti, hogy a fogyasztó az árat magasnak, alacsonynak vagy reálisnak értékeli-e. Általában a magas árakhoz magas minőséget kapcsolnak. Jones és Hudson (1996) rámutatnak arra, hogy az árak kettős szerepe van a fogyasztó tudatában. Létezik egy kritikus ár, ami alatt vagy felett az árak már nincs minőség jelző szerepe.

A szakirodalom szerint a jelzések értelmezése nagyban függ a kulturális különbségektől (Erevelles et al, 2001), a személyes jellemzőktől, mint a nem, kor, iskolázottság, egészségi állapot (Dawar és Parker, 1994), és a termékről szerzett ismeretektől (Alba és Hutchinson, 1987). A korábbi termék használat azért fontos, mert tapasztalati úton juttatja információhoz a fogyasztót a termék lényegi tulajdonságairól és minőségéről. Ez tulajdonképpen nem tekinthető

valódi „jelzés”-nek, mivel nem kerül költségbe az eladóknak, nem kell eljuttatni a fogyasztóhoz (Geraud és Livat, 2007).

Az ismeretekhez közvetlen termék használat útján vagy szakértelemmel jut a fogyasztó. Akinek közvetlen tapasztalata van a termékről, azok inkább az ún. belső vagy saját (intrinsic) jelzéseket használják, mint a termék színe, formája. Akik csak elméleti szaktudással rendelkeznek egy adott termékkel kapcsolatban, azok pedig főleg a külső vagy kivetített (extrinsic) jelzéseket értelmezik, mint az ár vagy a márka (Rao és Monroe, 1988). Ahogyan mélyül a fogyasztók termék ismerete, egyre inkább a termékek belső, lényegi tulajdonságai alapján ítélik meg annak minőségét. Ebben az értelemben az árak minőségjelzőként való használata racionális a fogyasztó részéről, és utal a Scitovszky (1945) által bizonyított tényre, mely szerint az ár-érték arányok – e tudás birtokában – kialakulnak a piacon. Jacoby és szerzőtársai (1971) úgy vélik, hogy az ár és az érzékelt minőség viszonyában jelentős mediáló szerepe van a fogyasztói ismereteknek.

#### 4.3.3. A minőség jelzések csoportosítása

A jelzéseket több szerző tipologizálta. Kirmani és Rao (2000) csoportosításának alapja a jelzések kapcsolata az értékesítéssel, a hibás teljesítéssel, a bevétellel és a költségekkel (18. táblázat).

**18. táblázat: A minőségjelzések csoportosítása és tulajdonságai.**

/Forrás: Kirmani és Rao (2000), 69.o./

	A jelek tulajdonságai			
	hibás teljesítéstől független		hibás teljesítéstől függő	
	értékesítéstől független	értékesítéstől függő	bevétel-kockázat	költség-kockázat
<b>példák</b>	reklám költség nagysága, márkanév, a kiskereskedő befektetése a hírnévbe	alacsony bevezető ár, kuponok, polcpénz	magas ár, márka sérülékenysége	jótállás, pénzvisszafizetési garancia
<b>tulajdonságok</b>	a nyilvánosság számára is látható értékesítés előtti kiadások	nem látható kiadások az eladási tranzakciók során	jövőbeni bevételek kockázata	jövőbeni kiadások kockázata
<b>ismételt vásárlás</b>	fontos cél	fontos cél	fontos cél	irreleváns
<b>pénzvesztés</b>	fix	változó vagy közepesen változó	jövőben	jövőben
<b>másodlagos haszon</b>	a vásárló számára nem jelent közvetlen hasznot	a vásárló számára közvetlen hasznot hoz	a vásárló számára nem jelent közvetlen hasznot	a vásárló számára közvetlen hasznot hoz
<b>alkalmazható, ha...</b>	nem könnyű a vevőkör azonosítása	a vásárlókör könnyen azonosítható	gyakran vásárolt használati cikkek esetében	tartós fogyasztási cikkek esetében
<b>esetleges visszaélés a fogyasztó részéről</b>	nincs	magas	nincs	magas

Az értékesítéstől független (sales-independent) jelzések akkor is igényelnek pénzügyi ráfordítást, ha nem történik szolgáltatás értékesítés. Az értékesítéstől függő (sales-contingent) jelzések csak akkor jelentenek pénzügyi veszteséget, ha konkrét tranzakció történik, például a kuponnal érkezők fél áron kapják a szolgáltatást. Általában ez teszi lehetővé, hogy a szállodák beszállhassanak az árversenybe, hiszen az értékesítéstől független jelzések úgy működnek, mint a fix költségek, míg az értékesítéstől függő jelzések változó költségként. Ez utóbbiak jóval kézzelfoghatóbb hasznot hoznak a fogyasztók számára.

A fogyasztói magatartással kapcsolatos szakirodalomban gyakran foglalkoznak a minőség és az ár kapcsolatával, de az ár, mint minőség jelzés ritkán kap helyet. Az ár-minőség korreláció erősebbnek mutatkozik a tartós fogyasztási cikkek esetében, mivel ezeknél a minőség hosszabb

távon jelenthet hozadékot a vásárló számára (Tellis és Wernerfelt, 1987). Azon fogyasztási cikkek esetében is megfigyelhető a szoros ár-minőség kapcsolat, melyeknél a minőség közvetlenül nem mérhető fel (például az előrecsomagolt áruknál).

A polcpénz a kiskereskedelmi gyakorlatban értelmezhető. Ha egy gyártó új terméket kíván a piacra bevezetni, akkor a kiskereskedelmi egységekben többlet helyet kell vásárolnia a polcokon a termék kihelyezésére, bemutatására. Amennyiben ezt hajlandó kifizetni, azt mutatja, hogy bízik a termék jó minőségében, piaci sikerében.

A jótállások és egyéb garanciavállalás azért hat minőségjelzésként, mert köztudott, hogy a rossz minőségű termékek cseréje, javítása jelentős költség vonzattal jár. Vizsgálatok azt igazolták, hogy a garanciák kizárólag a jó hírnévvel rendelkező vállalatok esetében szolgáltak sikeres minőség jelzésként (Boulding és Kirmani, 1993), illetve ott, ahol a fogyasztóvédelmi fórumok ténylegesen funkcionálnak.

#### 4.3.4. A jelzés elmélet kritikus értékelése

A minőség jelzések használata viszonylag szűk területen értelmezhető. Nem játszik szerepet az olyan termékek esetében, melyek mindennapos használatúak, és a fogyasztók jól ismerik. Jó példa lehet a jelzés szükségességére a bébiétel piaca, ahova viszonylag gyorsan, ismeretek nélkül lépnek be a vásárlók (a szülők), a termékekre rövid ideig van szükség (nincs idő a szakértelem kellő mélységű megszerzésére), és nagyon fontos a jó minőség kiválasztása.

Nehéz megfelelő minőségjelzéseket találni a bizalmi termékek/szolgáltatások piacán, pedig véleményem szerint ezeknél nagy jelentősége lehetne. Olyan esetben is kétséges a jelzés, ahol a vásárlás után sem mérhető egyértelműen a minőség. Például a villanyégők ezer órás működési idejét senki nem tudja pontosan ellenőrizni (Kirmani és Rao, 2000).

Ha egy autópálya melletti étterem magas áron kínálja termékeit, melyek minősége ténylegesen alacsony, ezt megteheti. Potenciális vendégei az átutazók, akik nincsenek kapcsolatban egymással és nem várható, hogy rendszeresen visszatérnek. Ebben az esetben az újvásárlásra alapozott minőségjelzés nem lesz hiteles (Wolinsky, 1983). Véleményem szerint az árnak itt nem minőségjelző szerepe van, hanem a szolgáltatást igénybevenni kívánó „kiszolgáltatót” helyzetét demonstrálja.

A legtöbb kritika ott éri a jelzés elméletet, hogy sok feltevessel él (Connelly et al. 2011). Ha feltesszük, hogy a fogyasztó nem képes felmérni előzetesen a termék minőségét, akkor honnan lenne információja arról, hogy az eladónak mekkora a piaci részesedése, mekkora a reklámokra fordított költsége, mekkora árrésről mond le? Hogyan képes felfogni azt a kockázatot, amit a cég vállal egy árengedmény vagy garancia vállalás alkalmával? Egyáltalán érti-e, hogy az egy valós kockázat? Helyesen értelmezi-e saját szerepét, melynek lényege, hogy a megtapasztalt minőséget továbbadja és újra vásároljon?

#### 4.3.5. A jelzés elmélet alkalmazásának indoklása a szállodai szolgáltatások esetében

A minőség jelzésekkel azon vállalkozásoknak érdemes foglalkozni, amelyek termékei, szolgáltatásai vonatkozásában:

- \* a fogyasztók információ hiányban (információs asszimetria) szenvednek,
- \* a minőségük rejtve marad, nehezen mérhető fel előzetesen,
- \* a vásárlókörük minőség-érzékeny,
- \* új terméket vezetnek be a piacra,
- \* utólag is bonyolult a minőséget értékelni (Kirmani és Rao, 2000).

A szállodai tevékenység olyan komplex szolgáltatás, amely esetében fennállnak a következők.

A szolgáltatás igénybevétele előtt a potenciális vendégek nem rendelkeznek elegendő információval a szálloda minőségéről, de a tervezett utazás előtt van lehetőségük információt beszerezni. A szállodák nem képesek minden minőségjellemzőjüket részletesen megosztani az információt keresőkkel, mivel rendkívül sok és bonyolult részletre kellene kitérni. Ezen túlmenően a potenciális vendégek zömében laikusok, szakértelem hiányában nem lennének képesek értelmezni a leírt minőség sztenderdekét. A szolgáltatók bizonyos minőségi részleteket nem árulnak el, mert azok szakmai titoknak minősülnek, versenyelőnyt jelent számukra ezek ismerete és titokban tartása.

A szállodák vendégköre sokrétű, soha nem egyetlen szegmensre korlátozódik. A corporate és MICE<sup>5</sup> szegmens kifejezetten minőség érzékeny. Számukra presztízskérdést jelent a szállásválasztásban a minőség hangsúlyozása. A szabadidős egyéni vendégek között is egyre többen tudatosan választanak magas minőségű szálláshelyet.

A szállodai szolgáltatás minőségének értékelése a fogyasztás után is bonyolult és szubjektív. Nem egyértelmű, hogy a vendégek azt értékelik jó minőségűnek, amely szolgáltatás megfelelt az elvárásaiknak, vagy azt, ahonnan pozitív élményekkel távoznak, vagy azt, amelyik megfelelt az előírásoknak.

Ezen jellemzők miatt a szállodák jelzéseket küldenek a potenciális fogyasztóknak azért, hogy az előzetesen nehezen felmérhető minőségükről egyértelmű, tömör és hiteles információt nyújtsanak. Felmerül a kérdés, hogy a likviditási gondokkal küzdő hazai szállodák milyen jelzésekkel informálhatják potenciális vendégeiket minőségükről. Van-e ennek bármilyen haszna illetve hatása a bizalomra, a vásárlási hajlandóságra vagy az érzékenységre?

#### 4.3.6. A szállodai minőség jelzések fajtái és működése

A szállodai területre adaptálhatóak a 18. táblázatban szereplő minőség jelzések, de ezek további tényezőkkel kiegészíthetők (Karakasné, 2012):

- \* A márkanév: tudatos építése a magas minőségű szállodaláncok esetén emeli jelzéseik hitelességét.
- \* A szálloda neve: A név jelentése és hangzása információt hordoz a várható szolgáltatás tartalmáról és színvonaláról.
- \* A szállodai osztálybesorolás (\*): Bár a vendégek nincsenek tisztában az egyes kategóriák követelmény rendszerével, a \* szimbólum mégis hatékony minőségjelzőként funkcionál.
- \* A szállodai árak: Mind a magas, mind az alacsony ár minőségjelző funkcióval bír.
- \* A szálloda marketing költsége: A marketing tevékenység aktivitása, a reklám gyakoriság és a szálloda jelenléte a köztudatban érzékelhető. Elvárt a hitelesség.
- \* A nyújtott garanciák: Egyelőre a szállodai gyakorlatban még nem jellemző széles körben, mivel nagyon nehéz ilyet megfogalmazni.
- \* Engedmények: A szállodai engedmények lehetnek ár-jellegűek, de jellemzőek többletszolgáltatások formájában is.
- \* A szállodai minőségbiztosítás: Saját sztenderdjeik megfogalmazása mellett a szállodák önként vállalhatnak auditokat (pl.: ISO, TÜV, Magyar Turizmus Minőségi Díj).
- \* Egyéb elismerések: A szakmai szervezetek elismeréseinek jelzőként való használata egyszerű, és arról tanúskodik, hogy egy harmadik fél már megtapasztalta a szolgáltatást, és magas minőségűnek értékelte.
- \* Az alapítás dátuma: A régi dátum a vállalat túlélési képességét, az új alapítás viszont a modernitást jelzi.

<sup>5</sup> A 'corporate' a szerződött vállalatok által küldött vendégeket takarja. A 'MICE' rövidítés (Meetings, Incentives, Conference, Events/Exhibitions) a hivatásturizmus szegmenseit foglalja magában.

- \* A social media platformok pontszámai: a vendégek és utazási irodák értékelő kommentjei és pontozása, mely tapasztalaton alapul.

Az eddig felsorolt jelzések hatását tekintve kétféleképpen észlelhetők. Egyrészt a várható minőségi színvonalra utalnak, másrészt pedig a szolgáltató iránti bizalmat növelik. A 19. táblázat rendszerezi a szállodai gyakorlatban használható jelzéseket. A kifejtett hatás mellett fontos szempont, hogy a jelzés előállítása és kibocsátása mekkora ráfordítást igényel. A ráfordítások alatt a konkrét pénzügyi kiadások jelentkeznek illetve azok az elvesztett hozamok (például bevétel kiesés), amelyet a szolgáltató feláldoz. Azon jelzések alkalmazása, amelyek előállítása költséges, csak akkor célszerű, ha valószínűsíthető az újravásárlás, vagy a jelenlegi vendégek képesek befolyásolni mások vásárlási hajlandóságát (pl.: a vélemény vezérek, hangadó bloggerek, celebek).

19. táblázat: A szállodai minőségjelzések hatása és költségvonzata. /Saját szerkesztés/

Jelzés	Minőségre utaló jelzés	Bizalmat keltő jelzés
<b>Magas költségű (pénzügyi kifizetés vagy elvesztett hozam)</b>	A márkanév építése Marketingköltség Kuponos értékesítés	Alacsony bevezető árak
<b>Közepes költségű</b>	Osztálybesorolás (*) Engedmények Minőség tanúsítványok	Minőség tanúsítványok Márka "szövetség"
<b>Alacsony költségű</b>	A szálloda neve Magas Rack Rate Többlet szolgáltatások Social media pontszámok	Nyújtott garanciák Szakmai szervezetek elismerései Az alapítás dátuma Social media pontszámok

A táblázatban szereplő jelzések besorolása egyfajta javaslat, mely nem tekinthető merev csoportosításnak.

A jelzésekhez kapcsolódó elmélet feltételeit és kereteit már értelmezték a kutatók, de a menedzserek számára kevés a konkrét útmutatás arra vonatkozóan, hogy bizonyos helyzetekben mely jelzések használata a leghatékonyabb. A vállalkozások gyakran a legolcsóbb megoldásokat keresik, pedig a jelzésekre közel azonos mértékben kell áldozni. Hol van ez a mérték? Elméletben legalább annyit kell költeni, amennyi távol tartja (eltántorítja) az alacsony minőségű versenytársakat attól, hogy ők is hasonló jelzéseket küldjenek. Annál viszont kevesebbet, mint az ebből remélt haszon, hogy annak mértéke vonzó maradjon a magas minőségű vállalatok számára.

Az előzőek alapján látható, hogy többféle jelzés értelmezhető a minőség vonatkozásában, de nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy a fogyasztók ezek mely kombinációját használják bizonyos szituációkban. A szálloda kiválasztásakor a szolgáltató irányában a bizalom megszerzése éppoly fontos, mint a várható minőségről alkotott reális kép sugárzása. Ha a minőség jelzés helyesen orientál, akkor a vendégek elvárásai is reálisak lesznek. Így megnőhet annak az esélye, hogy a tapasztalt szolgáltatás minőség közel kerüljön az elvárásokhoz, és a vendégek elégedettek legyenek.

A szállodai szolgáltatók esetében az osztályba sorolás a minőség egyik legáltalánosabban ismert és használt mércéje. A \* szimbólum az adott minőség kategória kritériumainak való megfelelést jelzi. A színvonal azonban az adott kategórián belül is különbözhet, mivel a megfelelés mértéke eltérhet. A szálloda tényleges minősége sokkal komplexebben értelmezhető. A minőség magában foglalja, hogy a szállodai vezetés elkötelezett a folyamatos színvonal emelés és a



minőségtudatos működés mellett. Ennek értelmében a technikai körülmények és a folyamatok megfelelnek az előírásoknak és a szakmai normáknak, megfelelnek a saját maga által felállított sztenderdeknek, a küldetésben megfogalmazott célkitűzéseknek, a vendégek elvárásainak, és a különböző jelzésekkel a kommunikációban tett ígéreteknek.

A 8. fejezet empirikus kutatása pontosabban feltárja, hogy a szállodák minőségének előzetes felmérésekor milyen jelzésekre támaszkodnak a potenciális vendégek. Hogyan dekódolják a küldött jeleket, illetve milyen intenzitással hatnak rájuk a minőség jelzések a fogyasztás előtt és azt követően. A minőség fejlesztési intézkedések fontos kiegészítője lehet a szállodák esetében az elért minőség hiteles és reális kommunikációjának megvalósítása a minőség jelzések segítségével.

## 5. AZ ELÉGEDETTSÉG

---

*„Az elégedettség a nyitottság kulcsa”.*  
Jigme Rinpoce, tibeti szerzetes (1949- )

### **5.1. A vevői elégedettség elméleti háttere**

Az üzleti vállalkozások alapvető célja a vevői igények kielégítése profit célok elérése mellett. Az üzleti tevékenység fenntartásának és folytatásának egyik fő eszköze a vevőorientáció. A vevőorientáltságot számos tényező határozza meg, mint például a verseny erősödése, a termék és szolgáltatás kínálat bővülése, a minőség emelkedése és az igénykielégítés gyorsasága (Chikán, 1997). A vevőorientált szemléletet minden vállalkozásnak magáévá kell tenni, azt deklarálni szükséges, e mellett viszont lényeges, hogy ezt a vevők maguk is érzékeljék. Az Amerikai Marketing Szövetség kézikönyvében megállapítják, hogy a marketing kutatás egyik legdinamikusabban fejlődő üzletágává a fogyasztói elégedettség vizsgálata vált, amely a vevőorientáció elsődleges megnyilvánulása. A fogyasztók elvárásainak és elégedettségének mérése nélkülözhetetlen azon vállalatok számára, amelyek piaci pozíciójukat hosszú távon kívánják megtartani.

#### **5.1.1. Az elégedettség fogalma és értelmezése**

A nemzetközi és hazai szakirodalomban számtalan próbálkozás történt e fogalom meghatározására, de *„a fogyasztói elégedettséggel foglalkozó tanulmányok legjobban a fogalmi és módszertani egységesség hiányával jellemezhetőek”* (Peterson és Wilson, 1992. 62.o.). A szakirodalomban használt a „Consumer satisfaction” (fogyasztói elégedettség) kifejezés, ha a végső felhasználót vizsgálják (pl.: Westbrook 1980, Tse és Wilton 1988, Cronin és Taylor 1992, Oliver 1993, Spreng, MacKenzie és Olshavsky 1996). Megtalálható a „Customer satisfaction” (vevői vagy ügyfél elégedettség) kifejezés, amennyiben egy termék vagy szolgáltatás esetében a vásárlási tranzakció lényeges (Churchill és Suprenant 1982, Fornell 1992, Halstead, Hartman és Schmidt 1994, Smith, Bolton és Wagner 1999). A vendéglátásban és szállodaiparban a „Guest satisfaction” (vendég elégedettség) használatos (pl.: Cadotte és Turgeon 1988, Gundersen et al 1996, Spinelli és Cannavos 2000, Blesic et al. 2010) vagy egyszerűen a „Satisfaction” (elégedettség) fogalmat alkalmazzák (pl.: Kourilsky és Murray 1981, Oliver és Swann 1989, Mittal, Koumar és Tsiros 1999). *„Ezek a kifejezések gyakorlatilag felcserélhetők, kevés szól a mellett, hogy egyiket a másikkal szemben kizárólagosság illetné meg”* (Szántó, 2003, 28.o.)

Az eltérő terminológia mellett az elégedettség értelmezése is sokrétű. Yi (1990) kísérletet tett az eltérő definíciók rendszerezésére, és két jellemző szemléletet különített el: vannak, akik az elégedettséget folyamatként, míg mások egy folyamat eredményeként tekintik. A kérdéskört Hofmeister és szerzőtársai (2003) részletesen vizsgálták Schütze (1992) és Yi (1990) alapján, erre támaszkodtam a fogalmi tisztázás témakörében (részletesen lásd a 8. számú mellékletben).

Az eredményorientált meghatározások az elégedettséget közvetlenül a fogyasztással kapcsolatos tapasztalatokra, illetve a konkrét tapasztalatok által kiváltott érzelmekre vezetik vissza. Az érzelem fogalmak osztályozásakor az elégedettséget a lelkesedéssel, örömmel, boldogsággal, megkönnyebbüléssel (Schmidt-Atzert és Ströhm, 1983) vagy a jó közérzettel (Ulich és Mayring, 1992) sorolták azonos csoportba. Howard (1977, 57.o.) szerint *„az elégedettség a fogyasztók*

*olyan mentális állapota, amely az általuk hozott áldozat megfelelő vagy nem megfelelő jutalmazásaként jött létre.”*

A folyamatorientált értelmezésben az érzékelési, értékelő és pszichológiai folyamat kerül előtérbe, amely hozzájárul az elégedettséghez. Hunt (1977, 459.o.) szerint az elégedettség nem érzelem, hanem egy „*értékelési folyamat, amely szerint a tapasztalat legalább olyan jó, mint az elvárás.*”

Az elégedettséget Meffert és Bruhn (1981, 598.o.) szerint vonatkoztathatjuk egy vállalatra (makroszint) vagy csak egy adott termékre (mikroszint), de egyes kutatók több vonatkozási szintet is elkülönítenek. A tulajdonság alapú megközelítésben (Mittal, Kumar és Tsiros, 1999) a fogyasztó általában a szolgáltatás igénybevétel utáni tapasztalatait tulajdonság szinten értékeli és nem termék/szolgáltatás szinten. A fogyasztó ugyanazon szolgáltatással szemben egyszerre lehet elégedett és elégedetlen is a különböző aspektusokban (például tetszetősnek találja a szállodai szoba kialakítását, de nem elégedett a reggeli választékával). A tulajdonság alapú megközelítés magasabb szintű specifikációt és diagnosztikai eszközt ad, mint a szolgáltatás szintű vagy teljes megközelítés (összelégedettség). A menedzserek is inkább tulajdonság szinten, mint teljes szinten vizsgálják az elégedettséget.

A jellemzők nem egyforma jelentőségűek (pl.: egy szállodai szoba igénybevételekor annak tisztasága általában fontosabb tényező, mint a szőnyegpadló színe). Ezt Schütze (1992) úgy fejezi ki, hogy a jellemzők egyénileg különböző súlyt kapnak. Később Johnston (1995) is megfogalmazta, hogy olyan eltérő minőségi jellemző típusok létezhetnek, amelyek teljesen különbözőképpen hatnak a fogyasztói elégedettségre. Kano (et al. 1984) szerint léteznek:

- \* Alapvető (Must-be; Expected) tulajdonságok, amelyek teljesülését a fogyasztó teljes mértékben elvárja. Hiányuk biztos elégedetlenséghez vezet.
- \* Egydimenziós (One-dimensional) tulajdonságok, amelyek teljesülési szintjével arányosan változik az elégedettség illetve elégedetlenség.
- \* Vonzó (Attractive) tulajdonságok, melyek meghaladják az elvárásokat. Hiányuk nem vált ki elégedetlenséget, viszont teljesülésük kellemes meglepetést, elragadtatást okoz. (Hofmeister et al, 2003, 115.o.)

Rosen és Karwan (1994) megállapítása szerint a minőségi dimenziók fontossága változik, a kínált szolgáltatástól függően.

Az elégedettség értelmezésének eltérő felfogásait összesíti a 20. táblázat:

**20. táblázat: Az elégedettségrel kapcsolatos nézetek rendszerezése**

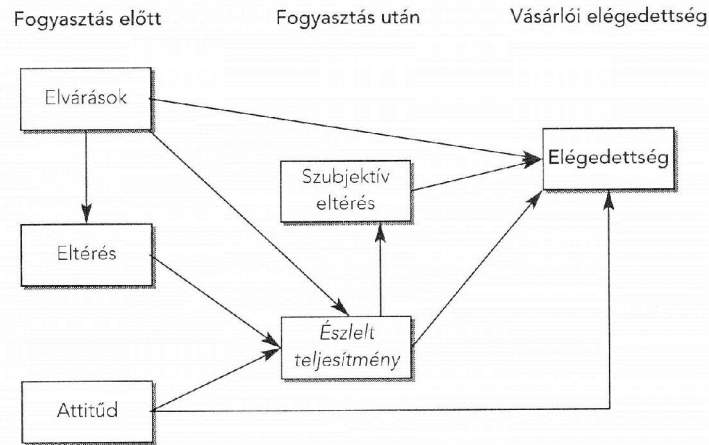
/Forrás: Hofmeister et al. (2003) alapján saját szerkesztés/

Az elégedettség értelmezése	Jellemzők	Képviselők
Eredményorientált	fogyasztással kapcsolatosan ex post fellépő tapasztalatok, érzelmek, élmények értékelése	Schmidt, Atzert és Ströhm 1983 Ulich és Mayring 1992, Howard 1977 Churchill és Suprenant 1982 Westbrook és Reilly 1983 Stauss és Seidel 1995
Folyamatorientált	az érzékelési, értékelő és pszichológiai folyamat kerül előtérbe, melynek fázisai: az elvárás kialakulása, az érzékelt teljesítmény összevetése az elvárással, az elégedettség kialakulása	Hunt 1977 Engell és Blackwell 1986 Tse és Wilson 1988 Hill 1986 Simon és Homburg 1995
Több szintű	hierarchikusan több szinten mérhető az elégedettség (pl. termékkel, termékcsoporttal, márkával, vállalattal, döntéssel, tapasztalattal, makro szinten, stb.)	Meffert és Bruhn 1981 Muffatto és Panizzolo 1995 Schellhase 1999 Yi 1990 Hofmeister-Tóth, Simon és Sajtos 2003 Szántó 2003
Tranzakció alapú	a vásárlási tranzakcióban azonnali értékelés	Mittal, Ross és Baldasare 1998
Kumulatív	a teljes vásárlási és fogyasztási folyamat későbbi értékelése	Anderson, Fornell és Lehmann 1994 Sharma, Grewal és Levy 1995
Tulajdonság alapú	a szolgáltatás értékelése tulajdonság szinten történik. A fogyasztó egyszerre lehet elégedett és elégedetlen a különböző aspektusokban	Mittal, Kumar és Tsiros 1999
Súlyozott tulajdonságok	az elégedettség kialakulásában a teljesítmény jellemzők nem egyformán hangsúlyosak	Kano 1984 Schütze 1992 Johnston 1995

**5.1.2. A diszkonfirmációs paradigma**

A fogyasztói elégedettség kialakulásának meghatározásakor a leginkább elfogadott elmélet szerint az elégedettség a korábbi elvárások és a tapasztalt szolgáltatás, teljesítmény szubjektív összevetésére vezethető vissza. A folyamatban a fogyasztó egy adott termék vagy szolgáltatás használatával kapcsolatban szerzett tapasztalatait hasonlítja össze egy sztenderddel, egy összehasonlítási alappal (Homburg és Rudolph, 1995), amely lehet a vevő elvárása (Oliver, 1980), a termékről alkotott ideál (Sirgy, 1984) vagy valamilyen norma (Cadotte, Woodruff és Jenkins, 1987). Ezt az összevetési folyamatot nevezik a konfirmáció/diszkonfirmáció központi tételének (Oliver 1980, Churchill és Surprenant 1982). Az egyén abban az esetben elégedett, ha az észlelt teljesítmény eléri vagy felülmúlja az adott termékkel vagy szolgáltatással szembeni elvárásait (7. ábra).

Gardini (1999) szerint: *„Az elégedettség komplex pszichikai összehasonlítási és információ feldolgozási folyamat eredménye. Olyan állapot, amely a vevők elvárásai és teljesítmény észlelései összehasonlítása után alakul ki”*



**7. ábra: Az elégedettség keletkezésének folyamata**

/Forrás: Hofmeister-Tóth et al. (2003), 68.o./

A diszkonfirmációs paradigma kiindulópontja az előzetes elvárás, melynek meghatározásában eltéréseket mutat a szakirodalom. Eltérő tartalommal rendelkezik e fogalom például Miller (1977), Boulding (et al. 1993), Cadotte, Woodruff és Jenkins (1987), Tse és Wilson (1988), Hentschel (1992), Liljander és Strandvik (1993), Stauss és Seidel (1995) munkáiban. Olson és Dover (1976) szerint az elvárás egy adott termék vagy szolgáltatás jellemzőiről vagy teljesítményéről alkotott hit egy adott időpontban.

Yi (1990) megkülönbözteti az „eszközalapú” és a „komponens” alapú megfogalmazást, melyek a szolgáltatás teljesítményéről illetve a szolgáltatás egyes jellemzőiről előzetesen kialakított elképzelések összességét jelentik.

Az elvárások olyan tanulási folyamatokra vezethetőek vissza, amelyekben a múltban a fogyasztó valamilyen teljesítményt tapasztalt. Az így kialakuló tapasztalatokat kiegészíti a személyes szükséglet és az informális kommunikáció (szájreklám) (Parasuraman, Zeithaml és Berry, 1985). Miller (1977) az elvárást, mint előzetes elképzelést a várható, az ideális, a minimálisan tolerálható vagy a megérdemelt teljesítményként értelmezi, amellyel az érzékelt teljesítményt összevetve a terméket vagy szolgáltatást magas/alacsony minőségűnek, illetve kielégítő/nem kielégítő élménynek lehet megítélni. Spreng és Singh (1993) elkülöníti az előrejelző elvárást és a vágyat.

Az elvárásoknak tehát összehasonlítási és értékelési szerepük van az elégedettség koncepcióban. A fogyasztó csak akkor képes a termékeket vagy szolgáltatásokat minősíteni, ha rendelkezik előzetes elképzeléssel a várható teljesítményről.

Hofmeister-Tóth és szerzőtársai (2003, 68. o.) az alábbiakban foglalják össze az elvárások szerepét:

- \* Torzítják a teljesítmény észlelését, és így közvetve befolyásolják a vásárlói elégedettséget.
- \* A korábbi észlelések szolgálnak az összehasonlítás alapjául, így közvetlen szerepük van az elégedettség kialakulásában.
- \* Közvetlenül befolyásolják, torzítják a vásárlói elégedettséget.

A diszkonfirmációs paradigma másik fontos eleme a teljesítmény. Ez lehet objektíven mérhető, számszerűsíthető a termék vagy szolgáltatás jellemzők egy csoportjában, mely mennyiségileg megfogalmazható és értékekhez köthető. Ezeknél mind a mérés, mind az összehasonlítás leegyszerűsödik. A nem számszerűsíthető teljesítmények értékelése csak az egyén értékítéletétől

függ, így csak szubjektíven érzékelhető. Anderson és Sullivan (1993) tanulmánya szerint, ha a teljesítmény megítélése túl nehéz a fogyasztó számára, akkor az elvárások irányába mozdul el az észlelt teljesítmény (Veres, 2005).

Ugyanakkor, ha a teljesítmény értékelése könnyű, akkor azt összeveti a fogyasztó az előzetes elvárásaival. Ekkor a fogyasztót megfelelő információk ellátásával segíteni kell, hogy benne a megfelelő, kívánt teljesítmény kép alakuljon ki a termékről, szolgáltatásról (Ezt nevezik a „Bizonyíték szolgáltatás” – Managing of evidence – elvének.)

Woodruff (1997) szerint lényeges különbségeket mutat a minőség megközelítése a vevő és az eladó szempontjából. Az általa definiált „elvárt érték” jelenti a termék vagy szolgáltatás megszerzésekor az előzetesen elképzelt élvezet maximálását az elfogadott ráfordítás mellett. Az „átadott érték”: a termék/szolgáltatás által ténylegesen hordozott érték paraméterek, melyek egybeesése az elvárt értékkel csak személyre-szabott szolgáltatás esetén valószínű. Más esetekben jelentős többlet értéket hordozhat, mely főleg terhet ró a szolgáltatóra, illetve alulmúlhatja az elvárásokat, mely a hiányérzeten keresztül alakít ki negatív attitűdöt. Az „észlelt érték” nem más, mint a vevőknek a termék/szolgáltatás nyújtotta hasznosságról alkotott képe, mely különbözik mind az elvárt, mind az átadott értéktől (Reketye, 1999). Az észlelt érték – az optimális eseteket kivéve – általában nem eshet egybe az átadott értékkel, hiszen a fogyasztók értékítéletét többféle „zaj” befolyásolhatja, és személyes jellemző (életkor, egészségügyi helyzet, érdeklődés, életstílus, értékrend) eltérítheti.

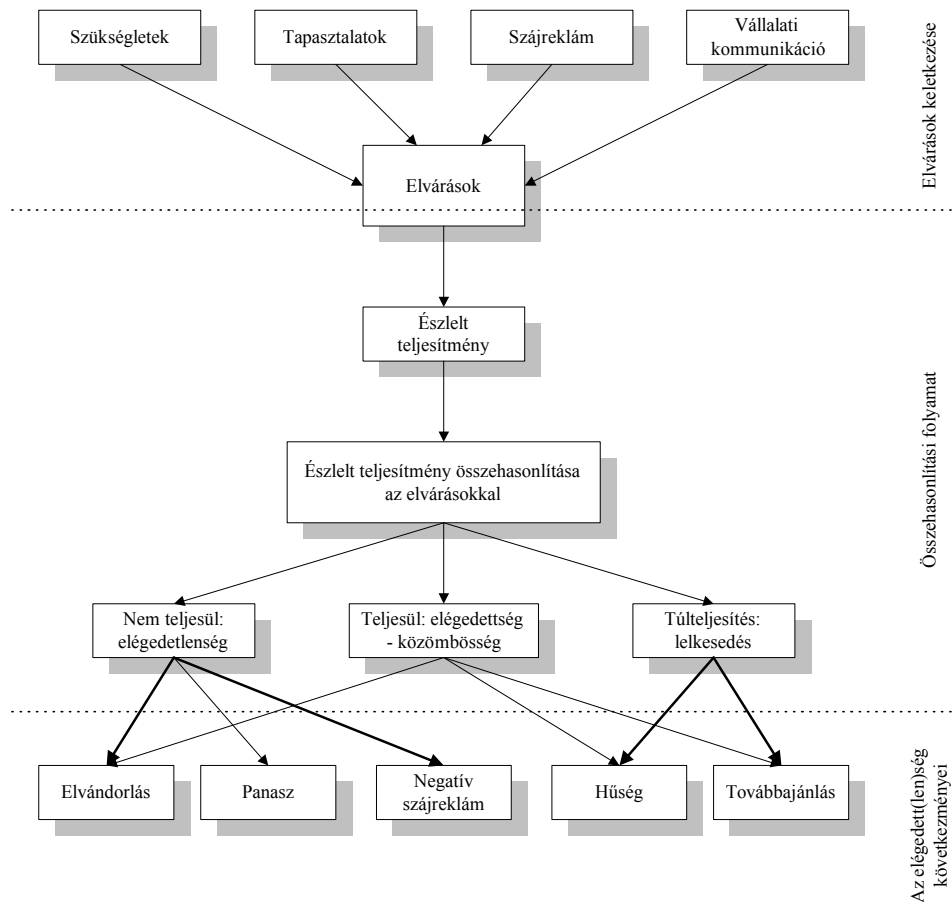
## **5.2. Az elégedettség jelentősége és következményei**

A fentiek ismeretében minden kutató egyet ért azzal, hogy a fogyasztók elégedettségének elérése lényeges eleme a vállalkozások sikerének. Több szerző (Fornell 1992, Muffatto és Panizzolo 1995, Sharma et al. 1995, Zeithaml 2000) igyekezett számbavenni azokat az előnyöket, amelyek ennek következtében a vállalatoknál jelentkeznek. Ezeket összefoglalva az alábbi szempontok jelennek meg az elégedettségéből fakadóan:

- \* javulhat a vállalat hírneve, kedvező imázs alakulhat ki,
- \* növekedhet az értékesítés volumene, az elégedett vevő gyakrabban és többet vásárol,
- \* csökkenhet a vevők megszerzésére irányuló marketingköltség,
- \* nőhet a pozitív szájreklám,
- \* hatékonyabban reagálhatnak a fogyasztói igényekre,
- \* alacsonyabb lehet a tranzakciós költség,
- \* csökkenhet a hibás teljesítések aránya és az ezekhez kapcsolódó költségek nagysága,
- \* fokozódhat a munkaerő stabilitása,
- \* emelkedhet a vevők lojalitása, hosszabb távon megtarthatók a fogyasztók,
- \* a vevők távol tarthatók a versenytársaktól, csökkenhet a lemorzsolódás,
- \* csökkenhet a fogyasztók árrugalmassága, jobban tolerálhatják az áremelkedést,
- \* az elégedett vevők hajlandóak a kapott többletszolgáltatásokért fizetni,
- \* emelkedhet a vállalat jövedelmezősége,
- \* nőhet a piaci részesedés,
- \* javulhat a vállalkozói befektetések megtérülése (Bátor, 2007).

A fogyasztó szemszögéből vizsgálódva az elégedettség mértékéből fakadóan többféle magatartás valószínűsíthető. Hirschman (1970) szerint az elégedett ügyfél fenntartja a kapcsolatot a szolgáltatóval vagy két módon fejezi ki elégedetlenségét: kiszáll és hangját hallatja („exit and

voice”). Bár ez a felfogás nagyon kategorikus és valós, a lehetséges következményekre vonatkozóan ma már sokkal árnyaltabbak a vélemények. A 8. ábra mutatja az elégedettség/elégedetlenség kialakulásának folyamatát és a lehetséges következményeit.



8. ábra: Az elégedettség / elégedetlenség kialakulásának folyamata

/Forrás: Hofmeister-Tóth et al. (2003), 42. o./

Az elégedettség mértéke eltérő lehet, így a vevők/vendégek ezt követő magatartása alapján több kategóriába sorolhatók:

*Csalódottak:* akik az elvárásaikhoz képest kevesebbet kaptak, elégedetlenül távoznak. Az esetek többségében a helyszínen nem reklamálnak (passzív negatív magatartás). Az elégedetlenség és a személyes tulajdonságok függvényében tanúsíthatnak aktív negatív magatartást is, rossz tapasztalataikat szűk vagy széles körben továbbadhatják, így rombolva az adott vállalat imázsát.

*Elégedettek:* akik azt kapták, amit vártak. A vállalatot pozitívan ítélik meg, aktív magatartást nem tanúsítanak, de a cég termékeit/szolgáltatásait előnyben részesítik.

*Lenyűgözöttek:* akik az elvárásaikhoz képest jóval magasabb szintű teljesítményt érzekeltek (vö: Kano elragadtatót kiváltó minőség tényezőivel). Ezt aktív pozitív magatartással honorálják, széles körben hirdetik elégedettségüket, amivel – hiteles kommunikátorként – hozzájárulnak a cég hírnevének javításához (Bohnné, 2005).

Az elégedettség pozitív következménye a vendégek lojalitása, ami elkötelezettséget, hűséget jelent. A lojális fogyasztó ugyanattól a szolgáltatótól vásárol, ha lehetséges, másoknak őt ajánlja, és mindig pozitívan viszonyul a szolgáltató irányában (Kandampully és Suhartanto, 2000). Több kutató vizsgálta, hogy milyen tényezők hatnak a lojalitás kialakulására. Egyetértés még nincs, de alapként elfogadott, hogy a kiváló szolgáltatás minőség és az elégedettség (Cronin és Taylor, 1992, Getty és Thompson, 1994) elősegíti, míg a szolgáltató váltásra ható technikai, gazdasági és

pszichés tényezők (Selnes 1993, Gremler és Brown 1997) és a vállalat imázsa (Kandampully és Suhartanto, 2000) befolyásolják. Feltételezhető tehát, hogy létezik a „minőség – elégedettség – lojalitás” összefüggés, mely alapján a magas minőségű szolgáltatás elégedetté teszi a fogyasztókat, az elégedettség pedig lojalitáshoz vezet (Grönholdt et al, 2000).

Az elégedettség nem eredményez teljes biztonsággal vevői lojalitást, Toepfer (1999) megállapítja, hogy az elégedettség fontos, de nem elégséges feltétele a tartós vevői kapcsolatnak. A legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségszerűen lojálissá, sőt, sok elégedett vevő elhagyja a szervezetet (Reichheld és Teal, 1996). Vollmer és szerzőtársai (2000, 476.o.) szerint *„az elégedetlen fogyasztók is lehetnek lojálisak, ami szintén megkérdőjelezi az elégedettség – lojalitás kapcsolat egyértelműségét”*.

Edvardsson és társai (2000) arra hívták fel a figyelmet, hogy különbség van 'kiérdemelt' és 'vásárolt' lojalitás között. A 'kiérdemelt' lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, a 'vásárolt' lojalitás azonban valamilyen kedvezmény felkínálásán alapul (lásd a kuponozást). Ennek során a vevők csupán kihasználják a programot, hogy minél olcsóbb termékhez/szolgáltatáshoz jussanak hozzá, ám ha olcsóbb szolgáltatót találnak (például a szállásfoglalásra specializálódott ár-összehasonlító oldalak segítségével), akkor azonnal átpártolnak.

Amennyiben a vevői elvárásoknak nem sikerül megfelelni, gyakori következmény a fogyasztók elvándorlása, lemorzsolódása. A nemzetközi szakirodalomban a következő kifejezések használatosak erre a jelenségre: customer attrition, churn, turnover, customer defection. A vállalatoknak érdeke, hogy minél hamarabb felismerjék, hogy mely ügyfeleik hajlamosak az elvándorlásra, kikre érdemes illetve nem érdemes költeni. Ehhez kiterjedt adatbázissal kell rendelkezniük (Mester, 2005), folyamatosan figyelemmel kell kísérni a vevői elégedettséget, rendszeresen vizsgálni kell a panaszokat, illetve törekedni kell az elpártolt fogyasztók indokainak feltárására. Ezek eredményeit be kell építeni a működésbe és a fejlesztési tevékenységbe, hogy ne kövessék el ugyanazokat a hibákat.

Az érzékelt panasz szituációra a fogyasztók háromféleképpen reagálhatnak. A felmerült probléma esetén a szolgáltató felé közvetlenül kinyilvánítják elégedetlenségüket, vagy negatív szájraklám formájában a családtagoknak, barátoknak panaszkodnak, vagy szélesebb körben, harmadik féllel (pl. közösségi média) osztják meg elégedetlenségüket. Gyakorlati szempontból lényegtelen, hogy az elégedetlenség jogos vagy vélt (Veres, 1998). Egy ki nem javított hiba könnyen vezethet az ügyfél végleges elvesztéséhez, míg egy időben kijavított hiba akár ellentétes hatású is lehet.

Az elégedettség/elégedetlenség kialakulási folyamatában az igénybevevők hangot adhatnak a szolgáltatások fogyasztásával kapcsolatos érzéseiknek, tapasztalataiknak. Ez a tevékenységük a szájraklám, mely egyéb kifejezések formájában is megjelenik a szakirodalomban: szóbeszéd, szájról-szájra, WoM (Word of Mouth), szájraklám.

A pozitív szájraklám számos előnnyel jár, kilencszer hatékonyabb a hagyományos hirdetési módoknál (Day, 1971). Nagyon nagy befolyással van minden vásárlási döntésre, de ez különösen igaz a szolgáltatási szektorra, mivel az immateriális javakat és szolgáltatásokat nagyon nehéz vásárlás előtt megismerni, nincs rájuk garancia, így nagyobb kockázattal járnak, mint az áruk.

Az internet jelenléte lehetővé teszi, hogy gondolatainkat, tapasztalatainkat megosszuk, véleményezzük a különböző termékeket és szolgáltatásokat, ezzel "felhasználó által generált tartalmat" (UGC – User Generated Content) hozunk létre (Goldsmith és Horowitz, 2006). *„Gyakorlatilag a hagyományos szájraklámát felváltotta az internetes szájraklám, azaz e-WOM (electronic Word-of-Mouth) és a buzz”* (Hennig-Thurau et al, 2004, 39.o.). Azok, akik a világhálón keresztül vásárolnak, nagymértékben hagyatkoznak a többi vásárló véleményére. A



vásárlók biztonságosabban érzik magukat a többi felhasználó véleményére hivatkozva (Hennig-Thurau és Walsh, 2003), mert az emberek megpróbálják utánozni mások viselkedését, tanulni a mások tapasztalataiból, ha nem áll rendelkezésre elegendő információ. (Kwon, Bae és Phelan, 2011). Ezt a jelenséget nevezzük terelő viselkedésnek (herding behavior).

Speciális szájreklámnak tekinthetők a blogok, amelyek a turizmushoz kapcsolódóan váltak népszerűvé. Értékes adatokhoz juttatják az olvasót, hiszen betekintést nyújtanak a felhasználók életébe és tanulmányozni lehet viselkedésüket. A blogok hitelessége magasabb, mint a hagyományos turisztikai információs forrásoké.

Az eWoM használatának hátránya, hogy naponta több száz bejegyzés is érkezik, ez pedig azt eredményezi, hogy a szállodai vezetők nem tudják folyamatosan nyomon követni ezek alakulását (Sung, Chiu, Hsieh és Chou 2011).

A szolgáltatók célja és feladata az elégedettség/elégedetlenség kialakulásának következményeit úgy alakítani, kezelni, hogy a számukra legpozitívabb legyen. (A következmények részletes leírását a *14. melléklet* tartalmazza)

### **5.3 A vendéglégedettség mérése**

A vevő elégedettségének mérése formalizált, objektív eszköz annak pontos felmérésére, hogyan 'bánunk' az ügyfelekkel és alkalmazottakkal (GKI, 1999). Az elégedettség mérés gyökerei már a 30-as évekből erednek, ám a piaci verseny erősödésével került a vállalatok intézkedései közé, és a marketingkutatók egyik legdinamikusabb üzletágává vált (Reketye, 1997).

#### **5.3.1. Az elégedettség mérés fontossága**

Nemzetközi és hazai empirikus kutatások bizonyítják, hogy – bár az elégedettség és a vevőorientáció értelmezése és mértéke ágazonként eltérő – a vállalati gyakorlat nagy jelentőséget tulajdonít az elégedettség mérési vizsgálatoknak (Oliver, 1997).

A fogyasztói elégedettség mérés önmagában igazolhatja a vállalatok fogyasztó-orientált magatartását, melyet a megkérdezésekkel demonstrálhatnak. A fogyasztói elégedettség kutatások rámutatnak a termék és szolgáltatás kínálat erős és gyenge pontjaira, és segítik a menedzsment minőség fejlesztésre irányuló törekvéseit (Lin és Jones, 1997, Emerson és Grimm, 1999, Sharma et al. 1999, Yang 2003, Lam et al. 2004).

Az elégedettség mérésből származó információk lehetővé teszik, hogy következtessünk a vevői lojalításra (Grönholdt et al. 2000, Lam et al. 2004), mely hosszabb távon elérendő célja a vállalkozásoknak. Az elégedettség mérés mutatószámai összehasonlíthatóvá tehetik egy vállalat különböző részlegeit (akár eltérő időszakokra és területi elhelyezkedésre vonatkozóan). Továbbá segítik a vállalkozást abban, hogy szűkítse a fejlesztési tevékenységet a kritikus területekre (Jones és Sasser, 1995).

A vendégektől kapott elégedettségi visszajelzések tükrében lemérhető, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat bármely lépésének javítására tett erőfeszítések mennyire érzékelhetők a fogyasztók által, illetve mennyire bizonyultak hatékonynak (Chase és Bowen 1991, Juran és Gryna 1988).

McCull-Kennedy és Schneider (2000) szerint az elégedettség mérés maga is egy beavatkozás, mivel a megkérdezett vevők véleménye a megkérdezési folyamat (annak ténye és hatása) közben befolyásolható.

### 5.3.2. Az elégedettség mérés módszerei

A szolgáltatások esetében az elégedettségmérés kevésbé egzakt a tárgyiasult termékekhez képest. Ennek oka egyrészt a szolgáltatások specifikus jellege – azaz a megfoghatatlanság, az elválaszthatatlanság, a változékonyság és a romlékonyság (Kotler, 1998) –, másrészt az igénybevevők észleléseinek szubjektivitása, harmadrészt a különböző szolgáltatások megítélésében szerepet játszó eltérő paraméterek. Az elégedettség mérésére számos módszer áll rendelkezésre, melyek rendszerét mutatja a 21. táblázat.

#### 21. táblázat: Az elégedettség mérésével kapcsolatos kritériumok

/Forrás: Hofmeister –Tóth et al. (2003), 110. o. alapján saját szerkesztés /

Kritérium	Mérés		
Aggregációs szint	Differenciált	Nem differenciált	
	több komponens mérése	egyetlen globális ismérv mérése	
Orientáció	Vevő	Vállalat	
	keresletorientált mérés	menedzsment / dolgozóorientált mérés	
Értékelés	Objektív	Szubjektív	
	mérhető, igazolható	észlelésen alapuló	
Módszer	Jellemző	Esemény	Probléma
	termék / szolgáltatás	kapcsolati pontok	probléma feltárás
	vállalati jellemző értékelése	situációk	panaszkezelés
Dimenzió	Egydimenziós	Többdimenziós	
	nem bontható minőségi összetevő	aldimenziókra bontható kritérium	

A módszerek részletes magyarázatát a 9. melléklet tartalmazza.

### 5.3.3. Vendéglégedettség mérés a szállodákban

Mivel a szállodák sikere nagyban függ a vendégek elégedettségétől, ezért a magas minőségű hotelek nagy hangsúlyt helyeznek a vevőorientált, szubjektív eljárásokra.

Szállodák esetében primer kutatási módszerként elsősorban a megkérdezést és a megfigyelést szokták alkalmazni (Seitz, 2000) a szolgáltatások különleges volta miatt. Előnyben részesítik a megkérdezéses módszert, mert közvetlenül a szolgáltatások teljesítése közben illetve után kérdezhetnek a vendégektől, figyelembe véve az értékelés aktualitását. Az írásbeli megkérdezés legtöbbször kérdőívek (Questionnaire, Guest Comment Card, Guest Satisfaction Survey) segítségével történik, melyeket általában a vendégszobákban helyeznek el, személyesen adnak át a recepciónál illetve elektronikusan küldik a vendégek postafiókjára. Ezek eltérő hatékonyságát szemlélteti a 22. táblázat.

**22. táblázat: Az eltérő vendégelégedettség mérési módszerek jellemzőinek összehasonlítása**

/Forrás: Israel, 2002, 3.o./

Összehasonlítási kategória	CSM kutatási módszer				
	Elektronikus	Levél	Telefon	Személyes	Hibrid
Várható válaszadási arány	Alacsony - közepes (10 - 50%)	Alacsony - közepes (10 - 50%)	Magas (35 - 85%)	Nagyon magas (65 - 100%)	Magas (35 - 85%)
Hasznosság a nem alapvető szállítóknak	Alacsony - közepes	Alacsony - közepes	Magas	Magas	A módszeren múlik
Amikor a célzott válaszadó nem ismert	Rossz (kizárt)	Rossz - elégséges (újratervezett)	Nagyon jó	Nagyon jó	A módszeren múlik
Kapcsolatok építésében képviselt érték	Elégséges	Elégséges	Jó	Kitűnő	A módszeren múlik
A kutatás hosszának korlátozottsága	Rövid, 5-10 perc Kifejtős kérdések száma korlátozott	Rövid, 5-10 perc Kifejtős kérdések száma korlátozott	Közepes, 10-20 perc	Hosszú, 30-90 perc	Rövid / Közepes
Kvalitatív adat minősége (megjegyzések)	Rossz - elégséges	Rossz - elégséges	Nagyon jó	Kitűnő	A módszeren múlik
Kvantitatív adat minősége	Jó	Jó	Nagyon jó	Kitűnő	A módszeren múlik
A kutatás ára	Legolcsóbb	Mérsékelt	Magas	Legmagasabb	Kevert / Vegyes

Látható, hogy a személyes megkérdezés a leg-időigényesebb és legdrágább módszer, de a legpontosabb információkhoz ez juttatja a szállodákat. Ezzel a színvonalas házak tisztában vannak, a front személyzet sztenderdjeibe beépítik azokat a kérdéseket, mellyel közvetlenül a vendégektől juthatnak visszajelzésekhez. Kifejezetten erre a célra hozták létre a Guest Relation (vendég kapcsolati menedzser vagy munkatárs) munkakört.

A vevőorientált elégedettség mérések általában a következő elemeket tartalmazzák (Israel, 2000):

- \* az elégedettség tényének mérése (Outcome measures): preferenciákat, összelégedettséget illetve lojalitást mérnek,
- \* az elégedettség kialakulási folyamatának mérése (Process measures): a szolgáltatás különböző összetevőire kérdeznék rá, mint például a szolgáltatás elérhetősége, a dolgozók felkészültsége, a számlázás korrektsége,
- \* nyitott kérdések: a vevő véleményét illetve elégedetlenségének okait tárják fel,
- \* demográfiai kérdések: a szegmensek jellemzőinek összegyűjtése és adatbázisban rögzítése.

A szállodai vendégelégedettség legfontosabb vizsgálati területei: az igénybevételi szándék eldöntése, a személyzet és az objektum jellemzői, a szolgáltatás összetevőinek tulajdonságai, a vásárlást követő tapasztalatok, a szolgáltató és az igénybe vevő közötti személyes kapcsolatok minősítése. Mivel a szolgáltatási színvonal nem egy adott időpillanathoz kötött, ezért a vizsgálat az egész folyamatot felöleli, a szolgáltatás kiválasztásától az abból adódó következményekig tart. Az elégedettség mellett a lojalitást is mérni kell, ha egy vállalat növelni akarja ügyfélkörét (GKI, 1999).

Az elégedettség vizsgálat alapvető problémája a szubjektivitás (Seitz, 2000). Egyidejűleg nem lehet minden fogyasztói réteg igényeit kielégíteni, ezért elengedhetetlen a szálloda célcsoportjának behatárolása.

A nagyobb láncok rendszeresen élnek az álcázott vásárlás (Mystery guest) módszerével. „Az álcázott vásárlás a szolgáltatást igénybe vevő észleléseinek legkevésbé torzított, tényszerű rekonstruálása” (Veres, 1998, 269.o.). Az álcázott vásárló az a „betanított, tapasztalt kérdező-megfigyelő, akit előre tájékoztatnak, hogy mit kell felderítenie, és aki korlátozottan ellenőrzött feltételek között hajtja végre feladatát” (Veres, 1998, 269.o.). Kiválasztása remek humánpolitikai kontrolleszközként funkcionál. Nagy szállodaláncok esetében még külső vásárlóra sincs szükség, mivel olyan sok alkalmazottal rendelkezik a vállalat, hogy nem ismerik fel egymást a dolgozók (László, 2007). A Mystery guest vendégként lesz jelen, vizsgálata az emlékezetre épít, tényeket kutat és egyedi jellegű, ezért nem tekinthető statisztikai érvényű módszernek, de kiválóan kiegészíti azokat.

A Rendkívüli Esemény Analízis (REA illetve CIT – Critical Incident Technique) Bitner olyan eseményorientált eljárása, melynek megbízhatósága alacsony, de szerepe kiemelkedő. A módszer a szolgáltatásminőség szituáció-specifikus jellegét állítja a középpontba. A „rendkívüli eseményen azokat a szokásos, rutiniügylettől eltérő helyzeteket értjük, melyek az igénybe vevőre olyan erősen hatnak, hogy hosszabb ideig kimutathatóak a minőség-értéktételben is.” (Veres, 1998, 248.o.). A módszer azokat az eseményeket vizsgálja, amelyek különösen jó vagy rossz élményt váltottak ki a vendégekben. Elemzi a kritikus események gyakoriságát, de nem ad lehetőséget teljes körű minőségvizsgálatra. Az így nyerhető információk nélkülözhetetlenek a minőségfejlesztésben. A szituációelemzés elmulasztása mindenképpen információvesztést jelent. A további feldolgozást segíti, ha a felmérést a személyzeten is elvégezzük, kiszűrhetjük az esetleges torzításokat, mert mindkét oldalról kapunk képet.

Össességében a szállodai elégedettség vizsgálatok célja, hogy tájékozódjanak a vendégek elvárásairól és szolgáltatásuk észlelt minőségéről. A leszűrt eredmények alapján következtessenek a szolgáltatás erős és gyenge pontjaira, majd a minőségfejlesztési intézkedések következményeként kialakuljon a vendégűség, amely gazdasági értelemben nyereséget hoz.

## 6. A SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉG, A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG ELMÉLETI ÖSSZEFÜGGÉSEI

*„Nem lehet összekötni a pontokat a jövőt fürkészsze, az összefüggések csak utólag visszanézve látszanak.”*  
Steve Jobs, az Apple Inc. egykori elnöke (1955-2011)

Az előző fejezetekből lesűrhető, hogy a szolgáltatásminőség és az elégedettség fogalma önmagában is bonyolult, és ezek viszonyrendszere egyéb tényezők bevonását is szükségsszerűvé teszi.

### **6.1. A minőség és az elégedettség viszonyrendszere**

Elmondható, hogy a két fogalom közötti kapcsolat nyilvánvaló. *„Az elégedettség fogalma koncepcionálisan hasonló a fogyasztók általi minőségelvárás fogalomhoz”* (Hofmeister-Tóth et al. 2003, 52.o.). Az elméleti megközelítésben a két tényező vélelmezhetően párhuzamosan mozog, illetve közel lineárisan: magasabb minőség magasabb elégedettséget eredményez. Bár a kapcsolat szoros, de nem kényszerítően determináns. Liljander és Strandvik (1994) szerint a pozitív minőség elbírálás és az elégedetlenség egymást kölcsönösen nem zárják ki.

Ha a minőség és az elégedettség viszonyrendszert egy szekvenciális ok-okozati összefüggésbe helyezzük, akkor a feltételezett folyamat lépései a következők szerint alakulnak:

*a szolgáltató megismerése, kiválasztása → teljesítés, azaz a szolgáltatás igénybevétele → a minőség észlelése → a minőség értékelése → elégedettségérzet kialakulása → ezt követő magatartás (pl.: tovább ajánlás, visszatérés, lojalitás)*

Ez a lánc érzékelteti, hogy a szolgáltatások minőségi paraméterei hogyan alakulnak át szinte észrevétlenül elégedettségérzetté. Veres (1998, 244.o.) szerint *„az elégedettséget a szolgáltatás minőségéről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni”*. Hasonló az a meghatározás (Bitner és Hubbert, 1994), mely szerint a minőség megfelel az igénybevett szolgáltatásról alkotott véleménynek. Az elégedettség tehát a szolgáltatások minőségével kapcsolatos pozitív értékítélet, mely a minőség emelésével befolyásolható (Cronin és Taylor 1992, Dabholkar et al. 2000), azaz a kapcsolat ebben a formában értelmezhető:

*észlelt minőség → elégedettség*

Egy másik feltételezés szerint (Bitner, 1990; Bolton és Drew, 1991) a szolgáltató felé kialakult érzelmi (affektív) állapot befolyásolja a minőség értékelését, azaz az elégedettség által keltett pozitív érzelmi reakció függvényében a minőséget magasabbnak értékelik a vevők. (illetve az elégedetlenek a minőséget kedvezőtlenebbül bírálják el). Ez alapján az összefüggés így ábrázolható:

*elégedettség → észlelt minőség.*

Több kutató megfogalmazta a minőség és az elégedettség fogalom elhatárolásának létjogosultságát, illetve (Gottlieb, Grewal és Brown, 1994) hiányolták azokat az elméleti alapokat, amelyek megteremtették a kapcsolatot az észlelt minőség és az elégedettségi modellek között. Parasuraman és társai (1988) szerint az elhatárolás arra vezethető vissza, hogy az észlelt

minőség egy olyan általános ítélet, attitűd, mely a szolgáltatóval való kapcsolatra vonatkozik, míg az elégedettség az adott specifikus tranzakcióval (epizóddal) kapcsolatos.

A megkülönböztetés egy másik megközelítése az elégedettség és a minőség észlelépszichológiai modelljére támaszkodik. Néhány kutató szerint (Grönroos 1984, Parasuraman et al. 1988) az elégedettség fogalom meghatározása a diszkonfirmációs paradigmára épül, akárcsak a szolgáltatásminőség, mivel az észlelt szolgáltatás minőség tekinthető úgy is, mint a fogyasztó észlelése és elvárása közötti különbség mértéke és iránya. Ha azonban a minőség egy szolgáltatóra vonatkozó vélemény, az elégedettség pedig egy epizóddal kapcsolódik, akkor a minőség elbírálása nem képezi alapját az elégedettségnek. Felmerül a kérdés, hogy ha a fogyasztó nem észleli a minőséget, akkor nem alakulhat ki elégedettség? Vagy az elégedettség nem más, mint csupán epizódokra vonatkozó minőségészlelés (Hofmeister et al. 2003)? Az elhatárolás alapja lehet az is, hogy az elégedettséget (szubjektív) érzésekkel kapcsolják össze, míg a minőségfogalom inkább (objektív) kognitív jellegű.

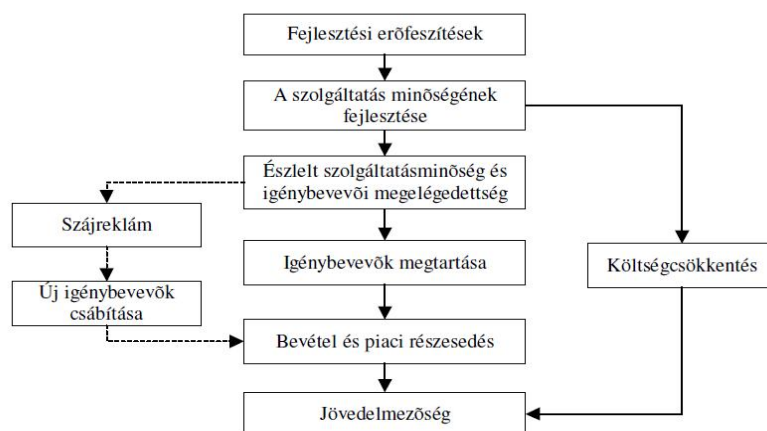
A két fogalom viszonyának meghatározása azt a célt szolgálja, hogy kiderüljön, mekkora szerepet kell szánni a minőség kialakításának a fogyasztói elégedettség elérésében. A minőség elbírálás és az elégedettség fogalomszerkezete sok párhuzamosságot mutat, úgy tűnik, hogy a fogalmak „egymástól való elhatárolása inkább akadályozza, mintsem segíti a megismerésben való előrehaladást” (Hofmeister et al, 2003, 56.o.).

## **6.2. A minőségfejlesztés és az elégedettség kapcsolata**

A minőségfejlesztés középpontjában a fogyasztói elégedettség növelése áll. Minőségfejlesztéssel érhető el a vállalkozások hosszú-távú fennmaradása, eredményessége, mely jelentheti a termelékenység növekedését, a munkatársak közérzetének és elkötelezettségének javulását vagy a szolgáltató hírnevének erősödését (Schmidt 1992, Alonso és Almeida 2012).

A minőségfejlesztés a piaci szereplők számára több előnyt biztosít. A szolgáltató működési költségei csökkenhetnek a hatékonyság javításával, ugyanakkor az árait a piaci átlagár fölött tarthatja. A vevő kapcsolati és márkaváltási költségei csökkenhetnek, és elégedettsége valamint a szolgáltatás által kapott értéke emelkedik (Grönroos, 1991).

Egyértelmű kapcsolatot mutat a minőségfejlesztés és a jövedelmezőség között a Rust és szerzőtársai (1995) által felállított Return on Quality modell (9. ábra).



**9. ábra: Return on Quality modell**

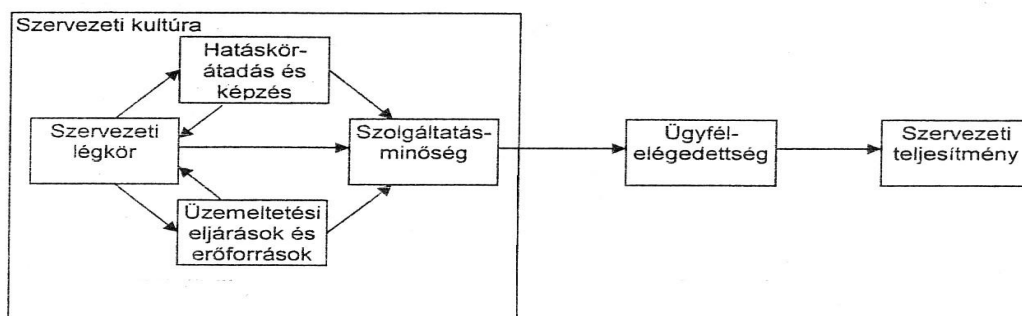
/Forrás: Rust, Zahorik és Keiningham (1995), 60.o./

A modell szerint a minőségfejlesztésre befektetésként kell tekinteni, amelyben a minőségköltéseknek pénzügyileg követhetőnek kell lenniük. Feltételezésük, hogy létezik úgynevezett 'minőségügyi túlköltekezés', illetve a ráfordítások nem egyenértékűek (Veres, 2005). A központi gondolatmenet azt mutatja, hogy a hatékony minőségfejlesztési erőfeszítések a szolgáltatások minőségének javulását idézik elő, mely az igénybevevők elégedettségét fokozza. Ez megkönnyíti a lojalitás kialakulását, és a vevők megtartásával növeli a bevételt. A lojális vevők pozitív szájreklámja újabb fogyasztókat hozhat, mely a piaci részesedésre kedvezően hat. Amennyiben a fejlesztés költségcsökkentéssel is párosul, az a jövedelmezőség emelkedésében mutatkozik meg.

Ezt a logikát Berry és Parasuraman (1991) annyival egészíti ki, hogy a minőségfejlesztés csak akkor éri el pozitív hatásait, ha következtében a vevői elvárásokat képesek kielégíteni illetve túlteljesíteni. A lojalitás kialakulását és a versenyelőny megszerzését befolyásolják az előzetes információk, a szolgáltató ígéretei, az alternatív szolgáltatások elérhetősége és a fogyasztók szubjektív sajátosságai.

A minőségfejlesztésre irányuló vállalati tevékenységek között gyakran jelenik meg valamilyen szabványos minőségirányítási rendszer vagy a TQM szemlélet bevezetése. A minőségirányítás jellemző területei – mint a fogyasztói igények feltárása, a folyamat-szabályozás, a hibák javítása és megelőzése, a teljesítmény mérése – mind a folyamatos fejlesztés és a vevői igények magasabb szintű kielégítése következtében az elégedettség növekedés irányába mutatnak. Természetesen az elvárások pontos ismerete segíti az értékesítést, csökkenti a pótlólagos munkavégzést és a hibás teljesítést, ezáltal a panaszok számát, mely motiválhatja a munkatársakat, és a teljesítmény növelésével az eredményesség javul. Több hazai kutatás eredményei is alátámasztják, hogy például az ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer bevezetése a vállalatok mintegy kétharmadánál egyértelműen hozzájárult a hatékonyság emelkedéséhez (Róth et al. 2006), a piaci részesedés megtartásához és növeléséhez (Becser, 2007) illetve a befektetés arányos megtérüléshez (ANSI-ASQ, 2007).

Davidson (et al. 2002, 124.o.) szerint az ügyfél-elégedettség: „*az a legfőbb mérce, amelyhez a szolgáltatóipar a szolgáltatásminőséget viszonyítja*”. Kutatásában kimutatta, hogy egyértelmű kapcsolat van a szervezeti légkör, a vendéglégedettség és a szálloda teljesítménye (REVPAR) között, amelyet a 10. ábra mutat be. A szervezeti kultúra bonyolult hatásmechanizmusa az elégedettségben csúcsosodhat ki, amely a szervezeti teljesítmény – és a bevételek – javulásához vezet.



10. ábra: A vállalati kultúra-szolgáltatás-teljesítmény modellje

/Forrás: Davidson (2005), 81.o./

A szervezeten belül zajló és a szolgáltatás minőségében kicsúcsosodó üzemeltetési és fejlesztési tevékenységek összessége a vendéglégedettségen keresztül válik mérhetővé. A 10. ábrán látható összes elem egyidejű alkalmazásával hozható létre olyan szállodairányítási rendszer, amely a

szolgáltatásminőség területén maximális hatékonysággal működhet, a lehető legnagyobb vendéglégedettséget és a szálloda hatékonyságának maximalizálását is biztosítva.

### **6.3. A szolgáltatásminőség és az elégedettség értelmezésének és mérésének modellszerű megközelítése**

Az elmúlt 30 évben az elméleti kutatók sok modellt dolgoztak ki, amelyek alapul szolgálhatnak a szolgáltatásminőség fogalmak értelmezéséhez, a minőség és az elégedettség viszonyrendszerének feltárásához és méréséhez. A modelleket az különbözteti meg egymástól, hogy:

- \* Mérési módszertanuk a diszkonfirmáción vagy a teljesítmény értékelésen alapul-e?
- \* Általános vagy iparág-specifikus minőség dimenziókat határoznak-e meg?

Seth, Desmukh és Vrat (2005) tanulmányában 19 minőség modellt ír le, melyek lényeges jellemzőit a 23. táblázat foglalja össze.



**23. táblázat: A minőség modellek jellemzőinek összefoglalása /Forrás: Seth et al. (2005) alapján saját szerkesztés/**

Szerző(k)	A szolgáltatás minőség modell neve	Jellemzők
Grönroos (1984)	Technikai és funkcionális	diszkonfirmációs paradigmára épül, eredmény és folyamat dimenziók megítélése, melyet befolyásolhat a szolgáltató imázsa
Haywood-Farmer (1988)	Tulajdonság alapú	a szolgáltatásminőséget 3 tulajdonság csoport adja: fizikai adottságok és folyamatok, viselkedési tényezők és a szakértelem
Parasuraman-Zeithaml-Berry (1985)	SERVQUAL	diszkonfirmációs paradigma, 10 minőség dimenzió: kézzelfoghatóság, megbízhatóság, fogékonyság, hozzáértés, udvariasság, hitelesség, biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, a vevő megértése
Parasuraman-Zeithaml-Berry (1993, 1994)	Tűrési sáv	a SERVQUAL tovább fejlesztése, kétféle elvárás létezik: az áhított és a kielégítő, ezek között található a tűrési sáv
Cronin-Taylor (1992)	SERVPERF	az észlelési paradigmán alapul, a vevő nem az elvárásaihoz hasonlít, a szolgáltatásminőség a fogyasztó értékelő beállítódása
Robledo (2001)	SERVPEX	a diszkonfirmáción alapul, egyszerűsített skálán 3 dimenziót mér: kézzelfogható dolgok, megbízhatóság, vevői kapcsolatok
Dabholkar-Thorpé-Rentz (1996)	Többdimenziós	a szolgáltatásminőséget 3 szinten méri: átfogó, dimenzionális, aldimenzionális. A vevők a dimenziók mellett egy átfogó képet is alkotnak a minőségről
Philip-Hazlett (1997)	PCP tulajdonságok	a szolgáltatásminőséget leíró jellemzők csoportosítása: lényegi, alapvető és perifériális csoportba
Dabholkar-Shepherd-Thorpé (2000)	Előzmény és közvetítő	a minőségfaktorok (megbízhatóság, személyes figyelem, kényelem, sajátosságok) nem a szolgáltatásminőség összetevői, hanem annak előzményei, az elégedettség pedig következmény
Sureshchandar-Rajendran-Kamalanabban (2001)	Kritikus faktorok	a szolgáltatásminőség 5 kritikus faktoron alapul: tartalmi összetevők, emberi tényezők, sztemerdiszáltság, tárgyi elemek, társadalmi felelősség
Brady-Cronin	Hierarchikus	a Grönroosi modell kiegészítése a "szolgáltatási környezet" minőségével, és az elsődleges faktorok bontása további 3-3 aldimenzióra
Suuroja (2003)	Szintetizált észlelt	az észlelési paradigmán alapul, az elvárások közvetlenül befolyásolják az észlelést, mely több szinten valósul meg; a faktorok előzmények; nem létezik általános faktor struktúra

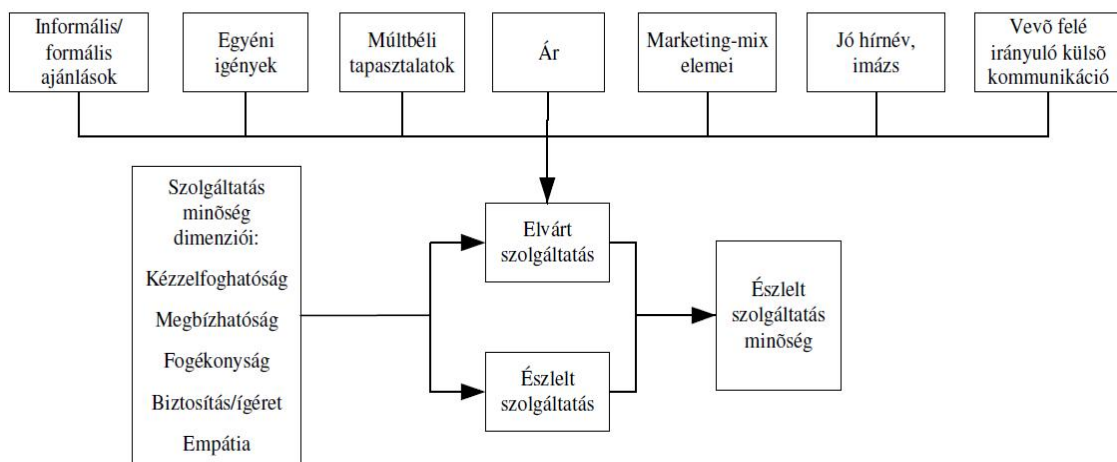
A modellekből a jelen dolgozat tartalma szempontjából legfontosabbakat mutatom be (a többi modell a 7. mellékletben található részletesen).

### 6.3.1. A SERVQUAL-modell (Parasuraman, Zeithaml és Berry, 1985)

A SERVQUAL (SERVice QUALity) a mai napig a legtöbbet hivatkozott szolgáltatásminőség modell, amely „a szolgáltatás és kereskedelem területén a vevő szolgáltatásminőség észlelésének meghatározására szolgál” (Parasuraman et al. 1985, 12.o.). A szolgáltatásminőség „az értékítélet egy formája, amely kapcsolatban van, de nem egyezik meg az elégedettséggel. A szolgáltatásminőség az elvárt és az észlelt teljesítmény összehasonlításának eredménye” (Parasuraman et al. 1988, 15.o.), azaz a modell a diszkonfirmációs paradigmán alapszik. A modell a minőség és az elvárások újfajta értelmezésén nyugszik. Véleményük szerint a „minőség” nem objektív fogalom, hanem inkább értékítélet, értékelő beállítódás, attitűd. Az „észlelt minőséget az egység átfogóan értelmezett tökéletességéről vagy kiválóságáról alkotott vevői ítéletként” értelmezik (Zeithaml, 1988, 3.o.). A szolgáltatásminőséget az elvárások és az

észlelt teljesítmény különbsége eredményezi, ahol az „elvárás” fogalom vevői követelményként, igényként jelenik meg (11. ábra). Az elvárások kialakulását több tényező befolyásolja (Zeithaml et al. 1990):

- \* a referencia csoportok (barátok, rokonok, ismerősök) informális ajánlása és a vevők felé irányuló egyéb csatornák (hirdetések, kiadványok) formális ajánlása,
- \* a minden egyes vevő (fogyasztó) esetében kialakuló eltérő egyéni igények,
- \* a korábbi tapasztalatok, amelyek az adott (vagy hasonló) szolgáltatóról rendelkezésre állnak,
- \* a szolgáltatás ára, mely a minőség konkrét mércéjeként jelenik meg,
- \* az alkalmazott marketing-mix elemeinek kombinációja,
- \* az adott szervezet imázsa, hírneve,
- \* a szervezet külső kommunikációjában megjelenő ígéretek, melyek teljesülését elvárják a szolgáltatótól.



**11. ábra: A SERVQUAL-modell**

/Forrás: Zeithaml et al. (1990), 23.o. In Becser (2007), 87.o./

A szerzők eredetileg tíz általános érvényű minőség dimenziót azonosítottak, úgymint: a kézzelfoghatóság, megbízhatóság, fogékonyság, hozzáértés, udvariasság, hitelesség, biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, a vevő megértése. Ezekhez 97 állítás párt generáltak az elvárás és az észlelt teljesítmény megragadása érdekében. Később az állítások számát 22-re, a jellemzők számát pedig ötre csökkentették: megbízhatóság, ígéret/bizalom/biztonság, kézzelfoghatóság, fogékonyság és empátia.

A SERVQUAL skála vagy annak módosított verziója több szolgáltatási területen kipróbálásra került (Buttle, 1996), a nemzetközi publikációk között található kiskereskedelem (Carman 1990, Finn és Lamb 1991, Zhao, Bai és Hui 2002), fogászati szolgáltatás (Carman, 1990), kórház (Mangold és Babakus, 1990, 1991), szálloda (Saleh és Ryan, 1991, 1992), légitársaság (Cunningham és Young, 2002), bank (Angur, Natarajan és Jahera 1999, Lassar, Manolis és Winsor 2000, Sureshchandar et al. 2001), informatikai szolgáltatás (Van Dyke és Kappelman, 1997), míg a hazai kutatások között villamos energia (Reketye, Orosdy és Tersztyánszky, 1997), kereskedelmi bank (Kenesei és Szántó, 1998), kiskereskedelem (Becser, 2007) és felsőoktatás (Siklós, 2010).

### 6.3.2. A Gap-modell (Parasuraman, Zeithaml és Berry, 1985, 1988)

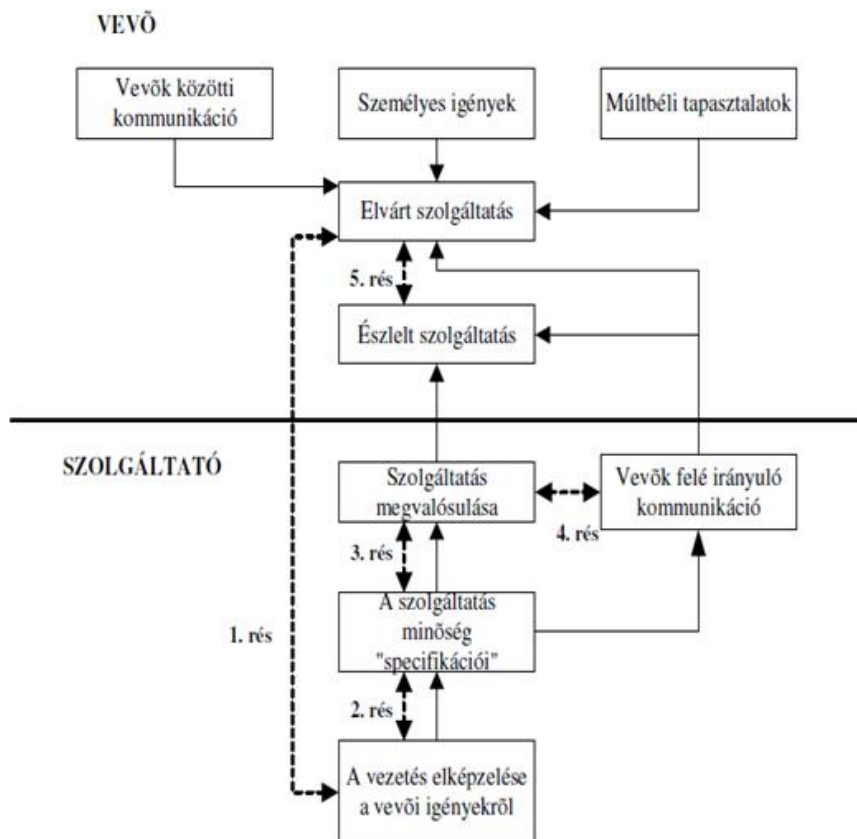
A Rés-modell (Gap-model) a szolgáltatás minőségét alakító tényezők elméleti modellje, amelyet Parasuraman, Zeithaml és Berry 1985-ben publikált (12. ábra). Ennek előzményeként feltáró kvalitatív kutatást folytattak a fogyasztókkal (12 fókuszcsoporthos interjú) és szolgáltató vállalatok vezetőivel (14 mélyinterjú). Arra keresték a választ, hogy:

- \* A fogyasztók és a menedzserek szerint mi a magas minőségű szolgáltatások legfontosabb jellemzője?
- \* Van-e eltérés a fogyasztók és a vezetők minőségészlelésében?
- \* Egységes modellbe foglalható-e a két eltérő szemléletű minőségészlelés?

Négy eltérő szolgáltatás területen (bank, hitelkártya, biztosítás, szerviz) vizsgáldtak, és – a számos tevékenység-specifikus eredmény mellett – általánosítható következtetéseket is sikerült levonniuk.

#### 6.3.2.1. Az alapmodell

A Gap-modell – a SERVQUAL-hoz hasonlóan – a diszkonfirmációs paradigmán alapul, melyet kiegészít öt olyan „réssel” (gap), amelyek a szolgáltatás sikertelenségét okozhatják (12. ábra).



12. ábra: A Gap-modell

/Forrás: Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985), 44.o. in Veres (1998), 80.o./

A 12. ábra felső része a fogyasztói minőségkép kialakulásának tényezőit mutatja be, az alsó része pedig a minőségi szolgáltatás nyújtás folyamatát a szolgáltató szemszögéből.

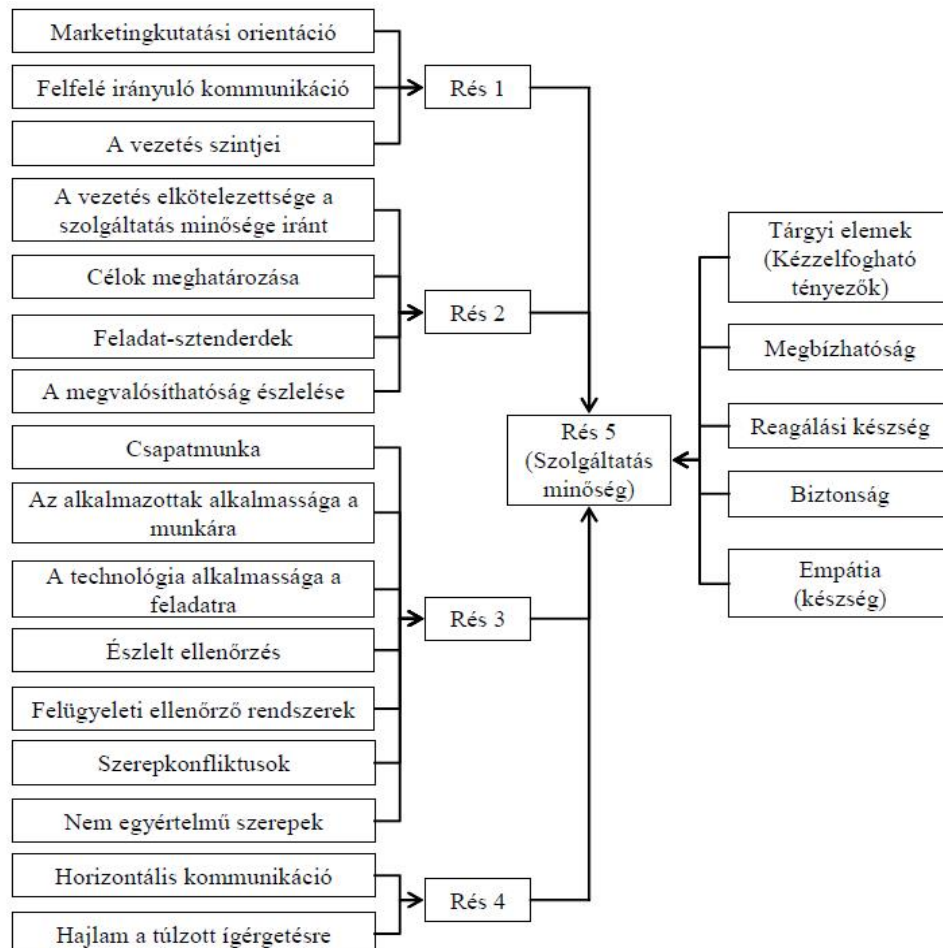
Az egyes gap-ek jelentése:

- \* *GAP 1*: Eltérés a vevők elvárásai és a szolgáltató ezekkel kapcsolatos elképzelései között, azaz nem ismerik fel, nem értik meg az igénybevevők elvárásait.
- \* *GAP 2*: Eltérés a vevői elvárások szolgáltatói felismerése és azok minőség specifikációkban történő megjelenítése között, azaz rosszul fordítják le az elvárásokat sztenderdekké.
- \* *GAP 3*: Eltérés a specifikált és a nyújtott szolgáltatás között, azaz a sztenderdek megvalósítása nem sikerül.
- \* *GAP 4*: Eltérés a szolgáltató által kommunikált és a nyújtott szolgáltatás között, azaz az ígéretek nem teljesülnek.
- \* *GAP 5*: Eltérés az elvárt és a tapasztalt szolgáltatás között, azaz a vevő által észlelt minőség nem egyezik az elvárásaival.

A központi elem az 5. (eredmény) rés, amely a másik négy (háttér) gap csökkentésével minimalizálható (Veres, 2008). Ennek feltárására a SERVQUAL kérdőívét használták.

### 6.3.2.2. A kibővített Gap-model (Zeithaml, Berry és Parasuraman, 1988)

Három évvel később megjelent a kibővített Gap-modell (13. ábra), melyben a minőségkép paraméterei a korábbi tízről öt tényezőre csökkentek, definiálja viszont az egyes GAP-ek összetevőit és azok eredetét.



13. ábra: A kibővített Gap-modell

/Forrás: Zeithaml, Berry és Parasuraman (1988) in Veres (1998), 81.o. /

Összefoglalva: a szolgáltatásminőség és az elégedettség kapcsolata bonyolult összefüggésekkel magyarázható. A modellek száma egyre nő, melyek megalkotásakor a kutatók az előző modellekre támaszkodva azokat kiegészítették, vagy kisebb mértékben módosították. Jól elkülöníthetőek azok a modellek, amelyek a diszkonfirmációs (Grönroos, Parasuraman et al., Robledo) illetve az észlelési (Brady és Cronin, Dabholkar et al., Cronin és Taylor, Suuroja) paradigmán alapulnak. Több kutató a minőség dimenziókra fókuszál (Haywood-Farmer, Sureshchandar et al., Philip és Hazlett), találgatják a tulajdonságok számát, összetételét, hierarchiáját, általános vagy szakspecifikus alkalmazhatóságát. A kizárólag elméleti összefüggéseket vizsgáló modellek mellett megjelentek azok, amelyek a menedzsment minőségfejlesztési tevékenységéhez gyakorlati segítséget is adnak (például a SERVQUAL, a Rés-modell, az Átfogó szolgáltatásminőség modell) a mérés módszertanához. Hasznosak továbbá az összefüggéseket feltáró modellek, melyek bevonják a lojalitás, a vevőérték, a szervezeti teljesítmény vagy a vásárlási hajlandóság kérdéskörét is.

## 7. ANYAG ÉS MÓDSZER

*"Amit nem tudsz megmérni, azt nem is tudod menedzselni."*  
(Robert S. Kaplan és David P. Norton)

### 7.1. A hipotézisek megfogalmazása

A Bevezetőben megfogalmazottak szerint a kutatás négy fő területre koncentrál a négy célkitűzésnek megfelelően. Ezekhez az alábbiakban részletezett hipotézisek kerültek megfogalmazásra.

**C1: A hazai wellness szállóvendégek elégedettségének és minőségtudatosságának vizsgálata.**

A témakör célja a szolgáltatásminőség elméletben feltárt összefüggéseinek vizsgálata a hazai wellness szállodák vendégei körében, mely feltételezi, hogy a minőség és az elégedettség egy adott konstrukció.

- H1: A szállodai minőség értékelése a diszkonfirmációs paradigmán alapszik*
- H2: A vendégek által értékelt szállodai minőségdimenziók eltérő fontosságúak.*
- H3: Az érzékelt magasabb szállodai minőség magasabb vendégelégedettséghez vezet.*
- H4: A minőség és az elégedettség viszonyát erősen moderálja a szolgáltatásért fizetett ár.*
- H5: Az elégedettség lojalitáshoz vezet.*
- H5.1: Az elégedettség magasabb visszatérési hajlandóságot idéz elő.*
- H5.2: Az elégedettség növeli a pozitív szájreklámot.*
- H5.3: Az elégedettség csökkenti az árérzékenységet*
- H6: A hazai wellness szállóvendégek nem egyformán minőségtudatosak.*

**C2: A hazai wellness szállodák minőség érzékelésének és minőségtudatosságának vizsgálata.**

A témakör célja annak felmérése, hogy vajon a hazai szállodák felismerték-e a minőség jelentőségét, mely dimenziókat tartják fontosnak az általuk kívánt minőség eléréséhez, és hogyan értékelik a nyújtott szolgáltatásaik minőségét.

- H7: A szállodai minőségdimenziók fontosságát eltérően értékelik a vendégek és a szállodák*
- H8: A hazai wellness szállodák túlértékelik az általuk nyújtott szolgáltatások minőségét a vendégekhez képest.*
- H9: A hazai szállodák nem egyformán minőségtudatosak.*

**C3: A szállodai minőségfejlesztés és a vendégelégedettség összefüggéseinek feltárása a hazai wellness szállodákban.**

Fő cél annak megállapítása, hogy a szállodák által tett minőségfejlesztési törekvések vajon befolyásolják-e a vendégek elégedettségét és a szállodák teljesítményét. A Gap-modell segítségével kimutathatók a szolgáltatás nyújtás folyamatában azok a rések, melyek csökkentésével fokozható az elégedettség.

- H10: A minőségfejlesztés pozitív hatással van az érzékelt szállodai minőségre.*
- H11: A minőségfejlesztés pozitív hatással van a szállodai teljesítményre.*
- H12: A minőségfejlesztés pozitív hatással van a vendégelégedettségre.*
- H13: A minőségdefektus oka, hogy a szállodák nem ismerik a vendégek elvárásait.*

C4: A szállodai minőségjelzések rendszerezése és hatásainak vizsgálata a hazai wellness szállodák és vendégeik körében.

A jelzésemélet alapjait figyelembe véve ez a témakör azt vizsgálja, hogy a szállodák hogyan kommunikálhatják minőségüket illetve a hazai szállóvendégek milyen módon tájékozódnak a szállodák minőségéről. Kiemelt figyelmet kap a szállodai osztálybesorolás (csillagok száma).

*H14: A szállodai osztálybesorolás (\*) a legegységértelműbb minőségjelzés a vendégek számára.*

*H15: A szállodai osztálybesorolás jelentős összefüggést mutat a fogyasztói magatartással.*

*H15.1: Az osztálybesorolás jelentős szerepet játszik az üzletválasztásban.*

*H15.2: Az osztálybesorolás jelentős hatással van a vendég elvárásokra.*

*H15.3: Az osztálybesorolás hatással van az érzékelt minőségre.*

*H15.4: Az osztálybesorolás befolyásolja a fogyasztói értéket.*

*H15.5: Az osztálybesorolás kapcsolatban van az elégedettséggel.*

*H15.6: Az osztálybesorolás hatással van a lojalitásra.*

## **7.2. A kutatás módszertanának ismertetése**

Az elsődleges és másodlagos információgyűjtés az általános kutatástechnológiai közelítésmódot követi:

- \* Szakirodalom feldolgozásra alapozott fogalmi tisztázás, elméleti megértés, példákön keresztül történő értelmezés.
- \* Konceptualizálás, a problémák kérdés és hipotézis állítás formában történő megfogalmazása.
- \* Operacionalizálás, egyes kiragadott területeken empirikus és egyéb kutatásokkal hipotézisek ellenőrzése.
- \* A vizsgált rendszer sajátosságainak összefoglalása modell segítségével.
- \* Erőteljes matematikai-statisztikai módszertani támogatással elemzések elvégzése (átlag, szórás, főkomponens analízis, szorosság vizsgálatok, klaszterelemzés)
- \* Következtetések, szintézis, javaslatok (Bernáth 2005, 6.o.)

### **7.2.1. Szekunder kutatás**

A fogalmi tisztázáshoz mérhetetlenül sok és eltérő színvonalú forrásanyagot találtam a szekunder kutatás során, melyek feldolgozása képezte munkám első szakaszát. 2003 óta folyamatosan figyelemmel kísérem a hazai és nemzetközi – szolgáltatás marketinggel, fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos – szakirodalmat. Több hazai és nemzetközi kutatói tudásbázishoz szereztem hozzáférést (MTA, EIS, Wiley, Emerald), és a szállodai szakmában elismert Cornell Hospitality Quarterly illetve az Institute of Hospitality nyújtott még nagy segítséget. Meglepő volt, hogy a legfrissebb cikkek is mind ugyanarra a néhány alpműre és szerzőre alapoznak. Minden esetben megkerestem a kiindulási forrást, eredetiben elolvastam, ezért úgy tűnhet, hogy kissé régiek a hivatkozások. Ez részben érthető, hiszen a szolgáltatás marketing a 80-90-es években tudta a legjelentősebb diszciplínáit megfogalmazni. A könyvek és folyóirat cikkek mellett háttér tanulmányokat, piackutatási információkat, statisztikai adatokat és a szakmai szervezetek kiadványait használtam fel.

### 7.2.2. Primer kutatás

Az elméleti alapozás után primer információgyűjtés keretében kvalitatív és kvantitatív információkat gyűjtöttem, melyhez a megfigyelés, az egyéni szakértői mélyinterjú, a fókuszcsoporthozos vizsgálat és a standard kérdőíves lekérdezés technikáit alkalmaztam. A változatos módszertani eszköztár előnyeiről, veszélyeiről és lebonyolítási követelményeiről több szakkönyvből (Lehota, Malhotra, Kotler) tájékoztam.

A feltáró szakaszban (2007-2008) a probléma meghatározása és pontosabb körülhatárolása volt a célom (Malhotra, 2002), illetve a prioritások megállapítása. A kvalitatív információk kerültek előtérbe, melyek célja, hogy nyomára bukkanjunk annak, hogy a válaszadó miként gondolkodik, mit észlel, milyen értékek és motivációk irányítják (Lehota, 2001).

2007. október-novemberben szállodai vezetők megkérdezésével mértem fel, hogy mennyire jelenik meg szemléletükben a minőség tudatosság, mit várnak a minőségfejlesztési intézkedések bevezetésétől, és milyen gyakorlatot követnek a vendéglégedettség mérésben. Mivel a feltáró kutatásokban nem cél a reprezentativitás, elfogadott a kis minta (Malhotra, 2002), így öt szállodaigazgatóval készült egyéni mélyinterjú. A megkérdezettek a Danubius Hotels NyRT szállodáiban dolgoztak, rálátásuk a témára nem kérdőjelezhető meg. A vezérfonalat egy kérdéslista jelentette (*15. melléklet*), az elhangzottakat diktafonnal rögzítettem és utólag összesítettem a tárgyalt témakörönként. Az interjúk helyszíne a BGF Alkotmány utcai épülete illetve három szálloda volt (Hilton Budapest, Radisson SAS Béke Szálloda, Stadion Hotel).

2009-2011 között két önálló vidéki szálloda igazgatójaként nyílt lehetőségem megfigyeléseket végezni. Ezek egyrészt a vendégek és a dolgozók elégedettségével és panaszhelyzetekkel kapcsolatos viselkedését célozták, másrészt pedig a szállodai menedzsment és a tulajdonosok minőségfejlesztési attitűdjének vizsgálatát. Ezek mellett több hazai szálloda vendégeknél szánt elégedettségmérő kérdőívét összegyűjtöttem és megvizsgáltam. Saját tapasztalataim rendkívül sokat segítettek abban, hogy a témában érintett szereplők viselkedésének mozgató rugóit is megismerhessem.

2011-ben a Magyar Szállodaszövetség Minőségirányítási szekciójának vezetőjével készült egy mélyinterjú, amellyel kvalitatív információkhoz jutottam. A helyszín Budapest V. Szt. István téri épület irodája volt, az interjú majdnem két órás időtartamot igényelt (A kérdések a *16. mellékletben* találhatóak). Megismertem a MSZÉSZ<sup>6</sup> ez irányú tevékenységét és hasznos adalékokat kaptam a minőségszemlélet terjesztésének gyakorlatáról, problémáiról.

Mivel a kutatás elhúzódott és közben a szállodák piaci helyzete megváltozott, ezért szükségét éreztem egy újabb vizsgálat beiktatásának. 2012. augusztus 24-én került sor egy fókuszcsoporthozos vizsgálatra az Actor Hotelben, ahol az informális légkör ösztönözte a spontán hozzászólásokat. A csoport létszáma 8-12 fő között ideális, rendelkezniük kell a témára vonatkozó tapasztalattal, és társadalmi-gazdasági jellemzőiknek homogénnek kell lennie (Malhotra, 2002). A résztvevők száma 9 fő volt (köztük szálloda igazgató, értékesítési igazgatók, szállodai szakértő, marketing szakember, főiskolai tanárok és egy turisztikai szakember kapott helyet), a moderátori szerepet én vállaltam. A vizsgálat fókusza ismét a szállodai minőségfejlesztés és a vendéglégedettség volt, de a változatos összetétel lehetővé tette a minőség kérdéskörének szélesebb megvitatását. A véleményeket lejegyeztem és az elhangzottakat felhasználtam a problémafelvetés megfogalmazásához és a kérdőívek összeállításához.

A strukturált közvetlen megkérdezés a leíró kutatások legnépszerűbb módszere, melynek során egy formális kérdőívben a válaszadók magatartási, demográfiai és életstílusbeli jellemzőit tárhatjuk fel (Lehota, 2001). Kutatásomban azért esett a választás erre a módszerre, mert sok és változatos kérdést lehet egyidejűleg feltenni, nagyszámú minta generálható gyorsan és költséghatékonyan. Kétféle kérdőív került kidolgozásra: egy a wellness szállodáknak (*17.*

<sup>6</sup> Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, korábban Magyar Szállodaszövetség



*melléklet*), egy pedig a vendégeknek (*18. melléklet*). Ezek felépítése azonos, a kérdések több helyen megegyeznek, így lehetővé téve a vélemények összehasonlítását. A kérdőívek kialakítását szakmai vita előzte meg a turizmus és a statisztikai adatgyűjtés képviselőivel, valamint két fókuszcsoporthoz, mely a potenciális illetve már szállodai tapasztalatokkal rendelkező vendégek álláspontjának megismerésére irányult. A véglegesítés egy 130 főből (zömében főiskolai hallgatókból) álló teszt lekérdezés tapasztalatai alapján történt. Néhány kérdés átfogalmazásra, a jövedelmi viszonyok intervallumai pontosításra kerültek, a nyitott kérdések száma 1-re csökkent. A végső verzió hatékonyan illeszkedik a célcsoportok sajátosságaihoz és a téma összetett jellegéhez.

A megkérdezés 2012. szeptember-október hónapban zajlott, az egyik célcsoportot a hazai wellness szállodákat igénybevevő kizárólag magyar vendégek alkották. Mintabeli számuk 834 fő volt, 19 kérdőív nem volt értékelhető (külföldi szállodát minősített illetve hiányosan volt kitöltve), így 815 fő válasza került elemzésre. Három forrásból gyűjtöttem a kérdőíveket, törekedve a legnagyobb részletességre és megbízhatóságra:

- \* Egy utazásszervező cég 4000 fős paneljén keresztül a rendszeres utazókat tudtam elérni e-mailben.
- \* Főiskolai hallgatók (mint kérdezőbiztosok) saját környezetükben töltettek papír alapú kérdőívet országszerte. A kiválasztásnak mindössze két kritériuma volt: magyar állampolgárság és hazai wellness szállodában vendégként szerzett tapasztalat. A hallgatók felkészítése megtörtént a lekérdezés megkezdése előtt.
- \* A Qualtrics<sup>7</sup> internetes kérdőívező szoftver segítségével megszerkesztett kérdőív linkjét az ismeretségi körömben terjesztve jutottam további 318 válaszhoz. Sajnos ezek technikai okokból végül nem voltak feldolgozhatóak. A veszteség érzékenyen érintett, hiszen ezzel 1000 fő fölötti mintát érhettem volna el. Később beláttam, hogy ezt az adatmennyiséget nem lett volna szerencsés felhasználni, hiszen a hólabda módszer következtében a minta kiválasztása szubjektívnek tekinthető.

A szállodai kérdőív kizárólag a hazai wellness szállodákra fókuszált, melyek száma a kutatás ideje alatt 134-160 darab között mozgott. Az adatgyűjtés itt is háromféle forrásból történt:

- \* néhány szállodába személyesen juttattam el kérdőívet,
- \* közvetlen a szálloda e-mail címére küldtem mellékletként kitölthető kérdőívet,
- \* a HSM (Hospitality Sales & Marketing) Szakmai Baráti Kör szállodás tagjai kaptak kérdőívet.

Mintegy 100 szállodába juttattam el a kérdőíveket, és 47 db válasz érkezett. Egy szálloda esetében két kérdőívet is visszakaptam, de mivel az egyik hiányosan volt kitöltve, így az nem került a mintába. Így a teljes minta 46 db szállodát tartalmazott.

2013-ban további interjúkat folytattam le, melynek célja – a válság után – a szállodák minőségszemléletében bekövetkezett változások és nézetek megismerése volt. Három alkalommal személyes beszélgetés, 11 alkalommal pedig írásos formában juttattam el egy újabb kérdéssort (*19. melléklet*) 14 szállodai szakemberhez, akik közül 7 szállodai igazgató, 7 fő pedig egyéb beosztásban lévő minőségért felelős szakember volt.

### 7.2.3. A modell választás indoklása

<sup>7</sup> www.qualtrics.com

A kérdőívek összeállítása, az információk összegyűjtése és rendszerezése a 6.3.2. pontban bemutatott Gap-modell (Parasuraman et al. 1988) logikája alapján történt. A szállodai minőségfejlesztéshez nélkülözhetetlen a vendéglvárások megismerése, hiszen ezek teljesítésével érhető el a vendégek elégedettsége. A minőség megteremtése viszont a szálloda feladata. A választás azért esett a Gap-modellre, mert ebben a modellben jelenik meg szintetizálva a szolgáltatás mindkét megfigyelni kívánt szereplője (értsd: a szálloda és a vendég). Az ezen összefüggésekből leszűrt eredmények mutatják a vendégek elégedettségét a szolgáltatásnyújtás különféle dimenzióiban, illetve a rések szolgálnak útmutatásul a szállodai minőségfejlesztéshez.

### 7.2.3.1. A modell kritikája

A modell sikertörténetnek számít, melyre számos kutatás, módszertani elemzés épült. Az elmélet megbízhatóságát mégis sok marketing szakember vitatta (Cronin és Taylor 1994, Buttle 1996).

#### Még több gap...

Az eredeti modellben megfogalmazott elcsúszások (GAP 1-5) egyes kutatók szerint még több ponton lehetségesek. Hat jelentős kritikus írásait összefoglalva 31 ilyen részre tett javaslatot találtam. Csak példaként kiragadva néhányat:

- \* Frost és Kumar (2000): a háttér személyzet ismeretei és a front személyzet elvárásai között,
- \* Luk és Layton (2002): a vevők elvárásairól kapott közvetlen információk és azok front személyzet általi megértése között,
- \* Shahin és Samea (2010): a minőségstratégia és az ezekből levezetett minőség specifikációk (sztenderdek, folyamatleírások) között,
- \* Candido és Morris (2000): a vevőelvárások illetve a gazdaságossági követelmények teljesítése között,
- \* Veres (2008): a tervezett minőség és a vélt elvárások vagy az elvárások és a kompetitív minőség között.

#### Diszkonfirmációs vs észlelési paradigma

A modellben a GAP 5 a diszkonfirmáción alapul, melynek gyenge pontja, hogy túlságosan általános fogalmakon nyugszik (Cronin és Taylor 1992; Suuroja 2003). Az 'elvárt' és a 'tényleges' minőség szubjektív összekapcsolásakor a két változó függetlenségéből indul ki, jóllehet az észlelés mindig elvárás-orientáltan zajlik (Kaas és Runow, 1984). Az 'elvárás' fogalom többféle felfogása (Grönroos 1990, Babakus és Inhofe 1991, Teas 1993, Dabholkar et al. 2000) megkérdőjelezi az elvárás – észlelés közötti rés (GAP 5) értelmezhetőségét. Oliver szerint: *„Az elégedettség az elvárások függvénye, amely módosul a minőség észlelésével vagy pozitívan, vagy negatívan igazolva az elvárásokat. Az elvárások tehát az elégedettség alapkövei.”* (Hofmeister et al. 2003, 37.o.)

#### A minőségdimenziók és az állítások

Az eredeti Gap-modell lényegi elemekkel kapcsolatos kritikáinak tekintélyes része a minőség dimenziók számához és stabilitásához köthető. *„A szolgáltatásminőség bizonyos szolgáltatási szektorokban faktoriálisan nagyon összetett, más területeken egyszerű, sőt, akár egydimenziós is lehet”* (Babakus és Boller 1992, 265.o.). A vizsgálatokban általában 3-6 csoportba sorolták a SERVQUAL 22 állítását, mert nem sikerült az eredeti tíz, majd öt dimenziót megtartani (Bouman és Van der Wiele 1992, Carman 1990, Saleh és Ryan 1992, Dabholkar et al. 2000, Ekinci 2004). Negro (1992, 315.o.) rávilágított, hogy *„a paraméterek hierarchikus rendszert*

*alkotnak, és korrelatív összefüggésekkel torzíthatják a statisztikai pontosságot*”. Ezt a paraméterek összevonásával (aggregálásával) lehet csökkenteni. *”A paraméter összefüggés mikéntjét azonban nem célszerű általánosítani, az esetleges aggregálást a kutatónak kell elvégeznie”* (Veres 2008, 12.o.).

Az eredeti állítások között 13 pozitív és 9 tagadó formában volt megfogalmazva, mellyel a szerzők rákényszerítették a válaszadókat a figyelmes kitöltésre. Ezt a módszert az a kritika érte, hogy nehézkessé teszi az értelmezést, illetve a pozitív-negatív megfogalmazás nehezíti a faktorelemzést.

### **A skála**

A SERVQUAL dupla (elvárás és észlelés) skálája egyrészt időigényessé és unalmassá teheti a kitöltést (Babakus és Boller 1992, Buttle 1996), másrészt előidézhetheti a 'kifáradási effektust', így megkérdőjelezve a kapott adatok megfelelőségét (Bouman és Van der Wiele, 1992).

Az alkalmazott 7 pontos Likert-skálát érintően a következő kritikák merültek fel: A kitöltőket befolyásolhatja, ha csak a szélső kategóriákat fogalmazzák meg (1 - „egyáltalán nem értek egyet”, 7 - „teljesen egyetértek”), mert a köztes értékek tartalma nem tisztázott. Ebből adódhat, hogy szívesebben választják a végpontokat, bár a skála kategóriák verbalizálása sem javítja az adatok pontosságát (Malhotra, 2002).

Néhány kutató szerint nincs szükség hét értékre a skálázáskor, elegendő az öt-pontos skála alkalmazása (Babakus és Boller 1992, Dabholkar et al. 1996). Parasuraman és társai (1985, 1988) nem alkalmaztak „nem tudom” skálaértéket, így bizonyos kérdések megválaszolatlanul maradtak vagy a középértéket jelölték a válaszadók. Mindkét kényszer megoldás torzíthatja az eredményeket.

Veres (1998) úgy véli, hogy az 'osztályozós' skálatechnika a szolgáltatásminőség legtöbb paraméterének méréséhez elfogadható, bár statisztikailag korlátozott információkat szolgáltat. Az elégedettségkutatásban *„kényszerítjük a válaszadót folytonos észlelésének transzformálására egy diszkrét skálán”* (Veres 2008, 14.o.) Így eleve torzulnak az eredmények az olyan változók esetében, amelyek információ tartalma rendkívül gazdag (például a cégimázs).

### **Az idő tényező és a sokaság**

A vevői elvárásokat dinamikusán kell felfogni, hiszen a korábbi tapasztalatok és környezeti változások (pl.: technikai fejlődés) folyamatosan beépülnek. Buttle (1996) szerint nem világos, hogy ez a dinamizmus érvényesül-e a modellben, ezért további kutatások szükségesek ennek modellezésére. Ha a minőséget csak folyamatában lehet értelmezni (Oliver, 1980), akkor nem mindegy, hogy mikor értékel a megkérdezett. A folyamat alatt a minőségkép és az észlelt kockázat jelentősen változhat. Előfordulhatnak rendkívüli események, melyek *„az igénybevevőre olyan erősen hatnak, hogy hosszabb-rövidebb átmeneti ideig kimutathatóak a minőség-értéktételben is”* (Hofmeister et al 2003, 117.o.). Veres (2008, 9.o.) szerint *„az elégedettség mérésekor a kutatási célcsoportban az időtényező szerint is szegmentálni kell”*. Számításba vehető szegmentációs ismérv még a válaszadók neme (Kolos és Demeter, 1995), az iskolai végzettsége és lakóhelye (Reketye és Orosdy, 1997), a számunkra fontos partner kapcsolat ismérvei (Moore és Schlegelmilch, 1994).

A modellel kapcsolatos kritikákat végiggondolva az alábbi döntéseket hoztam meg:

- \* A kutatás az alapmodellben feltárt öt rész vizsgálatára fókuszál mivel a felmérés átfogó képet kívánt adni, és stratégiai irányt kíván mutatni. Amennyiben egy adott szálloda képezi a mintát, akkor érdemes a részletekbe menően több gap-et figyelembe venni.
- \* A szállodai szolgáltatások fogyasztását megelőzően a vendégekben feltehetően létezik egy 'igény', vagy 'várankozás', aminek teljesülését kívánják. A kvalitatív kutatás alátámasztja, hogy a vendégek a kockázat csökkentésére információt keresnek – honlap, prospektus, árinformáció, szájreklám, blogok – és így formálódik egy előzetes kép a

vásárlási döntéshez. A rendszeres utazók esetében a korábbi tapasztalatok jelentik a viszonyítási alapot. Ennek megfelelően a mérést a diszkonfirmációs paradigmára építettem.

- \* A mérés alapját az eredeti SERVQUAL attribútumok adják, amelyeket iparág specifikus elemekkel egészítettem ki (20. melléklet). Így az eredeti 22 állítás helyett a módosított kérdőív 26-ot tartalmaz. Negatív állításokat nem fogalmaztam meg (mindössze egy indirekt kérdést), könnyítve ezzel a későbbi faktorelemzést.
- \* Mivel a modell lényege a vendég elvárások és az érzékelt szállodai teljesítmény összehasonlítása, ezért a dupla skálától nem tekinthettem el. Az elvárások helyett azonban a tényezők fontosságára kérdeztem rá.
- \* A Likert-skála széles körben használt, alkalmazásakor azt kell a válaszadónak jelölnie, hogy mennyire ért egyet a vizsgálati egységre vonatkozó állítással (Albaum 1997). A kérdőívben 5 pontos skálát alkalmaztam (az iskolai értékelés alapelveire építve), melyek pontjait egyenként verbalizáltam. A skála előnye, hogy könnyű összeállítani, a hazai válaszadók gyorsan megértik és képesek használni. Bár hátrányai között említik, hogy „a válaszadónak el kell olvasnia minden egyes állítást” (Malhotra 2002, 337.o.), mégis e mellett döntöttem, mivel így nyílt lehetőség több szempontú kérdésfeltevésre.
- \* A kérdőívbe sokrétű demográfiai adatot építettem, valamint a szállodai tartózkodás óta eltelt időt is figyelembe vettem.

### 7.3. A minta összetétele, a válaszadók jellemzése

#### **A vendégkérdőívek kitöltői**

A fentiekben elmondott módszerekkel 815 vendég kérdőív került összegyűjtésre és elemzésre. Az értékelhető választ adók között nőbőbbség volt megfigyelhető, míg korcsoportok szerint az aktív, fiatal felnőttek súlya volt meghatározó (24. táblázat).

**24. táblázat: A válaszadók nemek és korcsoportok szerint (fő) /Saját szerkesztés/**

Életkor	Nő	Férfi	Összesen	Megoszlás (%)
18-25	235	87	322	39,5
26-35	48	18	66	8
36-45	90	36	126	15,5
46-55	107	44	151	18,5
56-65	66	52	118	14,5
66-75	8	18	26	3
76-X	0	6	6	1
Összesen	554	261	815	100,0

Ők általában egyetemi hallgatók, míg az idősebb korosztályokban az alkalmazottak dominálnak (25. táblázat). A 26 év felettek 21%-a középfokú, 78%-a felsőfokú végzettségű. A 26-65 éves korosztály 93%-a dolgozik, túlnyomó többségük alkalmazott, akik teljes munkaidőben dolgoznak.

**25. táblázat: A válaszadók foglalkozás és korcsoportok szerint (fő) /Saját szerkesztés/**

Életkor	Hallgató	Alkalmazott	Vállalkozó	Nyugdíjas	Munkanélküli	Összesen
18-25	278	40	2	0	2	322
26-35	6	50	10	0	0	66
36-45	0	102	24	0	0	126
46-55	0	109	38	2	2	151
56-65	0	80	14	24	0	118
66-75	0	2	0	22	2	26
76-X	0	2	0	4	0	6
Összesen	284	385	88	52	6	815

A mintába legtöbbször a fővárosból kerültek be (26. táblázat), ahonnan a turisták a népességszám arányainál átlagosan nagyobb arányban választanak wellness szállodákat.

**26. táblázat: A válaszadók a lakóhely jellege és korcsoportok szerint (fő) /Saját szerkesztés/**

Életkor	Főváros	Nagyváros	Kisváros	Falu	Összesen
18-25	199	45	56	22	322
26-35	40	8	10	8	66
36-45	76	10	32	8	126
46-55	85	20	32	14	151
56-65	84	10	20	4	118
66-75	16	0	8	2	26
76-X	2	0	4	0	6
Összesen	502	93	162	58	815

A háztartások teljes havi nettó jövedelme 100 és 300 ezer forint közé esik a leggyakrabban (47,5%), ugyanakkor 304 ezer forint a háztartások átlagos bevétele havonta (27. táblázat). Ez magasabb, mint a magyar átlag, aminek oka egyrészt a mintában a magas iskolázottság, a főváros és a nagyobb városok felülreprezentáltsága, másrészt pedig maga az a tény, hogy wellness szállodában inkább a magasabb jövedelmű vendégek járnak.

**27. táblázat: A háztartások havi jövedelmeinek megoszlása a válaszoló iskolai végzettsége szerint (%) /Saját szerkesztés/**

Jövedelem	Alap	Közép	Felső	Összesen
50-100e	50,0	14,9	4,5	9,8
100-300e	0,0	53,0	43,4	47,5
300-500e	50,0	23,8	37,3	31,0
500-700e	0,0	7,8	8,7	8,2
700-900e	0,0	0,5	5,7	3,2
900e-	0,0	0,0	0,5	0,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Azt mindenképpen leszögezhetjük, hogy a megkérdezett vendégek többsége fiatal felnőtt, és közepesenél jobb anyagi helyzettel rendelkezik. A minta – meglévő statisztika hiányában – a megfigyelés alapján majdnem teljesen illeszkedik a wellness szállodai vendégkörhöz. A 18-25 éves korosztály kissé felülreprezentált.

### A szállodai minta

A szállodák a kínálati oldalt testesítik meg a turizmusban. Mintegy 100 kérdőív került kiküldésre a jelentősebb szereplők részére. A vizsgálat során 46 darab szálloda, azaz a magyarországi wellness szállodák majdnem harmada válaszolt kérdéseimre. A szállodák 30,4%-a három csillagos, 69,6%-a pedig négy csillagos besorolással rendelkezett.

A területi eloszlásnál (28. táblázat) igyekeztem minél jobban lefedni Magyarország területét, minél differenciáltabbá, heterogénebbé tenni a vizsgálatot, hogy ezáltal a kérdőívzés eredményeiből releváns következtetéseket lehessen levonni a wellness szállodákra vonatkozóan.

28. táblázat: A vizsgálatba bevont szállodák települések szerint (db) /Saját szerkesztés/

település	darab	település	darab	település	darab
Budapest	14	Galyatető	1	Sopron	1
Hévíz	6	Győr	1	Szarvas	1
Hajdúszoboszló	3	Gyula	1	Tapolca	1
Bükfürdő	3	Lillafüred	1	Eger	1
Pécs	2	Mátraháza	1	Szeged	1
Zalakaros	2	Sárvár	1	Budaörs	1
Debrecen	1	Siófok	1	Tata	1
Mezőkövesd	1			<b>Összesen</b>	<b>46</b>

A megkérdezett wellness szállodák 15%-a önálló, 65%-a valamely lánchoz tartozik, míg a többi valamely hazai vagy nemzetközi szálloda csoport tagja (29. táblázat). A csoport (pl. Danubius Hotels vagy Accent) és a lánc (pl. Hunguest Hotels vagy Danubius Health Spa Resort) tagság feltétele, hogy betartsák az integráció minden tagjára vonatkozó sztenderdeket a cserében kapott értékesítési és szakmai segítségért. Mivel a két kategória (csoport illetve lánc) itthon nem különül el jelentősen, ezért a válaszadók nem pontosan jelölték ezt a jellemzőt.

A szálláshelyek 39%-a 200-nál több szobás, míg 23-23% 101-150, illetve 151-200 szobás, a többi szálloda 100 szobánál kevesebbel bír (29. táblázat).

29. táblázat: Szállodák megoszlása szobaszám és üzemeltetés szerint (db) /Saját szerkesztés/

Szobák száma	önálló	lánchoz tartozó	csoporthoz tartozó	Összesen
29-100	3	2	1	6
101-150	1	8	2	11
151-200	1	9	1	11
201-499	2	11	5	18
<b>Összesen</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>46</b>

## 8. EREDMÉNYEK

„Az elmélet elmélet, és azt csak a kísérlet eredményeivel fennálló egyezés igazolja, akár tetszik nekünk, akár nem.”  
George Gamow, orosz származású amerikai fizikus (1904-1968)

### **8.1 A hazai szállodaiparra jellemző minőségtudatosság**

A disszertáció célkitűzéseként megjelenik a hazai szállodaipar makrokörnyezetének és változásainak bemutatása. Erre azért térek ki, mivel mind a szállodák minőségtudatosságát, mind pedig a szállóvendégek fogyasztási magatartását jelentősen meghatározó tényezőkről van szó. Az információk kiterjedt szekunder és primer kutatás eredményei.

#### **8.1.1. A hazai szállodaipar jelenlegi helyzete**

2011-ben Magyarországon a turisztikai szálláshely-szolgáltatást nyújtó egységek 241 ezer szobát és 616 ezer férőhelyet biztosítottak a vendégek számára. A szobák és a férőhelyek több mint fele a kereskedelmi szálláshelyeken volt. A nem üzleti célú szálláshelyek az összes férőhely 2%-ával várták a vendégeket az országban (30. táblázat).

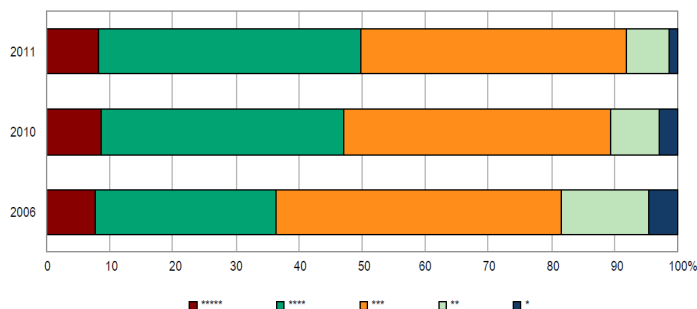
**30. táblázat: A szálláshely szolgáltatók összefoglaló adatai, 2011. /Forrás: KSH/**

Megnevezés	Kereskedelmi szálláshely	Egyéb (2009-ig magán-) szálláshelyek	Nem üzleti célú szálláshely	Együtt
Működő egység	3 277	37 129	858	41 264
Szoba	130 400	97 093	13 562	241 055
Férőhely	340 402	221 546	54 483	616 431
Vendég, ezer	8 021	877	445	9 343
Vendégéjszaka, ezer	20 616	3 264	1 473	25 353
Átlagos tartózkodási idő, éjszaka	2,6	3,7	3,3	2,7

2011 júliusában 3277 kereskedelmi szálláshely 130 ezer szobával rendelkezett, mely magában foglalja a szálloda, panzió, közösségi szálláshely, üdülőtábor, egyéb szálláshely típusokat. Ezen belül kizárólag a szállodákkal foglalkozik a disszertáció, mivel ezek tekinthetők a legjellemzőbb és a legmagasabb minőségű szálláshelyeknek.

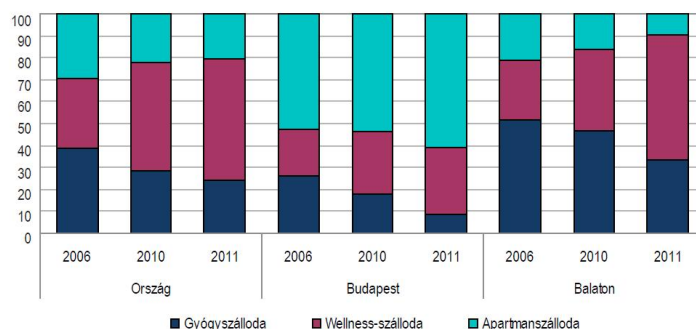
2011. július 31-én 993 szálloda működött az országban. A szállodák 57 ezer szobával és az összes kereskedelmi szálláshelyi férőhely 40%-val (136 ezer férőhellyel) rendelkeztek. A működő egységek száma, illetve a férőhelyek száma 10%-kal, míg a kiadható szobák száma 5,8%-kal emelkedett a 2010-ben regisztrált adatokhoz képest. Az egységek száma minden szállástípus esetében nőtt. A minőség szerinti bontás (14. ábra) mutatja, hogy a négycsillagos szállodai szobák számában jelentős növekedés történt az 1-2\* rováására. A kategória nélküli szállodák száma 3-ról 139-re ugrott 2011 júliusában. A kínálat kedvezőtlen fejlődését mutatja, hogy a belépő új szállodák döntően a 4\* kategóriában léptek a piacra. A 4\* szállodai szobák száma 5 év alatt 7.307 szobával emelkedett, mely az országos szállodai kapacitásbővülés 40,1%-át tette ki. Az összes szállodai szoba fele immár 4\* és 5\*-os színvonalban található. E közben az 1-2-3\* kategóriákban a szobák száma a 2007. évi összesen 30.626 szobáról 26.277 szobára, mintegy 14 %-kal csökkent. Ennek a 3 kategóriának a részaránya az összes szállodai szobából a 2007. évi 61,1 %-ról 2011-re 45,7 %-ra változott, miközben az 1\* és 2\*-os szállodák

gyakorlatilag eltűntek a piacról. A szállodai kínálat magasabb kategóriák felé történő átrendeződését jól mutatja az, hogy míg 2007-ben a szállodák átlagos csillagszáma 3,15\*, 2011-ben már 3,5\* volt.



14. ábra: A szállodai szobák számának megoszlása kategóriánként /Forrás: KSH/

A szállodai férőhelyek több mint egynegyedével a gyógy- és wellness-szállodák rendelkeztek (15. ábra), az összes szálloda közül 58 gyógy-, 132 wellness-szállodaként működött. Míg a gyógyszállók száma 6,5%-kal csökkent, a wellness-szállodáké 23%-kal nőtt az előző évhez képest. A szállodák közül 49 ház apartman szállodaként üzemelt.



15. ábra: A gyógy, wellness és apartman szállodák megoszlása /Forrás: KSH/

A szállodai kínálat aránytalan fejlődését mutatja, hogy a wellness típusú szállodai kapacitás a 2007. évi 4.216 szobáról 2011-re 9.365-re, 122,1 %-kal nőtt, azaz több mint duplájára emelkedett. Ez azért kedvezőtlen, mert a wellness hotelek teljesítménye minden mutatószám tekintetében elmarad az országos átlagtól.

### 8.1.2. A hazai szállodaipar teljesítménye

A szállodaipar nagyon érzékeny a külső környezet változására, teljesítményét befolyásolja a nemzetközi és hazai gazdaság helyzete, a nemzetközi és hazai vásárlóerő, a foglalkoztatottság, az aktuális gazdaságfejlesztési politika, az árfolyammozgás, a hitelfeltételek alakulása. A 2008-ban kezdődő nemzetközi pénzügyi-gazdasági válság következtében – fokozatos visszaesés után – turizmusunk 2010-ben jutott a mélypontra. Versenytársainknál és a legtöbb EU tagországban már 2010-ben megközelítették a válság előtti eredményeket, de Magyarországon a szállodaiparban csak 2011-ben sikerült nagyjából a 2007. évi bevételek szintjére visszajutni (31. táblázat). Sajnos ez a teljesítmény kedvezőtlennek értékelhető, ha figyelembe vesszük, hogy a kapacitás idő közben 14,6%-kal bővült, és a forint árfolyama 11,1%-kal gyengült.



**31. táblázat: A szállodaipari bevételek, az ezt befolyásoló infláció és árfolyamváltás. /Forrás: MSZÉSZ/**

MEGNEVEZÉS	2007	2008	2009	2010	2011
Szoba árbevétel (m Ft)	122.152	121.740	111.258	112.669	124.212
Összes árbevétel (m Ft)	213.683	212.603	192.399	206.893	224.798
Infláció %	8	6,1	4,2	4,9	3,9
Infláció (2006=100%)	108	114,6	119,4	125,3	130,1
EURO/HUF (átlag árfolyam)	251,31 Ft	251,25 Ft	280,58 Ft	275,41 Ft	279,21 Ft

2007-2011 között a szállodai szobák számában és összetételében megmutatkozó kínálat 7.325 szobával (14,6 %-kal) nőtt, míg a szállodai vendégéjszakák számában megmutatkozó kereslet mindössze 8,8 %-kal bővült (32. táblázat). A belföldi vendégéjszakák éves növekedése (2%) meghaladta a külföldi vendégéjszakák emelkedését (1,7%). A piacon szállodai túlkínálat alakult ki, melynek összetétele is aránytalanul változott.

**32. táblázat: A szállodaipari kereslet és kínálat alakulása 2007-2011. /Forrás: MSZÉSZ/**

MEGNEVEZÉS	2007	2008	2009	2010	2011
<b>KINÁLAT</b> (július 31.)					
Szállodai szobák száma (db)	50.106	50.669	52.148	54.308	57.431
<b>KERESLET</b> (vendégéj)					
Belföldi vendégéjszaka	6.119	6.255	5.827	6.256	6.730
Külföldi vendégéjszaka	8.009	7.919	7.246	7.842	8.642
<b>Összes vendégéjszaka</b>	14.128	14.174	13.103	14.098	15.372

A kereslet és kínálat kedvezőtlen változása következtében romlott a szállodák teljesítménye. Országos szinten a szállodák szobafoglaltsága a 2007 évi átlagos 50,1 %-ról 2011-re 45,9 %-ra csökkent (33. táblázat), ami önmagában tekintve és a környező országokhoz képest is alacsony. Ez az átlagos foglaltság eltérő szinteket mutat a \* kategóriákban, mely a magasabb színvonalú szállodák jobb kihasználtságát támasztja alá.

**33. táblázat: A szállodai szobafoglaltság és a bruttó átlagár alakulása, 2007-2011. /Forrás: MSZÉSZ/**

	2007	2008	2009	2010	2011
Szobafoglaltság %	50,1	48,5	43,1	44,6	45,9
Bruttó átlagos szobaár Ft	14.902.-	14.905.-	14.913.-	14.231.-	14.372.-

A szállodai foglaltság csökkenése következtében csökkentek az átlagos szobaárak. Az országos 14.902 Ft bruttó átlagár 3,6 %-kal csökkenve 2011-ben csak 14.372 Ft volt (33. táblázat). A legnagyobb mértékű visszaesés a magas kategóriájú szállodákban ment végbe, az 5\* esetében 12,4%, a 4\* kategóriában pedig 9,1% volt az árcsökkenés. Az alacsonyabb kategóriák tartani tudták szobaárakat. Megfigyelhető, hogy a minőség kategóriák közötti áreltérések csökkentek, mivel a színvonalasabb házak kénytelenek voltak engedni áraikból.

A foglaltság és az átlagos szobaárak csökkenése miatt romlott a REVPAR<sup>8</sup> mutató is. Ez országos szinten 2007-ben még 7.444 Ft volt, de 2011-re 10,3 %-kal kisebb, 6.676 Ft lett (34. táblázat).

**34. táblázat: A szállodai REVPAR és TREVPAR mutató alakulása, 2007-2011. (Forrás: MSZÉSZ)**

	2007	2008	2009	2010	2011
Bruttó REVPAR Ft	7.444.-	7.237.-	6.423.-	6.344.-	6.676.-
Bruttó TREVPAR Ft	11.684.-	11.496.-	12.496.-	10.437.-	11.002.-

<sup>8</sup> REVPAR: Revenue per available rooms – Egy kiadható szobára jutó szoba árbevétel. A szállodai teljesítmények összehasonlítására használt fontos mutatószám.

Legnagyobb mértékű visszaesés az 5\*-os szállodákban mutatkozik, ahol a 2011. évi REVPAR 19.662 Ft volt, a 2007. évinél 18,8 %-kal alacsonyabb. Emellett a 4\*-ban – 14,5 %, a 3\*-ban – 13,4 %, az 1\*-ban – 11,4 % a romlás. Egyedül a 2\* kategóriában volt + 1,9 % javulás.

Szintén kedvezőtlen változást mutat a TREVPAR<sup>9</sup> mutató, melyben a szobaár mellett a szállodai vendéglátás és egyéb szolgáltatási bevételek is szerepelnek. Ez országos szinten 2007-ben még 11.684 Ft volt, de 2011-ben 5,9 %-kal csökkenve 11.002 Ft-ot ért el (34. táblázat). A TREVPAR mutató az 5\* kategóriában 2011-ben 31.550 Ft, a 2007. évinél 16,4 %-kal alacsonyabb, a 4\* kategóriában 2011-ben 14.287 Ft, ami a 2007. évinél 12,2 %-kal kisebb, a 3\*-ban a 2011-ben elért 6.167 Ft 12,7 %-kal gyengébb a 2007 évinél.

A wellness szállodáknál – melyeknél a szobák száma 122,1 %-kal emelkedett – a vendégéjszakák száma attól kissé elmaradóan + 95,3 %-kal bővült. A belföldi vendégéjszakák aránya 5 év alatt 72%-ról 69%-ra csökkent, míg a külföldiek aránya 3 % ponttal emelkedett. A wellness szállodák átlagos szobafoglaltsága a 2007. évi 50,5 %-ról 2011-re 45,3 %-ra 5,2 % ponttal, a bruttó átlagos szobaára 14.465 Ft-ról 14.136 Ft-ra 2,3 %-kal, a bruttó REVPAR 7.309 Ft-ról 6.405 Ft-ra 12,4 %-kal romlott.

### 8.1.3. A szállodai minőségre ható tendenciák

Fenti adatok szerint 2007. és 2011. között csökkentek a hazai szállodaipar bevételei, minden tekintetben romlottak teljesítményét kifejező mutatói. Eközben 5 év alatt a magyarországi infláció mértéke 2006-hoz viszonyítva meghaladta a 30 %-ot. A szállodai üzemeltetési költségek egyes tételeknél 20–30%-kal vagy azt meghaladó mértékben nőttek. Ennek következtében a szállodák jövedelmezősége drámaian romlott, nyeresége eltűnt, vesztesége halmozódott.

A szállodák pénzügyi helyzete instabil, a korábban hitelt felvevők fizetéképtelensége miatt tucatnyi szálloda került felszámolásra. A hitelek általánosan megdrágultak, a szállodák még felújításokra, forgóeszköz beszerzésre is nehezen kapnak kölcsönt, ami hátrányos az iparág további fejlődése szempontjából (MSZÉSZ, 2012).

A szállodai teljesítmények több éve tartó romlását az üzemeltetők költségcsökkentő intézkedésekkel próbálták ellensúlyozni. Ez az alkalmazottak számának csökkentését, kevésbé képzett munkaerő felvételét, a szolgáltatások körének szűkítését, olcsóbb alap- és nyersanyagok beszerzését, a felújítások, korszerűsítések, pótlások elhalasztását jelenti. Mindez rontja a szállodai szolgáltatások minőségét, s ezen keresztül a magyar turizmus versenyképességét. Az alacsony bérszínvonal következtében megindult a szakmailag képzett, kellő nyelvtudással rendelkező szakemberek külföldre irányuló elvándorlása, ami hozzájárulhat a szolgáltatások minőségének romlásához.

2011 óta enyhe javulás figyelhető meg, mely a belföldi kereslet stagnálását, a külföldi kereslet lassuló növekedését jelenti. A külföldi kereslet esetében az üzleti és a MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events – a hivatásturizmus szegmenseinek gyűjtő elnevezése) turizmus stagnálása és a városlátogató turizmusban részt vevő kisebb költőképességű turisták számának dinamikus emelkedése figyelhető meg, ami összefügg a MALÉV csödjével (2012. február 3.), a fapados légitársaságok piaci részesedésének növekedésével. A turizmusunkban végbemenő változások elsősorban a középkategóriás – főleg 3\* – szállodák számára kedvezőek, a felső kategóriás szállodák számára hátrányosak.

<sup>9</sup> TREVPAR: Total revenue per available rooms – Egy kiadható szobára jutó teljes szállodai árbevétel. A vendégek költségére utaló minőségi mutatószám.

A hazai szállodák jövőbeni sikerét jelentősen meghatározhatja, hogyan képesek megfelelni az értékesítési, kommunikációs és marketing munkában megjelenő új kihívásoknak. Robbanásszerűen nőnek az on-line vásárlások, különösen így van ez a turisztikai és a szállodai szolgáltatások esetében. A Google<sup>10</sup> megbízásából készített jelentés szerint a repülőjegyek után a szállodák esetében jellemző leginkább az online tájékozódási és vásárlási affinitás (BDOnline, 2011a). Nyugat – Európában a fogyasztók több mint 50 %-a az utazási lehetőségekről interneten tájékozódik, mielőtt döntene utazási szándékáról. Az internet lehetőséget teremt a belföldi és a nemzetközi turisztikai, szállodai kínálat, a szolgáltatások és árak valós időben történő összehasonlítására, és a legkedvezőbb döntés meghozatalára. A megkérdezettek túlnyomó része a döntés előtt a kiválasztott szálloda honlapja mellett legalább három konkurens oldalt is szemügyre vesz. Ebben segítségükre vannak a szállodák saját honlapjai mellett a kereső, a szobafoglalási, a vendégvéleményeket gyűjtő, az ár összehasonlító és az ún. „social media” portálok (35. táblázat). Ezek gyors térnyerése következtében a szállodák egyre inkább elvesztik kontrolljukat értékesítési és árpolitikájuk felett. Emiatt csökkennek áraik, nagyon magas jutalékot kell fizetniük, így romlik jövedelmezőségi, pénzügyi helyzetük.

**35. táblázat: A hazai szállodák online jelenlétét, értékesítését, minőségértékelését segítő oldalak és ezek jellemzői** /Saját szerkesztés/

Megnevezés, típus	Képviselők	Jellemző (2011-ben)
Priceline group (OTA)	priceline.com booking.com agoda.com	gyors betöltési sebesség erős az európai piacokon 3 milliárd Euro forgalom
Expedia group (OTA)	expedia.com hotels.com hotwire.com venere.com	a 2. legtöbb szállodai szobát értékesítő csoport az amerikai piacon vezető 2,6 milliárd Euro forgalom
Sabre group (OTA)	travelocity.com lastminute.com	2,2 milliárd Euro forgalom
Hazai szállásközvetítők (OTA)	szállás.hu wellnesshétvége.hu iránymagyarország.hu utazzitthon.hu wellnessakció.hu útisúgó.hu	hatalmas szállás választék specializáció sok szöveges tartalom
Kereső portálok	google.com yahoo.com bing.com	a legelterjedtebb keresési módszer
Review sites (véleménygyűjtő oldalak)	tripadvisor.com holidaycheck.com kayak.com	több szempont szerinti szöveges értékelés és aggregált számszerűsítés
Social media (közösségi oldalak)	facebook.com twitter.com	saját ismerési körben történő személyes megnyilvánulások
Közösségi vásárlás (kuponos értékesítés)	csak1nap.hu lealkudtuk.hu nemaradjle.hu kuponvilág.hu bonuszbrigad.hu	jelentős árengedmények (30-60%) az utazni vágyóknak, míg komoly jutalék teher (15-30%) a szolgáltatóknak

<sup>10</sup> [http://www.gstatic.com/ads/research/en/2011\\_TheMobileMovement.pdf](http://www.gstatic.com/ads/research/en/2011_TheMobileMovement.pdf)  
[http://ssl.gstatic.com/think/docs/travelers-road-to-decision-2011\\_research-studies.pdf](http://ssl.gstatic.com/think/docs/travelers-road-to-decision-2011_research-studies.pdf)

Egy hazai felmérés szerint (BDOnline, 2011b) 2011-ben a 3 – 4 – 5 \*-os szállodák esetében Budapesten a szállodai foglalásokból átlagosan 23 %, vidéken 33 % bonyolódott interneten, s ezek jelentős része közvetítőkön (OTA – Online Travel Agent) keresztül történt. Egyes vidéki hoteleknél az internetes foglalások aránya eléri a 60-70%-ot is.

A vidéki szállodák helyzetét nehezíti az ún. „licit”, illetve „kuponos” portálok terjedése, melyek a közösségi vásárlás előnyeit igyekeznek kihasználni. Ezek – főleg a wellness szállodáktól – 40–60 % kedvezményt, s emellett 15–30 % jutalékot kérnek, hogy bevegyék azokat programjukba. 2012-ben már mintegy 60 ilyen közösségi vásárlást kínáló portál működött Magyarországon.

A szállodák helyzetét az is nehezíti, hogy az OTA-k honlapjain a hotelek a többi kereskedelmi szálláshellyel együtt – azoktól nem kellően elkülönítve – jelennek meg. Ez hátrányos a szállodák szempontjából, mivel a jelenlegi helyzetben - mikor a szállodai foglalásnál az esetek többségében az ár a meghatározó a foglalási döntésnél - akkor a szállodáknak az apartman házakkal, panziókkal együtt történő szerepeltetése az árak csökkentésére kényszeríti a hoteleket.

Fontos megfigyelés, hogy a hazai szabadidős vendégek szállodaválasztásának legfontosabb szempontjává vált az akciók és az alacsony árak „kergetése”. A visszatérési hajlandóság már nem egyértelműen az elégedettség következménye, és az elégedettséget nem a tapasztalt szolgáltatás minőség befolyásolja leginkább.

Összefoglalásként megfogalmazható, hogy a hazai szállodaipar a külső és belső piaci-gazdasági változások következtében az elmúlt években aránytalanul fejlődött. Jelentős kapacitásbővülés valósult meg elsősorban a magasabb minőségű és a wellness típusú szobaállományban. A magasabb minőségű kapacitások a korábbi évek fejlesztési elképzeléseinek irányába mutatnak, miközben a hazai légitársaság megszűnése után főleg alacsonyabb fizetőképességű turisták érkeznek hozzánk, és a belföldi turisták diszkracionális jövedelme is zsugorodott. A kínálat emelkedését nem követte a kereslet bővülése, a túlkínálat a szobaárak csökkenését vonta maga után. Sok szálloda a szolgáltatások színvonalát csökkentő költségtakarékossági intézkedésekkel próbálta a forgalmi elmaradást ellensúlyozni. Ez a szállodai bevételek csökkenéséhez és a jövedelmezőség drasztikus romlásához vezetett.

#### **8.1.4. A minőség tudatosság megjelenése a szállodák esetében**

A primer kutatások (mélyinterjúk, szakértői interjúk, saját megfigyelések és tapasztalatok) eredményeképpen felmérhető a hazai szállodák minőségi attitűdje és annak változása.

A minőség és a vendéglégedettség nem tartozott a szállodai menedzsment kulcskérdései közé egészen a 80-as évekig, mivel a turisztikai kereslet élénk volt. A nemzetközi szállodaláncok hazai elterjedése és a vendégek számának csökkenése kényszerítette rá a szakembereket a minőség elérésére és folyamatos fenntartására. A 2000. évtől figyelhető meg, hogy a nagyvállalatok és a szállodaláncok a minőségbiztosításra és a vendéglégedettség mérésre szakembereket kértek fel, akik figyelembe vették a kor követelményeit. Meghatározó tényező volt a beutazó turizmus jelentősége és változása, a globalizáció térhódítása, a nemzetközileg megfigyelhető jó gyakorlat, a vendégek fogyasztói magatartásában és elvárásaiban megjelenő változás, és a hazai szakmai és kulturális sajátosságok.

Míg korábban a vendéglégedettséget csak szóban, majd papíralapú kérdőívekkel mérték, a számítógépek elterjedésével a '90-es évektől szisztematikusabbá és archiválhatóvá vált az adatgyűjtés. Az így szerzett információkat a szállodák a következőképpen hasznosították:

- \* sztenderdek kidolgozása és finomítása,
- \* eseti összehasonlítás,
- \* érdekeltségi rendszer kialakítása,
- \* trainingek bevezetése,
- \* új belépők kézikönyvének elkészítése.

A minőségi szemlélet megjelenéseként minőségpolitikájukat írásban is rögzítették (Mission, Vision, Küldetés), a legkorszerűbb minőségirányítási eszközökről és módszerekről tájékoztattak (TQM, PDCA, FMEA, Six Sigma, Balanced Scorecard, Benchmarking), szakmai szervezetekbe delegáltak tagokat (Magyar Minőség Társaság, Magyar Szállodaszövetség Minőségbiztosítási Szekció). Eleinte a minőséggel kizárólag a felső vezetés foglalkozott, majd kiszélesítették a kört, és a feladatokat a középvezetőknek illetve minőség felelősöknek (pl.: Minőségi Nagykövet a Danubius Hotels esetében) delegálták.

A mérés teljes körű, valamennyi résztvevő megkérdezésre kerül: vendégek, vezetők, front személyzet, háttér területek dolgozói, sőt egyéb partnerek is (pl.: beszállítók, corporate megrendelők). Fontos információforrást jelentenek a vendégkérdőívek, a vendégtalálkozók, a panaszok és dicsérek értékelése, a dolgozói vélemények és a front személyzet észrevételei, valamint a törzsvendégek visszajelzései. A láncoknál minden további tervezés és fejlesztés kiindulópontját ezek jelentik.

A minőséget és elégedettséget a szálloda önállóan vagy a lánc központja vagy külső cég bevonásával mérheti. A minőség mérésre több eszközt használnak: check list, időszakos önértékelések, keresztértékelések, mystery guest, mystery call, külső auditok. Ezek alapját általában a saját szttenderdek jelentik. Sok szálloda pályázik a Magyar Turizmus Minőségi Díjra és egyéb tanúsítványokra. A minőségcélokat számszerűsítik, mely a szervezeti teljesítményre kapott összesített eredményt százalékos formában mutatja (pl.: 90% alatti teljesítményt nem fogadnak el, illetve 80% alatti értékek esetén beavatkoznak). Egyéb sikerkritériumokat is megfogalmaznak, mely motiváló lehet a vezetők (pl.: prémium, bónuszok) illetve a dolgozók számára (pl.: Mosoly csekk, Hónap dolgozója, „Tyúha! tábla”, Spirit&Smile, incentive út), ezek sarkallják a többlet teljesítményre őket.

Az eredmények megismertetésekor cél, hogy mindenki megkapja a számára lényeges visszajelzést akár személyesen vagy meeting keretében, akár faliújságon vagy belső újságban. A munkatársak minőség tudatossága változó, de fejleszhető. A legkritikusabb pontot a dolgozók és a középvezetők változásokkal és új kihívásokkal szembeni attitűdje jelenti. A rendszeres mérés, a következetes visszacsatolás, a pozitív megerősítés és motiváció, valamint a jól strukturált tréningek erejében bíznak a szállodák. Magas fluktuáció esetén ez sem működik. A dolgozói megkérdezések alkalmával azonban az derül ki, hogy a személyzet fontosnak ítéli meg saját szerepét a vendégelégedettség fokozásában. Általában maximálisnak értékeli saját teljesítményüket.

### **8.1.5. A vendégelégedettség jelentősége a szállodák szempontjából**

A vendégek elégedettségét a szállodák saját lehetőségeikhez és minőségi elkötelezettségükhöz mérten figyelembe veszik, változatos módszerekkel gyűjtik információikat. A kis házak általában távozáskor tesznek fel kérdéseket („Jól érezte magát nálunk? Elégedett volt szolgáltatásainkkal?”), illetve a vendég ott tartózkodása alatt személyes kommunikációt folytatnak. A nagyok szisztematikusan saját vagy központi (papíralapú vagy elektronikus) kérdőíveket töltenek ki, gyűjtik a panaszokat, a Guest Relation vagy a Front személyzet tagjaihoz eljutott véleményeket rendszerezik. Néhol külön munkatárs vagy külső cég foglalkozik az értékelő oldalakon megjelenő vendég kommentek megválaszolásával, elemzésével.

A vendégelégedettség mérések eredményét tudatosan vagy intuitívan hasznosítják. Egyes házak minőségpolitikáját, a fejlesztés szükséges irányait vagy a beruházások ütemezését erőteljesen befolyásolja. Az alkalmazottak és a vezetők teljesítmény értékelésekor felhasználják a vendégek dicsérő vagy elmarasztaló megjegyzéseit, ezeket megismertetik az érintettekkel.

A hazai vendégek általában elégedettek a szállodai termékkel, viszonylag kevés a panasz és a negatív komment. Az elégedettség biztos jelének tekintik a vendégek pozitív megnyilvánulásait, viselkedését, a vendégkönyvbe írt dicséreteket és köszönő, hálás bejegyzéseket, a visszatérést, a tovább ajánlást, a borraivalót és az alacsonyabb érzékenységet. Az elégedett vendég együttműködő a dolgozókkal és a vezetéssel, gyakran kötődnek személyekhez, néha ajándékot is hoznak a szállodába. Az üzleti szállodák esetében a visszatérés és az elégedettség kapcsolata nem egyértelmű, külső adottságok illetve szerződések köthetnek bizonyos vendégek egy adott szállodához, nem pedig az elégedettség.

A tipikus panaszhelyzetek gyakran a szállodák nem megváltoztatható adottságai miatt keletkeznek (pl.: hangos a környék, rossz a közlekedés), illetve eseti műszaki problémák merülnek fel (pl.: záruk, távirányítók, csapok, égők, konnektorok, wifi, szauna, nyílászárók). A személyzettel kapcsolatos kifogások közé tartozik a lassúság, a foglaláskori félreértés, az ígért szolgáltatás elmaradása, a nyelvtudás hiányossága és a szervezési hiányosság.

### 8.1.6. A szállodák minőségfejlesztési törekvései

A közelmúlt jelentős piaci változásai két irányból befolyásolják a szállodák minőség tudatosságát és fejlesztési törekvéseit. Egyrészt az egyre növekvő verseny kényszeríti ki a színvonal tartását és fokozását, amit a vendégek elvárásainak emelkedése is erősít. Általában véve megfigyelhető a minőség iránti igény emelkedése. Másrészt a válság kedvezőtlen hatása költségsökkentésre kényszeríti a szállodákat, mely leggyorsabban a létszám leépítésekkel illetve a karbantartási, technikai fejlesztési lépések elhalasztásával érhető el. Megállapítható, hogy a nyereségesen működő szállodák a fejlesztések irányába, a veszteségesek pedig a takarékoság irányába mozdultak.

A minőségfejlesztés céljai között megfigyelhető, hogy a változó előírásoknak való megfelelés mellett a szállodák szeretnének újabb szegmenseket vonzani, vendéglégedettséget emelni, versenyben maradni és az imázsukon javítani. Nyilvánvaló, hogy a hatékonyság növelése, a jövedelmezőség és a profit emelése is megjelenik céljaik között, mivel a minőség ezekre gyakorolt pozitív hatását felismerték.

A minőségfejlesztés legjellemzőbb intézkedései közé tartozik:

- \* a szolgáltatásbővítés, mely kevésbé beruházás igényes innovatív ötletre épül (pl.: új csomagok, változatos programok, több animáció, szauna szeánszok, kezelések),
- \* a technikai fejlesztés, mely leginkább a kommunikációs és számítástechnikában mutatkozik,
- \* a környezetvédelmi intézkedések, melyekkel erőforrás felhasználás illetve kibocsátás csökkenés érhető el, kommunikációjuk imázs javulást is okoz,
- \* a személyzetfejlesztés, mely egyre erőteljesebb kiválasztásra (elcsábításra) és célirányos tréningekre épül,
- \* a minőségbiztosítási illetve tanúsítási rendszerek bevezetése, melyek követelményeinek meg kell felelni. A HotelStars osztálybasorolás is ezek közé sorolható.

Arra a kérdésre, hogy mennyibe kerül a minőségfejlesztés, többen nem tudtak válaszolni, hiszen sok eltérő terület költségét és beruházását kellene ehhez összesíteni. Abban azonban egyetértettek a megkérdezettek, hogy a minőség fejlesztésébe investált összegek hosszabb távon kétségtelenül megtérülnek. Gyakran akkor is meg kell lépni bizonyos fejlesztéseket, ha azok megtérülése csak stratégiaileg várható, mivel a piacon maradást teszik lehetővé.

### 8.1.7. A szállodák véleménye a minőségjelzésekről

A szállodák egyértelműen fontosnak tartják, hogy szolgáltatásuk minőségéről a közvéleményt tájékoztassák. Tisztában vannak vele, hogy a potenciális vendégek kockázatot vállalnak a szállodai termék kiválasztásakor. A minőségre utaló információk segítik a vendégeket a tájékozódásban és a szállodaválasztásban. Orientálják őket az elvárásaik reális megfogalmazásában és tartózkodásuk alatt a szolgáltatás minőségének értékelésében. A szállodák szerint a vendégek az árakat is a minőség ismeretében képesek megítélni, tehát az ár-érték arány mérlegeléséhez nélkülözhetetlen a minőségjelzések egyértelmű kommunikációja.

Sokféleképpen utalnak minőségükre. A jól bejáratott brandet (Marriott, Kempinski, Hilton, Novotel, stb.) illetve az osztálybasorolást (csillagszám) egyértelmű jelzésnek tekintik a szállodák.

Többen már az elhelyezkedésüket (pl.: Budapest belváros, Duna part, turisztikai látványosság közelében) is ilyen jelzésnek gondolják. Általában az árat fontos jelzésnek szánják a szállodák, ám jelenleg nem tartják reálisnak az árak szerepét. Ma az árak a kereslet fizetőképességéhez, az ország turisztikai („Magyarország olcsó”) kommunikációjához és a térség megítéléséhez igazodnak. A hasonló minőséget külföldön kétszer-háromszor magasabb áron képesek értékesíteni. Természetesen az adott piacon igyekeznek a minőségbeli különbségeket az árakkal kifejezni, de a bonyolult árképzés (Dynamic Pricing, Revenue Management) miatt az adott árak sok egyéb eltérő tényező figyelembevételével alakulnak ki.

A kommunikáció fontos színtere a honlap, melyen a szállodák tartalmilag és arculatukkal is igyekeznek minőségüket sugallni. Az itt feltüntetett exkluzív partnerek szintén utalnak a luxusra. Egyre gyakoribb, hogy a web 2.0 és az OTA-k (Booking, Expedia) lehetőségeit kihasználva az értékelő oldalakon (Tripadvisor, Holidaycheck) megjelenő vendég véleményeket széles körben publikálják a szállodák. Ez esetben például egy 1-10 értékelő skálán elért 9,8-as szám nagyon egyértelműen mutatja a korábban megszállt vendégek pozitív tapasztalatát, és befolyásolja a potenciális vendégeket. A minőség tanúsítványok kommunikációjának jelentőségét még nem minden szálloda ismerte fel.

### 8.1.8. A Hotelstars osztálybasorolás megítélése

A nemzeti védjegyet (csillag) megvásárolt szállodák azzal indokolták lépésüket, hogy fontosnak tartották a saját maguk által produkált (elfogadott) minőségüket megmértetni a HotelStars Union követelményrendszere alapján. Többeknek ez adott lökést a korábban háttérbe szorított fejlesztések megvalósításához. Úgy látják, hogy a vendégek tájékozódásához a klasszikus jelzés a csillag, amely főleg a business szegmens számára lényeges. Nem elhanyagolható, hogy a MSZÉSZ sokat költött a védjegy hazai népszerűsítésére, az osztályba sorolt házak nyilvánosságra hozására, így a promóciótól a szállodák többlet forgalmat és marketing hasznokat is remélnek.

Azok között, akik nem rendelkeznek a csillag besorolással, szép számban vannak magas minőségű szállodák. 5\* superior minősítése mindössze a Boscolo, a Corinthia és a LeMeridien, míg 5\* a Kempinski láncnak van. A többi neves szállodalánc azzal indokolta távol maradását, hogy az általuk kiépített márkanév önmagában erős minőségjelzésnek számít (Marriott, Four Seasons, InterContinental, Sofitel), annak használatától több előnyt várnak. A saját sztenderdjeik jóval meghaladják az osztálybasorolási követelményeket.

Az önálló szállodák még kívánnak, hogy hogyan is működik a rendszer, illetve gyakran a tulajdonosi kör nem hajlandó a minősítésre energiát és pénzt áldozni. A kis szállodák esetében gyakori, hogy nem felelnek meg a számukra kívánatos (vagy eddig használt) minőségi fokozat előírásainak, és a minősítés költségeit (MSZÉSZ tagsági díj + minősítés díjai) nem tudják

kigazdálkodni. Többen arra hivatkoztak, hogy vendégkörük nagy része törzsvendég és szolgáltatási színvonaluk (tipikusan a családi és a kis szállodák esetében) szájhagyomány útján terjed.

Arra a kérdésre, hogy „*a vendégek és a partnerek mennyire vannak tisztában az osztálybesorolási követelményekkel?*”, meglehetősen hasonló válaszok születtek. A vendégek érzik a minőség intervallumok közti eltérést, tudják, hogy egy háromcsillagos szállodától többet várhatnak el, mint egy kétcsillagostól. Panaszhelyzetekben hangzik el, hogy „*egy négycsillagos szállodának illene ezt vagy azt a szolgáltatást nyújtani*”... A gyakran utazó vendégeknek van egyfajta tapasztalata, de a kritériumrendszert általában senki nem ismeri pontosan. Érdekes megfigyelés, hogy a partnerek (pl.: beszállítók, hatóságok) a megbízhatóságot és a likviditást is a csillagszámhoz kapcsolják elvárásaikban.

Megállapítható tehát, hogy a hazai szállodák foglalkoznak a minőség kérdésével, fejlesztésével. A minőség tanúsítására már kisebb körben van szándék, és az osztálybesorolásban bekövetkezett változásokra nagyon lassan reagálnak.

## **8.2. A kérdőíves felmérések eredményeinek bemutatása**

A minőség, minőségfejlesztés, elégedettség témakör a turizmus keresleti és kínálati oldalát egyaránt érinti, mindkét perspektívából vizsgálható. A fejezetben elsőként a vendégek, majd a szállodák szempontjából kerül a kérdéskör bemutatásra, végül a közöttük lévő kapcsolatokat elemzem.

### **8.2.1. A hazai wellness szállóvendégek elégedettségének és minőség tudatosságának vizsgálata**

A vendégeknek szánt kérdőív felépítése illeszkedik az elégedettség kialakulásának folyamatához és a szakirodalomban feldolgozott elmélethez. Elsőként a szállodaválasztáshoz szükséges információgyűjtést vizsgáltam, mely a 8.2.4. pontban kerül kifejtésre. Ezután az elvárásokat, a tapasztalt szolgáltatás minősítését, a kapott értéket és az elégedettséget vettem górcső alá, és végül ennek következményeit.

#### **8.2.1.1. Az elvárások**

A diszkonfirmáció tényének bizonyításához a vendégeket a következő módon kérdeztem elvárásaik létéről:

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
A kiválasztott szállodával kapcsolatban megfogalmazom elvárásaimat					
Ha tudatosan nem is, de egy kép előzetesen kialakul bennem a választott szállodáról					

A két kérdésre adott magas értékek alátámasztják, hogy a potenciális vendégek megfogalmazzák elvárásaikat a választott szállodával szemben akár tudatosan (4,13), akár kevésbé tudatosan, egy előzetes kép kialakításával (4,39).



A kérdőív egyetlen nyitott kérdése (*Az öt legfontosabb elvárásom egy wellness szállodával szemben a következő:*) a vendégeket arra kényszerítette, hogy elvárásaikat konkretizálják. A válaszadók 58 %-a (471 fő) írta le szempontjait, összesen 2.767 kifejezés formájában. Tartomelemzés módszerével igyekeztem a 36. táblázatban rendszerezni ezeket (fejlécben az említések száma). Nem tudtam besorolni azt az 52 elvárást, melyek így hangoztak: *jó színvonal, magas színvonal, magas minőség*, mivel ezek nagyon általánosak.

36. táblázat: A vendégek által megfogalmazott elvárások /Saját szerkesztés/

Tisztaság 324	Személyzet 347	Szolgáltatások 485	Tárgyi környezet 491	Hangulat 321	Megbízhatóság 168	Étel-ital 314	Ár-érték 265
higiénia rend tisztaság szoba tisztasága medence közös terek fürdőszoba	felkészült barátságos udvarias szakértő tapintatos vendégorientált jó hozzáállású jó viselkedésű kedves szimpatikus tisztelettudó jó megjelenésű figyelmes közvetlen előzékeny tájékozott állandó rugalmas odafigyelő empatikus segítőképz	sok wellness egészségmegőrző masszázs szauna szeánsz sport szépészet kozmetika aktív időtöltés sokoldalú teljeskörű különleges kreatív nem sablonos baba barát család barát tartalmas csomagok szórakozás élmény alkalmazkodás a vendégek időrendjéhez késői távozás hosszú nyitvatartás	jó megközelíthetőség jó elhelyezkedés kényelmes szobák kényelmes matrac kényelmes bútorok tágas fürdőszoba hajszárító ruhaszárító fürdőköpeny puha törölköző tágas közösségi terek modern eszközök medencék szaunák felszereltség gyermek játszó kültéri medencék sport pályák termál víz gyógyvíz láttnivalók a környéken	Kellemes atmoszféra harmónia nyugalom csend pihentető környezet igényesség elegancia családiasság kényelem komfortosság esztétikus kialakítás szép környezet jó fekvés sok szabad tér külső park, kert megfelelő hőmérséklet gyerekek elszeparálva jó illat ne legyen zsúfoltság	teljeskörű információ az előzetes tájékoztatóhoz részletes információk valóságghú tájékoztató valódi kedvezmény megígért minőség hirdetés tükrözze a színvonalat műszakilag kifogástalan azt kapjam, amit ígértek hitelesség karbantartottság minden üzembépes biztonság őrzött parkoló mások véleményét lehesse látni gyors reagálás a problémákra	étterem széles választék finom ételek egészséges táplálkozás változatos étrend kiadós étkezés bőséges reform táplálkozás wellness ételek szép tálalás diétás ételek helyi/tájjellegű friss könnyű ízletes a közelben is legyenek éttermek	megfizethető olcsó akciók legyenek nem magas ár reális ár elérhető áron arányos árak mérsékelt ár vonzó árak kedvező ár barátságos ár ingyenes wellness alapárba foglalt szolgáltatások ingyenes wifi ingyenes sportpályák korlátlan wellness legyen az árban...

Nem meglepő, hogy a legtöbb elvárást a tárgyi környezetet illetően fogalmazták meg a vendégek. Szinte mindenki írta, hogy medencék, szaunák feltétlenül legyenek, mivel a wellness élmény a hazai vendégkör fejében ezekkel párosul. A szolgáltatások tekintetében nagyon gyakori volt a *sok wellness szolgáltatás* kifejezés, amit a vendégek nem nevesítettek.

Érezhető, hogy a személyzet nagy szerepet kap, feljüket sok elvárás irányul, melyek véleményem szerint reálisak. A tisztaság vélhetően annyira triviális elvárás, hogy nem is nevesítette minden válaszadó. A hangulat kategóriában a *nyugalom, csend, pihenés* kifejezések jelentel meg leggyakrabban, de láthatóan fontos a szállodai tartózkodás során a vendéglátás is. Már ennél a kérdésnél sejthető, hogy a vendégek az általuk fizetett árak tükrében értékelnek. Sajnos senki nem írta, hogy mit tartanak *reális vagy megfizethető árnak*, az viszont érezhető, hogy az árba beépítve hajlandóak kifizetni több szolgáltatás díját. Nem tolerálják, ha a szállodában kiderül, hogy számukra alapvető szolgáltatásokat külön kell téríteni. Határozottan külön kategóriát alkotnak a megbízhatóságra vonatkozó elvárások, ahol az ígéreteknek való megfelelés és a biztonság lényeges szempont.

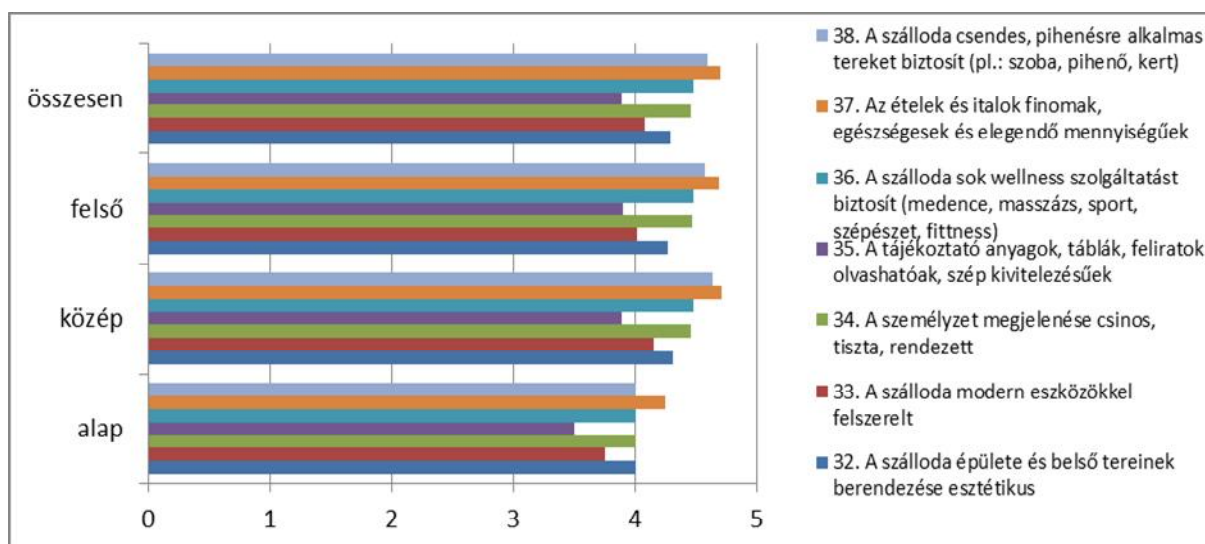
Ezután már a Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985, 1988) által aggregált öt különböző dimenzió – *tárgyi környezet, szolgálatkészség, megbízhatóság, biztonság és empátia* – felhasználásával irányított kérdésekben kellett a vendégeknek értékelni 1-től 5-ig, hogy számukra ezek mennyire fontosak, azaz milyenek az elvárásaik ezekre vonatkozóan.

37. táblázat: Elvárások a tárgyi környezettel szemben /Saját szerkesztés/

Kérem jelölje be, hogy az Ön számára mennyire fontos az adott jellemző! (1-egyáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos)	Átlag
32. A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus	4,29
33. A szálloda modern eszközökkel felszerelt	4,07
34. A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett	4,46
35. A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek	3,9
36. A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport, szépséget, fitness)	4,48
37. Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek	4,69
38. A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert)	4,6

Látható, hogy a tárgyi környezetre vonatkozóan (37. táblázat) a vendéglátás jelentősége nagy (4,69), illetve fontos elvárás a nyugalom (4,6) és a sok wellness szolgáltatás (4,48). Jólal kisebb az elvárás a házon belül rendelkezésre bocsátott tájékoztató anyagok (3,9) és a modernitás tekintetében (4,07), ám értékük nem alacsony.

A 16. ábrán megfigyelhető, hogy a tárgyi környezet fontosságának megítélése az iskolai végzettséggel növekszik.



16. ábra: A tárgyi környezet megítélése a vendégek iskolai végzettsége szerint /Saját szerkesztés/

Hasonló elemzési módszerrel (az összesített adatokat lásd a 38. táblázatban) a szolgálatkészség alapján a dolgozók és a vezetők udvariasak (4,81), illetve segítőkészek (4,75) válaszokat tartották a legfontosabbaknak a vendégek.

A megbízhatóságnál a legfontosabbnak a válaszadók azt tartották, hogy a szolgáltatásokat az ígérteknek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják (4,81), a számlázás minden területen hibamentes (4,76) illetve a vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják (4,71).

A biztonságra vonatkozóan A szálloda minden területe tiszta és higiénikus (4,89), Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak (4,82) vélemények voltak a legmarkánsabbak.

Az empátiára vonatkozó kérdéseknél a legfontosabb, hogy A dolgozók barátságosak (4,73), illetve fogékonyak legyenek az egyéni igényekre, kérésekre (4,43).

**38. táblázat: Az öt minőségjellemző fontosságának és érzékelt minőségének megítélése a vendégek és a szállodák szempontjából. /Saját szerkesztés/**

Az első oszlopban jelölje, hogy mennyire fontos az adott jellemző Önnek / az Ön szállodájának minőségpolitikájában! (1-egyáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos) <b>Jelölje a 2. oszlopban, hogy mennyire jól teljesítette az igénybevett szálloda / az Ön szállodája az alábbi minőség jellemzőket.</b> (Az iskolai osztályzatnak megfelelően: 1-rosszul, 5-nagyon jól).	Szálloda		Vendég	
	Fontosság	Teljesítmény	Fontosság	Teljesítmény
<b>Tárgyi környezet:</b>	<b>4,56</b>	<b>4,45</b>	<b>4,35</b>	<b>4,31</b>
27. A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus	4,56	4,46	4,29	4,28
28. A szálloda modern eszközökkel felszerelt	4,47	4,12	4,07	4,1
29. A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett	4,86	4,85	4,46	4,45
30. A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek	4,54	4,74	3,89	4,14
31. A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport)	4,19	4,34	4,47	4,29
32. Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek	4,91	4,41	4,69	4,48
33. A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert)	4,41	4,28	4,59	4,44
<b>Szolgáltatászség:</b>	<b>4,79</b>	<b>4,44</b>	<b>4,63</b>	<b>4,39</b>
34. A vendégeket folyamatosan informálják a szolgáltatásokról	4,34	4,32	4,24	4,03
35. A dolgozók segítőkészek	4,93	4,65	4,75	4,52
36. A dolgozók gyorsan reagálnak a vendégek kéréseire	4,95	4,13	4,72	4,41
37. A dolgozók és a vezetők udvariasak	4,95	4,69	4,81	4,62
<b>Megbízhatóság:</b>	<b>4,84</b>	<b>4,33</b>	<b>4,68</b>	<b>4,4</b>
38. A szolgáltatásokat az ígérteknek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják	5	4,19	4,81	4,41
39. A szolgáltatásokat hibamentesen biztosítják	4,71	3,997	4,59	4,25
40. A szolgáltatásokat a vendégek igényeinek megfelelő időpontban és nyitva tartással biztosítják	4,6	4,26	4,62	4,3
41. A vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják	5	4,63	4,71	4,4
42. A számlázás minden területen hibamentes	5	4,23	4,76	4,7
43. Az alkalmazottak és a vezetők a helyükön vannak, elérhetőek	4,73	4,73	4,62	4,34
<b>Biztonság:</b>	<b>4,87</b>	<b>4,48</b>	<b>4,77</b>	<b>4,6</b>
44. Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak	4,84	4,5	4,82	4,69
45. Az alkalmazottak szakmailag jól felkészültek	4,89	4,43	4,7	4,48
46. Az alkalmazottak bizalmat ébresztenek	4,78	4,65	4,68	4,6
47. A szálloda minden területe tiszta és higiénikus	4,97	4,34	4,89	4,63
<b>Empátia:</b>	<b>4,69</b>	<b>4,29</b>	<b>4,35</b>	<b>4,18</b>
48. A dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre	4,76	4,02	4,43	4,24
49. A dolgozók barátságosak	4,95	4,69	4,73	4,6
50. A vendégek személyre szabott törődést kapnak	4,56	4,17	4,17	3,92
51. A szálloda odafigyel a generációs különbségekre	4,5	4,23	4,04	3,92
52. A szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre (pl. étel-érzékenység, betegség, vegetarianizmus)	4,71	4,34	4,39	4,24

A szolgáltatás minőségének öt aldimenzióját összehasonlítva egyrészt megállapíthatjuk, hogy az iskolai végzettséggel és a jövedelmi helyzettel növekszenek az elvárások. Másrészt az aldimenziók nem ugyanolyan fontosak. Átlagosan a *biztonság* (4,77) a *megbízhatóság* (4,68), a *szolgáltatászség* (4,63), az *empátia* és a *tárgyi környezet* (4,35) a vendégek preferenciájának sorrendje.

### 8.2.1.2. Az érzékelt minőség

A minőségi jellemzők objektív fontossága mellett a vendégektől megkérdeztem a legutóbbi hazai wellness szállodai tartózkodás alkalmával tapasztalt szolgáltatás minőségével kapcsolatos *saját véleményüket* (ugyanazokkal a kérdésekkel, mint az előző vizsgálatban). Így vizsgálhatóvá vált, hogy milyen összefüggések vannak az elvárások és az érzékelt minőség között, a szálloda teljesítménye és a minőségi jellemző fontossága között, hol vannak a legnagyobb eltérések. A 38. (összesítő) táblázatból látható, hogy az elvárások mind az öt dimenzió esetében magasabbak voltak, mint a tapasztalt minőség.

Vizsgálataimhoz asszociációs kapcsolatokat használtam.

A Csuprov és Cramer asszociációt alkalmazva azt találtam, hogy a legszorosabb kapcsolatok az objektív és szubjektív válaszok között az empátiával kapcsolatos kérdések esetén tapasztalhatók. *A dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre, illetve A vendégek személyre szabott*

törődést kapnak válaszok esetén a legerősebb a szálloda teljesítménye és a minőségi jellemző fontossága közötti kapcsolat.

**39. táblázat: Csuprov és Cramer asszociációk a szolgáltatás minősége és a tapasztalt szolgáltatások között.**  
/Saját szerkesztés/

Állítások	$\phi^2$	P	V
A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus.	0,13	0,34	0,18
A szálloda modern eszközökkel felszerelt.	0,23	0,43	0,24
A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett.	0,18	0,40	0,21
A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek.	0,53	0,59	0,36
A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport, szépség, fitness).	0,17	0,38	0,20
Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek.	0,15	0,36	0,19
A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert).	0,42	0,54	0,32
A vendégeket folyamatosan informálják a szolgáltatásokról.	0,33	0,50	0,29
A dolgozók segítőkészek.	0,23	0,43	0,24
A dolgozók gyorsan reagálnak a vendégek kéréseire.	0,15	0,36	0,19
A dolgozók és a vezetők udvariasak.	0,20	0,41	0,22
A szolgáltatásokat az ígérteknek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják.	0,08	0,28	0,15
A szolgáltatásokat hibamentesen biztosítják.	0,18	0,39	0,21
A szolgáltatásokat a vendégek igényeinek megfelelő időpontban és nyitva tartással biztosítják.	0,10	0,30	0,16
A vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják.	0,47	0,57	0,34
A számlázás minden területen korrekt és hibamentes.	0,19	0,40	0,22
Az alkalmazottak és a vezetők a helyükön vannak, elérhetőek.	0,18	0,39	0,21
Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak.	0,14	0,35	0,19
Az alkalmazottak szakmailag jól felkészültek.	0,13	0,34	0,18
A dolgozók bizalmat ébresztenek.	0,13	0,34	0,18
A szálloda minden területe tiszta és higiénikus.	0,11	0,31	0,16
A dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre.	1,04	0,71	0,51
A dolgozók barátságosak.	0,41	0,54	0,32
A vendégek személyre szabott törődést kapnak.	0,59	0,61	0,38
A szálloda odafigyel a generációs különbségekre.	0,48	0,57	0,35
A szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre (pl. étel-érzékenység, betegség, vegetarianizmus).	0,31	0,49	0,28

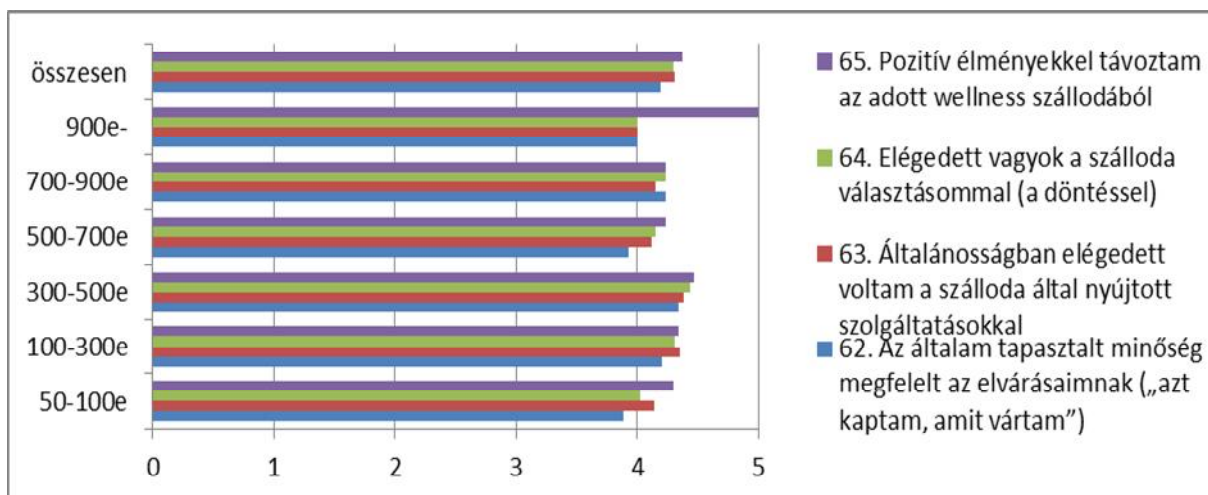
Az átlagokat vizsgálva kiderült, hogy a vendégek elvárásainak (4,35) leginkább a tárgyi környezet kialakításával tudtak megfelelni a szállodák (4,31). Ebbe a dimenzióba kerültek a vendégek számára legfontosabb elvárások (az épület, a szolgáltatások, az ételek, a pihentető hangulat).

### 8.2.1.3. A vendéglégedettség

Az elégedettségrel kapcsolatos kérdések ötfokozatú Likert-skálán adtak lehetőséget a vendégek számára a válaszadásra (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek). A válaszok közül a *Pozitív élményekkel távoztam az adott wellness szállodából* (4,4) kapta a legmagasabb értéket, mely utalhat arra, hogy az elégedettség fokmérője az élmény. Minden válasz körülbelül ugyanolyan

fontos volt, ezt mutatja, hogy a legkisebb átlaggal rendelkező *Az általam tapasztalt minőség megfelelt az elvárásaimnak („azt kaptam, amit vártam”)* kérdés is 4,2-es értéket ért el.

A kérdőívek alapján megállapítható, hogy minél nagyobb városban lakik a vendég, annál kevésbé elégedett általánosságban a szolgáltatásokkal. A háztartások nagyobb bevételeivel az elégedettség egy darabig növekszik, majd csökkenni kezd (17. ábra), azaz a legelégedettebbek általában az átlagos háztartásban élő emberek. Az alacsony illetve a magas jövedelműek kevésbé vannak megelégedve a kapott szolgáltatásokkal.



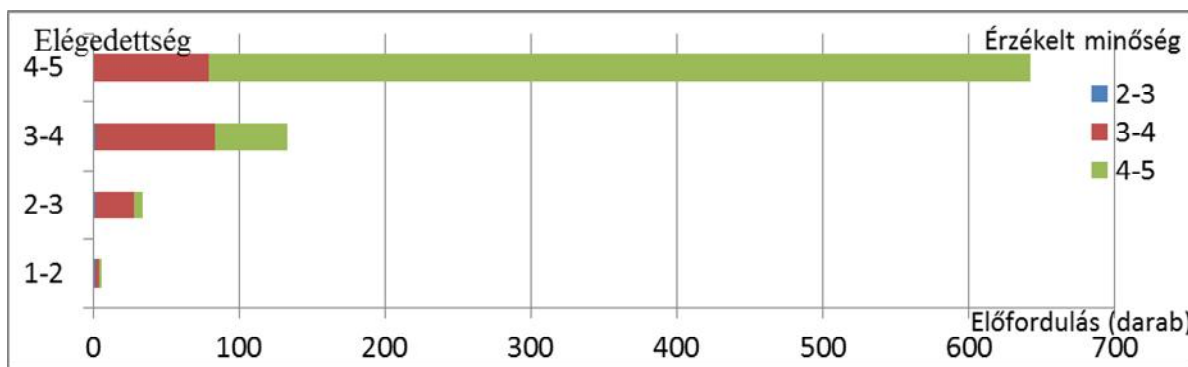
17. ábra: Az elégedettség értékelése a háztartás jövedelme szerint. /Saját szerkesztés/

A vendégek kérdőívei alapján az érzékelt minőség (32-57. kérdésekre adott válaszok átlaga) és a vendéglelégedettség (62-65. kérdések átlaga) között összefüggés mutatható ki (40. táblázat). Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy ez a kapcsolat szoros, a legtöbb elem a lenti táblázat főátlójában helyezkedik el (0+2+82+563). A két változó közötti szoros összefüggést a Pearson-féle korrelációs koefficiens értéke (0,62) adja meg pontosan.

40. táblázat: A minőség és elégedettség kapcsolata a vendégek értékelése alapján (fő). /Saját szerkesztés/

Minőség	Elégedettség				Végösszeg
	1-2	2-3	3-4	4-5	
1-2	0	0	0	0	0
2-3	2	2	2	0	6
3-4	2	26	82	79	189
4-5	2	6	49	563	620
<b>Végösszeg</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>133</b>	<b>642</b>	<b>815</b>

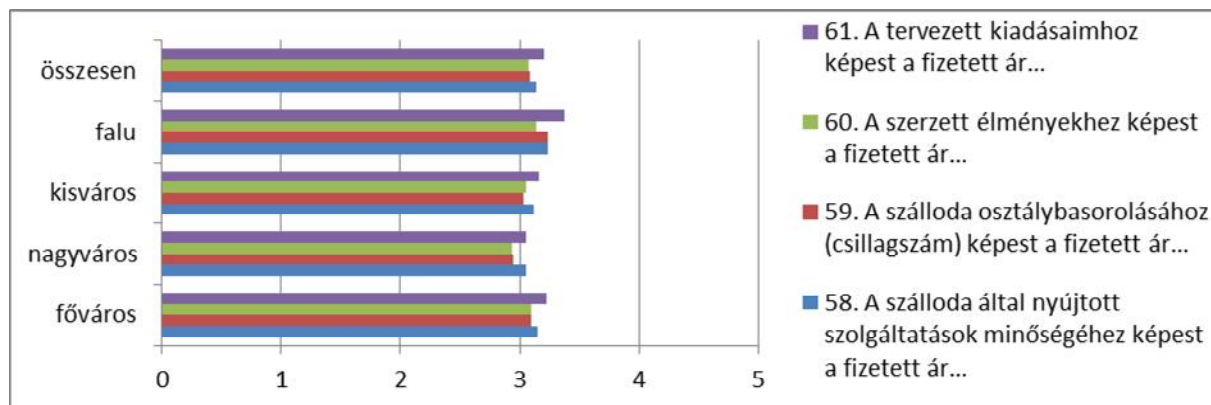
A 18. ábra alapján elmondhatjuk, hogy minél elégedettebb egy vendég, annál magasabbnak érzékeli a kapott minőséget. Az adatokból látható, hogy ennek fordítottja is igaz, azaz minél magasabb színvonalat érzékel a vendég, annál elégedettebbnek érzi magát.



18. ábra: Az érzékelt minőség és az elégedettség kapcsolata. /Saját szerkesztés/

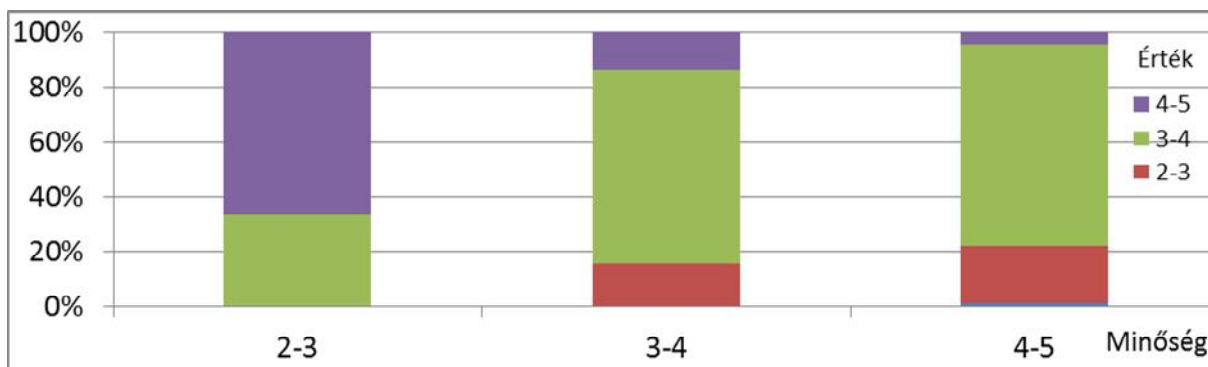
#### 8.2.1.4. A kapott érték (Customer value)

A minőség és az elégedettség közötti kapcsolatot erősen moderálhatja a vendég által érzékelt érték. A szállodai tartózkodás során kapott értékkel kapcsolatos kérdésekben a vendégek az általuk fizetett árakkal hasonlították össze a tapasztalt szolgáltatásminőséget 1-5-ös elégedettségi skálán (*a fizetett ár az értéknél 1-jóval alacsonyabb, 2-alacsonyabb, 3-arányos, 4-magasabb, 5-jóval magasabb*). Általában a vendégek arányosnak érzékelték az általuk fizetett árat, hiszen a válaszok nagyon közel vannak a 3-as értékhez. A tervezett kiadását mindenki enyhén túllépte (3,34), míg a szerzett élményhez képest fizetett ár kapta a legkisebb (3,21) értéket. Általában a kisebb településeken élő emberek a fizetett árakat az általuk kapott értékhez képest enyhén magasabbnak élik meg, mint a nagyobb városokban élők (19. ábra).



19. ábra: A kapott érték megítélése a település jellege szerint. /Saját szerkesztés/

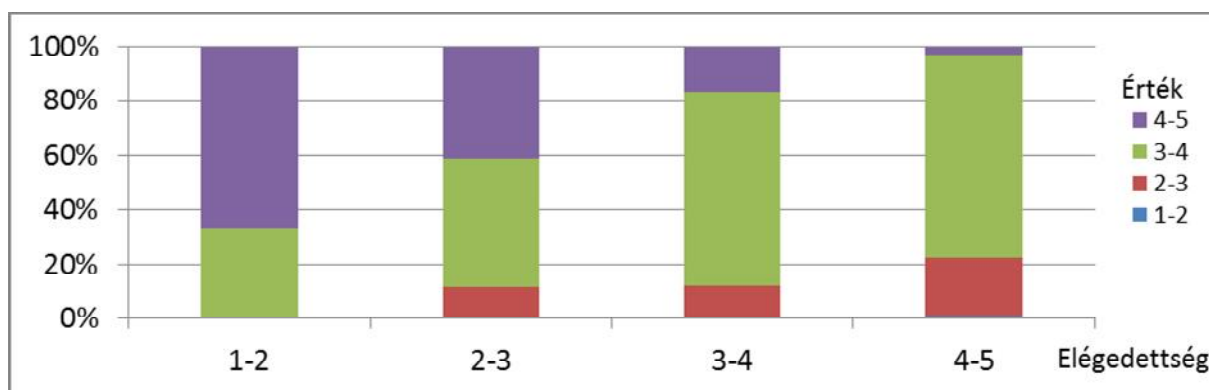
Az átlagokat vizsgálva arányosnak értékelték a vendégek a kapott érték és az árak viszonyát. Azonban az érzékelt minőségre (32-57. kérdések átlaga) fontos hatása van a tartózkodás során kapott értékekkel, illetve az általuk fizetett árakkal (58-61. kérdések átlaga) kapcsolatos attitűdöknek. Az érzékelt átlag alatti minőség esetén a vendégek úgy érzik, hogy az általuk fizetett ár magasabb, vagy jóval magasabb, mint a kapott szolgáltatás. A szálloda teljesítményének növekedésével a vendégek azt érzik, hogy az általuk kapott érték arányos a fizetett árakkal (20. ábra).



20. ábra: A vendégek által érzékelt minőség a szállodai tartózkodás során kapott érték szerint (%).

/Saját szerkesztés/

Hasonlóan erős összefüggés mutatható ki az elégedettség (62-65. kérdések átlaga) és az érzékelt érték (58-61. kérdések átlaga) között. Az elégedetlen vendégek a szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségéhez, a szálloda osztályba sorolásához (csillagszám), a szerzett élményekhez, illetve a tervezett kiadásaihoz képest a fizetett árat magasnak, vagy nagyon magasnak ítélték. Az elégedett vendégek többsége a kapott szolgáltatásokkal arányosnak érzékelték a fizetett árat.



21. ábra: A vendégek által érzékelt elégedettség a szállodai tartózkodás során kapott érték szerint (%).

/Saját szerkesztés/

A szállodák is úgy vélték (41. táblázat), hogy a szolgáltatások minőségével (2,98) és a vendégek élményeivel (2,96) arányos árakat alkalmaznak. Érezhető, hogy az osztálybesorolásukhoz (2,43) és a gazdaságos üzemeltetéshez (2,41) képest viszont alacsonynak ítélik áraikat.

41. táblázat: Az árak értékelése a szállodák szempontjából. /Saját szerkesztés/

Kérem, jelölje, hogy szállodájukban a vendégek által fizetett árak általánosságban milyen arányban állnak az alábbiakkal!	Átlag
54. A szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségéhez képest a fizetett ár...	2,98
55. A szálloda besorolásához (csillagszám) képest a fizetett ár...	2,43
56. A szerzett élményekhez képest a fizetett ár...	2,96
57. A szálloda gazdaságos fenntartásához szükségeshez képest a fizetett ár..	2,41

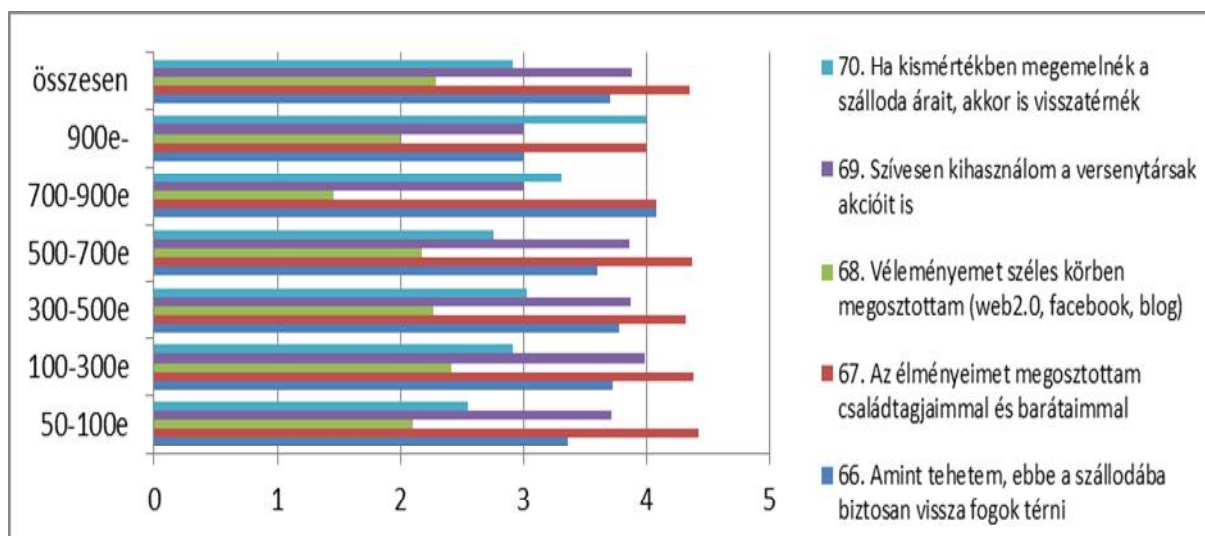
### 8.2.1.5. A fogyasztás utáni magatartás

A vendégek fogyasztás utáni magatartásával kapcsolatos (1-egyáltalán nem ért egyet, 5-teljes mértékben egyetért) kérdések két oldalról – az elégedettség és a minőség következményei szerint – közelítik meg a témát (42. táblázat).

42. táblázat: A lojalitás mértéke. /Saját szerkesztés/

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	Átlag
66. Amint tehetem, ebbe a szállodába biztosan vissza fogok térni	3,86
67. Az élményeimet megosztottam családtagjaimmal és barátaimmal	4,51
68. Véleményemet széles körben megosztottam (web2.0, facebook, blog)	2,34
69. Szívesen kihasználom a versenytársak akcióit is	4,04
70. Ha kismértékben megemelnék a szálloda árát, akkor is visszatérnék	2,99

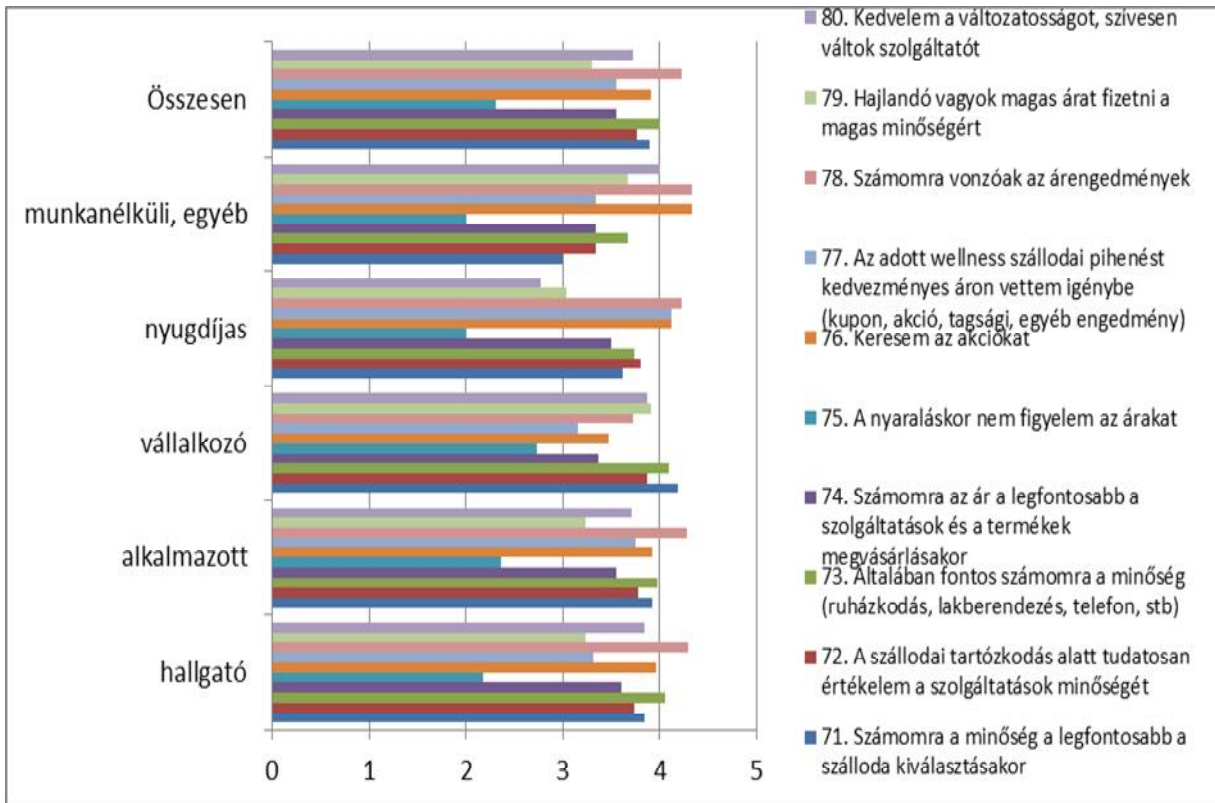
Az elégedettség következményei szerinti elemzésben megállapíthatjuk, hogy a hazai vendégek élményeiket szűk körben osztják meg (4,51), és bár információ forrásként támaszkodnak a social media platformokra, ők maguk kevésbé (2,34) kommentálnak és értékelnek. Viszonylag magas értékkel (3,86) jelezték, hogy szívesen visszatérnének a kipróbált szállodába, ám az áremelést nem tolerálnák (2,99). A 69. kérdés az árérzékenységre utal, főleg a közepes és az alacsonyabb jövedelműek esetében (22. ábra). Általánosságban ez a minta nem tekinthető túlságosan lojálisnak, hiszen az akciókkal elcsábíthatók (4,04).



22. ábra: A fogyasztás utáni magatartás értékelése a háztartás jövedelme szerint. /Saját szerkesztés/

A következő kérdéssor a válaszadók minőséghez való viszonyát mutatja be, szintén ötfokozatú skálán. Bár a minőségorientáció magas (Általában fontos számomra a minőség (ruházkodás, lakberendezés, telefon stb) - 4,0), az árengedmények mégis vonzóbbak (4,2). A hazai vendégek tudatosan keresik az akciós ajánlatokat (3,92), és a nyaraláskor sem könnyelműsködnek (2,3). A vállalkozók számára a legfontosabbak a minőségi követelmények, és őket az akciók sem befolyásolják annyira, mint a hallgatókat, a nyugdíjasokat vagy a munkanélkülieket (23. ábra).

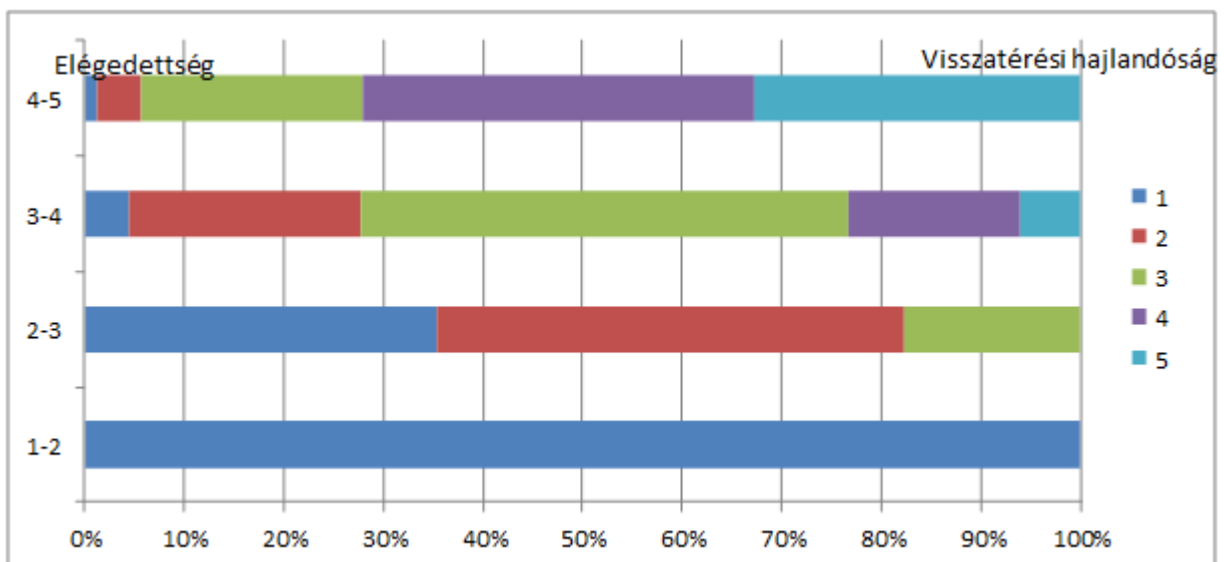




23. ábra: Minőséghez való viszony a vendég foglalkozása szerint. /Saját szerkesztés/

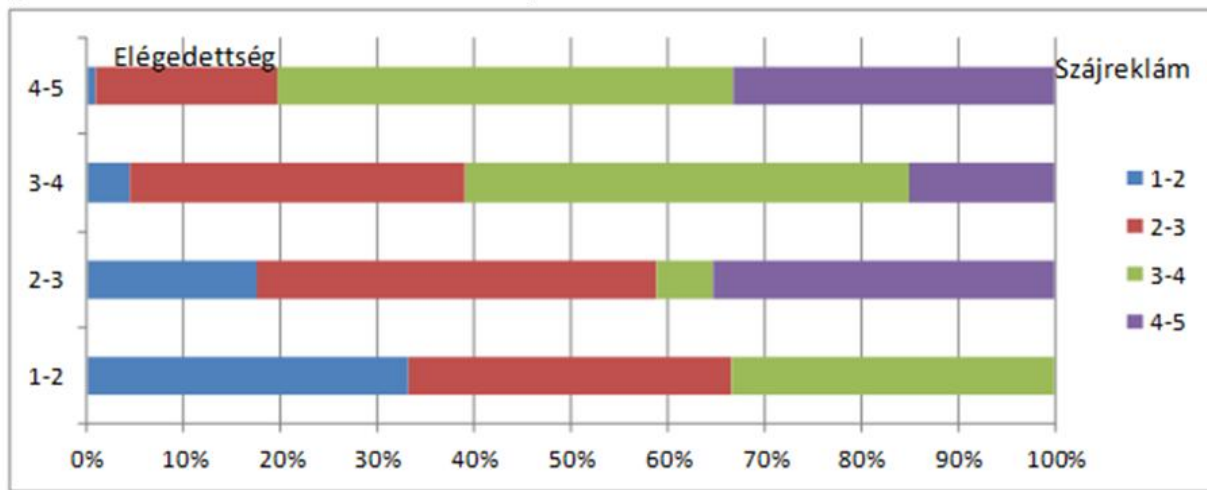
Hasonlóan fontos szerepe van az iskolai végzettségnek a válaszokban. Az alapfokú végzettségű vendégek számára kevésbé lényeges ez – a minőség – szempont, mint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők esetén.

A vizsgálataimból egyértelműen látszik (24. ábra), hogy az elégedetlen vendég nem szándékozik visszatérni (66. kérdés) a szálláshelyére, azonban az elégedettséggel növekszik a visszatérési hajlandóság.



24. ábra: A vendégek elégedettsége a visszatérési hajlandóság szerint (%)./Saját szerkesztés/

Hasonlóan igaz a 25. ábra alapján, hogy az elégedettebb vendégek sokkal nagyobb arányban osztják meg véleményeiket családtagjaikkal, rokonaikkal, vagy még szélesebb körben (67-68. kérdések átlaga) is, azaz az elégedett vendég valóban szívesen ajánlja az adott szállodát másoknak. Ez némiképp megcáfolja azt az általánosítást, hogy a hazaiak a „rossz híreket” és a „problémákat” emelik ki kommunikációjuk során.



25. ábra: Az elégedettség a pozitív szájreklám szerint (%). /Saját szerkesztés/

A fentiek ismeretében a hazai szállóvendégek körében is bebizonyosodott, hogy az elégedettség magasabb visszatérési hajlandósághoz, illetve több pozitív szájreklámhoz, azaz nagyobb lojalitáshoz (visszatérés, ajánlás, szájreklám) vezet.

### 8.2.2. A minőség szemléletű szállodaválasztáson alapuló vendég szegmentáció

Az eddigi vizsgálataim során többnyire egy, vagy kétváltozós elemzéseket végeztem. A kérdőíveken szereplő kérdésekre adott válaszokat önmagukban, a válaszolók demográfiai tulajdonságai, illetve egyes más kérdőíven szereplő kérdések szerint vizsgáltam. A többváltozós statisztikai elemzési módszerek lehetővé teszik a kérdőívezés során gyűjtött információk komplexebb elemzését. Ezeknek az eljárásoknak a segítségével a wellness szállodák vendégeire jellemző, az eddig tárgyaltaknál mélyebb, összetettebb összefüggéseket is fel tudunk tárni. Ezért a továbbiakban többváltozós elemzési módszereket alkalmaztam: a főkomponens-, és klaszteranalízist. Vizsgálataim során sok különböző adattal dolgoztam, sok eltérő valószínűségi változót figyeltem meg, ezért volt szükség a többváltozós elemzési módszerekre. A főkomponens-elemzés a mért változókat csoportosítja; cél a változók számának csökkentése úgy, hogy ezzel a mintában felhalmozott információ a lehető legkisebb mértékben csökkenjen. A klaszteranalízis ezzel ellentétben a megfigyelt elemeket (a vizsgálataimban embereket) csoportosítja.

A többváltozós analízishez a vendégek kérdőívében szereplő válaszok változóit vontam be, kivéve a demográfiai adataikra és a konkrét szállodával való elégedettségre vonatkozókat. Ez utóbbiak egyrészt összefüggésben vannak (a vizsgálatba bevont) az adott minőségi ismérv fontosságának mérőszámaival, másrészt nem mindig tükrözik a vendégek általános véleményét, az esetek egy részében inkább egy-egy konkrét szállásra vonatkoznak. A demográfiai változókat pedig azért hagytam ki a kezdeti elemzésekből, mert a főkomponens és a klaszter analízis után szándékozom őket felhasználni. Így összesen 79 változó szerepelt a kiindulási adatállományomban 815 válaszadóra vonatkozóan.

Főkomponens analízissel igyekeztem a vizsgálatomba bevont változók számát redukálni, kevés aggregált változót létrehozva, mely eljárás egyfajta indexelési módszernek is felfogható. Több összetartozó, egymással lineárisan korreláló, mért változót kevesebb mutatóval helyettesítettem. A vizsgálat célja a változók csoportosítása. Az eljárás menetét és a segéd táblázatokat a *11.1 melléklet* tartalmazza részletesen, itt az eredményeket mutatom be tömören.

Összefoglalva: egy koordináta-transzformációt hajtottam végre, olyan formában, hogy megkerestem azokat az  $a_i$  vektorokat (ezek éppen a korrelációs mátrix sajátértékeihez tartozó sajátvektorok), melyekre  $X_{st} * a_i$  szórása maximális ( $X$  az alapadatmátrix). Az így létrejövő  $C_i = X * a_i$  vektorokat nevezzük *főkomponens vektoroknak*. Azaz, ezek mentén a legnagyobb az értékek szóródása, innen szemlélve adódnak a legnagyobb eltérések. A 79 dimenziós tér nyolc dimenziósra redukálásával az eredeti térben meglévő információ-mennyiség 40%-át sikerült „átmenteni” az új alterünkbe bázis-transzformáció segítségével.

A megtartott főkomponensek alkotóelemeit kommunalitás ( $h^2$ ) segítségével vizsgáltam. Ez a mérőszám megmutatja, hogy az adott változó varianciáját mennyiben magyarázzák a kiszűrt főkomponensek. *Erős (50-85% közötti) magyarázó erőt tapasztaltam* a főkomponensek és az eredeti változók között.

Amennyiben, a főkomponens analízisre, mint bázis-transzformációra gondolunk, úgy azt mondhatjuk, hogy a főkomponensek és az eredeti változók között a bázis-transzformáció mátrixa teremt kapcsolatot. Ez a mátrix adja meg az új bázis (főkomponensek) elemeit a régi bázis (alapadatok) segítségével.

Eszerint *az első főkomponens a szolgáltatások minőségével* (32-57. kérdésekre adott válaszokkal) van szoros kapcsolatban. A főkomponens értékének növekedésével emelkedik a szolgáltatások minősége iránti igény. *A második főkomponens a szállodai tartózkodás során kapott értékkel és az elégedettség* (58-67, 70. kérdések) mérőszámaival mutat szignifikáns kapcsolatot. Ez utóbbi csoporttal negatív előjellel, ezzel is kifejezve, hogy ha a fizetett ár az értékeknél nagyobb, akkor az elégedettség kisebb. *A harmadik főkomponens az elvárásokat befolyásoló tényezőkkel és a minőséggel kapcsolatos* (20-21, 27-29, 71, 73, 75, 79.) kérdésekkel van a legerősebb kapcsolatban. *A negyedik főkomponens az árakkal, az árérzékenységgel mutat szoros összefüggést, mely kérdések a kérésvonal különböző helyein található* (22-23, 69, 74, 76-78). A mutató értékének növekedésével növekszik az ár(érzékenység) szerepe. *A ötödik komponens a szállodákkal összefüggő előzetes tájékozódással, a tapasztalatokkal függ össze.* Minél nagyobb az értéke, annál fontosabbak a válaszadóknak az előzetes információk (6-7, 17, 30. kérdések). *A hatodik komplex változóval a legerősebb korrelációban az internetes információforrások figyelembevételének fontossága van* (11-13. kérdések), *a hetedikkel pedig a presztízs* (8. kérdés), azaz a változó növekedésével emelkedik a presztízs fontossága. *Az utolsó főkomponens a nem internetes információforrások figyelembevételével van* (10, 14-16. kérdések) erős kapcsolatban.

A vizsgálataim alapján a wellness szállodák vendégei számára fontossági sorrendben (hiszen a sajátértékek sorrendje a magyarázóerő sorrendje is egyben) az alábbiak voltak a leglényegesebbek:

- 1) A szolgáltatások minőségének fontossága,
- 2) Kapott érték, az elégedettség megítélése,
- 3) Elvárások, minőség,
- 4) Árak, árérzékenység,
- 5) Az előzetes tájékozódás fontossága,
- 6) Internetes információforrások figyelembe vétele,
- 7) Presztízs,
- 8) Nem internetes információforrások figyelembe vétele.

Az alapadatokból létrejövő standardizált főkomponenseket k-közép módszerrel klasztereztem, abból a célból, hogy a vendégeket komplex módon tipizálni, csoportokba sorolni tudjam. Eszerint öt különböző csoportba sorolhatók a vendégek (43. táblázat).

43. táblázat: A vendégek csoportokba sorolása k-közép klaszterezés segítségével. /Saját szerkesztés/

Klaszterek	1	2	3	4	5	Összesen
1. főkomponens átlaga	0,04	0,54	-0,20	-1,13	-0,26	0,00
2. főkomponens átlaga	1,77	-0,23	-0,46	-0,13	-0,36	0,00
3. főkomponens átlaga	-0,13	-0,23	0,75	0,64	-1,05	0,00
4. főkomponens átlaga	-0,21	0,28	-0,98	0,99	-0,24	0,00
5. főkomponens átlaga	0,42	0,08	0,42	-0,85	-0,47	0,00
6. főkomponens átlaga	0,06	0,27	0,05	0,27	-1,37	0,00
7. főkomponens átlaga	-0,17	-0,09	0,07	-0,30	0,35	0,00
8. főkomponens átlaga	-0,11	0,22	0,09	-0,29	-0,45	0,00
Nem	Nőtöbbslet (63%)	Nőtöbbslet (77%)	Nőtöbbslet (60%)	Nőtöbbslet (67%)	Nőtöbbslet (59%)	Nőtöbbslet (68%)
Kor	38	36,7	37,6	35,5	47,5	38,2
Lakóhely	fővárosi többség (67,3%)	főváros 55%, kisváros 23%	fővárosi többség (70%)	főváros 56%, kisváros 26%	fővárosi többség (69%)	Főváros 62%, nagyváros 11,4%, kisváros 20%, falú 7,1%.
Foglalkozás	51% alkalmazott, 35% egyetemi hallgató	alkalmazott 50%, egyetemista 37%, vállalkozó 11%	alkalmazott 36%, egyetemista 36%, vállalkozó 21%	alkalmazott 54%, egyetemista 37,5%	alkalmazot t 46%, nyugdíjas 29%	37,8% egyetemista, 47,2% alkalmazott, 10,8% vállalkozó, 7,1% egyéb
Iskolai végzettség	58% felsőfokú	50% közép, 50% felsőfokú	62% felsőfokú	54% közép, 44% felsőfokú	48% közép, 49% felsőfokú	47% közép, 52% felsőfokú
Háztartás anyagi helyzete (ezer forint)	286	287	382	271	288	304
Mintában lévő arány	13,87	40,74	19,75	13,74	11,90	100

Minden csoportban megfigyelhető a hölgyek magas aránya, ami a minta összetételéből fakad. Az *első klaszterbe* tartozókat egyértelműen az különbözteti meg a többi vendégtől, hogy az elégedettség, az elvárásaiknak való megfelelés számukra a legfontosabb, illetve a szolgáltatások és a kapott élmények összhangban legyenek a fizetendő árakkal. Az ide tartozók az átlagnál kissé idősebbek, többségük alkalmazott, ahol a háztartások jövedelme átlag alatti. A teljes minta 14%-a tartozik ebbe a klaszterbe, amit *értékarányos élménykereső* névvel jellemeztem.

A *második* csoportba tartozó vendégek a szolgáltatások minőségét tartják a legfontosabbnak, ők legnagyobb arányban nők, akik átlagos (vagy enyhén alacsonyabb) jövedelmekkel rendelkeznek. Ez a legnagyobb arányú klaszter (40%), tehát ennek magatartási jellemzői széles körben megfigyelhetők. Ezért *minőségorientált tömegnek* neveztem el.

A *harmadik* osztály számára fontos az előzetes tájékozódás, noha ennek háttere nem a spórolás, hanem a megfelelő minőség megkeresése. Ennek a csoportnak az árak csak nagyon kevésbé

számítanak. Az ebben a csoportban lévők között sok a vállalkozó és az átlagos jövedelem a legmagasabb a vizsgált csoportok vonatkozásában. A vendégek mintegy 20%-a tartozik ebbe a csoportba, ahol a felsőfokú végzettségük aránya a legmagasabb. Itt a minőségorientáció fizetőképességgel is párosul, ezért a *tehetős minőség tudatos* nevet kapták.

A *negyedik* osztályba tartozókra az érzékenységi a jellemző, míg az értékekre, minőségre kevesebb gondot fordítanak. A kisvárosi népesség aránya emelhető ki, akik a mintában a legalacsonyabb átlagos jövedelemmel rendelkeznek. Jellemző a középfokú végzettség, és itt a legalacsonyabb az átlagéletkor. A klaszter aránya 14%, és az *akcióvadász* névvel jellemezhetők. Az *utolsó* csoportba tartozók az átlag vendégekhez képest előzetesen sokkal kevésbé informálódnak, az elvárásaik átlag alattiak, viszont presztízs okok miatt is választják a wellness szállodákat. Ebben a csoportba sok nyugdíjas tartozik, erős fővárosi többséggel. Itt a legalacsonyabb a nőbőlet és az iskolázottság, illetve a legmagasabb az átlagéletkor. A presztízs motívum megjelenés miatt ez a csoport a *hencegő* nevet kapta.

### **8.3. A hazai wellness szállodák minőség érzékelésének és minőség tudatosságának vizsgálata**

A szállodai szakemberekkel több éven keresztül széles körben folytatott interjúkból már kiderült, hogy a hazai szállodák felismerték a minőség jelentőségét. Ebben a fejezetben a 46 wellness szállodára irányuló kvantitatív vizsgálat eredményei kapnak helyet.

A vizsgált szállodák 28%-a nem rendelkezett minőségi tanúsítványokkal, vagy nem tudták, hogy vannak-e tanúsítványaik. A legtöbb szálláshelyen (41%) a HACCP<sup>11</sup> élelmiszerbiztonsági előírást nevezték meg (44. táblázat), mellyel az élelmiszer előállítóknak kötelező rendelkeznie, tehát a válaszok valószínűleg nem pontosak. A Magyar Turizmus Minőségi Díjat (33%) és az ISO minőségirányítási rendszert (26%) emelték ki jelentős arányban (egy szállodának több tanúsítványa is lehet).

44. táblázat: A megkérdezett szállodák minőség tanúsítványok szerint (%). /Saját szerkesztés/

Minőség és egyéb tanúsítványok	Százalék (%)
ISO	26,1
Európai Minőségi Díj	2,2
HACCP	41,3
Magyar Turizmus Minőségi Díj	32,6
Zöld szálloda	19,6
Barátságos szálloda	4,3
Arany nap	2,2
Bababarát szálloda	2,2
Nem tudom	2,2
Nem rendelkezik a szálloda	26,1
Egyéb (pl. TÜV)	4,3

Az elmúlt öt évben a megkérdezett wellness szállodák 43%-a bevételük 0,5-1 százalékát fordította minőség fejlesztésre, ennek mérésére, biztosítására, illetve a szolgáltatás fejlesztésére, 24% ennél kevesebbet, míg mintegy 23 % ennél többet költött. A szállodák közel fele foglalkoztat minőség fejlesztésért felelős személyt, vagy részleget. Azt is láthatjuk, hogy azok a

<sup>11</sup> Élelmiszerbiztonsági rendszer (Hazard Analysis Critical Control Points – veszélyelemzés, kritikus ellenőrzési pontokkal). A vendéglátásban és a közétkeztetésben 2002. január 1-től kötelező a HACCP rendszer alkalmazása (80/1999 (XII.28.) GM-EüM-FVM rendelet).

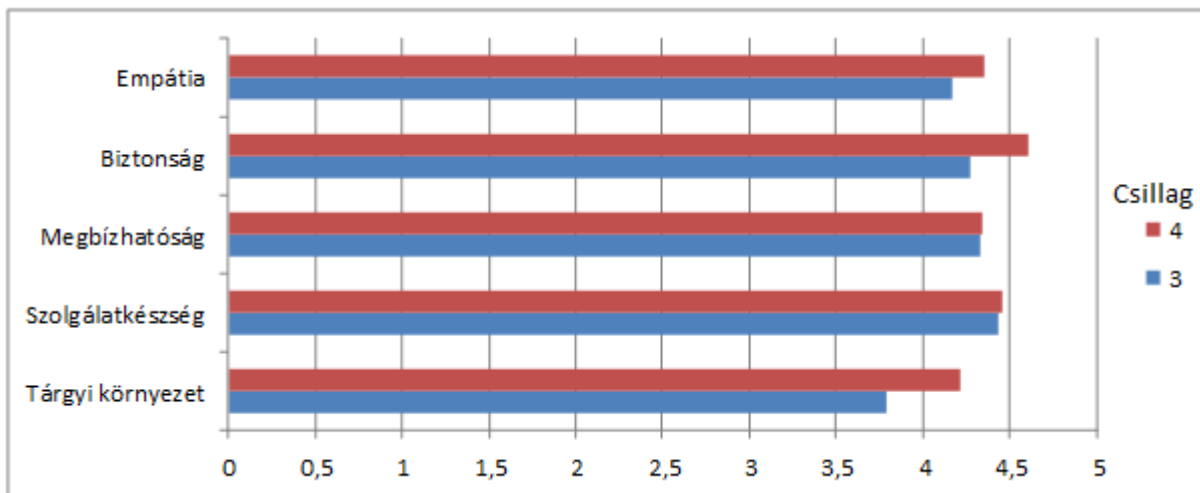
szállodák, melyek nem foglalkoztatnak ilyen személyeket, nagyobb arányban fordítják bevételeiket minőségfejlesztésre.

**45. táblázat: A minőségfejlesztésre fordított bevételarány a minőségfejlesztésért felelős személy foglalkoztatottsága szerint (db). /Saját szerkesztés/**

bevétel %-a	igen	nem	összesen
0,00-0,50	3	8	11
0,51-1,00	12	8	20
1,01-1,50	2	4	6
1,51-100	5	4	9
<b>összesen</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>46</b>

A vendégek vizsgálata után a szállodák vezetőit arra kértem, jelöljék be, hogy mennyire jól teljesítenek saját megítélésük szerint a különböző minőség jellemzők (*tárgyi környezet, szolgálatkészség, megbízhatóság, biztonság, empátia*) tekintetében, és az iskolai osztályzatnak megfelelően (*1-rosszul, 5-nagyon jól*) értékeljék magukat (az összesített eredmények a 38. táblázatban).

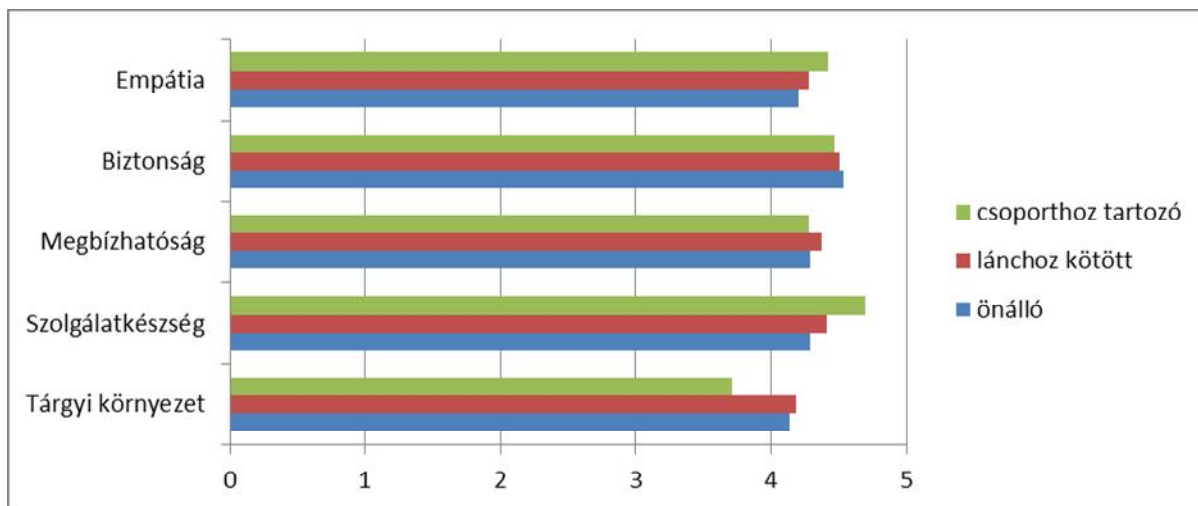
Az öt minőségjellemzőt a mutatóik átlagával jellemeztem. A vizsgálatokban háttérváltozóként a szálloda osztályba sorolását (hány csillagos), a szálloda üzemeltetésének jellegét, a minőségfejlesztésért felelős személy létét, és az elmúlt öt évben a bevétel minőségfejlesztésre fordított arányát alkalmaztam.



**26. ábra: A szállodai szolgáltatás minősége a szállodák osztályba sorolása szerint. /Saját szerkesztés/**

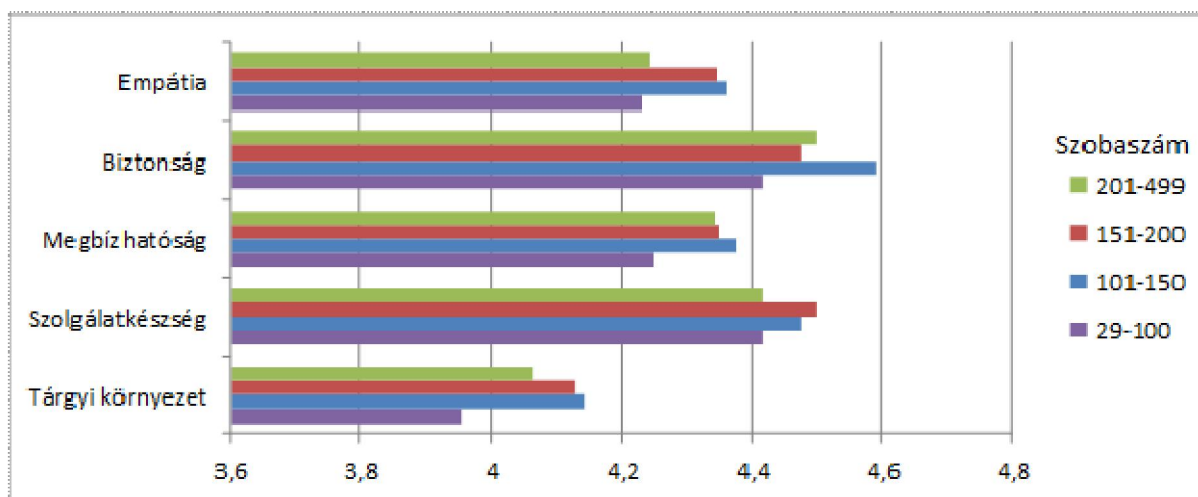
A magasabb besorolású wellness szállodák egyértelműen magasabb minőséget érzékelnek (26. ábra). A tárgyi környezet, az empátia és a biztonság azok a faktorok, melyekben a négycsillagos szállodák úgy ítélik meg, hogy jobban teljesítenek a háromcsillagosokhoz képest.

Az önálló szállodák értékelték a biztonság tekintetében a saját teljesítményüket a legmagasabb értékkel (27. ábra), a csoporthoz tartozók esetén az empátia és a szolgálatkészség, a lánchoz tartozók esetén pedig a tárgyi környezet és a megbízhatóság kapta a legmagasabb átlagos osztályzatot.



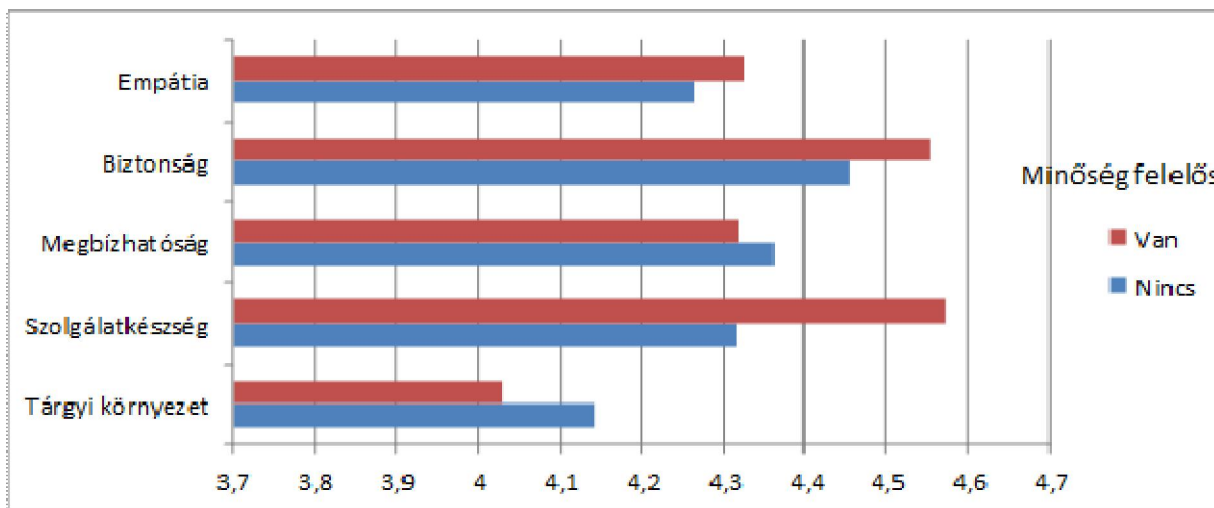
27. ábra: A szállodai szolgáltatás minősége az üzemeltetés jellege szerint. /Saját szerkesztés/

A szobák száma szerint azt láthatjuk (28. ábra), hogy a kevés, illetve a nagyon sok szobával rendelkező szállodák kevésbé ítélik sikeresnek a saját szolgáltatásaik minőségét. Lehetséges, hogy a gazdaságos üzemmérethez hasonlóan létezik egy ideális méret a minőség szempontjából is? A kutatás szerint a 101-150 szobás szállodák majd minden minőség dimenzióban jobbnak értékelik teljesítményüket.



28. ábra: A szállodai szolgáltatás minősége a szobák száma szerint. /Saját szerkesztés/

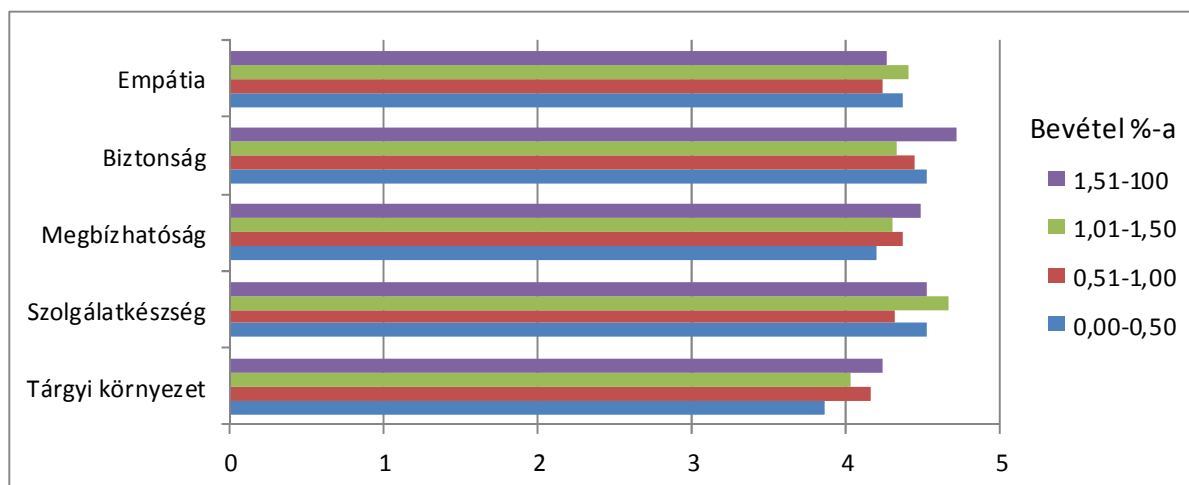
A minőségbiztosításért felelős személy léte önmagában nem jelenti azt, hogy a szállodák elégedettebbek saját minőségi teljesítményükkel (29. ábra).



29. ábra: A szállodai szolgáltatás minősége a minőségbiztosításért felelős személy léte szerint.

/Saját szerkesztés/

A wellness szállodák válaszai alapján megállapítható, hogy a szolgáltatékészségre, a biztonságra és az empátiára pozitív hatása van a minőségbiztosítással foglalkozó személy alkalmazásának, viszont más faktorokra negatív közvetett hatása is lehet (29. ábra). Valószínűleg a beruházás igényes tárgyi fejlesztések nem a minőség, hanem a pénzügyi helyzet függvényei. Amennyiben a bevétel nagyobb arányát fordítják minőségbiztosításra, annál elégedettebbek a tárgyi környezettel és a biztonsággal a wellness szállodák (30. ábra).

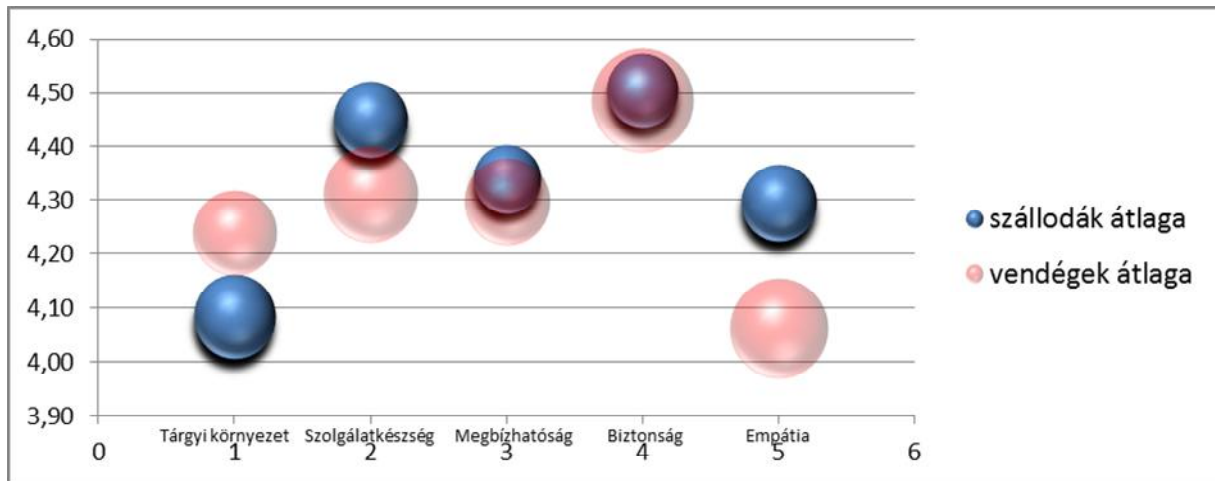


30. ábra: A szállodai szolgáltatás minősége a bevétel minőségbiztosításra fordított %-a szerint.

/Saját szerkesztés/

A minőség, minőségfejlesztés, elégedettség témakörét a vendégek és a szállodák más aspektusból közelítik meg. A két oldal összehasonlíthatósága érdekében mindkét fél a szállodák teljesítményét értékelte ugyanazon kritériumok (*tárgyi környezet, szolgáltatékészség, megbízhatóság, biztonság, empátia*) alapján. A zárójelben lévő kritériumcsoportokat ugyanazon ismérvekkel, ugyanazon kijelentések értékének átlagaival jellemeztem. (A 31. ábrán a gömbök középpontjai az átlagértékeket jelölik, míg a buborékok területe a szórást mutatja.)

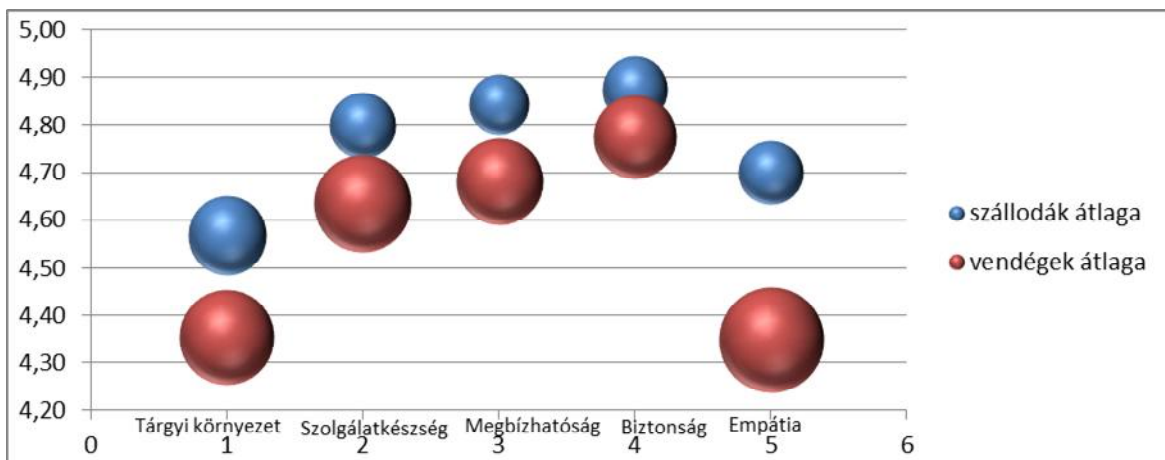




31. ábra: A vendégek és a szállodák minőséggel kapcsolatos véleményeinek eltérése. /Saját szerkesztés/

Az eredményeim szerint a vendégek a tárgyi környezet alapján a szállodák teljesítményét jobbnak ítélik az ötfokozatú skálán (4,24), mint a szállodák saját maguk (4,08). A többi válasz esetén a szállodák túlértékelték saját szolgáltatásuk minőségét. A szórásokat is figyelembe véve ez a megállapítás a szolgáltatékészség és az empátia esetén szignifikáns.

A vendégek és a szállodák nézőpontjából a minőség érzékelésén túl a dimenziók fontossága is eltérő lehet. A 32. ábra ezt szemlélteti, a gömbök középpontjai az átlagértékeket jelölik (1 – egyáltalán nem fontos, 5 – nagyon fontos), míg a buborékok területe a szórást mutatja.



32. ábra: A minőségdimenziók fontosságával kapcsolatos vélemények eltérései a szállodák és vendégek esetében. /Saját szerkesztés/

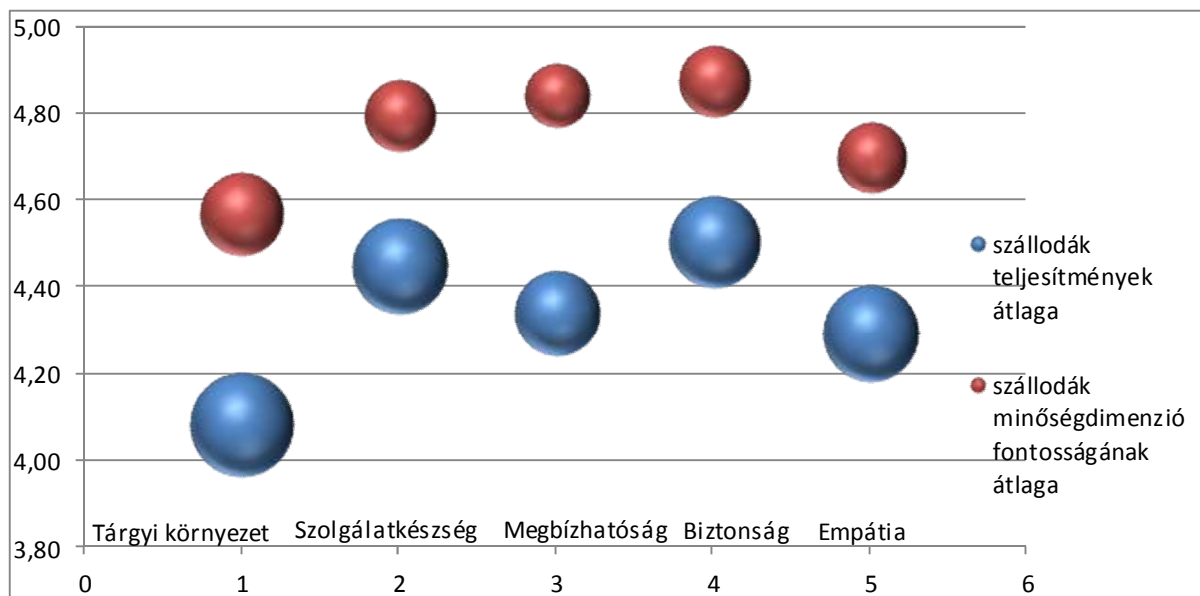
Eredményeim alapján megállapítható, hogy a szállodák minden esetben felülértékelik a vendégekhez képest a minőségi jellemzők fontosságát (32. ábra). A legkisebb a különbség a biztonság (4,88; 4,78) esetén, tehát ezt mindkét fél fontosnak gondolja. Ne feledjük, hogy a tisztaság is ebbe a kritérium csoportba tartozik. Majd a szolgáltatékészség (4,80; 4,64), a megbízhatóság (4,84; 4,68), és a tárgyi környezet (4,57; 4,35) a sorrend.

A legnagyobb eltérés (4,70; 4,35) a vendégek és a szállodák nézőpontja között az empátia esetén volt. Itt a kérdések megítélésének sorrendjében nem volt különbség, ugyanaz az átlagos sorrend alakult ki a vendégek és a szállodák értékelése alapján is. Első helyen *a dolgozók barátságosak* (4,96; 4,73), a másodikon *a dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre* (4,76; 4,42), a harmadikon *a szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre* (4,72; 4,38), a negyediken *A vendégek személyre szabott törődést kapnak* (4,57; 4,18), míg az utolsó helyen *A szálloda*

odafigyel a generációs különbségekre (4,50; 4,03) szerepel. Ez utóbbi kérdés esetén a legnagyobb a megítélés különbsége. A fókuszcsoporthoz vizsgálatból kiderült, hogy az empátia jóval fontosabb a kisgyermekes családok és a gyógy szolgáltatásokat igénybevevők illetve az idősek körében, mint a fiatalok és a pihenni vágyók esetében.

Bár a minőségjellemzők fontosságának preferencia sorrendje megegyezik a vendégek és a szállodák nézőpontjából, azonban az egyes dimenziók megítélésében jelentős különbségek mutathatók ki.

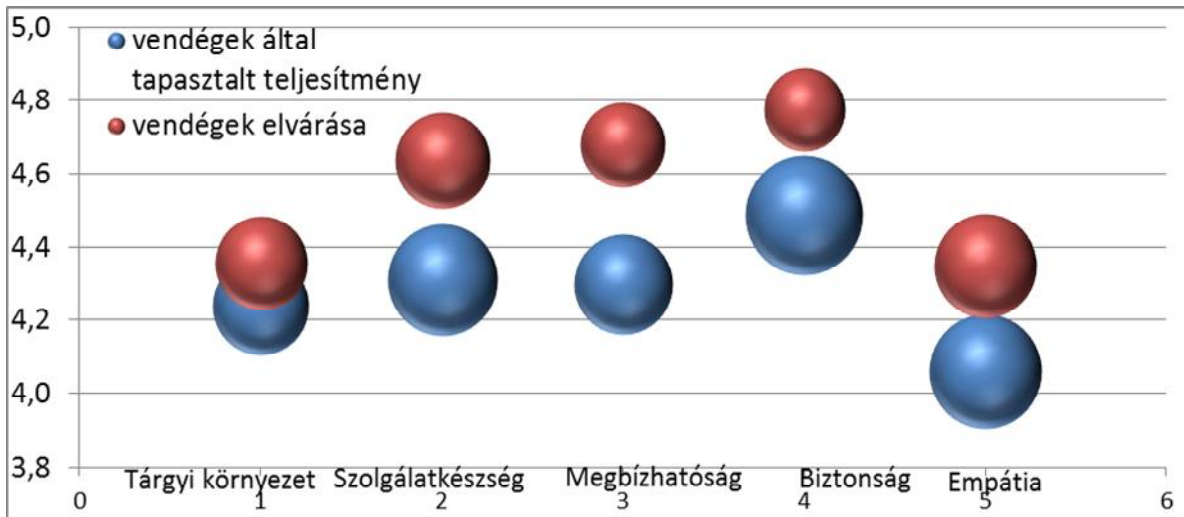
Fontos értékelési szempont, hogy a szállodák önértékelése alapján találunk-e olyan pontokat, ahol az adott minőség dimenziót lényegesnek érzik, de saját teljesítményükkel nem elégedettek. A 33. ábrán a gömbök középpontjai az átlagértékeket jelölik (1 – egyáltalán nem fontos illetve alacsony teljesítmény, 5 – nagyon fontos illetve magas teljesítmény), míg a buborékok területe a szórást mutatja.



33. ábra: A szállodák véleménye a minőség dimenziók fontosságáról és saját teljesítményükről.  
/Saját szerkesztés/

Az 33. ábra alapján látható, hogy a legnagyobb eltérés a megbízhatóság (4,84; 4,33) és a tárgyi környezet (4,56; 4,15) tekintetében mutatkozik a vizsgált szállodák esetében.

Ezt összevethetjük a vendégek értékelésével, mely a diszkonfirmációs paradigmán nyugszik. Ennek értelmében a vendégek elvárásaihoz hasonlítjuk a vendégek által tapasztalt és értékelt szállodai szolgáltatás minőségét az öt dimenzió mentén (a 34. ábrában a válaszok átlagpontoszámái (1-től 5-ig) szerepelnek, míg a válaszok értékeinek szórását a körök területe mutatja.) Ez az összehasonlítás képezi a GAP5-öt, azaz a Gap-modell ötödik (eredmény) részét.



34. ábra: A vendégek elvárásai és a tapasztalt teljesítmények. /Saját szerkesztés/

Összességében megállapítható, hogy a vendégek elvárásai (4,6) szignifikánsan felülmúlják a szállodákban tapasztalt teljesítményt (4,3). Nemcsak összességében, de rész csoportonként is. A legkisebb eltérések a tárgyi környezet megítélésében mutatkoznak (4,4; 4,2), hiszen ebben nem voltak túl magasak az elvárások. A helyzetelemzésből kiderült, hogy a wellness szállodák körében emelkedett legnagyobb arányban a kapacitás, melyet szépen kivitelezett új épületekben esztétikus térrendezés és modern felszerelések jellemeznek, mely elnyerte a vendégek tetszését. Ezt követően a biztonság (4,8; 4,5), az empátia (4,3; 4,1) és a szolgáltatás (4,6; 4,3) következik. A legnagyobb eltérések a megbízhatóság (4,7; 4,3) megítélésében tapasztalhatók, mely összecseng a szállodák önértékelésével.

#### **8.4. A szállodai minőségfejlesztés és a vendégelégedettség összefüggéseinek vizsgálata a hazai wellness szállodákban**

Általános igazság, hogy a minőség megítélésén annak fejlesztésével lehet javítani. Megkérdeztem a szállodáktól, hogy saját megítélésük szerint a minőségfejlesztés pozitív változásokat idézett-e elő a szálloda életében. Ötfokozatú skálán volt értékelhető a válasz (1-jelentősen csökkent, 2-kismértékben csökkent, 3-nem történt változás, 4-kismértékben növekedett, 5-jelentősen nőtt). Ezzel a kérdéssel azt kívántam tesztelni, hogy a minőségfejlesztés pozitív hatással van-e a szállodai teljesítményre (foglaltság, tartózkodási idő stb).

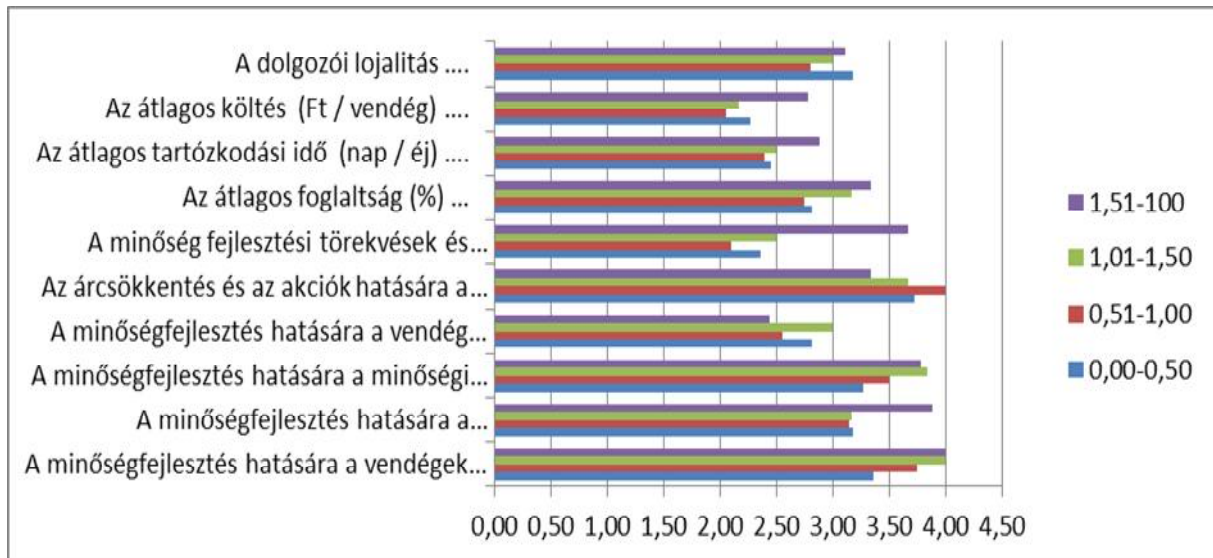
**46. táblázat: A hazai wellness szállodák minőségfejlesztési tevékenységébe következőben tapasztalt változás átlaga és szórása. /Saját szerkesztés/**

<b>Kérem, jelölje be (X), hogy a minőségfejlesztési tevékenységük következőben milyen változást tapasztalt az elmúlt 5 évben! 1-jelentősen csökkent, 2-kismértékben csökkent, 3-nem történt változás, 4-kismértékben növekedett, 5-jelentősen nőtt</b>	<b>átlag</b>	<b>szórás</b>
A minőségfejlesztés hatására a vendégek elégedettsége ...	3,74	0,57
A minőségfejlesztés hatására a törzsvendégek aránya...	3,30	0,59
A minőségfejlesztés hatására a minőségi vendégkör aránya...	3,54	0,62
A minőségfejlesztés hatására a vendég panaszok száma ...	2,65	0,74
Az árcsökkentés és az akciók hatására a kevésbé fizetőképes vendégkör...	3,76	0,67
A minőség fejlesztési törekvések és ráfordítások összege (Ft) az elmúlt öt évben...	2,52	1,05
Az átlagos foglaltság (%) ...	2,93	0,83
Az átlagos tartózkodási idő (nap / éj) ....	2,52	0,69
Az átlagos költség (Ft / vendég) ....	2,26	0,80
A dolgozói lojalitás ....	2,98	0,54

Az eredmények (46. táblázat) szerint a minőségfejlesztés nincs egyértelműen, minden szegmensét tekintve pozitív hatással a szálloda teljesítményére. A foglaltság arányára (2,93), a tartózkodási időre (2,52), a költségre (2,26) átlagosan nincs, míg a vendégek elégedettségére (3,74) és a minőségi vendégkör arányára (3,54) van kedvező hatása a minőségfejlesztésnek. Szintén pozitív tendenciát mutat a panaszok számának csökkenése (2,65), és a törzsvendégkör kismértékű (3,3) emelkedése. Érdekes megfigyelés, hogy a fontos erőforrásnak számító dolgozók lojalitására nincs hatással (2,98) a minőségfejlesztés. Ennek módszertani oka is lehet, hiszen nem konkretizálta a kérdés egyértelműen a lojalitás aspektusait (pl. fluktuáció, pozitív megnyilatkozás, jobb légkör), illetve jelezheti, hogy nem a személyzetfejlesztésre költöttek a szállodák. A válaszokból leolvasható, hogy a vizsgált 5 évben a minőségfejlesztési ráfordítások kismértékben csökkentek (2,52, ám magas szórás mellett), amit a szállodák gyakran árengedményekkel kompenzáltak. Ezek hatására a kevésbé fizetőképes vendégkör emelkedését (3,76) figyelték meg.

Fontos ugyanakkor leszögezni, hogy a 2008-as gazdasági válság jelentősen kihatott a háztartások jövedelmi viszonyaira, életkörülményére. Ezeket a negatív aspektusokat nehezen lehet elkülöníteni a minőségfejlesztés következményeinek vizsgálatától.

A fenti képet erőteljesen árnyalja, hogy nem minden wellness szálloda költ egyformán minőségfejlesztési célokra, illetve ezen belül sem ugyanazokat a szegmenseket tartják fontosnak. Azok a szállodák, amelyek a bevételük nagyobb arányát költötték az elmúlt öt évben minőségfejlesztésre, mérésre, biztosításra, szolgáltatásfejlesztésre, ott a vendégek elégedettsége, a törzsvendégek aránya, a minőségi vendégkör és az átlagos foglaltság magasabb volt. A mintában kijelenthető, hogy az éves bevétel 1,5%-ánál nagyobb minőségfejlesztési ráfordításnak már jelentősen érezhető a pozitív hatása.



35. ábra: Minőségfejlesztés megítélése a minőségfejlesztésre fordított bevételarányok szerint.

/Saját szerkesztés/

#### 8.4.1. A szállodák minőségorientációs klaszterei

A vendégek esetében alkalmazott klaszterezési eljáráshoz hasonlóan a szállodákat is csoportokba lehetett sorolni (a vizsgálat részletes menetét a *11.2 melléklet* tartalmazza).

Az első főkomponens (1-es sorszámmal jelölve) a teljes információ (variancia)

$$\frac{\lambda_1}{\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 + \lambda_5 + \dots + \lambda_{91}} = \frac{16,592}{91} = 0,18233\text{-ad részét magyarázza (18,2\%-ot), a második}$$

főkomponenssel együtt pedig 32,66%-át. A 91 sajátértékből az első 7 sajátérték nagyobb 3-nál, a Little Jeffy elvet alkalmazva ezeket tartom meg a vizsgálatokhoz, melyek a teljes variancia 60,5%-át magyarázzák.

Az *első főkomponens* a szálloda kiválasztását segítő kommunikációval kapcsolatos kérdésekkel, illetve a szolgáltatások minőségén belül a tárgyi környezettel, empátiával, megbízhatósággal, a GAP1, GAP2, GAP3 kérdésekre adott válaszokkal áll a legszorosabb kapcsolatban. A *második főkomponens* az elvárásokkal, a *harmadik* az elégedettséggel, a minőségfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekkel, illetve a kapott értékeken belül a biztonsággal, a *negyedik* a 9, 10. és 34. kérdésekkel, az *ötödik* a lojalitással, a *hatodik* a GAP4 kérdésekkel, a *hetedik* pedig a szolgáltatás minőségében a kapott értékekkel áll a legszorosabb kapcsolatban.

A megtartott főkomponensek alkotóelemeit kommunalitás ( $h^2$ ) segítségével vizsgáltam. *Erős (78-96% közötti) magyarázó erőt tapasztaltam* a főkomponensek és az eredeti változók között.

A főkomponens analízis outputjait felhasználva, a hierarchikus agglomeratív módszerek közül a láncmódszert alkalmazva kaptam meg az eredményt, mely öt klasztert mutatott. Figyelembe véve a szállodák viszonylag alacsony számát (N=46) az eredeti öt klasztert végül háromra szűkítettem (47. táblázat).

47. táblázat: A szállodák csoportokba sorolása klaszterezés segítségével. /Saját szerkesztés/

Klaszterek	1	2	3	Összesen
1. főkomponens átlaga	0,68	-0,01	-0,50	0
2. főkomponens átlaga	0,23	0,01	-0,33	0
3. főkomponens átlaga	2,66	-0,09	-1,41	0
4. főkomponens átlaga	0,24	0,08	-1,26	0
5. főkomponens átlaga	-1,19	0,20	-1,41	0
6. főkomponens átlaga	-1,35	0,17	-0,91	0
7. főkomponens átlaga	-0,82	0,15	-1,21	0
4*-os szállodák aránya	100,00	67,50	66,67	69,57
Szálloda üzemeltetés	100% lánchoz tartozó	10% önálló, 67,5% lánchoz, 22,5% csoporthoz tartozó	100% önálló	15% önálló, 65% lánchoz, 22% csoporthoz tartozó
Átlagos szobaszám	165,00	192,85	117,67	186,13
Van-e minőségbiztosításért felelős személy (igen %)	100,00	52,50	0,00	52,17
Bevétel mekkora %-át fordították minőségbiztosításra?	0,80	1,04	2,84	1,13
Mintában lévő arány	6,52	86,96	6,52	100,00

Az *első* klaszterbe sorolt szállodák mindegyike 4\*-os, közepes méretű, és valamelyik lánchoz tartozik, mely jelzi a magas sztenderdizáltságot. Mindegyik ide tartozó szállodában van minőségbiztosításért felelős személy, és áldoznak is a minőség fejlesztésre, bár a többi klaszterhez képest itt a legalacsonyabb a bevételhez viszonyított arány. A minőségbiztosítást és a vendégek elégedettségét nagyon magasra értékelik, ezért a *tudatos minőségorientált* elnevezést adtam ennek a csoportnak.

A legnagyobb (a minta 87%-át tömörítő), *második csoportba* tartozó szállodák 67,5%-a négy, a többi háromcsillagos, az átlagos szobaszám itt a legmagasabb, 192 szoba. A csoport 90%-a tartozik valamely integrációhoz. A szállodaválasztást segítő kommunikáció, az elvárások és az elégedettség jelentőségének szintje átlagos. A szálláshelyek mintegy felében van minőségbiztosításért felelős személy, és a bevételük kicsit magasabb részét (mintegy 1%-át) fordítják a minőség emelésére. Az ide tartozó szállodák értették meg leginkább a lojális vendégkör kialakításának fontosságát, és törekszenek a fogyasztói érték növelésére, így a klaszter az *értékorientált* elnevezést kapta.

A *harmadik csoport* 100%-ig önálló szállodákat foglal magában. Itt a legalacsonyabb a szobaszám és a négycsillagos házak aránya is. Sehol nem jelöltek ki a minőségért felelős személyt, pedig ehhez nem lenne szükség új munkatárs foglalkoztatására, csak a szemlélet és a célkitűzés megfogalmazására. A bevételük 2,84 %-át fordítják minőségfejlesztésre, ami a mintában a legmagasabb érték. Összevetve az interjúk és a tapasztalatok eredményét, ebben a csoportban a legjellemzőbb, hogy tárgyi eszközök pótlására költik ezt az összeget. Az összes főkomponens értéke átlag alatti, ami a szélesebben értelmezett minőség szemlélet hiányára illetve alacsonyabb szintű jelenlétére utal. Ebbe a csoportba a házak mintegy 7%-a tartozik, akiket a *minőségügyi rövidlátók* névvel jellemeztem.

## 8.4.2. Gap elemzés

A minőségfejlesztés szükséges irányainak kijelölése céljából itt tértek rá a Gap-modellben foglaltak alkalmazására. A szállodák számára kiküldött kérdőív egyik fejezete tartalmazta az ehhez szükséges kérdéseket, melyekben szintén a saját tevékenységüket kellett értékelniük a szálláshelyeknek. Az első rés (GAP1) esetében azt vizsgáljuk, hogy a szállodai menedzsment mennyire van tisztában a vendégek elvárásaival (48. táblázat).

48. táblázat: A GAP1 (Knowledge) eredményei. /Saját szerkesztés/

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	átlag	5-től való eltérés
A vezetőség ismeri a vendégek elvárásait	3,91	1,09
A vezetőség ösztönzi a front személyzetet arra, hogy kikérdezzék a vendégeket	3,85	1,15
A menedzsment rendszeresen informálódik a front személyzettől a vendégek visszajelzéseiről	4,09	0,91
A szállodában rendszeresen méri a szolgáltatás minőségét és a vendéglégedettséget	4,41	0,59
<b>GAP1 - a vendég elvárások ismerete</b>	<b>4,07</b>	<b>0,93</b>

A Knowledge gap eredményei alátámasztják azt az – interjúk során kapott – információt, hogy egyre szélesebb körben (4,41) fordítanak hangsúlyt a magyar szállodákban a vendéglégedettség mérésére. Ez többnyire papír alapú vagy elektronikus kérdőívek kitöltését jelenti, mely több esetben kötelező mennyiségi elvárással párosul (például 100 kérdőív/hét). Látható, hogy főleg erre az információs forrásra támaszkodnak a szállodák, és nem ösztönzik (3,85) kellőképpen a vendég-közvetlen munkakörök dolgozóit, hogy személyes beszélgetés során kikérdezzék a vendégeket elvárásaikról vagy esetleges problémáikról, ámbár a menedzsmentnek szüksége lenne (4,09) a közvetlen visszajelzésekre. Érezhető tehát, hogy nincsenek teljes mértékben tisztában (3,91) a vendégek elvárásaival, bár az átlagos 4,07 érték nem tekinthető alacsonynak.

Érdeemes a többi rés nagyságát is vizsgálni, ahol az 5-től való eltérés mutatja meg, hogy milyen távol van a szálloda teljesítménye a kívánatostól.

49. táblázat: A GAP 2 (Service Design & Standards) eredményei. /Saját szerkesztés/

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	átlag	5-től való eltérés
Minden minőségsztenderd és előírás a vendégek elvárásai szerint kerül kialakításra	3,35	1,65
Ugyanolyan fontos vagy még fontosabb a minőségfejlesztés, mint az értékesítés	2,85	2,15
A szállodában minőségfejlesztési programokat vezettek be (TQM)	3,09	1,91
A minőségi szolgáltatás követelményeit egyértelműen megfogalmazták a személyzet számára, és	4,13	0,87
<b>GAP2 - a szolgáltatási sztenderdek kialakítása</b>	<b>3,35</b>	<b>1,65</b>

A sztenderdek kialakítására vonatkozó kérdések válaszai (49. táblázat) mutatják, hogy nem sikerül minden felmerült vendég igényt vagy elvárást teljesíteni (3,35) még abban az esetben sem, ha ezekkel a vezetőség tisztában van. Ennek gyakran a tőkehiány vagy az adottságok jelentik az okát. A 4,13-as érték szerint a szállodák úgy érzik, hogy a menedzsment által kialakított szolgáltatási folyamat összetevőit egyértelműen megfogalmazták a személyzet számára. Sajnos az is általánosnak mondható, hogy a gazdasági válság háttérbe szorította a minőségfejlesztési törekvéseket, ezek a kérdések kapták a legalacsonyabb (2,85 és 3,09) pontszámokat.

A szállodai szolgáltatásnyújtásban nagy szerep hárul a személyzet tagjaira - ők jelentik a „szoftvert” – rajtuk múlik, hogy a minőségi szolgáltatásnyújtásban milyen teljesítményt ér el a szálloda. Ezt méri a GAP 3.

**50. táblázat: A GAP3 (Service Performance) eredményei. /Saját szerkesztés/**

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	átlag	5-től való eltérés
A minőség követelményeket és előírásokat (sztenderdek) maradéktalanul betartják a szolgáltatási folyamat minden pontján	3,61	1,39
A dolgozók jól felkészültek, és minden szükséges készséggel rendelkeznek a tökéletes szolgáltatás minőség nyújtásához	3,78	1,22
A dolgozók pontosan tudják, hogy a vendégek számára a szolgáltatás mely összetevője a legfontosabb	3,43	1,57
A dolgozókat ösztönzik a jobb minőségű szolgáltatás nyújtásához szükséges újdonságok, ismeretek elsajátítására	3,26	1,74
<b>GAP3 - a sztenderdek végrehajtása</b>	<b>3,52</b>	<b>1,48</b>

A menedzsment igyekszik a legalkalmasabb dolgozókat kiválasztani a feladatokra (50. táblázat), de az emberi tényező változékonysága következtében mindössze 7 szállodában voltak elégedettek teljes mértékben a dolgozókkal, az átlag enyhén jobb csak a közepesnél (3,78). A munkafolyamatba épített ellenőrzésekkel igyekeznek a személyzetet rávenni arra, hogy a megfogalmazott módon végezzék munkájukat (3,61), de egyéb motivációs eszközökben nem bővelkednek (3,26). A dolgozók sem ismerik fel minden esetben (3,43), hogy mit preferálnak a vendégek. Néha éppen a sztenderdek akadályozzák a vendégigények kielégítését (például az Ibis nemzetközi sztenderd reggelije nem tartalmaz tojásételeket, holott a hazai vendégek kedvelnék).

Az utolsó rés a szálloda kommunikációját érinti (51. táblázat).

**51. táblázat: A GAP 4 (Communication) eredményei. /Saját szerkesztés/**

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	átlag	5-től való eltérés
A hirdetések és egyéb marketing megjelenések kizárólag a tényleges, reális minőséget tükrözik	4,11	0,89
A vendégekkel közvetlenül érintkező dolgozók hatással vannak illetve beleszólhatnak a hirdetések és egyéb kommunikáció tartalmába	2,5	2,5
Az értékesítésért (Sales) felelős munkatársak megvitatják a szolgáltatás minőségével kapcsolatos problémákat a vendéggel érintkező kollégákkal	3,09	1,91
Szállodájuknak vannak olyan versenytársai, akik szebb színben tüntetik fel magukat kommunikációjukban azért, hogy újabb vendégeket szerezzenek	4,39	0,61
<b>GAP4 - a vendégek felé irányuló kommunikáció</b>	<b>3,23</b>	<b>1,77</b>

A külső kommunikáció mellett az 51. táblázat kérdései feltárják a belső kommunikációs réseket is. Nyilvánvaló, hogy a frontszemélyzet rendelkezik a legtöbb információval a vendégek igényeiről, őket azonban nem vonják be (2,5) a vendégek felé irányuló üzenetek tartalmi és formai kérdéseinek kialakításába. Az értékesítésért felelős személyzet többnyire nincs tisztában a vendégek elvárásaival (3,09), így csak a megszokásra vagy a divatra hagyatkoznak a szálloda marketing üzeneteinek vagy az értékesítést segítő kommunikáció megfogalmazásakor. A szolgáltatás minőségére utaló megnyilvánulásokban a szállodák törekednek (4,11) őszinte ígéreteket közvetíteni, ugyanakkor a versenytársakról biztonsággal állítják (4,39), hogy szebb színben tüntetik fel magukat. Az összesített (3,23) átlag meglehetősen alacsony, és csak három értéket tartalmaz. Az utolsó kérdés ugyanis fordítottan számítandó, tehát negatív kérdésnek tekintve 0,61-es átlagot jelent arra az állításra, hogy „A szállodák minden esetben őszintén kommunikálnak?”. Amennyiben ezzel együtt számítjuk az átlagot, akkor 2,58-as értéket kapunk. Meglepő, hogy a szállodák önértékelése teljes mértékben összecseng a vendégek véleményével. A vendégek elvárásai között határozottan megjelent az az igény, hogy a szállodaválasztáshoz

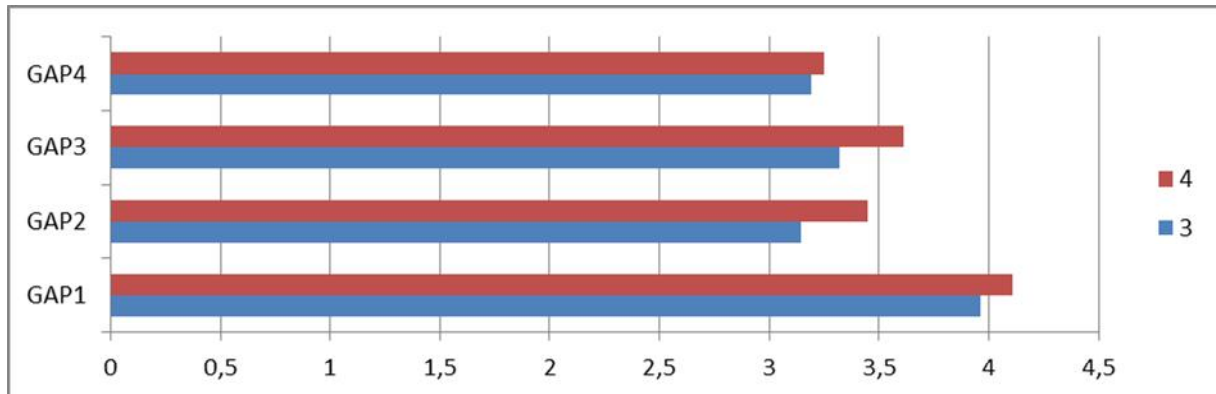


korrekt és valós információkat várnak el a szolgáltatóktól. (A kommunikáció és a minőség jelzések a következő fejezetben kerülnek részletes elemzésre.)

Mindkét fél úgy látja, hogy a megbízhatóság terén van még mit tenni a minőség javítása érdekében.

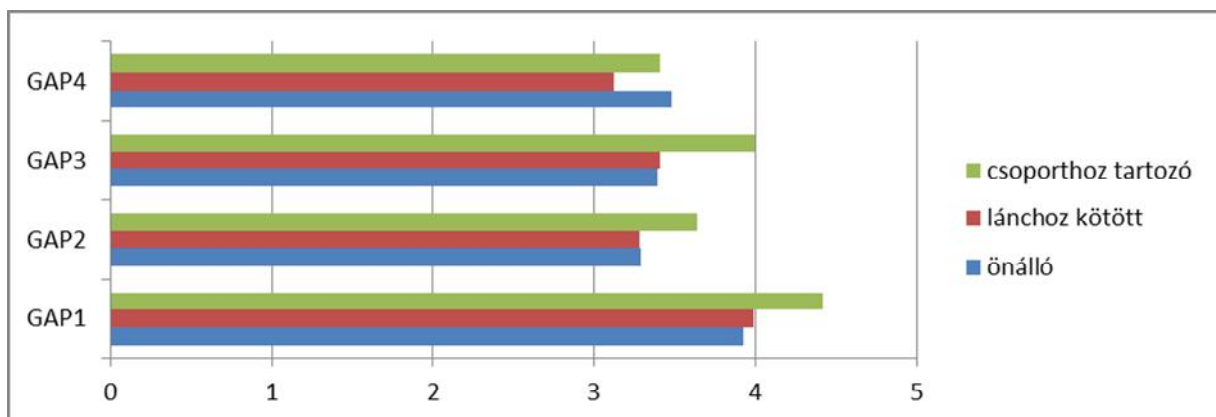
Leszögezhető, hogy a gap-ek léteznek és értelmezhetőek a szállodai szolgáltatásokban is. A kutatás alapján egyértelmű hiányok a GAP2 és GAP4 vonatkozásában mutatkoznak. Ezek azonban legtöbbször a szálloda jellemzőitől függenek, nem univerzálisak. Érdeemes a képet tovább árnyalni.

Úgy tűnik (36. ábra), hogy a rések a csillagok számának csökkenésével növekszenek, azaz az alacsonyabb kategória esetén távolodnak a kívánatos színvonalától (az ötös értéktől).



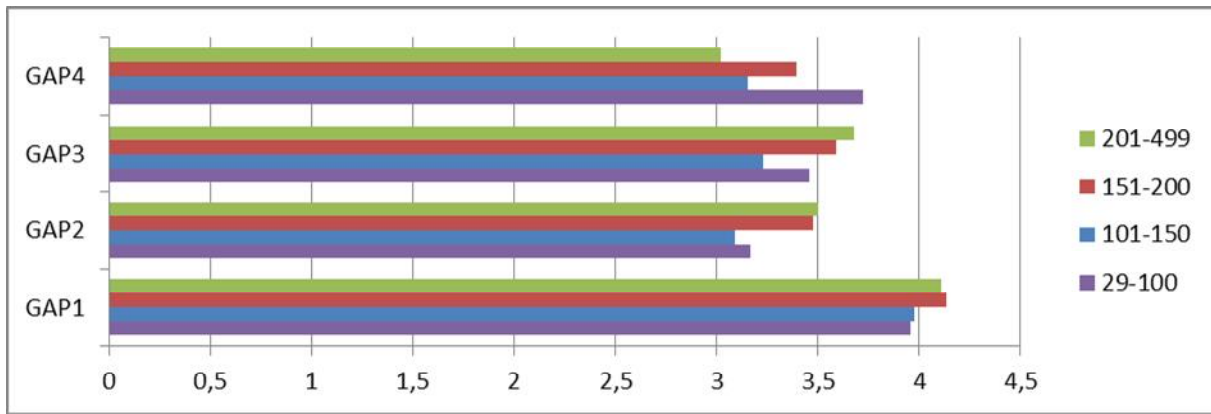
36. ábra: A szálloda önértékelt minősége a szállodák osztályba sorolása szerint. /Saját szerkesztés/

A csoporthoz tartozó wellness szállodák esetén (37. ábra) viszont kisebbek az „elcsúszások”, tehát az integráció segítheti a sztenderdizálást. A GAP4 esetében úgy tűnik, hogy az önálló szállodák hitelesebbnek érzik kommunikációjukat, mely éppen azzal magyarázható, hogy nem a lánc / csoport által megfogalmazott általános üzeneteket küldik.



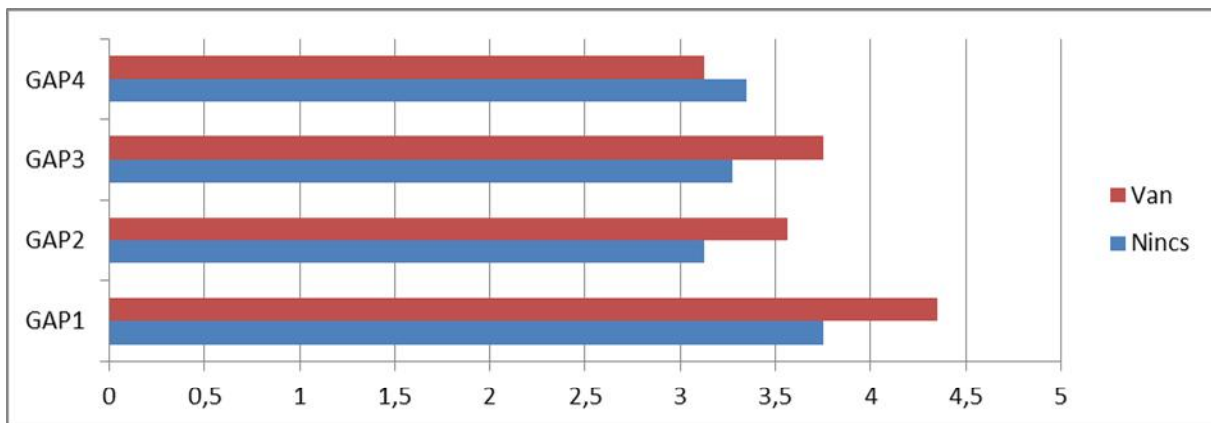
37. ábra: A szálloda önértékelt minősége az üzemeltetés jellege szerint. /Saját szerkesztés/

Látható továbbá, hogy a (GAP4) kommunikációs témakört kivéve, a nagyobb méretű szállodák képesek szűkíteni a réseket (38. ábra). Ez valószínűsíthető, hogy a kommunikációban nem feltétlenül előnyös a sztenderdizálás, míg a tevékenység többi pontján igen. Az integrált láncok, csoportok esetében gyakoribb, hogy a kommunikációs tevékenység teljesen elváljék, eltávolodik a szolgáltatás nyújtóitól.



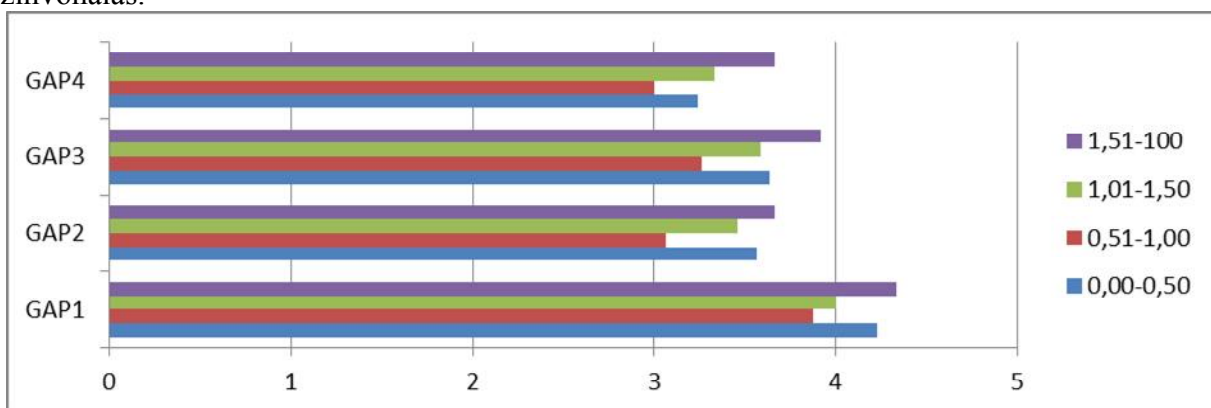
38. ábra: A szálloda önértékelt minősége a szállodai szobák száma szerint. /Saját szerkesztés/

A minőségbiztosításért felelős személy léte általában csökkenti az „elcsúszásokat”, ám itt is kivételt képez a GAP4. A hazai gyakorlatban a „minőségi nagykövetek”, minőség felelősök legkézzelfoghatóbb feladata a vendégek visszajelzéseinek gyűjtése, az elégedettség mérés. Ennek áldásos hatását láthatjuk a GAP1 esetében.



39. ábra: A szálloda önértékelt minősége a minőségbiztosításért felelős személy léte szerint. /Saját szerkesztés/

A bevételek nagyobb arányú minőségbiztosításra történő forgatása kisebb gap-eket eredményez, bár az eredmény nem tekinthető szignifikánsnak. Valószínűsíthető, hogy a mintában található két új szálloda torzítja el az eredményeket, ugyanis esetükben nagyon kevés (0,00-0,50%) a minőségfejlesztésre fordított összeg – hiszen nem régen nyitottak –, ám a tevékenységük mégis színvonalas.



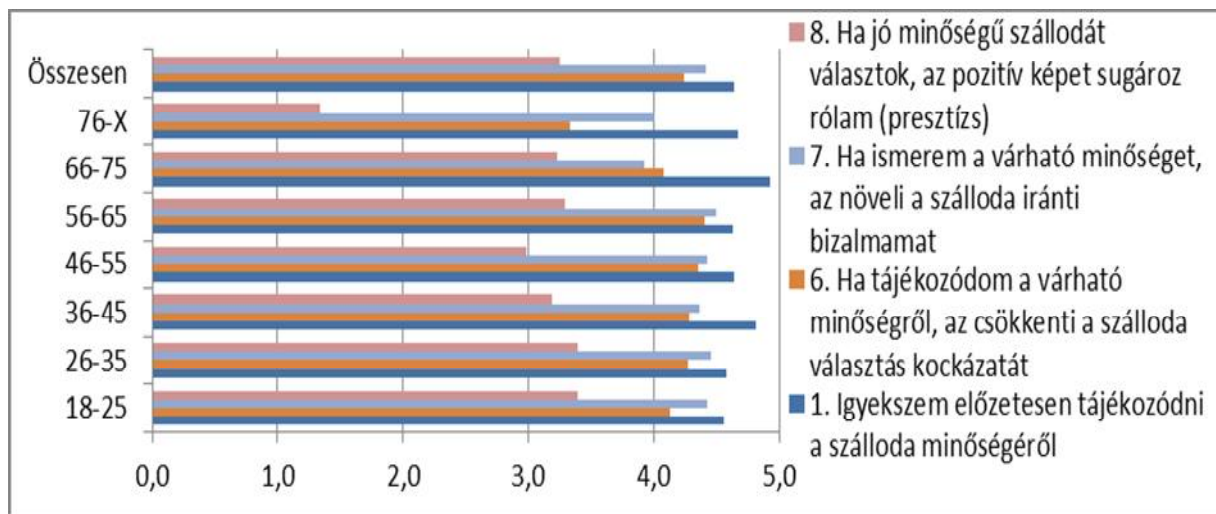
40. ábra: A szálloda önértékelt minősége a bevétel minőségbiztosításra fordított %-a szerint. /Saját szerk./

### 8.5. A szállodai minőség jelzésének vizsgálata

A vendéglégedettség kialakulásának és a fogyasztási folyamatnak az elején lévő információgyűjtési kérdéskör kerül ebben a fejezet részben kifejtésre. Bár kronológiájában sokkal hamarabb következne, de a fentiek ismeretében és a jelzésemeléttel összekapcsolva egy újabb érdekes és mély vizsgálatra nyílik lehetőség. A fejezet célja, hogy a vendégek minőség tájékozódását elemezze, kiemelt figyelmet fordítva a szállodai osztálybesorolásra. Azért is jelentős ez a kérdéskör, mert a Gap-elemzés kimutatta, hogy a megbízhatóság – és kiemelten a vendégek felé irányuló hiteles kommunikáció terén – a szállodáknak még van mit fejleszteni.

A vendégkérdőív arra kérdez rá (öt fokozatú skálán), hogy jellemző-e az információkeresés a szállodaválasztást megelőzően. A 41. ábrán látható 4,63-as értékkel bizonyítják a vendégek, hogy az előzetes tájékozódás általában fontos a szálloda kiválasztásánál, hiszen az információs aszimmetria fennáll. A tájékozódás növeli a szálloda iránti bizalom kialakulását (4,41), mely alátámasztja e szolgáltatás bizalmi jellegét, egyben csökkenti a választás kockázatát (4,21), ami a szolgáltatások előzetes kipróbálásának hiányából ered.

A lakóhely településének jellege és a vendégek foglalkozása szerint nem találtam lényeges különbségeket, ugyanakkor az iskolai végzettség szerinti eltérések már több helyen említésre méltóak voltak. A *presztízs* leginkább a középfokú végzettségűek számára volt fontos (3,4) és legkevésbé az alacsony végzettséggel rendelkezőknek (2,25). Az előzetes tájékozódásra vonatkozó kérdések esetén az átlagpont az iskolai végzettséggel növekszik. Ugyanez a megállapítás igaz a háztartások nettó jövedelmére is.



41. ábra: Az előzetes tájékozódás jelentősége a válaszadók életkora szerint. /Saját szerkesztés/

Az életkor szerinti bontásban (41. ábra) csak néhány említésre méltó jellegzetesség látszik, például a 76 év felettek esetében már egyáltalán nem szempont az (1,35), hogy ki mit gondol róluk. A választásból adódó kockázat csökkentése az aktív (36-65 éves) korosztályban enyhén magasabb értékeket kapott, mint a legfiatalabb és a legidősebb korcsoportokban.

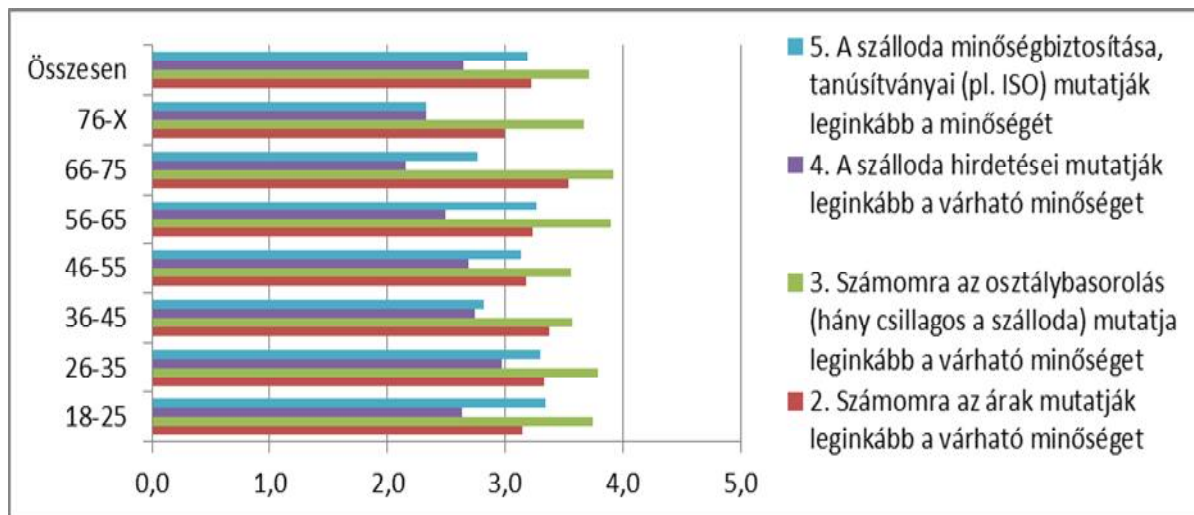
A szálloda kiválasztásának szempontjai között külön kérdéskör vizsgálta, hogy milyen tényezőket értelmeznek a potenciális vendégek a szálloda minőségére utaló jelzésnek.

52. táblázat: A minőségre utaló jelzések jelentősége a vendégek szempontjából. /Saját szerkesztés/

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! Tegyen X-et a megfelelő értékhez tartozó négyzetbe. (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyét is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	Átlag
2. Számomra az árak mutatják leginkább a várható minőséget	3,22
3. Számomra az osztálybesorolás (hány csillagos a szálloda) mutatja leginkább a várható minőséget	3,71
4. A szálloda hirdetései mutatják leginkább a várható minőséget	2,65
5. A szálloda minőségbiztosítása, tanúsítványai (pl. ISO) mutatják leginkább a minőségét	3,19

A felsoroltak közül a legfontosabb minőségre utaló jelzésnek a szálloda osztálybesorolása (3,71) mutatkozott, és az árak is a közepesnél jobb értéket (3,22) kaptak. A válaszadóknak legkevésbé a szálloda hirdetései (2,65), illetve a minőségbiztosítási tanúsítványai (3,19) jelzik a minőséget, mely utalhat a reklámok hitelességének megkérdőjelezésére illetve a minőségbiztosítási ismeretek hiányára.

Természetesen a válaszok függtek a válaszadók társadalmi-gazdasági státusaitól, bár a vendégek által megállapított legfontosabb három szempont alapján tapasztaltam a legkisebb szórásértékeket a válaszok között (0,6-0,8). A szállodák hirdetései és a presztízis sokkal inkább fontos a fiatalok számára, mint az időseknek. Az osztálybesorolás pedig az 55 év felettieknek megbízhatóbb információ forrás a minőség tekintetében (42. ábra).



42. ábra: A szálloda kiválasztás szempontjai a megkérdezettek életkora szerint. /Saját szerkesztés/

Az előzetes tájékozódás legfontosabb információ forrása a szállodai honlap (2,86) a háromfokozatú skálán, mivel ettől részletes és tényszerű tájékoztatást várnak a vendégek. A saját ismerősök ajánlása (2,61) a második helyre csúszott, ám ennek legmagasabb (2,7) a megbízhatósága, utalva ismét a szolgáltatás bizalmi és tapasztalati jellegére. Magas értéket kapott még az ismeretlenek online értékelése (2,16) és a szállodai prospektus (2,07). Bár az utazási irodák megbízhatósága nem alacsony, szolgáltatásaikat már egyre ritkábban veszik igénybe a vendégek. Egyértelműen az online felületek felé tolódott a tájékozódás.

**53. táblázat: Az információ források értékelése. /Saját szerkesztés/**

<b>Jelölje az első táblázatban, hogy az előzetes tájékozódáshoz az egyes információ forrásokat és jelzéseket milyen mértékben veszi figyelembe. (1-soha, 2-néha, 3-mindig) A második táblázatban pedig azt értékelje, hogy mennyire tartja megbízhatónak az adott forrás, jelzés tartalmát. (1-teljesen megbízhatatlan, 2-változó, 3-teljesen megbízható)</b>	<b>Gyakoriság átlag</b>	<b>Megbízhatóság átlag</b>
9. A szálloda internetes honlapján szereplő szolgáltatások, információk, árak	2,86	2,32
10. A szálloda egyéb (offline) tájékoztatói (pl.: prospektus, szórólap)	2,07	2,16
11. A szálloda online vendégkönyvének bejegyzései	1,99	2
12. Értékelő-összehasonlító weboldalak (pl. Tripadvisor), utazási portálok minősítő pontszámai	1,96	2,07
13. A szállodától független online felületeken (pl. Szállás.hu) megjelenő szöveges értékelések ismeretlenektől	2,16	2,05
14. Saját ismerőseim szóbeli ajánlása	2,61	2,7
15. Utazási iroda katalógusa (online, offline)	1,88	2,08
16. Utazási iroda munkatársainak tájékoztatása	1,77	2,04
17. Egyéb (TV, rádió, kiállítás), éspedig:	1,71	1,88

Érdeemes összevetni (54. táblázat), hogy vajon a szállodák jól – a vendégek tájékozódási szokásainak megfelelően – alkalmazzák-e információs csatornáikat. Legmagasabb értéket (2,93) az utazási irodai katalógusok kapták, ami arra utal, hogy nem jól súlyoznak a vendégek eléréséhez. A szájreklám (2,85) és a honlap (2,83) is előkelő helyen áll, de az online felületek háttérbe szorultak. Láthatóan a szállodák a szájreklámot (3,0) és saját dolgozóik felkészítését (3,0) tartják a legfontosabbnak.

**54. táblázat: A szállodai kommunikációs csatornák. /Saját szerkesztés/**

<b>Kérem, jelölje az első táblázatban, hogy mennyire jellemző szállodájukra a következő kommunikációs csatornák használata. (1-soha, 2-néha, 3-mindig) A második táblázatban pedig azt, hogy mennyire tartja fontosnak az adott intézkedéseket a vendégek befolyásolása szempontjából. (1-nem fontos, 2-változó, 3-nagyon fontos)</b>	<b>Alkalmazás átlag</b>	<b>Fontosság átlag</b>
1. Saját honlapot tartunk fenn (részletes, friss, valóságű)	2,83	2,87
2. Nyomtatott tájékoztatók (prospektus, szórólap) vannak a házról	2,39	2,11
3. A rezerváció és a front office munkatársait pontos információkkal látjuk el	2,61	3
4. Online vendégkönyvünk bejegyzéseit publikáljuk	2,3	2,24
5. Közösségi kommunikációt folytatunk napi rendszerességgel (facebook, twitter, blog)	1,83	2,07
6. Figyeljük az értékelő oldalakon rólunk megjelenő pontszámokat	2,11	2,22
7. Reagálunk az egyéb felületeken (pl. Szállás.hu) megjelenő szöveges értékelésekre	2,11	2,37
8. Bátorítjuk vendégeinket, dolgozóinkat a pozitív szájreklámra, a szállodánk ajánlására	2,85	3
9. Több utazási iroda katalógusában szerepelünk	2,93	2,78
10. Elősegítjük az utazási irodai kollégák informáltságát, igyekszünk elérni, hogy minket ajánljanak (study tour, személyes kapcsolat)	2,7	2,78
11. Egyéb kommunikációs forrásaink (TV, rádió, kiállítás), éspedig: ...	2,35	2,07

Az elvárásokat ezúttal olyan szempontból vizsgálom (55. táblázat), hogy mennyire befolyásolják ennek reális megfogalmazását a szálloda által küldött jelzések. A válaszadók egyértelművé tették (4,36), hogy megfogalmazznak magukban elvárásokat a kiválasztott szállodával kapcsolatban. A minőségi elvárást leginkább a hasonló, vagy ugyanabban a szállodában szerzett saját tapasztalataik (4,61) befolyásolják, mely a szolgáltatás minőség megítélésének tapasztalati jellegére utal. Érdekes, hogy ebben a kontextusban az árak szerepe meghatározóbb (4,42), azaz a vendégek az árak nagyságából következtetnek arra, hogy mire számíthatnak egy adott szálláshelyen. Az árak után a szolgáltatások ismerete következik (4,32), amely rámutat, hogy ezek az információk befolyásolják a vendégek elvárásait. A vendégek rangsorában a szálloda elhelyezkedése az előkelő 4. helyre került (4,19), alátámasztva ezzel azt a szakmában jellemző nézetet („Location, location, location!”), hogy a jó elhelyezkedés az értékesíthetőség

alapkövetelménye. A legkevésbé releváns a szálloda (márka)nevének (3,06), illetve a minőség díjai, kapott elismeréseik (3,16) befolyásoló ereje. Ez abból is adódhat, hogy a hazai vendégek nem ismerik ezeket. A díjakhoz és a díjazottakhoz kapcsolódó hírverés kevés és főleg a szakmai médiára korlátozódik.

**55. táblázat: Az elvárásokat befolyásoló jelzések a vendégek véleménye alapján. /Saját szerkesztés/**

<b>Az elvárásaimat befolyásolják a következők (1-nem befolyásolja, 2-kismértékben befolyásolja, 3-közepesen befolyásolja, 4-befolyásolja, 5-nagyon befolyásolja):</b>	<b>Átlag</b>
20. A szálloda elhelyezkedése	4,19
21. A szálloda osztályba sorolása (hány csillagos)	3,82
22. A szálloda árai	4,42
23. A szálloda akciói	4,01
24. A szálloda épületének kinézete	3,82
25. A szálloda szolgáltatásai	4,32
26. Fényképek a szolgáltatásokról (pl. szoba, étterem, medencék, kert)	4,07
27. A szálloda (márka)neve	3,06
28. A szálloda minőség díjai, kapott elismerései	3,16
29. A már korábban ott megszálltaktól származó információk	4,14
30. Hasonló vagy ugyanabban a szállodában szerzett saját tapasztalataim	4,61

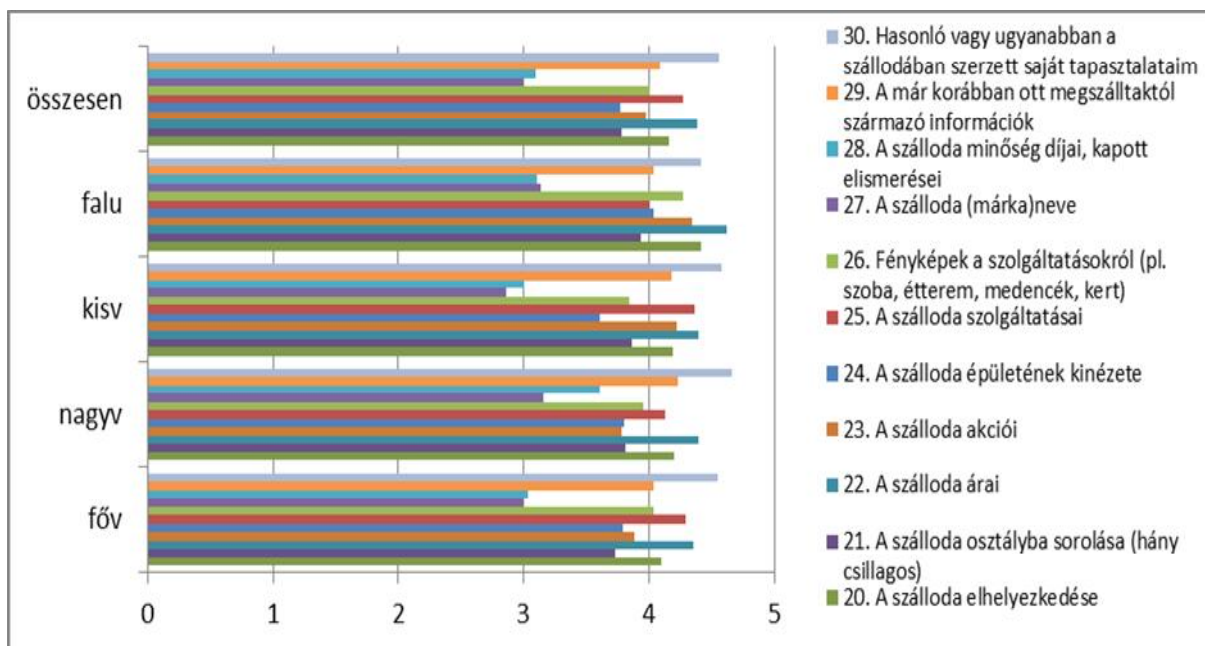
A vendégek elvárásai esetén a szálloda osztályba sorolásának (hány csillagos) fontossága a 3,82-es értékével a 11 kérdés közül a nyolcadik helyen szerepel. Bár a rangsorban viszonylag hátul áll, a 3,82-es érték nem tekinthető alacsonynak. Természetes, hogy a minőségelvárások megfogalmazásában sokkal jelentősebb szerepe van a már meglévő saját tapasztalatoknak, ám az osztálybasorolás orientáló ereje nem kétséges. Ha elfogadjuk, hogy az osztálybasorolás a legerősebb minőségjelzés (52. táblázat), akkor valószínűleg azért sorolódott ez esetben hátrébb, mert a vendégek nincsenek teljes mértékben tisztában a követelményekkel, így elvárásaik pontos megfogalmazásában nem erre támaszkodnak leginkább. A szállodák rangsorában jobb helyezést szerzett (4,37) az osztálybasorolás, tehát a szolgáltatók bíznak a csillagok orientáló erejében.

Bár a szállodák nem teljesen biztosak (3,87) abban, hogy üzeneteikkel befolyásolhatják a vendégek elvárásait, mégis érdemes megvizsgálni, hogy vajon mennyire jól kommunikálnak a vendégek felé. Az 56. táblázatban látható, hogy elsődlegesen fontosnak (4,63) az akciók közlését tartják, mellyel újabb vendégek megnyerése a céljuk. A klaszterezés eredményei szerint ez főleg az alacsonyabb fizetőképességű szegmensek elvárásait befolyásolja, számukra vonzó. Azt jól érzékelik a szállodák, hogy az elvárások reális kialakításához nagyon fontosak a vizuális információk, így fényképeket gyakran (4,63, 4,41) alkalmaznak. Érdekes, hogy az épület kinézete a vendégek számára nem annyira fontos (3,82) tényező. A szálloda nevét és brand-jét természetesen kiterjedten (4,39) használják, bár ez a vendégek számára nem hordoz ilyen mértékű (3,06) minőség információt. Az alaposan tájékozódó szegmensek számára részletes információkat közölnek a szolgáltatásról (4,37), és – bár az elhelyezkedést minden esetben közlik, ám – ennek előnyeit nem hangsúlyozzák kellő (4,28) mértékben. Véleményem szerint nem tekinthető magasnak az árakra vonatkozó 4,2-es érték, ugyanis ez arra utal, hogy nem közölnek teljeskörű (5,0) információt a vendégekkel. Ez okozhatja azokat a kellemetlen helyzeteket, amikor kiderül a vendég számára, hogy több olyan díjat is fizetnie kell, amelyre előzetesen nem készült fel. A minőségdíjak feltüntetése (3,65) fontos lehet a minőségvezérelt vendégkörnek, de az átlagos vendég elvárásait ezek kevésbé (3,16) orientálják. Fontosnak ítélik (4,14) a szálláskereső a már korábban megszállt vendégektől származó információkat, hiszen ezeket hitelesnek tartják, ám a szállodák ennek jelentőségét még nem ismerték fel (3,13).

56. táblázat: Az elvárásokat befolyásoló jelzések a szállodák gyakorlata alapján. /Saját szerkesztés/

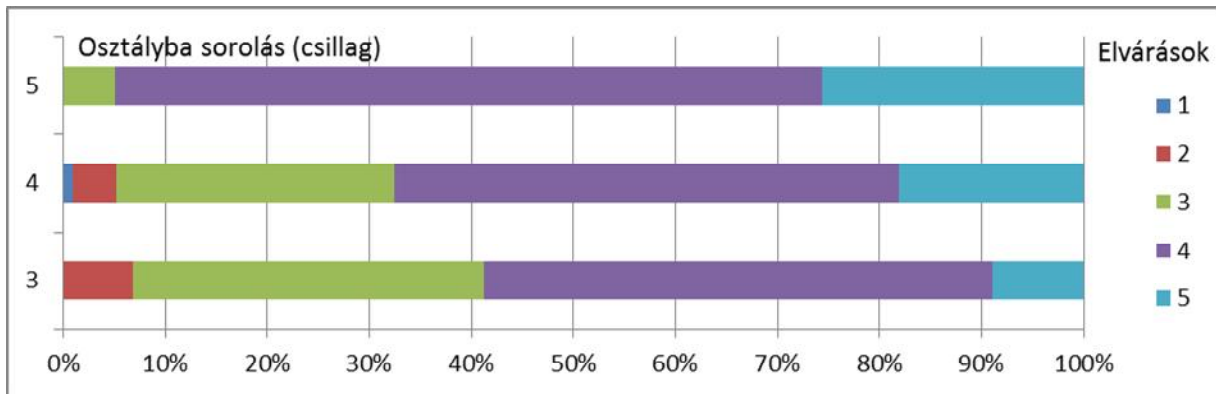
Jelölje, hogy az alábbi információkat milyen mértékben alkalmazza az Önök szállodája. (1-nem alkalmazzuk, 3-néha, 5-minden kommunikációs felületen)	Átlagok
16. Hangsúlyozzuk a szállodánk környékének, elhelyezkedésének előnyeit	4,28
17. Mindenhol feltüntetjük a szállodánk osztályba sorolását (hány csillagos)	4,37
18. Minden árat bruttó értékben közlünk (ÁFA-val és egyéb fizetendő díjakkal)	4,2
19. Kiemelten kezeljük, mindenhol elérhetővé tesszük az akciókat	4,63
20. A szálloda épületéről, külső kinézetéről fényképet közlünk	4,63
21. Részletes információkat közlünk a szolgáltatásainkról	4,37
22. Minden szolgáltatásról (szoba, étterem, medencék, kert, stb.) élethű fényképeket közlünk	4,41
23. A szállodánk (márka) nevét fontosnak tartjuk gyakran használni	4,39
24. Kommunikációnkban szerepeltetjük minőségdíjainkat, szakmai elismeréseket	3,65
25. Idézzük a korábban megszállt vendégeink pozitív véleményét	3,13
26. Hangsúlyozzuk szállodánk - a versenytársainkhoz képest - erősségeit	3,5

A nők esetében a fényképek a szolgáltatásokról (pl.: szoba, étterem, medencék, kert) fontosabbak (4,1), mint a férfiaknak (3,8). Hasonló mondható el a szálloda akcióiról is (4,0 illetve 3,8). Az akciókra a főváros (3,9), és a nagyvárosok (3,8) lakói kevésbé fogékonyak, mint a kisvárosban (4,2) és a faluban (4,3) lakók (43. ábra). Hasonló megállapítás igaz a szálloda áaira is: a legkisebb jövedelmű háztartások a legfogékonyabbak (4,6), míg a leggazdagabbak számára (4,0) már kevésbé fontos szempont. A saját tapasztalatok jelentőségével is hasonló viszonyban van az anyagi helyzet. A legalacsonyabb jövedelműektől (4,4) lineárisan növekszik a leggazdagabbak (5,0) felé, hiszen a fizetőképeseeknek több saját tapasztalata van e téren.



43. ábra: A vendégek elvárásai a lakóhelyük jellege szerint. /Saját szerkesztés/

Azok a válaszadók, akiknél a 21. kérdésben jelentős szerepet kapott az osztályba sorolás, nagyobb arányban választottak magas osztályú (4-5 csillagos) szállodát. Ez szintén alátámasztja, hogy mekkora hatása van az osztályba sorolásnak a vendégek üzletválasztására és elvárásaira (44. ábra).



44. ábra: A vendégek szállásának csillagba sorolása az elvárások szerint (%). /Saját szerkesztés/

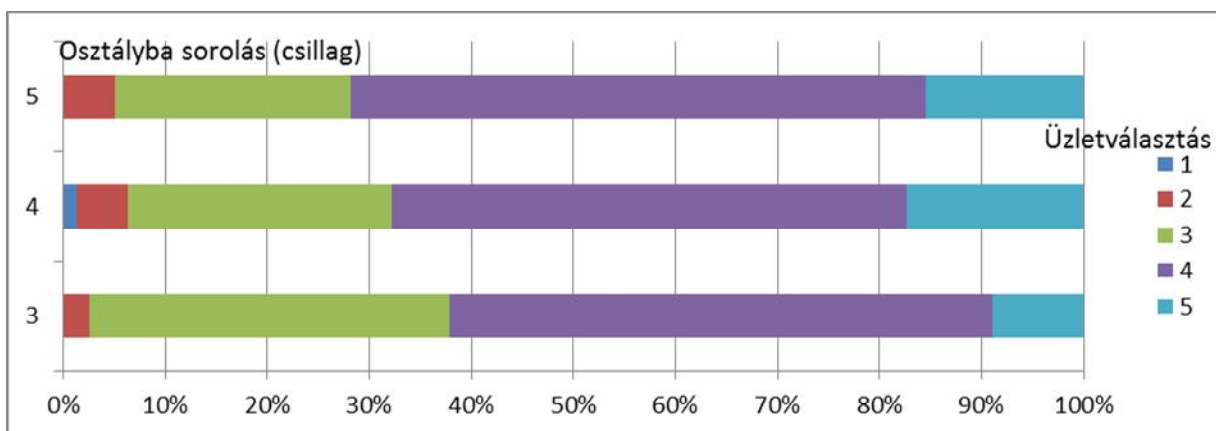
Ezzel egybecseng a szállodák véleménye (57. táblázat), mely szerint a vendégek elvárásait jelentősen (4,39) befolyásolja az osztálybasorolás, ám ennek követelményeivel a vendégek nincsenek tisztában (3,17).

57. táblázat: A szállodák véleménye a vendégek elvárásairól. /Saját szerkesztés/

Az elvárásokkal kapcsolatos kérdések - Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	Átlagok
12. A vendégek határozott elvárásokkal érkeznek a szállodába	4,11
13. A vendégek elvárásait képes a szálloda előzetesen befolyásolni	3,87
14. Az osztályba sorolás (*) jelentősen befolyásolja az elvárásokat.	4,39
15. A vendégek tudják, hogy mit kell teljesítenie egy 3*, 4* vagy 5*-os háznak	3,17

Eredetileg azt feltételeztem, hogy a minőségre utaló jelzés (osztálybasorolás) jelentősen befolyásolja a vendégek üzletválasztását. A 45. ábra alapján viszont ez az összefüggés gyengének mutatkozik.

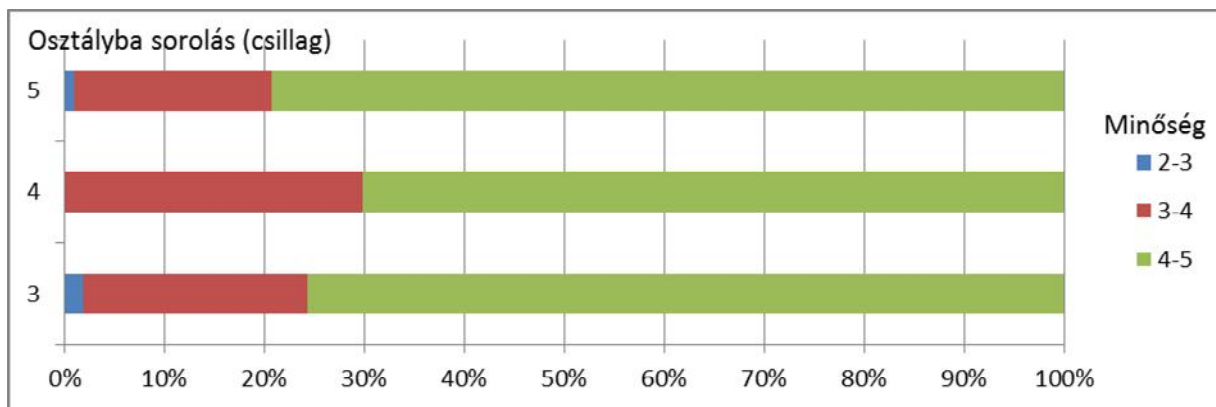
Bebizonyosodott, hogy a csillagszám nem az üzletválasztásra, hanem az elvárások kialakítására van nagyobb hatással. A szálloda kiválasztásának tehát az nem célja általában, hogy bizonyos osztályba tartozzon. Az üzletválasztás kérdéskörében a presztízs motívum mutatkozott differenciáló tényezőnek, azaz aki számára fontos, hogy jó képet sugározzon a külvilág felé, azok nagyobb arányban választottak magasabb kategóriás szállodát.



45. ábra: A vendégek szállásának csillagba sorolása az üzletválasztás szerint (%). /Saját szerkesztés/

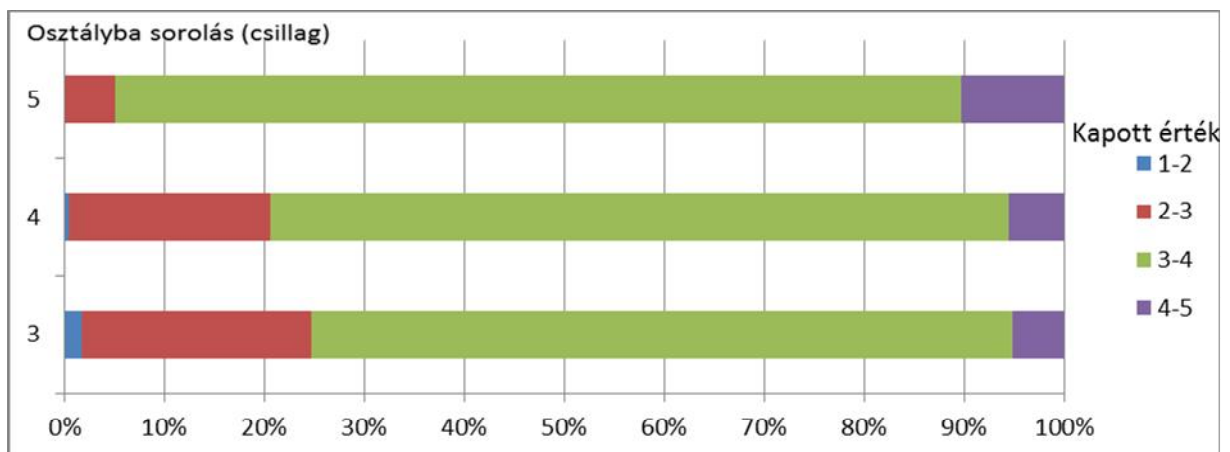


Megpróbáltam kapcsolatot keresni a 3. kérdés (*Számomra az osztálybasorolás mutatja leginkább a minőséget*) és a szállodában tapasztalt (érezelt) minőség között. Azt feltételeztem, hogy akik számára fontos az osztályba sorolás a szálloda kiválasztásakor, azok ehhez a kritérium rendszerhez viszonyítják a szolgáltatás minőségét. Meg kellett állapítanom, hogy a vendégek inkább a saját elvárásaikhoz mérten értékelik a minőséget, nem pedig egy objektív skála alapján (46. ábra). Ebből arra is következtethetünk, hogy a vendégek nincsenek tisztában azzal, hogy pontosan milyen követelményeket takarnak a csillag kategóriák. Értékelhetjük azonban úgy is a kapott eredményeket, hogy a vendégek mégis érzik a csillagok differenciáló hatását, ezért értékelhették az eltérő csillagszámú szállodákat szinte egyenlő minőségűnek. E szerint a három csillagos szállodák megfelelnek az alacsonyabb osztályban előírt illetve elvárt követelményeknek. Fogalmazhatunk úgy, hogy a saját kategóriájához képest mindegyik szálloda jó minőséget produkált.



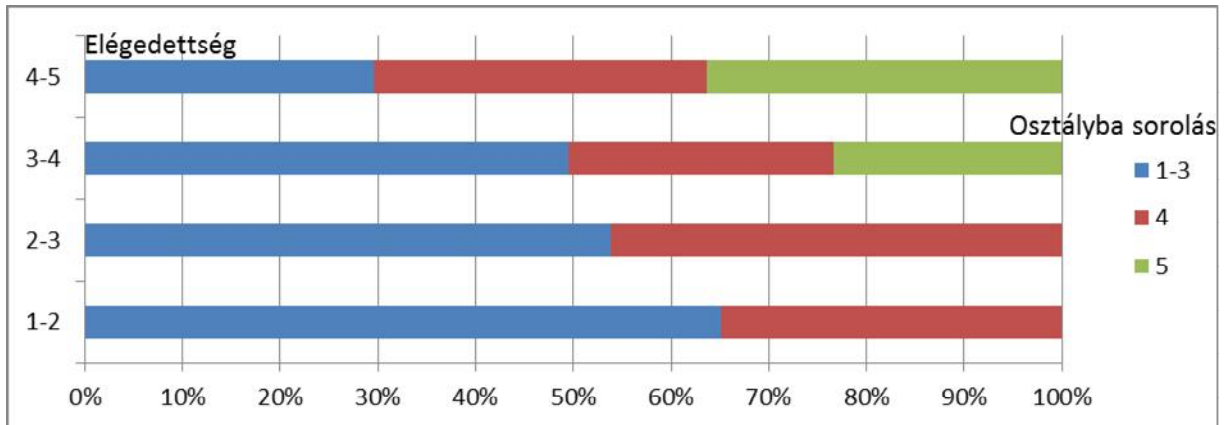
46. ábra: A vendégek szállásának csillagba sorolása az érzékelt minőség szerint (%). /Saját szerkesztés/

Számos kutató (Oh 1999; Teas és Agarwal 1997; Woodruff 1997) bizonyította, hogy a minőség érzékelését befolyásolja az adott szolgáltatásért fizetett ár. A minőség érzékeléséhez fontosnak tartottam azt mérni, hogy az ár-érték arányt (customer value) hogyan befolyásolja az osztálybasorolás. (*A szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségéhez képest a fizetett ár...*; *A szálloda osztálybasorolásához képest a fizetett ár...*, 1-jóval alacsonyabb, 2-alacsonyabb, 3-arányos, 4-magasabb, 5-jóval magasabb). A vendégek véleménye alapján kiderült, hogy van kapcsolat az érzékelt érték és a csillagok száma között. A magasabb kategóriájú szállodák esetén sokkal nagyobb arányban érzik úgy a vendégek, hogy az általuk kapott szolgáltatások arányosak az árakkal (47. ábra). Más szavakkal: az osztályba sorolás befolyásolja a kapott érték érzékelését.



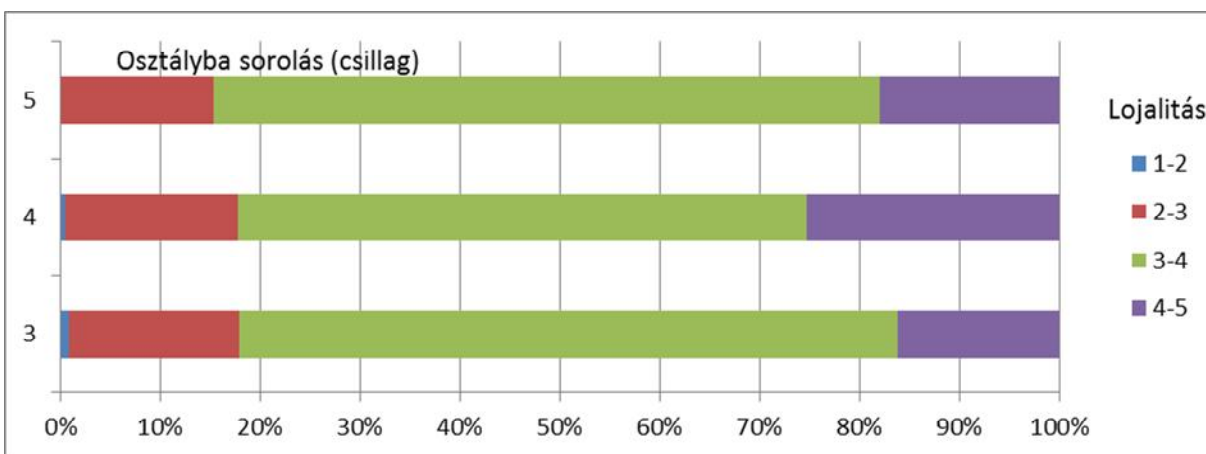
47. ábra: A vendégek szállásának csillagba sorolása a kapott érték szerint (%). /Saját szerkesztés/

A kérdőívben a vendégeknek jelezniük kellett, hogy legutóbbi szabadidős pihenésük alkalmával hány csillagos szállodában szálltak meg (90. kérdés). Az alábbi diagramon jól látható (48. ábra), hogy a vendégek elégedettsége (62-65. kérdés) a szállodák csillag számával arányosan növekszik. Tehát az osztálybasorolás befolyásolja az elégedettséget.



48. ábra: A vendégek elégedettsége a szállás csillagba sorolása szerint (%). /Saját szerkesztés/

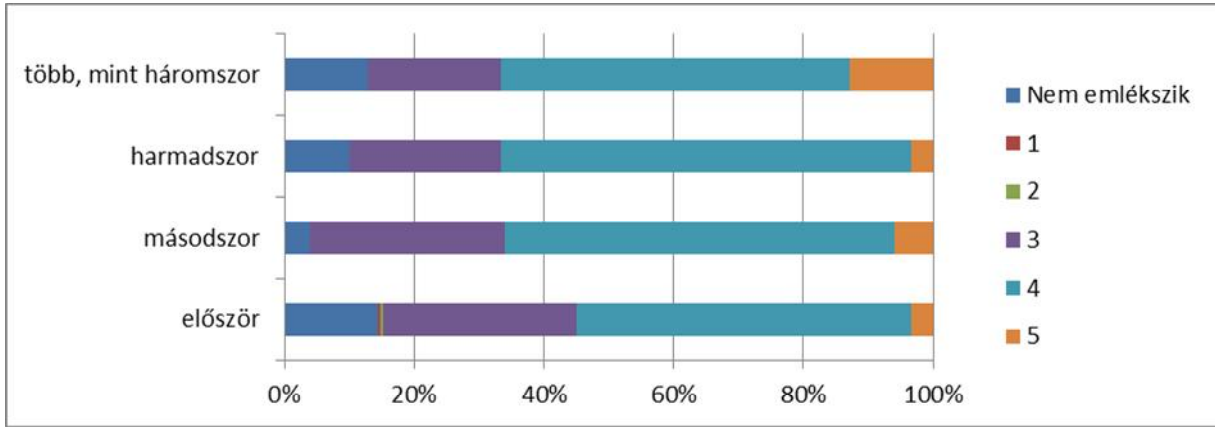
A vendégek lojalitását a 66-70. kérdésekre adható válaszok átlagával mértem (Amint tehetem, ebbe a szállodába biztosan vissza fogok térni. Az élményeimet megosztottam családtagjaimmal és barátaimmal. Véleményemet széles körben megosztottam (web2.0, facebook, blog). Ha kismértékben megemelnék a szálloda árait, akkor is visszatérnék.) A 49. ábrán látható, hogy gyenge kapcsolat van a csillagszám és a vendégek lojalitása között, azaz a vendégek nem a kategóriához hűségesekek. Nagyon enyhe kapcsolatot mutathat az, hogy a legkevésbé lojális vendégek aránya – bár elenyésző számban vannak a világoskék színnel jelöltek – a kategória emelkedésével csökken.



49. ábra: A vendégek lojalitása a szállásuk csillagba sorolása szerint (%). /Saját szerkesztés/

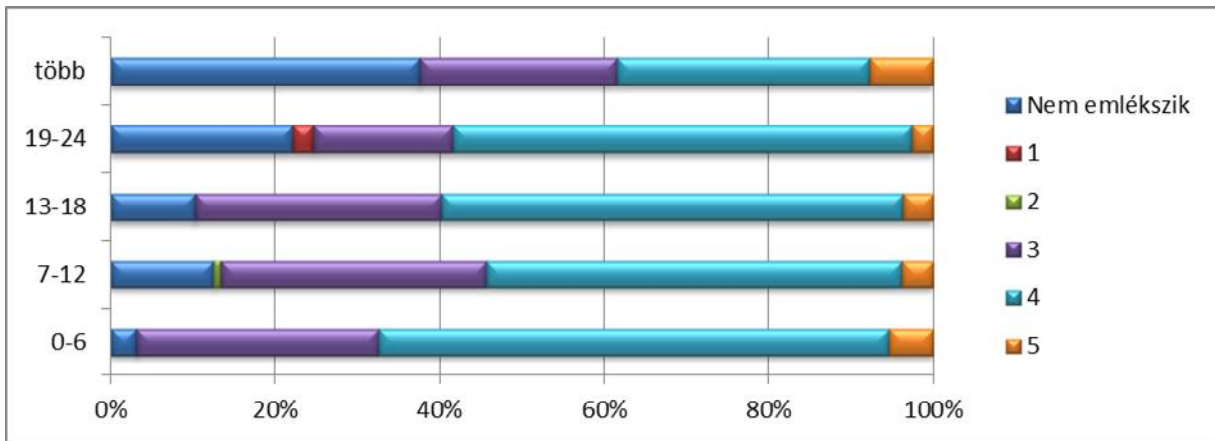
A kérdőív - további összefüggéseket feltáró részeiből kiderül, hogy a megkérdezettek 37 százaléka nem emlékezett a legutóbb igénybevett szálloda osztályba sorolására (\*), 49 % a szálloda nevére, és 31 % a pontos elhelyezkedésére sem. Ezek szerint a jelzések elsősorban a szálloda kiválasztási és az elvárások megfogalmazásának szakaszában fontosak. Mindaddig van szerepük, amíg a vendég megérkezik, majd a saját tapasztalatok befolyásolják a kapott szolgáltatások minőségének megítélését. És végül csak az élmények és benyomások maradnak...

Azt is megvizsgáltam, hogy az osztályba sorolás – azaz a csillagszámok – milyen mértékben rögzülnek a vendégekben. Az 50. ábra alapján egyértelműen látszik, hogy aki először járt egy szállodában, azok között volt a legmagasabb azon válaszadók aránya, akik nem emlékeztek a szálloda osztályba sorolására. Feltételeztem, hogy minél többször látogatott el valaki egy adott szállodába, annál biztosabban rögzült benne az adott szálláshely kategóriája. A vizsgált mintában viszont ez a feltételezés nem igazolódott be, hiszen a második visszatéréstől újra növekszik azok száma, akik nem emlékeztek a csillagszámra.



50. ábra: A szállodai tartózkodás gyakorisága és a csillagszám bevesődése. /Saját szerkesztés/

Az osztálybasorolás mint minőségjelzés jelentőségét azzal is próbáltam mérni, hogy vajon a vendégek egy-egy szállodai tartózkodás után mennyi ideig tartják meg ezt az információt az emlékeikben. Az 51. ábra alapján arra következtetek, hogy fél év elteltével elhalványodik a csillagszám, 18 hónapnál régebbi igénybevétel esetén már többszörösére nőtt azon vendégek aránya, akik nem emlékeztek a szálloda kategóriájára.



51. ábra: A szállodai tartózkodás óta eltelt idő és a csillagszám bevesődése. /Saját szerkesztés/

Az interjúk és a két kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatását követően az új tudományos eredmények és a következtetések megfogalmazása következik.

## **8.6. Új és újszerű tudományos eredmények**

A dolgozat témája és kutatási területe csak részleteiben található meg a szolgáltatásmarketing szakirodalomban. Ugyan a szolgáltatásminőség kiterjedt akadémiai háttérrel rendelkezik, de ezen belül a szállodai szolgáltatásokat kevesen vizsgálták. Sokkal szélesebb körben foglalkoznak a kutatók kiskereskedelmi, banki, oktatási, élelmiszeripari és közszolgáltatási területekkel. Kifejezett büszkeséggel tölt el, hogy a hazai szállodaiipar ebben a dolgozatban kerül először részletes vizsgálatra, tehát ebben az értelemben a disszertáció úttörő szerepet tölt be. Az alábbiakban kiemeltem néhányat az új tudományos eredményeimből (Ú).

**Ú1:** Mind a szállodák, mind a vendégek szempontjából megállapításra került a szállodai szolgáltatás minőség összetevőinek rangsora. Lényeges információ ez a hazai wellness szállodáknak, hogy a két rangsor megegyezik (lásd H7). Mindkét szereplő számára elsődleges a „biztonság”, melyet a tisztaság meghatározó szerepe idéz elő.

**Ú2:** Bebizonyításra került az árak jelentős moderáló szerepe a minőség – elégedettség viszonyában. A vendégek a kapott értéket szeretnék maximalizálni. Ennek kapcsán kijelenthető, hogy önmagukban az alacsony árak nem teszik elégedetté a vendégeket, viszont a minőség emelkedésével magasabb árak mellett is elégedettek (lásd H4). Mivel a nyújtott/érezelt szolgáltatásminőségnek nagyobb hatása van az érzékelt értékre, ezért a minőség emelése szorosabban befolyásolja az elégedettséget és a visszatérési hajlandóságot. Árengedményekkel csak alacsonyabb fizetőképességű és kevésbé lojális vendégkörhöz juthatnak a szállodák.

**Ú3:** A wellness szállóvendégeket minőségorientációs szempontból csoportosítottam, mely eddig még nem jelent meg szegmentációs ismérvként a szállodai kutatásokban. A szegmentálást és célcsoport választást segítő minőségorientációs klaszterekben kimutattam, hogy a hazai wellness szállodák vendégköre öt szegmenst alkot a minőség tudatosság szempontjából. Mindössze két klaszter – a vendégek 25%-a – kevésbé fogékony a minőségre, míg háromnegyedük számára fontos, hogy minél jobb minőségű szolgáltatásokat vegyenek igénybe.

A wellness szállodák klaszterezése alapján megállapítást nyert, hogy a láncok és csoportok tagjai jóval előrébb tartanak a minőségügyben, míg az önálló szállodák lemaradtak, kevésbé jellemző rájuk a tudatos minőség szemlélet. A két (vendég és szállodai) klaszterezés eredménye olyan információkkal gazdagítja a szolgáltatókat, mely fejlesztési, sales és marketing tevékenységüket segítheti.

**Ú4:** Bár néhány hazai kutatásban megjelenik a SERVQUAL modell a szolgáltatások vizsgálatánál, de a teljes Gap-modellt még senki nem alkalmazta. Bizonyos gap-ek mérésére utaló nemzetközi szakirodalmat találtam, de hazai viszonylatban elsőként vállalkoztam arra, hogy a wellness szállodák körében a vendéglégedettség elérését nehezítő réseket feltárjam. Sikerült kimutatni, hogy a GAP2 és GAP4 esetében vannak a legnagyobb elcsúszások, melyek szűkítését kell a hazai szolgáltatóknak a minőségfejlesztési törekvéseikben elérni. Ez konkrétan a humán erőforrás fejlesztését és a hiteles kommunikáció megvalósítását jelenti.

A kevésbé jelentős eredmények (E) közül is kiemelek néhányat, amelyek a minta jellegéből fakadóan vagy a hasonló szakirodalmi háttér hiánya miatt újszerűnek tekinthetők:

**E1:** Először került megfogalmazásra a szállodai minőség átfogóan értelmezett definíciója, és sikerült képet adni a szállodák minőségszemléletéről (2007-2012 időszakra), mely gazdagíthatja a szállodai szakirodalmat.

**E2:** A minőségfejlesztés pozitív szoros kapcsolatát sikerült bizonyítani közvetett és közvetlen módon is a következő változókkal: elégedettség, törzsvendégek aránya, panaszok száma, minőségi vendégkör aránya. Kevésbé szoros a kapcsolat a szobafoglaltság, a tartózkodási idő és a fajlagos költség mutatóival (H10, H11, H12).

**E3:** Összeállítottam a szállodák számára értelmezhető és használható minőségjelzéseket, és hasznos útmutatást adtam a szállodai szakembereknek ezek használatára vonatkozóan (lásd a 4.3.6. fejezetben). Bizonyításra került, hogy a szálláskeresést megelőző információgyűjtésben lényeges orientáló szerepet játszik a „csillag” jelzés, ezért a védjegy használata fontos minőségjelzésként hat a potenciális hazai vendégekre.

**E4:** A gyakorlatban teszteltem az osztálybesorolás – mint minőségjelzés – fogyasztói magatartásra gyakorolt hatásának összefüggéseit. Kiderült, hogy a hazai wellness szállodai vendégek körében a csillag védjegy használata jelentős szerepet játszik az elvárásaik megfogalmazásakor, és az ár-érték arány megítélésükor.

### **8.7. A kutatási eredmények felhasználásának korlátai**

A vizsgálat egy statikus modellre épül, holott az elégedettség és a fejlesztés is hosszabb-rövidebb időtávon értelmezhető. A szállodai minőségfejlesztések gyakran csak hosszabb idő múltán éreztetik hatásukat. Ugyan a szállodák felmérése hosszabb időtávot ölel fel (2007-2013), de a vendégek esetében ez csak egy adott alkalomra korlátozódott. Bár sikerült rangsorolni az elégedettséget előidéző tényezőket, de feltételezhető, hogy ezek súlya és fontossága idővel változik, tehát azonos mintánál is eltérő eredményt kapnánk egy újabb méréskor.

A felmérés éppen a 2008-ban kirobbant gazdasági válság lecsengésének időszakában készült, ami nem az általános helyzetet tükrözi. Nagyon nehéz különválasztani a válság hatásait, mely mindkét oldalon háttérbe szorította a minőség orientációt, és előtérbe helyezte a költség / ár moderáló szerepét.

Ez idő alatt a technikai, digitális, elektronikus tényezőkben olyan jelentős fejlődés következett be, mely a vendégek információ szerzési szokásaiban nagymértékű változást idézett elő.

A téma nagyon összetett, de a dolgozat kezdeti stádiumában felmerült kérdésköröket – terjedelmi okokból is – szűkíteni kellett. Ez által több lényeges összefüggés, több változó kapcsolatrendszerének vizsgálata kimaradt, mely még árnyalhatná a képet (pl.: panaszhelyzetek, rendkívüli események).

A kutatás kizárólag a magyar vendégek hazai wellness szállodákban szerzett tapasztalatai és értékelése alapján fogalmazza meg az elégedettségre vonatkozó megállapításait, melyek így csak korlátozott körben általánosíthatóak. A szállodaiipar nemzetközi jellegéből fakadóan árnyalhatná a képet a külföldi vendégek, a változatos nemzetiségek sajátos kultúrájából adódó eltérő reakciója.

A felmérés átfogó, így a kapott eredmények csak stratégiai szinten jelenthetnek hasznos információkat. Amennyiben egy adott szálloda számára szeretnénk kutatást végezni, abban az esetben az elégedettségméréshez használt kérdéseket konkretizálni, bővíteni szükséges.

A szállodai minta az időszak alatt nyitva tartó wellness szállodák mintegy 31%-át lefedi, de rendkívül heterogén. Akár az elhelyezkedés, a megnyitás óta eltelt idő, az üzemeltető, a megcélzott vendégszegmens tekintetében nagyon sokfélék a vizsgált házak. Ennek előnye, hogy több szegmentálásra nyílt lehetőség, hátránya viszont, hogy a kapott eredmények csak korlátozottan általánosíthatók. Mivel csak egy konkrét szálloda típust vizsgáltam, ezért feltételezhető, hogy más típus (pl.: business, apartman vagy üdülő szállodák) esetében eltérő igények és értékelések születnének.

A vendégektől kapott 815 db kérdőív kellő számú és összetettségű mintát adott, de feldolgozásukkor felmerült a válaszok igazságtartalmának torzulása, mely szándékos (pl. a jövedelmi viszonyok) vagy véletlen (pl. a szálloda osztálybesorolása) okra vezethető vissza. Mivel a megkérdezés ex post történt, ezért a szubjektív kérdések esetében is számolni kell a felejtés tényezőjével. Véleményem szerint a kérdőívek megbízhatósága és száma megfelel a nemzetközi átlagnak, de felmerül a kérdés, hogy vajon ekkora minta véleményére építve lehet-e stratégiát kidolgozni?

### **8.8. A kutatás folytatásának lehetséges további irányai**

A szállodai szolgáltatásminőség és vendéglégedettség témakörben a következő összefüggések vizsgálatát javaslom a kutatóknak:

- \* Nemzetköziesítés, azaz több nemzetiségű vendég szegmensek illetve külföldi szállodák bevonása. Ebből akár kulturális sajátosságok is megfogalmazhatóak lennének. Hazai és nemzetközi szállodák összehasonlítására – a nyújtott minőség szempontjából – nyílna lehetőség.
- \* Az elégedettség vizsgálata további demográfiai tényezők bevonásával, mint például az életstílus vagy a fogyasztóvédelmi tudatosság, személyiség jellemzők.
- \* Az elégedettség következményeinek alaposabb vizsgálata. A lojalitás kialakításának feltételei, azaz mely tényezők befolyásolják a visszatérési, újravásárlási hajlandóságot.
- \* Churn management, azaz a lemorzsolódás okainak feltárása.
- \* Dinamikus vizsgálat megvalósítása konkrét szállodai tartózkodások esetében. Ehhez az éppen megérkező vendégeket kellene kérdezni a szállodaválasztásról és az elvárásaikról. A tartózkodás alatt és az elutazáskor pedig az elégedettséget lehetne megmérni. Így a tapasztalat azonnal megfogalmazható, nem torzítja az élményt az eltelt idő. Az eredmények konkrét szolgáltatóhoz és tranzakciókhoz kötődnének és pontosabban kirajzolnák az adott szálloda fejlesztési pontjait.

A kutatókon kívül a szálloda szakmában – a fenti kutatások alapján illetve azokat továbbfejlesztve – a kisebb méretű illetve önálló szállodák számára lehetséges volna sztenderdeket megfogalmazni, mely versenyhelyzetüket javíthatná.

## 9. KONKLÚZIÓ, JAVASLATOK

*„Vannak, akik helyes következtetéseket vonnak le a csekély számú alaptételből, ez az egyik fajtája a helyes gondolkodásnak”*  
Blaise Pascal, francia matematikus (1623-1662)

A nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása rávilágított a szolgáltatásminőség mérésének bonyolultságára. A szállodák helyzetének vizsgálatából pedig kiderült, hogy a jelenlegi piaci körülmények között felértékelődött a minőség szerepe. Kutatásaim célja az volt, hogy a hazai környezetben megvizsgáljam a szállodák minőségfejlesztési tevékenységének és a vendégek elégedettségének összefüggéseit. Elsődleges célként az lebegett a szemem előtt, hogy tudományos alapokkal támaszthassam alá azokat a javaslatokat, amelyek a szállodai menedzsment számára hasznosak lehetnek.

A felállított hipotézisek (H) logikáját követve fogalmazom meg a következtetéseimet, javaslataimat (J).

### **H1:** A szállodai minőség értékelése a diszkonfirmációs paradigmán alapszik.

A szakirodalomban sok kutató vizsgálta a szolgáltatásminőség lényegét, és mindannyian egyetértettek abban, hogy a minőség és az elégedettség egyazon konstrukció. Két irányvonal különíthető el. Az egyik szerint az igénybevevők az elvárásaikat hasonlítják össze a ténylegesen kapott szolgáltatással. Az összevetés eredményeként alakul ki az elégedettség, ha az észlelt teljesítmény eléri vagy felülmúlja az elvárást (Oliver, 1980; Grönroos, 1982; Churchill és Surprenant, 1982; Homburg és Rudolph, 1995; Parasuraman et al. 1985; Cadotte et al. 1987; Brogowitz et al, 1990; Gardini, 1999; Robledo, 2001). A másik felfogás szerint a szolgáltatásminőség egy értékelő attitűd (Cronin és Taylor, 1992; Boulding et al. 1993; McAlexander et al. 1994; Caruana et al, 2000; Suuroja, 2003), tehát az elégedettség nem az elvárások függvénye.

A szállodai szolgáltatás igénybevétele általában megelőzi egy alapos információgyűjtési időszak, főleg jellemző ez a hazai vendégek szabadidős (wellness) célú utazásainál. A magyarok zöme előre készül, összegyűjti a szükséges összeget, ami a hazai jövedelmekhez képest magasabb, mint a fejlettebb országokban. A tervezés hosszát némiképp lerövidítik az akciós, kuponos ajánlatok, de ezekhez jóval kedvezőbb árak tartoznak, amelyek elköltését nem fontolgatják hosszasan a vendégek. Míg egy bank vagy egy autószervezetében nem 'ábrándozunk' az igénybevenni kívánt szolgáltatásról, addig ez a pihenés esetében jellemző. A válaszadók és a fókuszcsoport tagjai egyértelműen utaltak arra, hogy tudatosan (4,13) vagy tudat alatt (4,39) kialakítanak egy előzetes képet, illetve konkrét elvárásokat is megfogalmazznak magukban.

Ennek ismeretében kijelenthető, hogy a szállodai szolgáltatások igénybevételekor a vendégek rendelkeznek elvárásokkal, mely a minőségértékelésük alapját jelenti, tehát a diszkonfirmációs paradigmán nyugszik. A H1 hipotézis elfogadva.

**J1:** A szállodai menedzsment fektessen hangsúlyt arra, hogy kellő mértékben tájékozódjon a vendégek elvárásairól. Ez nehezebb feladat, mint az elégedettségükre rákérdezni, de megéri az erőfeszítést. A minőségfejlesztés minden további lépése ezekre az információkra kell, hogy alapuljon mind a szállodákban, mind a MSZÉSZ és a HSU tevékenységében.

### **H2:** A vendégek által értékelt szállodai minőségdimenziók eltérő fontosságúak.

A szakirodalom tanulmányozása alapján kiderült, hogy a szolgáltatás minőség dimenziók terén sokféle tulajdonság alkalmas arra, hogy a szolgáltatók és az igénybevevők megítéljék a minőséget. Az alapot Grönroos (1982) technikai és funkcionális dimenziói jelentik, melyet a kutatók igyekeztek általános vagy szolgáltatás specifikus jellemzőkkel árnyalni, bővíteni. A szállodákra vonatkozó vizsgálatokban (Atkinson, 1988; Tunstall, 1989; Weaver és McCleary,

1991; Ananth et al, 1992, Saleh és Ryan, 1992; Mattila, 2000; Ekinci és Riley, 2001; Soliman és Arzaid, 2002; Lockyer, 2005, Wu, 2009; Wilkins, 2010) rendkívül sok dimenzió jelenik meg, mivel a vizsgálatok többféle szálloda típust és vendégkört érintenek. Abban a kutatók egyet értenek, hogy nem minden minőség jellemző egyforma fontosságú az értékeléskor. Ezt a megállapítást kívántam tesztelni, és kiegészíteni egy új tudományos eredménnyel, mely a hazai wellness szállodák vendégeire vonatkozik. A Parasuraman és szerzőtársai (1985) által meghatározott öt dimenzió jó alapot adott a méréshez, ám – az eredeti 22 kérdést 26-ra emelve – ezeket szálloda specifikus tényezőkkel egészítettem ki (20. melléklet). Az adatok alátámasztották, hogy a hazai vendégek is eltérő fontossággal súlyozzák a szolgáltatásminőség jellemzőket. A rangsorban a biztonság (4,8) áll az első helyen, tehát ez a legfontosabb elvárás, majd a sorrend: megbízhatóság (4,7), szolgálatkészség (4,6), empátia (4,4) és tárgyi környezet (4,4). A saját szavaikkal megfogalmazott elvárások szerint a tárgyi környezetre, a vendéglátásban nyújtott étel-italra és a wellness szolgáltatásokra utaltak a legtöbben, a tisztaság, a személyzet és a megbízhatóság is jelentős említést nyert. Ennek ismeretében a hipotézist elfogadtam.

**H3: Az érzékelt magasabb szállodai minőség magasabb vendéglégedettséghez vezet.**

Amennyiben elfogadjuk, hogy az elégedettséget a szolgáltatás minőségéről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni (Veres, 1998), akkor feltételezhető, hogy az elégedettség a minőség függvénye. Több kutatás alátámasztja, hogy ez a kapcsolat szoros, de nem kényszerítően determináns. Kutatási célom szempontjából lényeges volt azt tisztázni, hogy mekkora szerepet kell szánni a minőség kialakítására a vendéglégedettség fokozásához. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált mintában a minőség és az elégedettség egymással szoros kapcsolatban áll. Minél magasabbnak érzékeli a vendég a kapott szolgáltatás minőségét, annál elégedettebben távozik. A kép árnyalásakor az is kiderült, hogy a kisvárosban lakó átlagos jövedelmű vendégkör a legelégedettebb a hazai wellness szállodák minőségével. „Az érzékelt magasabb szállodai minőség magasabb vendéglégedettséghez vezet” hipotézist elfogadtam.

**J2:** Megállapítható, hogy a hazai vendégek általában elégedettek a wellness szállodák által nyújtott szolgáltatások minőségével, mégis érdemes a minőség emelésére hangsúlyt fektetni. A kutatás fontos üzenete a menedzserek számára, hogy a vendéglégedettség javítása egyértelmű anyagi előnyököt tartogat, bár a vendégek elégedettsége, mint célkitűzés nyilvánvalóan költségekkel jár.

**H4: A minőség és az elégedettség viszonyát erősen moderálja a szolgáltatásért fizetett ár.**

Több kutató (Howard, 1977; Churchill és Surprenant, 1982; Teas és Agarwal, 1997, Woodruff, 1997; Oh, 1999) felvetette, hogy a szolgáltatásért fizetett árnak közvetlen és közvetett szerepe lehet a minőség érzékelésében. A kutatásomból nyilvánvalóvá vált, hogy a hazai piaci viszonyok (értsd: válság, szállodai túlkínálat, új értékesítési formák, kuponozás) némileg átalakították a wellness szállodák vendégkörét. A növekvő árérzékenység az árak csökkentésére kényszerítette a (főleg magas minőségű, illetve wellness) szállodákat. A vendégek által adott válaszokból leszűrhető, hogy valóban van kapcsolat a *minőség – ár – érték – elégedettség* viszonylat tényezői között. Egyértelmű, hogy a szálloda minőségének emelkedésével a vendégek egyre inkább arányosnak érzik az általuk fizetett árakat. Hasonlóan erős összefüggés mutatható ki az elégedettség és az ár-érték arány között. Az elégedett vendégek arányosnak tartják a kifizetett árat a minőséghez képest, míg az elégedetlenek magasnak ítélik. Mivel a kérdezés ex-post értékelésen alapul, ezért ezt a viszonylatot lehet egyértelműen kijelenteni. Az elvárásokkal kiegészítve sem jelenthető ki, hogy az alacsony árak elégedetté teszik a vendégeket. A hipotézist elfogadtam.

**J3:** Látható, hogy a magas színvonalú szolgáltatásért hajlandóak magas árat is kifizetni a vendégek. Ebből következően a hazai szállodáknál sem a folyamatos árcsökkentés a vendégszám növelésének a kulcsa. A minőség javításával elégedettebbekké tehetők a hazai vendégek, és az



általuk érzékelt minőség mellett a kapott értéket is magasabbnak érzik, mely szorosabban befolyásolja a visszatérési hajlandóságot. A magas árak a magas szolgáltatás minőségre utalnak, de a vendégek a kapott értéket szeretnék maximalizálni. A szállodai management tehát a vendéglégedettség vizsgálatakor nagyobb hangsúlyt kell, hogy fektessen az ár-érték arány mutatókra. Mivel a nyújtott/érezékelt szolgáltatásminőségnek nagyobb hatása van az érezékelt értékre, ezért a minőség játszik nagyobb szerepet egy szálloda versenyképességében.

#### **H5:** Az elégedettség lojalitáshoz vezet.

A jelenlegi fokozott versenyhelyzetben a vállalkozások számára nem elegendő, ha a vendégek 'csak szimplán' elégedettek (Deming, 1986), őket meg kell tartani, lojálisra kell tenni. Toepfer (2000) szerint az elégedettség fontos, de nem elégséges feltétele a tartós vevőkapcsolatnak, hiszen a legelégedettebb fogyasztók is elhagyják a szolgáltatókat (Reichheld és Teal, 1996). Ugyanakkor az elégedetlenek is lehetnek lojálisak (Vollmer et al, 2000). A szállodai tartózkodás esetében mindhárom összefüggés felismerhető. A hivatásturizmus keretében utazó üzletembereket gyakran egy városhoz köti a munka kapcsolat, illetve szerződések kötik egy adott szállodához. Így a visszatérésüket nem az elégedettség motiválja. A wellness szálloda igénybevétele nem minősül rendszeres szolgáltatásnak. A pihenésben 'a változatosság gyönyörködtet', így az elégedett vendég is kipróbál új szálláshelyeket. Ezt alátámasztják a kérdőívben adott válaszok, hiszen az elégedett vendégek visszatérési hajlandósága sem 100%-os. Ugyanakkor bizonyítást nyert az a kijelentés is, hogy az elégedettség fontos feltétele a lojalitásnak.

A lojalitás megjelenési formáit külön alhipotézisekben vizsgáltam.

#### **H5.1:** Az elégedettség magasabb visszatérési hajlandóságot idéz elő.

Ezt a hipotézist ebben a formában elfogadtam a korrelációs számítások alapján, bár az ellenkező közelítés is igaznak bizonyult. A szabadidős vendégek esetében az elégedetlen vendégek visszatérési hajlandósága nulla.

#### **H5.2:** Az elégedettség növeli a pozitív szájreklámot.

A vendégek válaszaiból kiderült, hogy a wellness szállodai tartózkodásukat jellemzően csak szűk körben osztják meg. Az online social media platformokat főleg információk gyűjtésére használják, kevéssé az élmények megosztására és egy adott szálloda értékelésére. A pozitív szájreklám viszont az elégedett vendégek körében figyelhető meg, és az elégedettség mértékével arányosan növekszik. Ez igazolja a hipotézis helyességét.

**J4:** Bár a hazai vendégek kissé még zárkózottabbak vagy nem annyira kritikusak, a szállodai menedzsment rengeteg véleményt találhat az interneten a nyugat-európai illetve amerikai vendégektől. Ezek, a vendég által generált tartalmak (UGC) értékes piaci információkat, folyamatos piackutatási lehetőségeket biztosítanak a turisztikai szervezeteknek, vállalkozásoknak. Segíthetik a szállodai vezetőket, hogy tanulmányozhassák a különböző fogyasztói preferenciákat a külső és belső szállodai attribútumok vonatkozásában, így a napi rendszerességgel történő követésük javasolt minden szálláshely számára.

#### **H5.3:** Az elégedettség csökkenti az árérzékenységet.

A lojalitásnak viselkedési és attitűd dimenzióját vizsgálhatjuk. A lojális vendégek jellemzői közé sorolja a szakirodalom az árérzékenység csökkenését (Fornell 1992, Muffatto és Panizzolo 1995, Sharma et al. 1995, Zeithaml 2000). E szerint, ha egy vendég hűséges egy szolgáltatóhoz, akkor az áremelés sem befolyásolja ezt az attitűdöt. Ezt az alhipotézist nem sikerült bebizonyítani a hazai szállóvendégek körében, hiszen az elégedett vendégek is elcsábíthatók a konkurencia árengedményeivel, illetve a kismértékű áremelés hatására elpártolnának attól a szállodától, ahol egyébként elégedettek voltak a szolgáltatás minőségével. Különösen az alacsony és az átlagos

jövedelmű szegmensek esetében áll fenn az érzékenység, tehát nem általánosítható a hipotézis. Ez a megfogalmazás látszik helyesnek inkább: ***Az elégedett, visszatérő, magas jövedelmű szegmensek jobban tolerálják az áremeléseket, mint az alacsonyabb jövedelműek vagy az elégedetlenek.***

**J5:** Edvardsson és társai (2000) arra hívták fel a figyelmet, hogy különbség van 'kiérdemelt' és 'vásárolt' lojalitás között. Amennyiben a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékkel sikerül a szállodáknak elérni a vendégek elégedettségét, akkor nagyobb valószínűséggel fognak visszatérni. Ha valamilyen kedvezmény felkínálásával kívánnak vendégeket megszerezni, akkor a vevők csupán kihasználják az akciót, hogy minél olcsóbb termékhez/szolgáltatáshoz jussanak hozzá. Ha olcsóbb szolgáltatót találnak (például a szállásfoglalásra specializálódott ár-összehasonlító oldalak segítségével), akkor azonnal átpártolnak. Bebizonyosodott, hogy az árengedményekkel egy alacsonyabb fizetőképességű és kevésbé lojális vendégkörhöz juthatnak csak a szállodák. Ez is azt igazolja, hogy inkább a minőség fejlesztésével építsék ki lojális vendégkörüket, amely fizetőképessége magasabb és érzékenysége alacsonyabb. Minden szálloda számára hasznos lehet olyan proaktívan kidolgozott hűségprogram, amely többlet szolgáltatásokkal növeli a vendég által érzékelt értéket, és nem csak árkedvezményeket jelent.

**H6:** **A hazai wellness szállóvendégek nem egyformán minőség tudatosak.**

A szakirodalom utal rá, hogy az igénybevevők szociodemográfiai, életstílusbeli és egyéb személyes jellemzői erőteljesen befolyásolják a fogyasztók értékítéletét. A kutatásom több pontján látható határozott különbség a lakóhely, a jövedelem és az iskolázottság függvényében. Témám szempontjából az tűnik fontos szempontnak, hogy vajon a szállodaválasztáskor mennyire jellemző a minőségorientált attitűd. Ehhez hasznos adalékot adott a klaszterelemzés, melyből 5 klaszter alakult ki. A köztük lévő különbségek a minőség fontossága, az elégedettség és a kapott érték megítélése, az elvárásaik, az érzékenységük, a tájékozódási jellemzőik és a presztízs szempontok alapján alakultak ki. A klaszterelemzés szerint a wellness szállodák vendégkörének 40%-a (*minőségvezérelt tömeg*) a szolgáltatások minőségét tartja szem előtt, azaz számukra elsődlegesen a minőség fontos a szálloda kiválasztásakor. 77%-ban hölgyek alkotják ezt a szegmest, akiknek jövedelmi helyzete átlagos. További 20% (*tehetős minőség tudatos*), akik tudatosan keresik a jó minőséget. Rájuk jellemző, hogy fővárosiak, felsőfokú végzettségük van, egyharmaduk vállalkozó és átlag feletti az anyagi helyzetük. Nagyon alaposan tájékozódnak a szálloda kiválasztása előtt és nem hatnak rájuk az akciók. *Az értékarányos élménykeresők* az elvárásaiknak megfelelő szállodát keresik, ahol a szolgáltatások minősége és a kapott élmények arányban állnak a fizetett árakkal. Mivel átlag alatti a jövedelmi helyzetük, ezért anyagi lehetőségeik korlátozottak, de ebből a legjobbat szeretnék kihozni. Arányuk a mintában 14%. A maradék két klaszter képviselői tekinthetők árérzékenyeknek, akik a minőségre kevesebb hangsúlyt fordítanak. *Az akcióvadászok* az átlagos keresettel rendelkező, kisvárosi alkalmazottak, a legalacsonyabb átlagéletkorral, a minta 14%-át teszik ki. *A hencegők* számára sem fontos a minőség, az elvárásaik átlag alattiak, nem is fordítanak nagy hangsúlyt az előzetes informálódásra. Megjelenik náluk a presztízs motívum, azaz a lényeg, hogy elmondhassák magukról, hogy wellness szállodában voltak. Jellemző erre a csoportra a fővárosi többség, itt a legalacsonyabb a hölgyek aránya, míg a nyugdíjasoké magas. Jövedelmük alacsonyabb az átlagnál, mintabeli arányuk 12%. A klaszterelemzés eredményei igazolják a hipotézist.

**J6:** Mindössze ez utóbbi két klaszterre (26%) jellemző, hogy nem a minőséggel lehet rájuk hatni. A szállodai menedzsment számára hasznos információ lehet egy minőségorientáció szerinti szegmentálás. A minőségpolitikájukkal és az árakkal tudják befolyásolni, hogy mely szegmens látogassa szállodájukat. Amennyiben az árérzékenyeket tekintik célszegmensnek, kevesebb hangsúlyt kell a minőségre fektetniük, és árengedményekkel könnyen szerezhetnek ebből a szegmensből vendégeket. Ha viszont a minőségorientáltakra fókuszálnak, valószínűleg többlet ráfordítást igényel a minőség fenntartása, fokozása és kommunikációja, viszont

magasabb árakkal tudják ezt ellentételezni. A hosszú távú fennmaradáshoz ez utóbbi stratégiát javaslom, figyelembe véve az árspirál negatív következményeit.

**H7: A szállodai minőségdimenziók fontosságát eltérően értékelik a vendégek és a szállodák.**

A kutatásba a Parasuraman és szerzőtársai (1985) által javasolt öt szolgáltatásminőség dimenzió fontosságát kérdeztem a szállodáktól, hasonlóan a vendégekhez. Azt igyekeztem kideríteni, hogy van-e lényeges különbség a felek nézőpontja között, hiszen az azt mutatná, hogy a vendégek minőség elvárásait nem ismerik, és feltehetően olyan dimenziók javítására helyezik a hangsúlyt, mely a vendégek számára nem bír nagy jelentőséggel. A kutatás számomra meglepő eredményt hozott, hiszen a minőségdimenziók *rangsora* megegyezett a szállodák esetében a vendégek elvárásaival. Ezek szerint a feleknek egyaránt a biztonság a legfontosabb, majd a megbízhatóság, a szolgálatkészség, és végül az empátia és a tárgyi környezet. Kissé ellentmond ennek az az eredmény, melyet a nyitott kérdéseknél találtam. A vendégek elvárásainak legnagyobb része ugyanis éppen a tárgyi környezet elemeire vonatkozott. Úgy vélem, hogy az öt dimenzió alapuló mérés a látens igényeket hozta a felszínre.

Bár a tényezők rangsora azonos, az ezekre adott értékek között jelentős eltérés mutatkozott. A szállodák szinte minden minőségjellemzőt fontosabbnak tartottak, mint a vendégek, ezért a hipotézis elfogadásra került.

**J7:** Mivel a tisztaság a biztonság dimenzióba került ez jelentősen emelte ennek a minőség dimenzióhoz az értékét. Bebizonyosodott, hogy a tisztaság a hazai vendégek számára is elsődleges fontosságú tényező. A szállodai menedzsment fektessen hangsúlyt a biztonsági jellemzők megteremtésére és kommunikálására (pl.: a szálloda teljes területén tapasztalható tisztaság és higiénia vonatkozó intézkedések, őrzött parkoló, zárt udvar, megbízható és szakmailag felkészült személyzet stb.).

**H8: A hazai wellness szállodák túlértékelik az általuk nyújtott szolgáltatások minőségét a vendégekhez képest.**

A szakirodalomban Peiro és szerzőtársai (2006) foglalkoztak a témával és bebizonyították, hogy az alkalmazottak hajlamosak túlértékelni a szállodájukban nyújtott minőséget. Jelen kutatás azt bizonyította, hogy a hazai wellness szállodák esetében is megfigyelhető ez a jelenség. A szállodai vezetők tisztában vannak azokkal az erőfeszítésekkel, amelyeket a minőségi szolgáltatás nyújtás érdekében megtesznek, és úgy vélik, hogy ezt a vendégek is érzékelik. A mintában a szállóvendégek elégedettek voltak a szállodák tárgyi feltételeivel, melyet magasabbra értékelték, mint a szállodák saját maguk. A többi minőség dimenzió tekintetében viszont a szállodák túlértékelték saját minőségüket, mely különösen a szolgálatkészség és az empátia területén szignifikáns. Emiatt a hipotézist csak részben sikerült igazolni.

**J8:** A szállodai vezetőknek törekedni kell arra, hogy csökkentsék az általuk nyújtott szolgáltatás minőségének túlértékelését. A vendégek véleményét meg kell ismerni és ismertetni a személyzettel is. Az egyik módszer, hogy módosítsák a vezetők és az alkalmazottak nézeteit, vendégorientált szemléletmódot alakítsanak ki esetleg egy új jutalmazási/érdekeltségi/motivációs rendszer bevezetésével. A másik módszer lényege, hogy a vendégek véleményét próbálják befolyásolni, például vonják be őket a szolgáltatás előállításának folyamatába, így megismertetve a nehézségeikkel vagy eredményeikkel őket. Az online felületek használatával (blogok, social media, web oldal) engedjenek bepillantást a személyzet és a vezetők igyekezetébe, melyet a minőség és az elégedettség fokozására tesznek.

**H9: A hazai szállodák nem egyformán minőség tudatosak.**

Saját tapasztalatok és a szállodai vezetőkkel – több éven keresztül – folytatott interjúk igazolták, hogy a hazai szállodák széles körben felismerték, hogy a minőségi szolgáltatásnyújtás a jelenlegi piaci helyzetben a hosszú távú fennmaradás egyetlen esélye. A kutatás eredményei

alátámasztják, hogy rengeteg intézkedést hoznak ennek érdekében. Amennyiben a képet árnyalni szeretnénk, akkor több érdekes tény figyelhető meg a klaszterezés eredményeként. Egyértelműen kiderült, hogy a szálloda láncok és csoportok tagjai előrébb tartanak a minőség szemléletben. Ennek egyik oka, hogy a földrajzilag egymástól távol lévő, de azonos lánchoz (például: Hilton, Sheraton, Novotel stb) tartozó szállodákban azonos minőséget várnak el a vendégek, tehát az integrációban magas fokú sztenderdizáltság jellemző. A láncoknál kifejezetten a minőségért felelős pozíciókat alakították ki, megfogalmazták minőségpolitikájukat és áldoznak a minőségre (*tudatos minőségorientáltak*). A minta 87%-át kitevő (*értékorientált*) szálláshelyek zöme szintén valamely integráció tagja, és jellemző rájuk, hogy vagy pénzt vagy energiát fektetnek a minőség emelésébe. Törekcszenek a fogyasztói érték növelésére, ezért intenzíven használják az árpolitikai és taktikai eszközöket. A *minőségügyi rövidlátók* 100%-ban önálló szállodák, ahol az átfogóan értelmezett minőségszemlélet még nem jelent meg. Alacsonyabb kategóriás, kisebb szobaszámú szálláshelyek alkotják ezt a csoportot, ahol főleg a tárgyi környezet fejlesztésére helyezik a hangsúlyt.

A klaszterek kialakításával a hipotézis alátámasztásra került.

**J9:** A szállóvendégek és a szállodák minőségtudatossága egyaránt eltérő, mely lehetővé teszi, hogy „megtalálja a zsák a foltját”. Ehhez a szállodai vezetőknek egyértelműen el kell dönteniük, hogy mely irányba indulnak és melyik vendég szegmenst célozzák meg. Ha a kevésbé minőségtudatos vendégeket célozzák meg, akkor átlagos minőséggel és alacsony árakkal nyerhetnek vendégeket, akik elégedetté is tehetők. Amennyiben hajlandóak befektetni a minőségbe a vendéglvárások figyelembevételével, akkor akár magasabb árakon is fognak találni vendégeket. Az egyedüli követelmény, hogy következetesek legyenek, és helyes pozicionálással, korrekt kommunikációval orientálják potenciális fogyasztóikat.

**H10:** A minőségfejlesztés pozitív hatással van az érzékelt szállodai minőségre.

Bár a témakör triviálisnak hat, mégis a jelenlegi helyzetben fontosnak láttam ennek bizonyítását. A hazai szállodák ugyanis a válság hatására éppen a minőségi törekvéseikről és a fejlesztésről mondtak le. A szükséges válságkezelési intézkedések (költség takarékoság, elbocsátások, átszervezés) mellett árcsökkenéssel reagáltak a fizetőképes kereslet csökkenésére. A minőségfejlesztés és az érzékelt minőség kapcsolatának vizsgálata nagyon nehéznek bizonyult, ugyanis a megkérdezett vendégek nem a vizsgált szállodákat minősítették. A minőségfejlesztésre fordított összegek és erőfeszítések csak a szállodák számára ismertek, a szállóvendégek erről nem tudnak. A törzsvendégek észlelhetik az általuk többször látogatott szállodában a változást, de ilyen információ nem állt rendelkezésemre. Jelen kutatásban tehát csak közvetetten lehetett igazolni ezt az összefüggést, mely a H12, azaz az elégedettséggel való kapcsolatban olvasható.

**H11:** A minőségfejlesztés pozitív hatással van a szállodai teljesítményre.

A minőségfejlesztés számszerűsíthető következményeit igyekeztem feltárni, mivel a szállodák szemszögéből ez konkrétan megfogható illetve gazdálkodási szempontból objektívebben mérhető. Az eredményeket két megközelítésben lehet vizsgálni. Amennyiben az átlagokat tekintjük, akkor látható, hogy a szállodai mintában a minőségfejlesztésre fordított összegek (2007-2012 időszakban) kismértékben csökkentek. Ez tapasztalható az általam bevont mutatók tekintetében is, azaz csökkent a foglaltság (%), az átlagos tartózkodási idő (éj) és az átlagos költség (Ft/vendég) is. Egyértelműen látszik azonban, hogy azokban a szállodákban (8 db), ahol a minőségfejlesztésre, mérésre, szolgáltatásfejlesztésre és minőségbiztosításra áldoztak, ott ezek a számszerűsíthető mutatók minden esetben jóval magasabbak az átlagnál. Ezzel a minőségfejlesztés és a szállodai teljesítmény közötti szoros kapcsolat igazolható.

**J10:** Merész vállalkozásnak tűnik annak a megfogalmazása, hogy mennyit kell áldozni a minőségfejlesztésre ahhoz, hogy annak pozitív hatásait már objektív mutatók növekedésében is érzéklni lehessen. A vizsgált minta alapján ez a nagyságrend a bevétel 1,5 százaléka fölött

mutatkozik, tehát a költségvetés és az éves üzleti tervek készítésekor a szállodai menedzsmentnek érdemes ezt szem előtt tartani.

**H12: A minőségfejlesztés pozitív hatással van a vendéglégedettségre.**

Az elégedettség a szolgáltatások minőségével kapcsolatos pozitív értékítélet, mely a minőség emelésével befolyásolható (Cronin és Taylor 1992, Dabholkar et al, 2000). A dolgozat központi kérdése ennek az elméleti összefüggésnek a vizsgálata. Arra szerettem volna rávilágítani, hogy a jelenlegi piaci körülmények között is igaz-e ez a kapcsolat, vagy a válságban egyedülként alkalmazott árcsökkentéssel lehet vendégeket szerezni és megtartani.

Az eredményekből kiderült, hogy azokban a szállodákban, ahol hangsúlyt helyeztek a minőségfejlesztésre, ott a vendégek elégedettsége és a minőségi vendégkör aránya emelkedett. Megfigyelhető továbbá a törzsvendégek arányának kismértékű növekedése és a panaszok számának csökkenése is. Ezzel bizonyítottnak látom a hipotézist.

**J11:** A korábbiakban leírtak alapján elfogadtuk a *minőség – elégedettség – lojalitás* összefüggést, így egyértelművé vált, hogy amennyiben a szállodák a minőség fejlesztésére költenek, azt a vendégek érzékelik és értékelik. Ez szoros feltétele az elégedettség kialakulásának, mely nélkül soha nem lesznek visszatérő vendégek. Bár ez a kérdőívől nem derült ki, de a fókuszcsoportos vizsgálatokból leszűrhető, hogy a fejlesztésekben a vendégek nem feltétlenül a nagy beruházással járó tárgyi feltételek javítását várják el. Megtérül a tisztaságra és a megbízhatóság javítására fordított összeg is, illetve apró innovatív megoldásokkal fokozható az elégedettség.

**H13: A minőségdefektus oka, hogy a szállodák nem ismerik a vendégek elvárásait.**

Bár a hazai vendégek általánosságban véve elégedettek a hazai wellness szállodák minőségével, de mégsem teljes mértékben. Ennek területeit és tüneteit a korábbiakban feltárta a kutatás. A menedzsment számára próbáltam megtalálni azokat a réseket, amelyek a szállodai szolgáltatásnyújtási folyamatban mutatkoznak, és amelyek zárásával a minőség javítható. A SERVQUAL és a Gap-modell (Parasuraman et al. 1985, 1988) logikáját és kidolgozott kérdéseit kissé módosítva alkalmaztam a méréshez. Mivel a szakirodalom az elvárások értelmezését, hatásmechanizmusát nagyon képlékenynek mutatja, ezért feltételeztem, hogy a hazai szállodáiparban is az jelentheti a legnagyobb problémát, hogy a menedzsment nincs tisztában azzal, hogy mit is szeretnének a vendégek (GAP1). E feltételezés részben hibás voltát már jelzik a korábbiakban feltárt kutatási eredmények. A gap-ek vizsgálatából leszűrhető eredményeket a szállodai szolgáltatások esetében a következők szerint értelmezem:

**\* GAP 1 – A fogyasztói elvárások megismerése (Knowledge)**

Az első rés a szolgáltatásokra irányuló fogyasztói igények (elvárások) és azok szolgáltatók általi megértése között van. A szállóvendégek gyakran nem tudják, vagy nem képesek pontosan megfogalmazni az igényeiket (Ahtola 1984), illetve nem árulják el valódi elvárásaikat. Az interjúkból és a megfigyeléseimből kiderült, hogy a hazai wellness szállodák egyre szélesebb körben törekszenek a vendégek véleményének megkérdezésére, ám leginkább csak az elégedettségüket mérik néhány jellemző esetében (szoba, check-in, vendéglátás, személyzet). Az *elvárásokról* nem rendelkeznek kézzelfogható információval, hiszen ezek felderítésére nem fókuszálnak. Ha a front személyzet (önkéntelenül is) hozzájut a vendégek elvárásait közvetítő információhoz, ez ritkán jut el a menedzsmenthez. Átlagosan a GAP1 értéke (- 0,93) nem tekinthető alacsonynak, a hiányosságok leginkább az alacsonyabb kategóriájú, önálló üzemeltetésű szállodákban mutatkoznak.

**J12:** Az egyes fogyasztói csoportok és egyének igény szintje és preferenciája adott szállodánál is jelentősen eltérhet. Ha a szálloda olyan minőségi összetevő fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, mely a vendégek preferencia rendszerében nem foglal el jelentős pozíciót, akkor a vendégek nem

fogják feltétlenül megérezni a minőség emelkedést (Strandvik, 1994). A „felesleges” ráfordítások elkerülhetők a vendég elvárások pontos felmérésével. Ehhez a jelenleg használt kérdőívek árnyaltabb, mélyebb kialakítására lenne szükség. Érezhető, hogy a vendégek nem szívesen töltenek ki hosszú kérdőíveket, tehát a front személyzet ösztönzésére kellene nagyobb hangsúlyt fektetni, akik rendszeres időközönként kifejezetten az elvárásokra és a vendég igényekre kérdezhetnének rá. Kiemelt figyelmet kellene szentelni a törzsvendégekre, akik folyamatában érzékelik a minőségfejlesztési intézkedéseket, és a rendszeres kapcsolat következtében kötetlenebb beszélgetésekre is hajlandóak.

#### \* GAP 2 – A sztenderdizálás (Service Design & Standards)

A második rés az igények megértése és a szolgáltatás nyújtás specifikációja között jöhet létre, ha a vállalkozás vezetése nem képes a követelményeket a szolgáltatás minden összetevőjére egyértelműen és a vevői igények figyelembevételével meghatározni. A szolgáltatás fizikai elemeinek megváltoztatása rendkívül idő, töke és beruházás igényes, ezért a szállodák a folyamat és arculat sztenderdekre koncentrálnak.

A vendégek elvárásai általában csak holisztikus kijelentések, amit nem képesek paraméterezni. A „megfelelő bánásmódot várok el a személyzet részéről” jelenthet gyorsaságot, méltányosságot, udvariasságot, személyes odafigyelést, empátiát, szakmaiságot és hibamentességet is. A szolgáltató feladata, hogy a homályos elvárásokat mérhető, az alkalmazottak számára teljesíthető, számonkérhető sztenderdekké konvertálja, miközben az elvárások szinte egyéneként változóak, a szállodák erőforrásai szűkösek és mozgásterük korlátozott. Sajnos a gazdasági válság háttérbe szorította a minőségfejlesztési törekvéseket, ezért a GAP2 esetben az eltérés (-1,65) jelentős. A nemzetközi szállodaláncok és csoportok komoly energiát fordítanak a szolgáltatási sztenderdek és egyéb minőségbiztosítási protokollok elkészítésére és betar(ta)tására. Az önálló szállodák esetében gyakori Magyarországon, hogy nem ismerik fel a standardok jelentőségét az egyenletes minőségű szolgáltatás elérésében.

**J13:** A szolgáltatási folyamat valamennyi lépését figyelemmel kell kísérni, a vendég interakciókat és a háttér folyamatokat egyaránt. Ezek megbízhatóságát a sztenderdizálás segítheti, mely az eltérések számát csökkenti. A TQM szemlélet és alapelvek bevezetése a szállodákban rákényszeríti a menedzsmentet a teljes működés áttekintésére, tehát javasolt bármilyen minőségirányítási illetve -biztosítási rendszer bevezetése. A jól menedzselt minőségfejlesztési folyamat már önmagában is versenyelőnyt jelenthet, hiszen úgy teszi lehetővé a minőség fokozását, hogy közben csökken a pazarlás és a hibás teljesítések minőségköltsége. (E területen jelent nagy előnyt a szállodalánc illetve csoport tagság.)

#### \* GAP 3 – A teljesítmény (Service Performance)

A harmadik rés a minőségi szolgáltatás jellemzőinek a vezetés általi meghatározása és a szolgáltatás dolgozók általi teljesítése közötti eltérésből adódhat. A szállodai szolgáltatási folyamatban a frontszemélyzet ingadozó teljesítménye mellett a szolgáltatás előállításába bevont vendégek egyéni jellemzői, és a helyszínen jelen lévő többi vendég is befolyásolja a szolgáltatás minőségét. (például a recepción a check-in gyorsasága és pontossága sérülhet, ha egy időben sok vendég érkezik). Ezek a tényezők nem sztenderdizálhatók illetve a szálloda által csak korlátozottan befolyásolhatók, ezért a szállodák teljesítménye ingadozó.

A rést növelheti a dolgozók gyenge képessége, nem megfelelő képzése, a rossz munkahelyi légkör és team munka vagy a vezetői kontroll hiánya, a nem megfelelő technológia, a nem egyértelmű feladatkielölés, a motivátlanság vagy az alkalmazottak vállalászási célokkal való azonosulásának és tájékozottságának hiánya. A hazai szállodák igyekeznek alkalmas dolgozókat kiválasztani a feladatokra, de általában csak a munkafolyamatba épített ellenőrzésekkel és pontos feladat (sztenderd) leírásokkal készítetik őket arra, hogy a megfogalmazott módon végezzék munkájukat. Jelenleg egyéb motivációs eszközökben és tréningekben nem bővelkednek. A GAP3-nál tapasztalható rés (-1,48) szintén jelentősnek mutatkozik.

**J14:** A vezetők feladata a szervezet minőség víziójának, vezető értékeinek és az ezek elérését szolgáló feladatok (sztenderdek) megfogalmazása. Mivel a szállodai szolgáltatás kulcsfontosságú minőség összetevője a személyzet, ezért őket el kell látni a szükséges információkkal, és alkalmassá kell tenni a minőségpolitikában megfogalmazott célok elérésére. Ennek leghatékonyabb eszköze a rendszeres és sokoldalú oktatás, képzés, készség fejlesztés. Motiválni kell a munkatársakat a minőség fokozására, és jutalmazni a kiemelkedő teljesítményeket. A munkavégzés minőségének tudatosítása nemcsak a vendéglégedettség szempontjából lényeges, hiszen a felkészített és minőségtudatos dolgozó költségvetésükön dolgozik. A felsővezetők felelőssége, hogy valamennyi dolgozót elkötelezetté tegyék, tehetségüket arra használják, hogy javítsák személyes minőségüket. Ugyanakkor fel kell hatalmazni a munkatársakat a problémák önálló megoldására, mert így lesznek képesek az egyedi vendégigények kielégítésére.

#### \* **GAP 4 – A kommunikáció (Communication)**

A negyedik rész a szolgáltatás valós teljesítése és a külső kommunikáció tartalma között keletkezhet. A potenciális szállóvendégek (főleg a szabadidős szegmensek) a szolgáltatásról jelentős részben a szálloda kommunikációja során nyilvánosságra hozott 'ígéretekből' tájékozódnak, amelyek az informáláson túl befolyásolják is az igényeiket illetve az észlelt minőséget. A kutatásból kiderült, hogy a vendégek felé irányuló üzenetek elszakadnak a tényleges szolgáltatási színvonalától, és a GAP4 értéke (-1,77) jelentős résről árulkodik. Kijelenthető, hogy a legsúlyosabb probléma itt érzékelhető. Ez leggyakrabban akkor keletkezik, ha a kommunikációt külső vállalkozókra bízzák, illetve ha a horizontális kommunikáció nem megfelelően működik az értékesítésért (sales) vagy a reklámért (advertising) felelős részleg és a szolgáltatást ténylegesen megvalósítók (operation, front staff) között.

**J15:** Fontos feladat, hogy a szálloda a vendégek számára érthető paraméterekkel kommunikálja minőségét. A részletes információ nyújtásán kívül törekedjenek a vizuálisan érzékelhető elemek bemutatására, mellyel csökkenthetik a vásárlói döntés kockázatát. Vigyázni kell, hogy a kommunikált kép ne térjen el sem pozitív, sem negatív irányban a valóságtól (például a honlapon a medence optikailag nagyobbnak tűnik a tényleges méreténél). Ha a valósánál jobb képet festenek, emelik az elvárásokat és a vendégek csalódottak lesznek a tényleges szolgáltatás észlelésekor. Ha rosszabb képet festenek, akkor a potenciális vendégek inkább egy konkurens szolgáltatót fognak választani. Mindenképpen javasolt tehát az őszinte kommunikáció, melyhez az online vendég kommentek felhasználása célravezető. Ezek ugyanis hiteles információnak hatnak a szállást keresőknek, illetve gyakran az ár-érték arányra is utalnak.

#### \* **GAP 5 – A fogyasztó értékítélete (Customer)**

Az ötödik rész a fogyasztó által elvárt és a ténylegesen kapott (észlelt, érzékelt) szolgáltatás között jelenik meg (diszkonfirmációs paradigma). Komoly problémát jelent a szállodák számára az elvárások felismerése, melyet a vevők személyes igényei, a múltbeli tapasztalatuk és a szájreklám befolyásol.

A szálloda kiválasztása kockázatos, mivel a szolgáltatás nem javítható, ezért a potenciális vendégek nem csak a szálloda kommunikációjára támaszkodnak. Olyan információforrást keresnek, akik már megszálltak az adott helyen. A korábbi vendégek szájpropagandája (WOM, eWOM), a kritika vagy az ajánlás nagyban befolyásolja a leendő vendégeket vásárlási döntésükben, és elvárásaik kialakulásában.

Az eltérő szegmensek különböző igényeket támasztanak, ugyanazt a szolgáltatást más okból veszik igénybe. A szabadidős (leisure) és a munkával kapcsolatosan (business, MICE) utazó turisták számára a minőség paraméterek és ezek fontossága különbözik (a szabadidő eltöltéséhez sok programot, medencét, sportpályát igényel az egyik, míg a munkájához nyugalmat, technikai felszereltséget és gyorsaságot, hibamentességet vár el a másik szegmens). Bár a szálloda típusa behatárolja a várható vendégkört, az mégis heterogén. Ha a szolgáltatás igénybevételének oka egybeesik a szállodatípussal, akkor várhatóan magasabb minőséget érzékel a vendég.

A múltbeli tapasztalatok jelenthetik azt, hogy egy vendég korábban már igénybe vette az adott vagy egy konkurens szálloda szolgáltatásait. A korábbi tapasztalatokból összehasonlítási alapot képez a fogyasztó. Ez felveti, hogy egy törzsvendég és egy először megjelenő vendég elvárásai jelentősen eltérhetnek.

Az elvárások mellett a vendégek minőség észlelése is sok bizonytalanságot rejt, mivel az egyéni jellemzőiken megsűrve jelentkezik. A GAP5 számszerűsítésekor megállapítható, hogy az elvárások (4,6) szignifikánsan felülmúlták a szállodákban tapasztalt teljesítményt (4,3) összességében és dimenzióként tekintve is. A rés nem tekinthető nagynak, hiszen a hazai vendégek általánosságban elégedettek a wellness szállodák teljesítményével.

**J16:** A Gap-modell segítségével kimutatható volt, hogy a vizsgált mintában a GAP2 és a GAP4 vonatkozásában van sürgős tennivalója a szállodáknak. Ez azt jelenti, hogy a minőségfejlesztéshez fogalmazzák meg saját céljaikat (sztenderdeket), melyek a vendégigényekre épülnek. Szintén hasznos, ha külső szervezet által kibocsátott minőség követelményeknek is megpróbálnak megfelelni, hiszen a jól menedzselt minőségirányítási folyamat már önmagában is segíti a szervezet fejlődését az által, hogy a minőség szemléletet elterjeszti a dolgozók körében illetve rendszeres mérésekre és a folyamatok átgondolására készíti a szállodát.

Nyilvánvalóvá vált, hogy a vendégek felé irányuló kommunikációban a korrekt információkkal lehet jó eredményeket elérni. A hazai vendégeket nem a szenzációhajhász szuperlatívuszokkal és kozmetikázott fényképekkel lehet megfogni, hanem a hiteles vizuális tájékoztatással és a valós ár-érték arány hangsúlyozásával.

A H13 (*A minőségdefektus oka, hogy a szállodák nem ismerik a vendégek elvárásait*) hipotézis tehát nem vagy csak részben fogadható el, hiszen – annak ellenére, hogy a szállodák nincsenek tisztában teljes mértékben (4,07 az 1–5 skálán) a vendégek elvárásaival – a Gap-elemzés bebizonyította, hogy sokkal súlyosabb probléma mutatkozik a szolgáltatásnyújtási folyamat és a külső kommunikáció terén.

**H14: A szállodai osztálybesorolás (\*) a legegységesebb minőségjelzés a vendégek számára.**

Elméleti kutatók igazolták, hogy a vásárlási döntésben fontos szerepet játszanak a termék/szolgáltatás minőségéről nyert információk. Az információs asszimetria elmélet (Akerlof 1970, Spence 1973, Stiglitz 2001) szerint a szolgáltatóknak olyan jelzéseket kell küldeni a fogyasztók felé, amiből azok reálisan képesek felmérni a várható minőséget. Számos empirikus kutatás vizsgálta a jelzéseket és lehetséges kombinációikat (Alba és Hutchinson 1987, Wernerfelt 1988, Rao és Monroe 1988, Dawar és Parker 1994, Jones és Hudson 1996, Kirmani 1997, Erevles et al. 2001, Geraud és Livat 2007). Jelen kutatás előkészítésében a szállodák által használható jelzések kerültek összegyűjtésre. Ide sorolható a szálloda illetve az üzemeltető (brand) neve, osztályba sorolása, árai, reklám aktivitása, minőség tanúsítványai, elismerései. A kérdőíves kutatás arra igyekezett rávilágítani, hogy a hazai potenciális vendégek számára melyik jelzés használatával juttathatják el minőségre utaló információikat a szállodák. Bebizonyosodott, hogy a potenciális vendégek keresik ezeket a kapaszkodókat, mivel a kockázatukat szeretnék csökkenteni. A szálloda kiválasztása előtt – az eredmények szerint – az osztálybesorolás (azaz hány csillagos a szálloda) kapta a legmagasabb értéket (3,71) a szálloda által befolyásolható jelzések közül. Úgy tűnik, ez jobban informálja a vendégeket, mint az árak (3,22), a minőség tanúsítványok (3,19) vagy a hirdetések (3,19). Fontos kiegészítő eredmény, hogy az elvárások megfogalmazásakor a potenciális hazai vendégek sokkal inkább a saját vagy más – már korábban megszállt – vendég tapasztalatait tekintik megbízhatóbb információnak.

**J17:** Annak ellenére, hogy a vendégek nincsenek teljes mértékben tisztában – sem a régi, sem az új – osztálybesorolási követelményekkel, mégis ez jelent számukra egy könnyen értékelhető skálát a szállodák minőségének megítélésükre. A hazai vendégek még nem igazodnak el a márka



nevek között, mint a tapasztaltabb utazóknak számító amerikai, francia, holland, angol társaik, ezért a Magyarország területén található szállodák számára egyértelműen javasolható, hogy szerezzék meg a csillag védjegyet és alkalmazzák. Az információ gyűjtési szokások vizsgálata alátámasztja, hogy a honlapjukon és egyéb értékesítési csatornáikban, promócióikban mindenképpen tüntessék fel a csillag besorolást. Saját tapasztalataim azt mutatják, hogy a fejlettebb küldő országok utazói már előszeretettel támaszkodnak az OTA-k értékeléseire, de a magyar vendégek belföldi tartózkodásainak megtervezésekor elsődleges kritériumként vizsgálják az osztálybesorolást.

**H15:** A szállodai osztálybesorolás jelentős összefüggést mutat a fogyasztói magatartással.

A fogyasztói magatartás vizsgálatába a szolgáltatásminőség értékelés folyamatának szakaszait (Parasuraman et al. 1985, Simon és Homburg 1995, Hofmeister-Tóth et al. 2003) vontam be. A klasszikus folyamat az elvárások kialakulásával indul, melyet megelőzően beillesztettem az üzletválasztás momentumát is. Ezt követően a minőség érzékelése, a fogyasztói érték, az elégedettség és a lojalitás került görcső alá. Ezek összefüggéseit a szállodák osztálybesorolásával külön alhipotézisekben vizsgáltam.

**H15.1:** Az osztálybesorolás jelentős szerepet játszik az üzletválasztásban.

Eredetileg azt feltételeztem, hogy egy szálláshely osztálybesorolása a kiválasztás fontos tényezője. Ezt ebben a formában *nem sikerült bizonyítani*. Amit a kutatás alátámaszt, az az, hogy fontos minőségre utaló jelzés az osztálybesorolás, de a szállás kiválasztása nem ez alapján történik (azaz senki nem úgy fog neki a keresésnek, hogy „menjünk el egy jó kis háromcsillagos szállodába...”). A szálloda típusa, elhelyezkedése, szolgáltatásai és árai ennél sokkal jelentősebb szerepet töltenek be.

Az üzletválasztásban a presztízs motívum mutatott szoros kapcsolatot a csillagszámmal. Ez alapján az eredeti hipotézis helyett ez a megfogalmazás helytálló: *Az osztálybesorolás jelentős szerepet játszik a presztízs szempontok által motivált vendégek üzletválasztásában*. A H14 alapján az nyert még bizonyítást, hogy az osztálybesorolás fontos szerepet játszik a szállásválasztást megelőző információgyűjtésben.

**H15.2:** Az osztálybesorolás jelentős hatással van a vendég elvárásokra.

A H1 igazolásakor bebizonyosodott, hogy a konfirmáció/diszkonfirmáció elmélet szerint a minőség értékelés első lépése az elvárások megfogalmazása. Az eredmények azt mutatják, hogy azok a potenciális vendégek, akik számára az osztálybesorolás fontos tájékozási pont az elvárások kialakításakor, azok jóval nagyobb arányban választottak magas kategóriájú szálláshelyet. A 3-4-5 csillagos besorolás mindegyikében arányosan megfigyelhető ez az összefüggés, amelyet értékelhetünk úgy is, hogy minél magasabb csillagszámú szállodát választ a vendég, annál magasabbak az elvárásai. Így az osztálybesorolás és az elvárások kapcsolata szorosnak mondható.

**H15.3:** Az osztálybesorolás hatással van az érzékelt minőségre.

A feltételezésem szerint azok a vendégek, akik számára az osztálybesorolás jelentős szempont a szálloda minőségének megítélésükor, azok az ott tartózkodásuk alatt ehhez a kritérium rendszerhez viszonyítják a kapott szolgáltatásokat. Ez azonban azt jelentené, hogy a vendég – mintegy minőségellenőrként viselkedve – az osztálybesorolási követelmények teljesülésekor érzékelné a minőséget számára elfogadhatónak. Feltételeztem tehát, hogy egy objektív skálán a csillagszám növekedésével a vendégek egyre magasabb minőséget fognak érzékelni. Ez nem igazolódott be az empirikus kutatás során, így *a hipotézist el kellett vetni*. A H15.5 pontban azonban közvetetten mégis alátámasztást nyert ez a feltételezés.

**H15.4: Az osztálybesorolás befolyásolja a fogyasztói értéket.**

A fogyasztói érték (customer value) fogalmát sokan sokféleképpen értelmezik (Shanker, 2012). A szállodai szolgáltatások esetében egyértelműen fontos szerepet játszik a vendég által kapott érték meghatározása, mely a szolgáltatásért fizetett árak tükrében vizsgálható (Parasuraman, 1997). Jelentheti azt, hogy alacsony áron jutott a vendég a kívánt szolgáltatáshoz, vagy azt, hogy a kifizetett ellenértékért magas minőséget kapott. Jelen kutatásban azt feltételeztem, hogy az osztálybesorolás hatással van az érzékelt értékre. Ezt közvetve és direkt módon is megkérdeztem a vendégektől. A vélemények igazolták, hogy van kapcsolat a két tényező között. A magasabb kategóriájú szállodák esetében sokkal nagyobb arányban érzik úgy a vendégek, hogy a kapott szolgáltatások arányosak az árakkal. Megjegyzendő, hogy a vizsgált időszakban a magas kategóriájú szállodák jóval alacsonyabb áron kínálták minőségi szolgáltatásaikat, mint azt megelőzően, de az árszintek különbsége – bár csökkent a kategóriák között, mégis – megmaradt. Leegyszerűsítve megfogalmazható úgy is az eredmény, hogy a magas kategóriájú szálláshely kiválasztása esetén a vendégek elvárásai nagyok, de mivel különleges élményt és törődést kapnak, ezért a magas árakat reálisnak érzik.

**H15.5: Az osztálybesorolás kapcsolatban van az elégedettséggel.**

Az osztálybesorolás és az elégedettség viszonyát egyértelműen lehetett mérni, így a kérdőív eredményei könnyen értelmezhetőek. A válaszok szoros kapcsolatot mutatnak a tényezők között, azaz a szállodák csillagszámával arányosan növekszik a vendégek elégedettsége. Itt utalván a H15.3 pontban leírtakra, megerősíthető az ottani megállapítás. Ha ugyanis a szállodai osztálybesoroláshoz mérnék a vendégek a minőséget, akkor minden kategóriában egyformán elégedettek lennének, ha az adott szálloda teljesíti a követelményeket. Közvetve viszont mégis igazolódik a H15.3 hipotézis (és az, hogy a vendégek az elvárásaikhoz hasonlítják a tapasztalt szolgáltatás minőségét), hiszen a magasabb csillagszám esetén magasabb minőséget érzékelnek a vendégek, mert ez vezethet a növekvő elégedettséghez.

**H15.6: Az osztálybesorolás hatással van a lojalításra.**

A lojalitás az elégedett vendégek jellemzője, mint ez a wellness szállodai felmérésből kiderült. Ez a hipotézis is alátámasztja, hogy az elégedettség ugyan nélkülözhetetlen feltétele a lojalitásnak, de ezen kívül egyéb tényezők is befolyásolják a vendégek viselkedését. Az osztálybesorolás és az elégedettség következményei között *van, de gyenge a kapcsolat*. Az megállapítható, hogy a kategória emelkedésével egyre kisebb arányban találhatók a legkevésbé lojális vendégek. A hazai viszonylatban viszont nem jelenthető ki egyértelműen, hogy például az ötcsillagos szállodák vendégei lojálisabbak lennének, mint a három vagy négycsillagos szállodáké. A gyenge (inverz) kapcsolat miatt a hipotézis elfogadásra inkább ebben a formában kerülhet: *Az osztálybesorolás gyenge kapcsolatban van a vendégek lojalításával*.

Az alhipotézisek számbavételének eredőjeként megállapítható, hogy a H15 (*A szállodai osztálybesorolás jelentős összefüggést mutat a fogyasztói magatartással*) hipotézis részben és csak a fenti kiegészítésekkel fogadható el.

## 10. ÖSSZEFOGLALÁS

„A tudomány annak nem kell, akinek nem  
magyaráztuk el, hogy mi a tudomány”  
Schiller Róbert, fizikai kémikus (1935- )

A hazai szállodaipar a nemzetgazdaság fontos szereplője és a 80-as évektől jelentős átalakuláson megy keresztül. Növekszik a kapacitás, javul a szolgáltatások minősége. A 2008-ban kirobbant gazdasági válság háttérbe szorította a minőségi törekvéseket és ezzel egy időben (2009-től) megszűnt a központilag irányított kötelező osztályba sorolás is. Ebben a helyzetben felmerült az a kérdés, hogy érdemes-e a szállodáknak a minőség fejlesztésére figyelmet és energiákat fordítani. Vajon a minőségfejlesztés emeli-e a vendégek elégedettségét?

E bonyolult kérdéskört a következő célkitűzések logikája mentén folytatott vizsgálatokkal jártam körül:

**C1:** A wellness szállodai vendégek elégedettségének és minőség tudatosságának vizsgálata során rendszereztem a szolgáltatásminőség hazai és nemzetközi elméleteit. Felhasználtam azokat a modelleket, melyek szerint a minőség és az elégedettség egy adott konstrukció összetevői. A kérdőíves kutatás (N=815) alapjául Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985, 1988) SERVQUAL modelljében megismert szolgáltatásminőség dimenziók szolgáltak. Bebizonyosodott, hogy az általuk vélt módon – azaz az elvárt és észlelt teljesítmény összehasonlításával – alakul ki a szállodai vendégek minőségképe és elégedettsége. A minőségjellemzők fontossága eltérő, a biztonság került az első helyre a hazai szállóvendégek esetében, ám – Skogland és Siguaw (2004) munkájához hasonlóan – a tárgyi tényezőknek is jelentős hatása van az elégedettségre.

Az elégedettség azért lényeges, mert visszatérő vendégeket jelenthet a szállodák számára. A minőség jelentősen meghatározza az elégedettséget, de ebben a viszonyban a szolgáltatásért fizetett áraknak fontos moderáló szerepe van. Oliver (1990) szerint a lojalitás függetlenné válhat az elégedettségtől, ami a wellness szállodai vendégekre nem teljesült, viszont a business szegmens esetében igaz lehet. A visszatérési hajlandóság nem 100%-os az elégedett vendégek körében sem, ám az elégedetlen vendégek esetében nulla. Cronin és Taylor (1992) elmélete szerint bebizonyosodott, hogy az elégedettség erősebben hat az újravásárlási (visszatérési) hajlandóságra, mint a minőség vagy az árak.

A klaszterezés alátámasztotta, hogy a hazai wellness szállodák vendégei nem egyformán minőség tudatosak. Nagy általánosságban a nők, a fővárosi, magasan képzett, az átlagnál magasabb jövedelmi helyzetű vállalkozókra jellemző a minőségorientáció, míg a kisvárosi, középfokú végzettségű, átlag alatt keresők ár – és presztízs motivációkkal jellemezhetőek.

**C2:** A hazai wellness szállodák minőség érzékelésének és minőség tudatosságának vizsgálatakor a fő cél annak felmérése volt, hogy a szállodák minőség tudatossága milyen szinten áll. Erre vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom nem áll rendelkezésre, ezért ez az értekezés hiánypótló ismereteket tartalmaz, melyhez a mélyinterjúk szolgáltatták a tényeket. Megállapításra került, hogy a minőség szemlélet terjedésében fontos szerepet játszanak a nemzetközi szállodaláncok és csoportok. A marketing tudomány szempontjából azt kellett megállapítani, hogy vajon a szállodák és a vendégek azonos kritériumok alapján értékelik-e a szállodák minőségét. A kutatás alapján a szállodák több objektív követelmény rendszernek (saját sztenderdek, jogszabály, minőségdíjak) kell, hogy megfeleljenek, míg ezekről a vendégek nem rendelkeznek ismeretekkel, azaz a felek kvázi más nyelvet beszélnek. A SERVQUAL modell öt dimenzióját egyformán rangsorolják a szereplők, de a minőségjellemzők fontosságát eltérő értékekkel veszik számításba. Peiro és szerzőtársai (2006) által tett megfigyelés – mely szerint a dolgozók túlértékelik a szolgáltatás minőségét – a hazai wellness szállodák esetében is mérhető volt.

A klaszterelemzés szerint a szállodák legnagyobb része *érték-* (87%) és *minőség* (6%) *orientált*, a fejlesztésekre pénzt és energiát fordítanak. Csak mintegy 7%-ban nem ismerték fel még a minőség jelentőségét. Nagy általánosságban elmondható, hogy a kisebb szobaszámú, alacsonyabb kategóriás önálló szállodák esetében érdemes a szemléletet ez irányba tágítani.

**C3:** A szállodai minőségfejlesztés és a vendéglégedettség összefüggéseinek vizsgálatokor a fő cél annak megállapítása volt, hogy a hazai wellness szállodák által tett minőségfejlesztési törekvések vajon befolyásolják-e a vendégek elégedettségét és a szállodák teljesítményét. A minőségfejlesztés és a szállodai teljesítmény közötti szoros pozitív kapcsolatot igazolta a kutatás. Azokban a szállodákban, ahol hangsúlyt helyeztek a minőségfejlesztésre, ott a vendégek elégedettsége, a minőségi vendégkör és a törzsvendégek aránya emelkedett, a panaszok száma csökkent.

A Gap-modell (Parasuraman et al. 1988) segítségével kimutatható volt, hogy a szolgáltatás nyújtás folyamatában elsődlegesen két kritikus rést kell a szállodáknak csökkenteni ahhoz, hogy emelni tudják a vendégek elégedettségét. A vendégigényekre kell építeni a szolgáltatásokat, és törekedni kell az állandó minőségre, mely a minőségbiztosítás és a minőségszemlélet szélesítése révén érhető el. A személyzet teljesítménye nehezen sztenderdizálható, így az esetükben hangsúlyt kell fektetni a motivációra és a rendszeres tréningekre. A külső kommunikáció hitelességére kell törekedni, mivel ez a vendégek elvárását a reális síkra tereli, így megelőzve a csalódás lehetőségét.

**C4:** A szállodai minőség jelzésének vizsgálatához – a jelzésemélet alapjait (Kirmani és Rao, 2000) figyelembe véve – rendszerezésre kerültek a szállodák által használható minőségjelek. A vizsgálat rámutatott, hogy a (HotelStars) csillag nemzeti védjegy általánosságban orientálja a vendégeket a szállodák várható minőségéről, ámbar annak követelményeivel nincsenek tisztában. A szálloda osztálybesorolásának vizsgálatokor kiderült, hogy a csillag jelzés nem az üzletválasztásban, hanem az elvárások kialakításában játszik fontos szerepet. A kategóriák szoros összefüggést mutattak a fogyasztói értékkel és az elégedettséggel, viszont a lojalitással csak gyenge a kapcsolat. Bár csak a szállodák 40%-a rendelkezik az új csillagokkal, az nyilvánvalóvá vált, hogy a tanúsító \* védjegy megszerzése elősegíti a szolgáltatási színvonal növelését, magas szinten tartását, a fogyasztók tájékoztatását, védelmét.

Dolgozatomban bemutattam és tudományosan igazoltam, hogy a (wellness) szállodai szolgáltatás esetében a felek minőség érzékelése eltérő alapokon nyugszik. A minőség előállítása és fejlesztése a szálloda feladata, míg annak megítélése a vendégek szubjektív érzékelésén múlik, így valóban bonyolult összefüggések jellemzik a tranzakciókat. Mivel elégedettséget nem lehet a minőség fejlesztése, arányos árak és hiteles kommunikáció nélkül elérni, ezért a szállodák előtt álló feladatok egyértelműek. Az egyenletes minőség a siker magától értetődő, szükséges és nélkülözhetetlen tényezője. Fenntartása nem valósítható meg a minőségirányítás eszközei és technikái nélkül. A verseny élesedésével a vendéglégedettség jelentősége egyre nő. Az ennek mérése alapján hozott intézkedések az eredményes szervezetek fejlesztési tervének és hosszútávú stratégiájának fontos tényezői, függetlenül az elhelyezkedésétől, az üzemeltetésétől, a méretétől és a színvonalától.

Remélem sikerült a marketing kutatók számára megalapozott kutatást, a szállodák számára pedig hasznos iránymutatást adnom a minőségük emeléséhez.

## SUMMARY

The hotel industry is a major player of the Hungarian economy. Significant changes are observable from the 80-ies: the capacity has been increasing and the quality of services has been improved. The economic crisis (erupted in 2008) eclipsed the quality developing efforts, meanwhile the centrally regulated hotel classification was repealed in 2009. In this situation these questions raised: Is it worth the hotels to improve their quality and pay attention (and costs) to the development? Does the quality improvement increase the level of guest satisfaction? This complex issue is investigated in the dissertation following the logic of the objectives bellow:

**Objective 1:** When examining the Hungarian wellness hotel guests' satisfaction and quality awareness the international and domestic theories were systemized. Those models were used according to which the quality and satisfaction are components of the same construct. The questionnaire survey (N=815) was based on the service quality dimensions of the well known SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985, 1988). It has been proved that wellness hotel guests' satisfaction is formulated through the comparison of expected and perceived performance (confirmation / disconfirmation paradigm). The importance of hotel quality attributes is different from the guests' point of view, security (cleanliness) came to the first place, but according to Skogland and Siguaw (2004) the tangible factors also have a significant impact on satisfaction.

Reaching the guest satisfaction has an important role in guest retention. The satisfaction is significantly determined by the quality of services, but in this relation prices have a strong moderating effect. According to Oliver (1990) loyalty is independent from satisfaction. This may be true in case of business guests, but doesn't fulfilled for leisure (wellness) guests. The willingness to return doesn't reach 100% even among satisfied guest, but in case of dissatisfaction this ratio is zero. Theory of Cronin and Taylor (1992) has been proved, the satisfaction more strongly influences the repurchase (willingness to return) than quality or price. The cluster analysis carried out showed that Hungarian wellness hotel guests are not equally quality conscious. Generally women, capital inhabitants, highly educated and higher income respondents are quality-oriented while the ones living in small settlements, don't having higher education with low income are characterized by price / cost and prestige motivations.

**Objective 2:** The second objective was to investigate Hungarian wellness hotels' quality consciousness and how they percieve their own quality. Literature is not available so far on this topic, so this thesis includes niche knowledge based on in-depth interviews. It was found that (international) hotel chains and groups play an important role in the spread of quality approach and attitude in Hungary. From the marketing science perspective it had to be determined wether Hungarian wellness hotels and guests evaluate the hotels' service quality based on the same criteria or differently. The research showed that hotels need to comply with objective requirements (such as regulations, own standards, quality awards) while guests don't have proper information on those. It means that parties speaks quasi different language concerning service quality. The five dimensions of the SERVQUAL model was ranked into the same order by hotels and guests, but the importance of those was taken into account with different values. Observation made by Peiro (et al. 2006) – that the hotel staff overestimate the quality of their services – was measured among Hungarian wellness hotels as well.

The hotels' cluster analysis showed that most of the Hungarian wellness hotels are value (87%) and quality (6%) oriented already, spending a lot of energy and financial resources for improvements. Only around 7% of hotels haven't recognized the importance of service quality. Generally the independent, small, lower category hotels need to broaden their quality approach.

**Objective 3:** The third main goal was to determine whether quality improvement efforts made by Hungarian wellness hotels do have an influence on guest satisfaction and hotel performance. The research showed strong positive relationship between the quality development and hotel performance. In those hotels where the emphasis was placed on quality improvement the ratio of satisfied guests, the quality clientele and loyal / regular segments increased meanwhile the number of complaints decreased.

Using Gap-model (Parasuraman et al. 1988) it was detected that there are two critical gaps in hotels' service delivery process which must be reduced to increase guest satisfaction. Services must be provided meeting the guests' needs what must be investigated regularly. Hotels should strive for constantly excellent service delivery which can be achieved through standards and implementation of quality assurance systems. As staff performance is difficult to be standardized, so in their case hotels should focus on motivation and regular trainings. The biggest problem occurred in hotels external communication. They must send credible messages and information to help guests in formulating realistic expectations, thus preventing the possibility of disappointment.

**Objective 4:** In the fourth objective the hotel quality signals were named and grouped based on (also amend) the system of Kirmani and Rao (2000). The investigation showed that the star rating system (HotelStars) generally well known in Hungary and orients potential guests to assess quality, in spite of the fact, that they are not aware of its requirements. The hotel-classification analysis revealed that the star rating doesn't play an important role in choosing a hotel, but necessary to shape expectations. The categories were closely correlated with consumer value and guest satisfaction, however there is only a weak connection with guest loyalty. Although only 40% of Hungarian hotels categorized by HotelStars, it came out that obtaining of this certification helps hotels to increase the level of services.

In this dissertation it is scientifically presented and proved that in case of (wellness) hotel services the parties' quality perception is based on different funds. It is the hotels responsibility to provide and develop objectively measurable quality service, while the evaluation of that is up to the guests' subjective perceptions. That makes these transactions really complicated and complex. Since satisfaction can not be achieved without improving quality, credible communication and commensurate prices, so the prior tasks of Hungarian wellness hotels are clear. The constant quality is obvious, necessary and indispensable factor of their success. To maintain high level of quality is not possible without using of quality management tools and techniques. The importance of guest satisfaction is growing as the competition is getting more intensive on the hotel market. Measuring guest satisfaction is an essential part of development plans of each hotel, regardless of its size, location, operation and category.

Hopefully I could help marketing researchers providing new aspects of service quality literature and also hotels advising usefull guidelines for their further quality improvement activities.

## 11. MELLÉKLETEK

---

### **M1: Irodalom jegyzék**

- 1) AAKER D. (1995): Strategic Market Management, 4th edition New York: Wiley, 379 p.
- 2) AHTOLA, O. T. (1984): Price As a 'Give' Component in an Exchange Theoretic Multicomponent Model. In NA - *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, (eds.) Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 623-626.
- 3) AKERLOF, G. A. (1970): The Market for Lemons: Quality, Uncertainty, and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, PP. 488-500.
- 4) ALBA, J. W. – HUTCHINSON, J. W. (1987): Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13, pp. 411-454.
- 5) ALBAUM, G. (1997): The Likert Scale Revisited. *Journal of the Market Research Society*, 39 (2), pp. 331-348.
- 6) ALBRECHT, K. (1998): At America's Service. New York, NY: Dow Jones-Irwin
- 7) ALONSO-ALMEIDA M. M. – RODRÍGUEZ-ANTON J. M. – RUBIO-ANDRADA L. (2012): Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32 (6), pp. 919-936.
- 8) ANANTH, M. – DeMICCO, F. J. – MOREO, P. J. – Howey, R. M. (1992): Marketplace lodging needs of mature travelers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (4), pp. 12–24.
- 9) ANDERSON, E. W. – FORNELL, C. – LEHMANN, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 53-66.
- 10) ANDERSON, E. W. – SULLIVAN, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12 (2), pp. 125-143.
- 11) ANDRESEN O. et al. (eds) (1983): Denmark as a Service Society. Copenhagen: Politikens Forlag in
- 12) ANGUR, M. G. – NATARAJAN, R. – JAHERA, J. S. Jr. (1999): Service Quality in the Banking Industry: An Assessment in a Developing Economy. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (3), pp. 116-123.
- 13) ANSI-ASQ (2007): Survey: ISO 9001 certification makes business sense. *Quality Magazine*, 46 (3), [http://www.qualitymag.com/CDA/Archives/BNP\\_GUID\\_9-5-2006\\_A\\_1000000000000071490](http://www.qualitymag.com/CDA/Archives/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000071490) (Olvasva: 2011-08-10)

- 14) ARIFFIN A. A. M. – MAGHZI A. – AZIZ N. A. (2011): Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests. *International Review os Business Research Papers*, 7 (1), pp. 340-349.
- 15) ATKINSON, A. (1988): Answering the eternal question: What does the customer want? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 12-14.
- 16) ATKINSON, R. C. – HILGARD, E. (2005): Pszichológia. Budapest: Osiris Kiadó, 848 p.
- 17) AUBERT-GAMET, V. (1997): Twisting servicescapes: Diversion of the physical environment in a re-appropriation process. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1), pp. 26-41.
- 18) BABACUS, E. – BOLLER, G. W. (1992): An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), pp. 253-268.
- 19) BABACUS, E. - INHOFE, M. (1991): The role of Expectations and Attribute Importance in the Measurement of Service Quality. In Gilly, M. C. (Ed.). *Proceedings of the Summer Educator's Conference* (pp. 142-144). Chicago, IL: American Marketing Association
- 20) BAUER A. – BERÁCS J. (1998): Marketing. Budapest: Aula Kiadó
- 21) BÁRTFAI E. (2006): Szállodai alapismeretek. Budapest: BGF-KVIFK, 207 p.
- 22) BÁTOR A. (2007): A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában a lakossági piacon. PhD értekezés. Nyugat-Magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata Doktori Iskola. Sopron.
- 23) BDOonline (2011a): A rangosabb vidéki szállodák szobáinak harmadát már online értékesítik. <http://www.netkutatasok.hu/2011/12/bdo-rangosabb-videki-szallodak.html> (Olvasva: 2011-12-27)
- 24) BDOonline (2011b): A budapesti szállodapiaci online foglalások fejlődése és jövője. BDO Magyarország Hotel és Ingatlan Szolgáltató KFT, 2011. május, <http://tmsz.eu/newsite/wp-content/uploads/2011/06/hotelonline.pdf> (olvasva: 2011-08-23)
- 25) BECSER N. (2007): Szolgáltatásminőség fejlesztés a kiskereskedelemben – Egy lehetséges mérési modell és az arra épülő döntéstámogató rendszer alapjai. PhD doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- 26) BERNÁTH A. (2005): Vevőérték Orientált Marketing Információ Menedzsment. PhD doktori értekezés, Miskolci Egyetem, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és gyakorlat program.
- 27) BERRY, L. L. - PARASURAMAN, A. (1991): Marketing Services: Competing through Quality. New York, NY: Free Press



- 28) BESSOM, R. M. (1973): Unique Aspects of Marketing of Services. *Arizona Business Bulletin*, November, in Heidrich B. (2007): A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése. Habilitációs disszertáció, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- 29) BÉRCES R. (2004): Minőségorientált felsőoktatás támogatása korszerű értékelő módszerekkel. PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar.
- 30) BITNER, M. J. (1990): Evaluating Servicer Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 69-82.
- 31) BITNER, M. J. (1992): Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56 (2), pp. 57-71.
- 32) BITNER, M. J. – BOOMS, B. H. – TETREAULT, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 71-84.
- 33) BITNER, M. J. – HUBBERT, A. R. (1994): Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. The customer's choice. In: Rust, R. T. – Oliver, L. L. (eds.) Service quality. New directions in theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 73-93.
- 34) BLEŠIĆ, I. – TEŠANOVIC, D. – PSODORO, Đ. (2010): Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management*, 5 (4), pp.1388-1396.
- 35) BLOIS K. J. (1974): The Marketing of Services: An Approach. *Journal of Marketing*, 8 (2), pp. 137-145.
- 36) BOLTON, R. N. – DREW, J. H. (1991): A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, (1), pp. 1-9.
- 37) BOHNNÉ, K. K. (2005): Elégedett az ügyfél? (Az ügyfél - elégedettség elméleti és gyakorlati alapjai). Budapest: PublicPress Kiadó, 226 p.
- 38) BOPP, K. D. (1990): How Patients Evaluate the Quality of Ambulatory Medical Encounters: A Marketing Perspective. *Journal of Health Care Marketing*, 10 (March), pp. 6-15.
- 39) BOULDING, W. – KALRA, A. – STAELIN, R. – ZEITHAML, V. A. (1993): A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), pp. 7-27.
- 40) BOULDING, W.- KIRMANI, A. (1993): A Consumer-Side Experimental Examination of Signalling Theory. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), pp. 111-123.

- 41) BOUMAN, M. – VAN der WIELE, T. (1992): Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (4), pp. 4-16.
- 42) BRADY, M. K. – CRONIN, J. J. (2001): Some new thoughts on conceptualising perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65 (3), pp. 34-49.
- 43) BRADY, M. K. - CRONIN, J. - BRAND, R. R. (2002): Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, (55), pp. 27-31.
- 44) BRENSINGER R. P. – LAMBERT D. M. (1990): Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services? *Proceedings of Knowledge Development in Marketing of the American Marketing Association Summer Educators' Conference*, Washington DC, pp. 289.
- 45) BROGOWITZ A. A. – DELENE L. M. – LYTH D. M. (1990): A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), pp. 27-44.
- 46) BROWNING H. – SINGELMANN J. (1975): *The Emergence of a Service Society: Demographic and Sociological Aspects of the Sectoral Transformation of the Labor Force in the U.S.A.* Springfield, VA: National Technical Information Service
- 47) BUTTLE, F. (1996): SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), pp. 8-32.
- 48) BUZZEL R. D. – GALE B. T. (1987): *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance.* New York, Free Press
- 49) CADOTTE, E. R. – TURGEON, N. (1988): Dissatisfiers and satisfiers: suggestions for consumer complaints and compliments. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, pp. 74-79.
- 50) CADOTTE, E. R. – WOODRUFF, R. B. – JENKINS, R. L. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24 (August), pp. 305-314.
- 51) CAMPBELL, C. – ROZSNYAI, C. (2002): *Quality Assurance and the Development of Course Programmes.* Papers on Higher Education, Carfax Publishing, 218 p.
- 52) CANDIDO, C. J. F. – MORRIS, D. D. (2000): Charting service quality gaps. *Total Quality Management*, 11 (4/5/6), pp. 463-472.
- 53) CARMAN, J. M. (1990): Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), pp. 33-55.

- 54) CARUANA, A. (2002): Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), pp. 811 – 828.
- 55) CARUANA, A. – EWING, M. T. – RAMASESHAN, B. (2000): Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach. *Journal of Business Research*, 49 (1), pp. 57-65.
- 56) CARUANA, A. – MONEY, A. H. – BERTHON, P. R. (2000): Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), pp. 1338 – 1353.
- 57) CAVES, R. E. – GREENE, D.P. (1996): Brands' Quality Levels, Prices, and Advertising Outlays: Empirical Evidence on Signals and Information Costs. *International Journal of Industrial Organization*, 14, pp. 29-52.
- 58) CHASE, R. B. – BOWEN, D. (1991): Service Quality and the Service Delivery System: A Diagnostic Framework. In *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*,(ed). S. W. Gummesson - B. Edvardsson - B.Gustavsson. New York: Lexington Books.
- 59) CHIKÁN, A. (1997): Vállalatgazdaságtan, Budapest: Aula
- 60) COLTMAN, M. M. (1989): Tourism marketing. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- 61) CRICK, A. P. – SPENCER, A. (2011): Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (4), pp.463 – 478.
- 62) CRONIN J. J. – TAYLOR S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, 6 (7), pp. 55-68.
- 63) CRONIN J. J. – BRADY M. K. – HULT, G.T.M. (2000): Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.
- 64) CROSBY P.B. (1979): Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: Mentor Books
- 65) CUI L. – YANG H. X. – HOU H. P. (2009): A study of perceived quality and price: Customer value-based pricing strategy. Paper presented at ICVE&VM 2009: *Proceedings of the 2nd International Conference on Value Engineering and Value Management*. Peking, China.
- 66) CUNNINGHAM, L. F. – YOUNG, C. E. (2002): Cross-Cultural Perspectives of Service Quality and Risk in Air Transportation. *Journal of Air Transportation*, 7 (1), pp. 3-26.
- 67) CURCHILL, G. - SURPRENANT, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 491-504.

- 68) CZEPIEL, J. A. - SOLOMON, M. R. - SURPRENANT, C. F. (eds) (1985): *The Service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books
- 69) DABHOLKAR P. A. – THORPE, D. I. – RENTZ, J. O. (1996): A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Academy of Marketing Science Journal*, 24 (1), pp. 3-16.
- 70) DABHOLKAR P. A. – SHEPHERD D. C. – THORPE D. I. (2000): A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical, Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76 (2) pp. 139-173.
- 71) DAUGHERTY, P. J. - STANK, T. P. - ELLINGER, A. E. (1998): Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 19 (2), pp. 35-51.
- 72) DAWAR, N. – PARKER, P. (1994): Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. *Journal of Marketing*, 58, pp. 81-95.
- 73) DAVIDSON, M. C. G. - MANNING, M. L. - BROSNAN, P.- TIMO, N. (2002): Organizational climate, perceived customer satisfaction and revenue per available room in four and five-star Australian hotels. *Tourism and Analysis*, 6 (2), pp. 123–137.
- 74) DAVIDSON, M. C. G. (2005): A szállodai szolgáltatások integrált vizsgálata. In: *Szemelvények a nemzetközi idegenforgalmi szaksajtóból*, 2005/2, pp. 77-83. (Journal Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol. 4. 2003, pp. 71-85. )
- 75) DAY, R. L. (1971): *Marketing Models: Quantitative Applications* (The Intext series in marketing). Intext Educational Publisher, 693 p.
- 76) DÁNYI I. – KÁLMÁN A. (1999): Nemzeti Minőségösztönző politika és Nemzeti minőségfejlesztési program kidolgozása. *Minőség és Megbízhatóság*, (4) pp. 159-164.
- 77) DELLAROCAS, C. (2003): The Digitization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation System. *Management Science*, 49 (10), pp. 1407-1424.
- 78) De MATOS, C. A. - HENRIQUE, J. L. - VARGAS, C. A. (2007): Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10, pp. 60-77.
- 79) DEMING W. E. (1986): *Out of the crisis*. Cambridge MA: MIT Press, 504 p.
- 80) DICK, A. S. – BASU, K. (1994): Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), pp. 99-113.
- 81) DONABEDIAN, A. (1982): Explorations in Quality Assessment and Monitoring. *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment. Vol. II. The Criteria and Standards of Quality*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

- 82) EDVARDSSON, B. – JOHNSON, M. D. – GUSTAFSSON, A. – STRANVIK, T. (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11 (7), pp. 917-927.
- 83) EFQM (2005): Kiválósági díj. Európai Minőségmenedzsment Alapítvány
- 84) EGLIER P. – LANGEARD, E. (1991): Servuction. Le marketing des services. (3ème tirage), Paris: McGraw-Hill
- 85) EKINCI, Y. (2004): An investigation of the determinants of customer satisfaction. *Tourism Analysis*, 8 (January), pp. 2-4.
- 86) EKINCI, Y. - RILEY, M. (2001): Validating quality dimensions. *Annals of Tourism Research*, 28 (1), pp. 202-223.
- 87) EMERSON, C. J. – GRIMM, C. M. (1999): Buyer-seller customer satisfaction: the influence of the environment and customer service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (5/6), pp. 403-415.
- 88) ENGELL, J. F. – BLACKWELL, R. D. – MINIARD, P. W. (1986): Consumer Behavior. (5th edition) Dryden Press, 633 p.
- 89) ENZ, C. A. – SIGUAW, J. A. (2000): Best Practices in Service Quality. *Cornell Hotel and*
- 90) *Restaurant Administration Quarterly*, 41 (October), pp. 20-29.
- 91) ERCSEY I. (2008): A szolgáltatásgarancia és a fogyasztói értékelés kapcsolata a közüzemi szektorban. PhD doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola, Győr.
- 92) ERDEI J. – NAGY J. B. – TOPÁR J. – TÓTH ZS. E. (Eds.) (2010): Minőségmenedzsment. Oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet.
- 93) EREVELLES, S. – ROY, A. – YIP L.S.C. (2001): The Universality of the Signal Theory for Product and Services. *Journal of Business Research*, 52, pp. 175-187.
- 94) EOQ (2011): Európai Minőségügyi Szervezet 55. Minőségügyi Kongresszus, Budapest, 2011. június 20-23.
- 95) FEIGENBAUM A.V. (1991): Total Quality Control (40th anniversary edition). New York: McGraw-Hill
- 96) FELTOVICH, N.– Harbaugh, R. – To, T. (2002): Too cool for school? Signalling and Countersignalling. *RAND Journal of Economics*, 33, pp. 630-649.
- 97) FINN, D. W. – LAMB, C. W. (1991): An Evaluation of the SERQUAL Scale in a Retail Setting. In Holman, R. H. – Solomon, M. R. (eds): *Advances in Consumer Research*, 18. Provo, Út
- 98) FORNELL, C. (1992): A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, pp: 6-21.

- 99) FREUND R.A. (1985): Reviews of Standards and Specifications: Definitions and Basic Quality Concepts. *Journal of Quality Technology*, 17 (1), pp. 50-56.
- 100) FROST, F. A. – KUMAR, M. (2000): INTSERVQUAL: An Internal Adaption of the GAP Model in a Large Service Organisation. *Journal of Service Marketing*, 14 (5), pp. 358-377.
- 101) FULLERTON, G. (2011): Creating advocates: the roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (1), pp. 92-100.
- 102) GALVÁCS L. (2003): Értékes ügyfeleink I-II-III., *Business Online* 2003. január-április, Prím Kiadó
- 103) GARDINI M. A. (1999): A vendéglégedettség foglalkozó menedzsment a szállodaiiparban: a vendégközpontú szolgáltatások kialakítási szempontjai (Tourismus Journal – Lucius & Lucius, Stuttgart, 3 (1) pp. 5-29. In: *Szemelvények a nemzetközi idegenforgalmi szaksajtóból*, 2001/1. pp. 72-78.
- 104) GARVIN D. A. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 101-109.
- 105) GARVIN D. A. (1988): *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press. 319 p.
- 106) GERAUD, O. – Livat, F. (2007): How do consumers use signals do assess quality? *AAWE (American Association of Wine Economists) Working Paper*. April (3), pp. 1-23.
- 107) GERSTNER, E. (1985): Do Higher Prices Signal Higher Quality? *Journal of Marketing Research*, 22 (May), pp. 209-215.
- 108) GERSHUNY J. – MILES I. (1983): *The New Service Economy: The transformation of employment in industrial societies*. London: Frances Pinter
- 109) GETTY, J. M. - THOMPSON, K. N. (1994): A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Journal of Hospitality Research*, 18 (2), pp. 75-96.
- 110) GKI (1999): *A vevői és a dolgozói elégedettség mérésének módszerei*. Tanulmány a GM-OMFB megbízásából, Budapest: GKI Gazdaságkutató Rt Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet.
- 111) GOLDSMITH, R. - HOROWITZ, D. (2006): Measuring Motivations for Online Opinion Seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6 (2), pp. 1-16.
- 112) GOTTLIEB, B. H. - GREWAL, D. - BROWN, S. W. (1994): Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent construct? *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 875-885.
- 113) GREMLER, D. D. – BROWN, S. W. (1997): Towards a conceptual model of service loyalty. *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educators' Conference, Chicago, IL, pp. 218-219.

- 114) GREWAL D. – GOTLIEB J. – MARMORSTEIN H. (2000): The moderating effect of the service context on the relationship between price and post-consumption perceptions of service quality. *Journal of Business and Psychology*, 14, pp. 579-592.
- 115) GROOCOCK, J. M. (1974): *The cost of quality*. London, Pitman. 180 p.
- 116) GRÖNHOLDT, L. - MARTENSEN, A. – KRISTENSEN, K. (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11 (4/5/6), pp. 509-514.
- 117) GRÖNROOS, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge MA: Marketing Science Institute
- 118) GRÖNROOS, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp. 36-44.
- 119) GRÖNROOS, C. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20 (1), pp. 3-11.
- 120) GRÖNROOS, C. (2000): *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd edition). Chicester: Wiley, 394 p.
- 121) GUMMESSON, E. (1987): Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 1 (1), pp. 19-23.
- 122) GUMMESSON, E. (1998): Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), pp. 4-15.
- 123) GUNDERSEN, M. G. – HEIDE, M. – OLSSON, U. H. (1996): Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (2), pp. 72-81.
- 124) GYÖRFFY A. (2009): Válság és a magyar szállodaipar. Előtanulmány, Turizmus-Vendéglátás Ágazati Párbeszéd Központ. (olvasva: 2013-01-15)  
[http://www.tpk.org.hu/resource.aspx?ResourceID=apb\\_doku\\_turizmus\\_szalloda\\_100204](http://www.tpk.org.hu/resource.aspx?ResourceID=apb_doku_turizmus_szalloda_100204).
- 125) HAKSEVER C. – RENDER B. – RUSSELL R. S. – MURDICK R. G. (2000): *Service Management and Operations*. (2nd edition), Prentice Hall, 584 p.
- 126) HALLENSLEBEN, J. (1999): Kundenbindung bei generischen Produkten. In: *Absatzwirtschaft*, 10, pp. 52-57.
- 127) HALSTEAD, D. – HARTMAN, D. – SCHMIDT, S. L. (1994): Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (spring), pp. 114 –129.

- 128) HARRINGTON H. J. (1987): Poor-Quality Cost: Implementing, Understanding, Cost of Poor Quality. s.l., CRC Press (*Quality and Reliability*, 11)
- 129) HARVEY, L. – GREEN, D. (1993): Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), pp. 9-34.
- 130) HAYWOOD-FARMER, J. (1988): A Conceptual Model of Service Quality. *International Journal of Operations and Production Management*, 8 (6), pp. 19-29.
- 131) HEIDE, M. – LAERDAL, K. – GRONHAUG, K. (2007): The design and management of ambience: Implications for hotel architecture and service. *Tourism Management*, 28 (5), pp. 1315-1325.
- 132) HEIDRICH B. (2007): A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése. Habilitációs disszertáció. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- 133) HEINEKE, J. – TSIKRIKTSIS, N. (1998): A note on services and service Quality. *Boston University School of Management*, July, pp. 1-9.
- 134) HENNIG-THURAU, T. – GWINNER, K. P. – WALSH, G. – GREMLER, D. D. (2004): Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), pp. 38-52.
- 135) HENNIG-THURAU, T. – WALSH, G. (2003): Electronic Word-of-Mouth: Motives for the Consequences of Reading Customer Articulations on the internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8 (2), pp. 51-74.
- 136) HENTSCHEL, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- 137) HEPPLER J. – KIPPS M. – THOMSON J. (1990): The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9 (4), pp. 305 - 317.
- 138) HETESI E. (2002): A lojalitás mérési problémái a közüzemi szolgáltatóknál. In: Hetesi E. (szerk.) A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. *SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei*, Szeged: JATEPress, pp. 205-218.
- 139) HILL, D. J. (1986): Satisfaction and consumer services. In: Lutz, R. J. (ed.): *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, 13, pp. 311-315.
- 140) HINKIN, T. R. – TRACEY, J. B. (2010): What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (2), pp. 158-170.
- 141) HIRSCHMAN A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States. USA: Harvard University Press, 162 p.



- 142) HOFMEISTER TÓTH Á. – SIMON J. – SAJTOS L. (2003): Fogyasztói elégedettség. Budapest: Alinea Kiadó, 278 p.
- 143) HOMBURG, C. – RUDOLPH, B. (1995): Teoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H. – Homburg, C.: Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler
- 144) HOWARD, J. A. (1977): Consumer behavior: Application of theory. New York: McGraw-Hill
- 145) HUNT, H. K. (1977): CS/D overview and future research direction. Cambridge MA: Marketing Science Institute
- 146) HUNT S. D. (2000): A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- 147) HUNT V. D. (1993): Managing for Quality: Integrating quality and business strategy. Homewood IL: Irwin
- 148) IPPOLITO, P. M. (1990): Bonding and Nonbonding Signals of Product Quality. *Journal of Business*, 63 (1), pp. 41-60.
- 149) ISRAEL, J. T. (2002): Alternative designs and methods for customer satisfaction measurement. Portland, OR: SatisFaction Strategies, LLC [http://www.satisfactionstrategies.com/Alternative\\_Methods\\_For\\_CSM.pdf](http://www.satisfactionstrategies.com/Alternative_Methods_For_CSM.pdf) (olvasva: 2013-05-25)
- 150) ISRAEL, J. T. (2000): Enhance Your Quality Systems With Customer Satisfaction Measurement. ASQ Customer-Supplier Division Fall Conference. Phoenix, AZ: CSD Proceedings
- 151) JACKSON R. W. – COOPER P. D. (1988): Unique Aspects of Marketing Industrial Services. *Industrial Marketing Management*, 17 (2), pp. 111-118.
- 152) JACOBY, J. – OLSON, J.C. – HADDOCK, R.A. (1971): Price, Brandname and Product Composition Characteristics as Determinants of Percieved Quality. *Journal of Business*, 63 (1), pp. 41-60.
- 153) JOHNSTON, R. (1995): Exploring the relationship between perception and performance. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *Intenational Journal of Service Industry Management*, 6, pp. 53-71.
- 154) JOHNSTON, R. – CLARK, G. (2008): Service Operations Management. (3rd edition) New Jersey: Prentice Hall, 552 p.
- 155) JONES, P. – HUDSON, J. (1996): Signalling Product quality: When is Price Relevant ? *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 30, pp. 257-266.

- 156) JONES, T. O. – SASSER, W. E. (1995): Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 2-13.
- 157) JURAN J. M. (1988): *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press
- 158) JURAN J.M. (1989): *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. New York: Macmillan. 376 p.
- 159) JURAN, J. M. - GRZYNA, F. M. (eds.). (1988): *The quality control handbook* (4th edition). New York: McGraw-Hill.
- 160) KAAS, K. P. – RUNOW, H. (1984): Wie Befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? *Die Betriebswirtschaft*, 44 (3), pp. 451-460.
- 161) KANDAMPULLY, J. (1998): Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services. *Total Quality Management*, 9 (6), pp. 431-443.
- 162) KANDAMPULLY, J. - SUHARTANTO, D. (2000): Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), pp. 346 – 351.
- 163) KANG, G-D. – JAMES J. (2004): Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14 (4), pp. 266-277.
- 164) KANO, N. – SERAKTU, N. – TAKAHASHI, F. – TSUJI, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), pp. 39–48.
- 165) KARAKASNÉ M. K. (2012): The significance of quality signals in hotels' communication. *The proceedings of Merkur Scientific Conference*, Bratislava, 2012. dec. 6-7. pp. 1-12.
- 166) KASPAR, C. – FEKETE M. (2006): *Turisztikai alapismeretek*. Budapest: BGF-KKK, 189 p.
- 167) KATONA M. (2005): *Marketing*. Budapest: Dinasztia Kiadó, 163 p.
- 168) KATZ, K. - LARSON, B. - LARSON, R. (1991): Prescription for the waiting in line blues: Entertain, enlighten and engage. *Sloan Management Review*, 32 (2), pp. 44-53.
- 169) KENESEI ZS. – SZÁNTÓ SZ. (1998): A szolgáltatásminősítés mérése – elmélet és gyakorlat. *Vezetéstudomány*, (12), pp.8-18.
- 170) KIM, W. G. - Cha, Y. (2002): Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4), pp. 321-338.
- 171) KIRMANI, A. (1997): Advertising Repetition as a Signal of Quality: If It's Advertised So Often, Something Must Be Wrong. *Journal of Advertising*, 26(3), pp. 77-86.
- 172) KIRMANI, A.- Rao, A. R. (2000): No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, (64) April, pp. 66-79.

- 173) KO, Y. J. - PASTORE, D. L. (2005): A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14 (2), pp. 84-97.
- 174) KORMOS F. (2000): A minőségügyről. *Műszaki Szemle*, (11-12), pp. 18-20.
- 175) KÓRÓDI M. (2011): A szálláshelyszolgáltatás nemzetgazdasági szerepe, elhelyezkedése a turizmus rendszerében. és Egységek csoportosítása, jellemzői. In: *Turizmusmenedzsment*. Pécsi Tudományegyetem Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ Támop 4.2.5 pályázat könyvei.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051\\_Turizmusmenedzsment/ch07s04.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmusmenedzsment/ch07s04.html) (olvasva: 2013-10-12)
- 176) KOTLER, P. (1998): Marketing menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 875 p.
- 177) KOURILSKY, M. – MURRAY, T. (1981): The Use of Economic Reasoning to Increase Satisfaction with Family Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 8 (September), pp. 183-188.
- 178) KOVÁCS B. (2012): Életminőség-Boldogság-Stratégiai tervezés. *Polgári Szemle*, 3(2), [http://www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v\\_article&ID=166](http://www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v_article&ID=166) (Olvasva: 2012-12-01)
- 179) KÖVESI J. – TOPÁR J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: Typotex Kiadó
- 180) KÖVESI J. (2001): Műszaki vezető (Gyakorlati tanácsadó műszaki szakemberek számára), Budapest: Verlag Dashöfer Kiadó
- 181) KWON, J. M. - BAE, J-I. - PHELAN, K. (2011): Online Consumer Herding Behaviors in the Hotel Industry. <http://42explore.com/story.htm> (Olvasva: 2012-03-10)
- 182) LAM, S. Y. - SHANKAR, V. - ERRAMILI, M. K. – MURTHY, B. (2004): Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, pp. 293–311.
- 183) LANGLOIS, M. – TOCQUER, G. (1992): Marketing et services – Le défi relationnel. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 188 p.
- 184) LASSAR, W. M. – MANOLIS, C. – WINSOR, R. D. (2000): Service Quality Perspectives and Satisfaction in Privat Banking. *Journal of Services Marketing*, 14 (2/3), pp. 244-271.
- 185) LÁSZLÓ J. (2007): Kézikönyv a Magyar Turizmus Minőségi Díjat megpályázó turisztikai vállalkozások minőség-megbízottjai számára. Budapest : Országos Idegenforgalmi Bizottság.

- 186) LEHOTA J. (2001): Élelmiszergazdasági marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 327 p.
- 187) LEHTINEN, J. R. (1983): Customer-oriented service firm. Espoo: Weilin+Göös
- 188) LEHTINEN, U. – LEHTINEN, J. R. (1991): Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11 (3), July, pp. 287-303.
- 189) LEJEUNE M. (1989): Un regard d'ensemble sur le marketing des services. *Revue Française du Marketing*, 1. (in Becser 2007)
- 190) LEONARD, F. S. – SASSER, W. E. (1982): The Incline of Quality. *Harvard Business Review*, 60 (September-October), pp. 163-171.
- 191) Li, X. X. - Hitt L. M. (2010). Price effects in online product reviews: An analytical model and empirical analysis. *MIS Quarterly*, 34, pp. 809-831.
- 192) LILJANDER, V. – STRANDVIK, T. (1995): Estimating zones of tolerance in perceived service quality and perceived service value. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (2), pp. 6-28.
- 193) LILJANDER, V. – STRANDVIK, T. (1995): Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), pp. 148 – 169.
- 194) LIN, B. – JONES, C. A. (1997): Some issues in conducting customer satisfaction surveys. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3 (1), pp. 4-13.
- 195) LOCKYER, T. (2000): A New Zealand investigation into the factors influencing consumers' selection of business hotel accommodation. *Australian Journal of Hospitality Management*, 7 (2), pp. 11-23.
- 196) LOCKYER, T. (2002): Business guests' accommodation selection: The view from both sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (6), pp. 294-300.
- 197) LOCKYER, T. (2005): The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*, 26 (4), pp. 529-537.
- 198) LOVELOCK, C. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47 (Summer), pp. 9-20.
- 199) LOVELOCK, C. (1994): Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage. Boston: McGraw-Hill
- 200) LOVELOCK C. (2001): Services Marketing: People, Technology, Strategy (4th edition), Upper Saddle River: Prentice Hall
- 201) LOVELOCK C. – WRIGHT L. (2001): Principles of Service Marketing and Management. (2nd edition), Prentice Hall

- 202) LOWENDAHL, B. R. (1997): Strategic Management of Professional Service Firms. Copenhagen: Handelshøjskolen Forlag
- 203) LUK, S. T. K. – LAYTON, R. (2002): Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, 22 (2), pp. 109-128.
- 204) LUK, S. T. K. – LAYTON, R. (2004): Managing both outcome and process quality is critical to quality of hotel service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (3), pp. 259-278.
- 205) LYNCH, P. A. (1989): Demand for training by bed and breakfast operators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3 (1), pp. 4-9.
- 206) MALHOTRA, N. (2002): Marketingkutató. Budapest: KJK-Kerszöv, 905 p.
- 207) MANGOLD, W. G. – BABAKUS, E. (1990): Monitoring Service Quality. *Review of Business*, 11 (4), pp. 21-32.
- 208) MANGOLD, W. G. – BABAKUS, E. (1991): Service Quality: The Front-stage vs. the Back-stage Perspective. *Journal of Services Marketing*, 5 (4), pp. 59-70.
- 209) MANNING R. (1999): Studies in outdoor recreation. (2nd edition), Corvallis, OR: Oregon State University Press
- 210) MARTENSEN A. – DAHLGAARD S. M. P. – DAHLGAARD J. J. – GRÖNHOLDT L. (2000): Modelling and measuring employee satisfaction and loyalty: A Danish pilot study. *Proceedings of the 3rd International Quality Management and Organisational Development Conference, 20-22. August 2000. Aarhus*, pp. 310-324.
- 211) MARTIN, C. L. (1996): Customer-to-customer relationships: Satisfaction with other consumers' public behaviour. *Journal of Consumer Affairs*, 30 (1), pp. 146-169.
- 212) MARTINEZ, L. - MARTINEZ, J. A. (2007): Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (1), pp. 60-72.
- 213) MATTILA, A. (2000). The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 24 (2), pp.263-273.
- 214) McALEXANDER, J. H. – KALDENBERG, D. O. – KOENIG, H. F. (1994): Service quality measurement: Examination of dental practices sheds more light on the relationships between service quality, satisfaction, and purchase intentions in a health care setting. *Journal of Health Care Marketing*, 14 (1), pp. 34-39.
- 215) McCOLL-KENNEDY, J. - SCHNEIDER, U. (2000): Measuring customer satisfaction: why, what and how. *Total Quality Management*, 11 (7), pp. 1-14.

- 216) MEFFERT, H. – BRUHN, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. In: *Die Betriebswirtschaft*, 41 (4).
- 217) MESTER CS. (2005): CRM - A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze, *Magyar Minőség*, 14 (10), pp. 24-29.
- 218) MESTER CS. (2007): A CRM hatalma avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban. PhD doktori értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet.
- 219) MEZEY T. (2012): A szállodai vendégkérdőívek szerepe a szolgáltatások fejlesztésében. XXI. Magyar Minőség Hét, 2012. november 7-9.
- 220) MICHALKÓ G. - IRIMIÁS A (2011): Csalódásmenedzsment a turizmusban. *Marketing és Menedzsment*, 45 (2), pp. 4-10.
- 221) MICHEL, S. – MEUTER, M. L. (2008): The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), pp. 441 – 457.
- 222) MILLER, N. E. (1977): Studying satisfaction modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. In: Hunt, H. K. (ed.): *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge MA: Marketing Science Institute, pp. 72-91.
- 223) MILNE, G. R. – McDonald. M. A. (1999): *Sport marketing: Managing the exchange process*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- 224) MITTAL, V. – KUMAR, P. – TSIROS, M. (1999): Attribute-level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, 63 (2) pp. 88-101.
- 225) MITTAL, V. - ROSS, W. T. - BALDASARE, P. M. (1998): The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*, 62 (January), pp. 33-47.
- 226) MOORE, S. A. – SCHLEGELMILCH, B. B. (1994): Improving service quality in an industrial setting. *Industrial Marketing Management*, 23 (1), pp. 83-92.
- 227) MSZ EN ISO 8402:1994 Minőségirányítás és minőségbiztosítás szakszótár
- 228) MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek (Alapok és szótár)
- 229) MSZ EN ISO 9001:2000 Minőségirányítási rendszerek (Követelmények)
- 230) MSZÉSZ (2012): A hazai szállodaipar helyzetének értékelése. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének helyzetértékelése és javaslatai a magyar szállodák válságból való kilábalására.

[http://www.hah.hu/files/2213/5272/1421/Szallodaipar\\_helyzetertekelese\\_2007\\_2012.pdf](http://www.hah.hu/files/2213/5272/1421/Szallodaipar_helyzetertekelese_2007_2012.pdf)

(Olvasva: 2012-12-22)

- 231) MUFFATTO, M. - PANIZZOLO, R. (1995): A process-based view for customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), pp.154 – 169.
- 232) NAGY ZS. (2007): Minőségmenedzsment (jegyzet). Berzsenyi Dániel Főiskola Természettudományi és Műszaki Kar, Szombathely
- 233) NEGRO, P. (1992): Organizzare la qualità nei servizi. *Il Sole 24 Ore*, Milano
- 234) NEULINGER Á. – KELEMEN K. – SIMON J. – HOFMEISTER-TÓTH Á. (2009): Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán. *Turizmus Bulletin*, 13 (4), pp. 44-55.
- 235) NEWMAN, J. W. - WERBEL, R. A. (1973): Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances. *Journal of Marketing Research*, 10 (November), pp. 404-409.
- 236) NÉMETH GY. – PAPP I. (1995): Szolgáltatási menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- 237) NORMANN R. (1993): Service Management, Strategy and Leadership in Service Business. (2nd edition), Chichester: Wiley & Sons
- 238) NTS (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013. Magyar Turisztikai Hivatal, [file:///C:/Users/tanar/Downloads/nemzeti\\_turizmusfejl\\_strat052013.pdf](file:///C:/Users/tanar/Downloads/nemzeti_turizmusfejl_strat052013.pdf) (olv: 2007-01-10)
- 239) O'CONNOR, P. (2008): User-generated content and travel: a case study on TripAdvisor.com. In: O'Connor, P – Haapken, W – Gretzel, U. (Eds.): Information and Communication Technologies in Tourism. *Proceedings of the International Conference*, Innsbruck, Austria, pp. 61-72.
- 240) OECD (2007): OECD in Figures, Párizs: OECD
- 241) OH, H. (1999): Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *Hospitality Management*, 18, pp. 67-82.
- 242) OLIVER R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November), pp. 460-469.
- 243) OLIVER R. L. (1993): A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts. *Service Marketing Management*, 2, pp. 65-85.
- 244) OLIVER R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, (63) pp. 33-44.

- 245) OLIVER, R. L. – SWANN, J. E. (1989): Consumer Perceptions of Intepersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53 (April), pp. 21-35.
- 246) OLIVER R. L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill
- 247) OLSON, J. C. – DOVER, P. A. (1976): Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure. In: Anderson, B. B. (ed.): *Advances in consumer research*, Cincinnati: Association for Consumer Research, pp. 168-175.
- 248) OSTROM,A. – IACOBUCCI, D. (1995): Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing*, (59), pp. 17-28.
- 249) PALÁNKAI T. (2007): A globális átalakulás kihívásai – Elkerülhetőek-e a kataklizmák? *Magyar Tudomány*, 2007/2, <http://www.matud.iif.hu/07feb/16.html> (Olvasva: 2010-08-10)
- 250) PAN, C. M. (2002): Market concentration ratio analysis of the international tourist hotel industry in Taipei area. *Tourism Management Research*, 2 (2), pp. 57-66.
- 251) PAPP I. (szerk.) (2003): Szolgáltatások a harmadik évezredben. Budapest: Aula Kiadó
- 252) PARASURAMAN A. – ZEITHAML V. A. – BERRY L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- 253) PARASURAMAN A. – ZEITHAML V. A. – BERRY L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, pp. 12-40.
- 254) PARASURAMAN A. – ZEITHAML V. A. – BERRY L. L. (1993): Research Note: More on improving Quality Measurement. *Journal of Retailing*, 69 (1), pp. 140-147.
- 255) PARASURAMAN A. – ZEITHAML V. A. – BERRY L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58 (January), pp. 111-124.
- 256) PARASURAMAN A. (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 154-161.
- 257) PARÁNYI GY. (2003): A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai I. *CEO Magazin*, 2003/3. szám
- 258) PARÁNYI GY. (2005): A szolgáltatások és növekvő szerepük az iparban. *Magyar Minőség*, 2005/5, pp. 15-21.



- 259) PARÁNYI GY. (2006): Merre halad a minőség ügye? *Magyar Minőség*, 2006/2, pp. 8-13.
- 260) PARÁNYI GY. (2007): Fokozatos minőségfejlesztés szolgáltató szervezetekben. *Magyar Minőség*, 2007/4. pp. 2-9.
- 261) PEIRO J. M. – MARTINEZ-TUR – RAMOS J. (2006): A funkcionális és relációs szolgáltatásminőség színvonalának túlértékelése a szolgáltatóiparban dolgozó alkalmazottak által. *The Service Industries Journal*, 25 (6), pp. 773-788. In: Szemelvények a nemzetközi idegenforgalmi szaksajtóból, 2006/3. pp. 81-88.
- 262) PETERSON, A. R. – WILSON, W.R (1992): Measuring Customer Satisfaction-Fact and Antifact, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Winter), pp. 61-71.
- 263) PHILIP, G. – HAZLETT, S. A. (1997): The Measurement of Service Quality: A New PCP Attributes Model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (3), pp. 260-286.
- 264) PIRSIG R. M. (1974): *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. An Inquiry into Values.* (1st edition), New York: William Morrow
- 265) POWPAKA, S. (1996): The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 10 (2), pp. 5-25.
- 266) QUINN J. B. – GAGNON C. E. (1986): Will Services Follow Manufacturing in Decline? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 91-117.
- 267) RAMASWAMY, V. (2008): Customer-to-customer interactions: Forgotten factor in CEM. [http://www.gccrm.com/eng/content\\_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101](http://www.gccrm.com/eng/content_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101) In Wu, H-C. (2009): An empirical study of behavioural intentions in the Taiwan hotel industry. PhD Thesis, Lincoln University
- 268) RAO, A. R. – Monroe, K.B. (1988): The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15(2), pp. 253-264.
- 269) REICHHELD, F. F (1996): Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74 (2), pp.56-67.
- 270) REICHHELD, F. R. - SASSER, Jr. W. E. (1990): Zero Defections: Quality Comes from Services. *Harvard Business Review*, 73 (September –October), pp: 105-111.
- 271) REICHHELD, F. F. – TEAL, T. (1996): *The Loyalty Effect*, Boston: Harvard Business School Press.
- 272) REKETTYE G. – OROSDY B. – TERSZTYÁNSZKY T. (1997): Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség. *Marketing&Menedzsment*, 31 (3), 4-11.

- 273) REKETTYE G. (1999): Az ár a marketingben. Budapest: Műszaki Kiadó
- 274) REKETTYE G. (1997): Értékteremtés a marketingben. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- 275) RISCINTO-KOZUB, J. (2008): The Effects of Service Recovery Satisfaction on Customer Loyalty and Future Behavioral Intentions: An Exploratory Study in the Luxury Hotel Industry. PhD doktori értekezés, Auburn University, Alabama.
- 276) ROBLEDO, M. A. (2001): Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations. *Magazin Service Quality*, 11 (1), pp. 22-31.
- 277) ROSEN, L. D. – KARWANI, K. R. (1994): Prioritizing the Dimensions of Service Quality – An Empirical Investigation and Strategic Assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4), pp. 39-52.
- 278) RÓTH A. (szerk.) (2006): ISO 9000-2000 minőségügyi rendszer. Budapest: Verlag Dashöfer
- 279) RUST, R. T. – OLIVER, R. L. (1994): Service Quality: Insights and Managerial Implications from Frontier. In Rust, R. T. – Oliver, R. L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, London: Sage Publications, pp. 1-19.
- 280) RUST, R. T. - ZAHORIK, A. J. - KEININGHAM, T. L. (1995): Return of Quality: Measuring the Impact of Your Company's Quest for Quality. Chicago, IL: Irwin Professional Publishing
- 281) SALEH, F. - RYAN, C. (1991): Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *Service Industries Journal*, 11 (3), pp. 324-345.
- 282) SALEH, F. - RYAN, C. (1992): Client perceptions of hotels, a multi-attribute approach. *Tourism Management*, 13 (2), pp. 163-168.
- 283) SASSER E. W. – OLSEN P. R. – WYCKOFF D. D. (1978): Management of Service Operations. Boston: Allyn&Bacon
- 284) SCHELLHASE, R. – HARDOCK, P. – OHLWEIN, M. (1999): Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (5/6), pp. 416 – 432.
- 285) SCHMENNER R. W. (1986): How Can Service Business Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, 28 (3), pp. 21-32.
- 286) SCHMENNER R. W. (1995): Service Operations Management. New Jersey: Prentice-Hall (Englewood Cliffs)
- 287) SCHMIDT-AZERT, L. – STRÖHM, W. (1983): Ein Beitrag zur Taxonomie der Emotionsörter. *Psychologische Beiträge*, 25, pp. 126-141.

- 288) SCHMIDT, F. L. (1992): What do data really mean? Research findings, meta-analysis, and cumulative knowledge in psychology. *American Psychologist*, 47 (10), pp. 1173.
- 289) SCHÜTZE, R. (1992): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler
- 290) SCITOVSKY, T. (1945): Some Consequences of the Habit of Judging Quality by Price. *Review of Economic Studies*, (12), pp. 100-105.
- 291) SEGHEZZI H. D. (1998): Integrált vállalatirányítás a vállalati kiválóság elérésére. Minőség és Megbízhatóság, 1998/2, pp. 59-61.
- 292) SEITZ G. (2000): Hotelmenedzsment. Budapest: Springer Orvosi Kiadó Kft., 231 p.
- 293) SELNES, F. (1993): An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), pp. 19-35.
- 294) SETH, N. – DESHMUKH, S. G. – VRAT, P. (2005): Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), pp. 913-949.
- 295) SÉRA L. – OLÁH A. – KOMLÓSI A. (1997): Általános pszichológia. Budapest: Tankönyvkiadó
- 296) SHAHIN, A. – SAMEA, M. (2010): Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, 1 (1), E2, pp. 1-11.
- 297) SHANKER A.(2012): Q&A. What is customer value and how do you deliver it? *Technology Innovation Management Review*, February, pp. 32-33.
- 298) SHARMA, A. - GREWAL, D. - LEVY, M. (1995): The Customer Satisfaction/Logistics Interface. *Journal of Business Logistics*, 16, (2), pp. 1-21.
- 299) SHARMA, S. - NIEDRICH, R. W. - DOBBINS, G. (1999): A framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration. *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 231-243.
- 300) SHIBA S. – GRAHAM A. – WALDEN D. (1993): A new American TQM: four practical revolutions in management. Cambridge MA: Productivity Press. 574 p.
- 301) SIKLÓS B. (2010): A marketing lehetőségei a magyar felsőoktatási minőség PZB diszkrepanciáinak csökkentésében. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola
- 302) SIRGY, M. J. (1984): A Social Cognition Model of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction. *Psychology and Marketing*, 1 (Summer), pp. 27-44.
- 303) SIM, J. – MAK, B. – JONES, D. (2006): A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7 (3), pp. 1-23.
- 304) SIMON, H. – HOMBURG. C. (Eds.) (1995): Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler

- 305) SKOGLAND I. – SIGUAW J. A. (2004): Vajon hűségesek-e az ön elégedett ügyfelei? *Cornell Hospitality & Restaurant Administration Quarterly*, 45 (3), pp. 221-234. In: *Szemelvények a nemzetközi idegenforgalmi szaksajtóból*, 2005/1. p. 86.
- 306) SMITH, A. K. – BOLTON, R. N. – WAGNER, J. (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (August), pp. 356-372.
- 307) SOLIMAN, A. A. – ALZAID, A. A. (2002): Service Quality in Riyadh's Elite Hotels: Measurement and Evaluation. *Journal of King Saud University*, 14 (2), pp. 83-103.
- 308) SPENCE, M. (1973): Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), pp. 355–374.
- 309) SPINELLI, M. A. – CANNAVOS, G. C. (2000): Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, pp. 29–33.
- 310) SPRENG, R. A. – MacKENZIE, S. B. – OLSHAVSKY, R. W. (1996): A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 15- 32.
- 311) SPRENG, R. A. – SINGH, A. K. (1993): An empirical assessment of the SERVQUAL scale, and the relationship between service quality and satisfaction. In: David, W. – Cravens, P. – Dickson, P. R. : *Enhancing knowledge development in marketing 1-6* (4), Chicago: American Marketing Association
- 312) STAUSS, B. – SEIDEL, W. (1995): *Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler, 182 p.
- 313) STIGLITZ, J.E. (2001): *Information and the Change in the Paradigm in Economics*. Előadás a Nobel-díj átvételekor, Aula Magna, Stockholm University, 2001. december 8.
- 314) STRANDVIK, T. (1994): *Tolerance Zones in Perceived Service Quality*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- 315) SU C-S. – SUN L-H. (2007): Taiwan's Hotel Rating System: A Service Quality Perspective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (4), pp. 392-401.
- 316) SUGÁR K. (2008): *Önértékelés – Minőségdíjak – Kiválósági díjak*. In: *A minőségfejlesztés új útjai*. Dashöfer
- 317) SUNG, R. – CHIU, C. – HSIEH, P. – CHOU, H. (2011): The Analysis of Hotel Customer Generated Contents in Weblogs. 2011 International Conference on Financial Management and Economics. IPEDR vol.11. pp. 150-154. IACSIT Press, Singapore
- 318) SUNDBO, J. (2002): The Service Economy: Standardisation Or Customisation? *The Service Industries Journal*, 22 (4), pp. 93-116.

- 319) SURESHCHANDAR, G. S. – RAJENDRAN, C. – KAMALANABHAN, T. J. (2001): Customer Perceptions of Service Quality: A Critique. *Total Quality Management*, 12 (1), pp. 111-130.
- 320) SUSSKIND, A. M. – Chan, E. K. (2000): How restaurant features affect check averages: A study of the Toronto restaurant market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), pp. 56-63.
- 321) SUUROJA, M. (2003): Service quality – Main conceptualizations and critique. *University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration*, Tartu: University Press
- 322) SWAN, J. E. - Combs, L. J. (1976): Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40 (2), pp. 25-33.
- 323) SZABÓ G. CS. (1994): Merre induljunk...? (a TQM és a minőségáttörés) I-II. *Minőség és Megbízhatóság*, (4), pp. 4-10. és (5-6), pp. 8-14.o.
- 324) SZALAVETZ A. (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, 15 (Június), pp. 503-521.
- 325) SZÁNTÓ SZ. (2003): Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából. *Marketing & Management*, (5), pp. 26-41.
- 326) TARP (1990): Technical Assistance Research program (1979): Consumer Complaint Handling in America. An Update Study, Washington DC: White House Office of Consumers Affairs.
- 327) TAX, S. S. – BROWN, S. W. (1998): Recovery and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40 (1), pp. 75-88.
- 328) TAYLOR, S. (1994): Waiting for service: The relationship between delays and the evaluations of service. *Journal of Marketing*, 58 (2), pp. 56-69.
- 329) TEAS, K. R. (1993): Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57 (October), pp. 18-34.
- 330) TEAS, K. R. (1994): Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 132-139.
- 331) TEAS, K. R. – AGARWAL, S. (1997): Quality cues and perceptions of value: an examination of the mediation effects of quality and sacrifice perceptions. *Working paper*, 37 (6), Iowa State University.
- 332) TELLIS, G. – Wernerfelt, B. (1987): Competitive Price and Quality Under Assymmetric Information. *Marketing Science*, 6 (Summer), pp. 240-253.

- 333) TENNER, A. R. – DeTORO, I. J. (1992): Total Quality Management: Three steps to continuous improvement. MA: Addison-Wesley Publishing, 266 p.
- 334) TENNER, A. R. – DeTORO, I. J. (1997): Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Budapest: Műszaki kiadó
- 335) TOMCSÁNYI P. (1994): Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia. Budapest: Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, 338 p.
- 336) TÓTH A. (2009): Az operatív és a stratégiai minőségcontrollerek új kihívásai, a minőségügyi költségek optimalizálása és a TQM alapú vállalati stratégiai menedzsment támogatása. BGF-KKK, *EU Working Papers*, (3), pp. 53-59.
- 337) TOEPFER, A. (1999): Customer satisfaction measure and increase. (2nd edition) Germany: Luchterhand
- 338) TÖRŐCSIK M. – VARSÁNY J. (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 206 p.
- 339) TSE, D. K. – WILSON, P. C. (1988): Models of Consumer satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (4), pp. 204-212.
- 340) TUNSTALL, R. (1989): Hotels' Accommodation-catering for the Female Business Travelers. E.I.U. *Travel & Tourism Analyst*, (5), pp. 26-40.
- 341) ULICH, D. – MAYRING, P. (1992): Psychologie der Emotionen. Stuttgart: Kohlhammer
- 342) VANDAELE D. – GEMMEL P. (2004): Development of a measurement scale for business-to-business service quality: assessment in the facility service sector. *Working Paper*, 259. Ghent University
- 343) Van DYKE, T. P. – KAPPELMAN, L. A. (1997): Measuring Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 21 (2): pp. 195-209.
- 344) Van REE H. J. (2009): Service Quality Indicators for Business Support Services. PhD disszertáció, University College London
- 345) VARGO S. L. – LUSH R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.
- 346) VÁGÁSI M. (2001): Újtermék-marketing. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 300 p.
- 347) VERES Z. (1998): Szolgáltatásmarketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 344 p.
- 348) VERES Z. (2005): Szolgáltatásmarketing. Budapest: KJK-KERSZÖV
- 349) VERES Z. (2008): Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettségkutatásban, *Marketing&Menedzsment*, 17 (2), pp. 4-17.
- 350) VERESS G. (1996): A minőségügy alapjai. Budapest: Műszaki Könyvkiadó

- 351) VOLLMER, I. - JOHNSTON, M. - HERRMANN, A. - HUBER, F. (2000): The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria
- 352) VOSS C. A. – ROTH A. V. – ROSENZWEIG E. D. – BLACKMON K. – CHASE R. B. (2004): A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality and Feedback on Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 6 (3), pp. 214-230.
- 353) VROEIJENSTIJN, A. I. (1992): External Quality Assessment: servant of two masters? The Netherlands university perspective. *Quality Assurance in Higher Education*. A. Craft. UK: The Falmer Press, pp. 109-131.
- 354) WEAVER, P. A. - McCLEARY, K. W. (1991): Basics, bring 'em back. *Hotel and Motel Management*, 206 (11), pp. 29-38.
- 355) WERNERFELT, B. (1988): Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: an Example of Signalling by Posting a Bond. *Rand Journal of Economics*, 19(3), pp. 458-466.
- 356) WESTBROOK, R. A. (1980): A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction. *Journal of Marketing*, 44 (Fall), pp. 68-72.
- 357) WESTBROOK K. W – PETERSON R. M. (1998): Business-to-Business Selling Determinants of Quality. *Industrial Marketing Management*. 27, pp. 51-62.
- 358) WESTBROOK, R. A. – REILLY, M. D. (1983): Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, pp. 256-261.
- 359) WHITE L. – GALBRAITH M. (2000): Customer Determinants of Perceived Service Quality in a Business-to-Business Context: A Study within the Health Services Industry. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, Queensland, pp. 1393-1398.
- 360) WILKINS, H. (2010): Using Importance-Performance Analysis to Appreciate Satisfaction in Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (8), pp. 866-888.
- 361) WILLIAMS, S. (2005): Culture and employee attitude-Introduction. <http://www.personability.com.au/s4.html> (Olvasva: 2007-12-20)
- 362) WOLINSKY, A. (1983): Prices as Signals of Product Quality. *Review of Economic Studies*, 50 (October), pp. 647-658.
- 363) WONG, A. – SOHAL, A. (2003): Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, 17 (5), pp. 495 – 513.

- 364) WOODRUFF, R. B. (1997): Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. *Journal of The Academy Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-154.
- 365) WOODSIDE, A. G. – FREY, L. L. – DALY, R. T. (1989): Linking Quality Service, Customer Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9 (4), pp. 5-17.
- 366) WÖLFL A. (2005): The Service Economy in OECD Countries. In: Enhancing the Performance of the Services Sector. Párizs: OECD, pp. 27-62.
- 367) WU, H-C. (2009): An empirical study of behavioural intentions in the Taiwan hotel industry. PhD Thesis, Lincoln University
- 368) WYCKOFF, D. D. (1984): New Tools for Achieving Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (November), pp. 78-91.
- 369) YANG, B. (2003): Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), pp. 152–162.
- 370) YANG, W. – MATTILA, A. (2012): The Role of Tie Strength on Consumer Dissatisfaction Responses. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), pp. 399-404.
- 371) YE Q. – LI H. – WANG Z. – LAW R. (2012): The influence of Hotel Price on Perceived Service Quality and Value in E-Tourism: An Empirical Investigation Based on Online Traveler Reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <http://jht.sagepub.com/content/38/1/23> (Olvasva: 2013-05-02)
- 372) YI, Y. (1990): A critical review of consumer satisfaction. In: Zeithaml, V. A. (ed.): Review of marketing. Chicago: American Marketing Association, pp. 68-123.
- 373) ZEITHAML, V. A. (1981): How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: Marketing of services. Donnelly J.H. – George, W.R. (eds.) *American Marketing Association Proceedings Series*, Chicago, IL
- 374) ZEITHAML V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (4), pp. 2-22.
- 375) ZEITHAML V. A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L. (1990): Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press
- 376) ZEITHAML V. A. – BITNER M. J. (1996): Services Marketing, New York: McGraw-Hill
- 377) ZEITHAML V. A. (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 67-85.



- 378) ZHAO, X. – BAI, C. – HUI, Y. V. (2002): An Empirical Assessment and Application of SERVQUAL in a Mainland Chinese Department Store. *Total Quality Management*, 13 (2), pp. 241-254.
- 379) 239/2009. (X.20.) Korm. rend. a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről.

## **M2: Mellékletek**

### **1. melléklet: A szolgáltatások rendszerezése**

A szolgáltató szektornak a szakirodalomban több ismérrendszer szerinti osztályozása is fellelhető. Browning és Singelmann (1975, in: Németh-Papp 1995) szektorális osztályozása a primer (kitermelő) és szekunder (feldolgozó) szektor mellett a szolgáltató ágazat (tercier szektor) négy kategóriáját különbözteti meg.

- \* A „termelői szolgáltatások” más ágazatok számára nyújtanak pénzügyi, tervezési, vezetési, jogi, könyvelési, biztosítási, stb. szolgáltatásokat.
- \* Az „elosztó szolgáltatások” a többi ágazat és magánszemély felé nyújtanak távközlési, szállítási, raktározási és értékesítési szolgáltatásokat.
- \* A „társadalmi szolgáltatások” többségét az állam szervezi, olyan egyéni szükségletek és a közösségi igények kielégítésére, mint az egészségügyi ellátás, oktatás, kormányzás, stb.
- \* A „személyi szolgáltatások” kategóriája a legösszetettebb, miután egyéni szervezésű (pl.: háztartási szolgáltatások) és magas tőkeigényű tevékenységek (pl.: szállodák) egyaránt ide tartoznak.

Kotler (1998) csoportosításának alapját az adja, hogy a gazdasági szereplők kínálata milyen mértékben köthető fizikai termékhez. A következő öt kategóriát különíti el:

- \* „Tiszta” szolgáltatás, mely kizárólag kézzel foghatatlan elemekből áll (pl.: logopédia, tanácsadás)
- \* „Jelentős” szolgáltatás, ahol a szolgáltatás képezi az ajánlat jelentős részét, de kisebb kiegészítő termékek megjelenhetnek ebben. Ide sorolható a szállás szolgáltatás is, melyben az elfogyasztott „termék” a pihenés maga, de ezen szolgáltatás teljesítése tőkeigényes háttérrel igényel, és kiegészül a szobai és fürdőszobai bekészítésekkel.
- \* A „hibrid” ajánlat tárgyasult termékekből és szolgáltatásokból áll. Egy étteremben komoly eszköz háttér mellett ételeket, italokat fogyaszthatnak, de a kiszolgálás, a hangulat és a zene ugyanolyan fontos eleme az élménynek.
- \* „Tárgyasult termék, kísérő szolgáltatásokkal” csoportba tartozik például az autóértékesítés, mivel a vásárlás főleg az autó megszerzésére irányul, ez azonban a bemutatótermi szolgáltatásokkal, tanácsadással, garanciával, szerviz szolgáltatásokkal párosul.
- \* A „tisztá, tárgyasult” termékeket nem kíséri semmilyen szolgáltatás. Ide az alapvető használati tárgyak tartoznak (pl.: toll, só, zsebkendő, stb.)

A Németh-Papp (1995) szerzőpáros az általuk megismert tipológiák kritikájaként 6+1 csoportot körvonalazott, figyelembe véve a társadalmi-gazdasági újratermelési folyamatban betöltött helyüket.

- \* Az „orientációs” szolgáltatások valamely állapotról, folyamatról, jellemzőről közvetlenül vagy közvetve információt nyújtva, a vállalkozói és fogyasztói döntésekhez adnak támpontot. Ide sorolható a banki-pénzügyi szolgáltatás, a céginformáció, a marketing szolgáltatás, a közvélemény kutatás, stb.
- \* A „termelő” szolgáltatások új érték előállításával járulnak hozzá a társadalmi újratermeléshez, mint az oktatás (munkaerő újratermelése), a műszaki tervezés (beruházás).
- \* A „transzformációs” szolgáltatások a gazdasági folyamatok zavartalanságát, minőségét biztosítják a kapcsolatok kialakításával és tárgyak, személyek, információk

mozgatásával, mint a postai, kereskedelmi, hírközlési, közlekedési szolgáltatások vagy a turizmus.

- \* A „fenntartó” szolgáltatások a gazdaság, a társadalom, az egyén életéhez kapcsolódó minőségek, „játékszabályok” fenntartását, érvényesítését hivatottak biztosítani. Ilyenek a környezetvédelmi, a jogi, az államigazgatási, a honvédelmi, de a fodrász-kozmetikai szolgáltatások is.
- \* A „regeneráló” szolgáltatások a korábban létrehozott értékek, minőségek visszaállítását, leromlott állapotuk helyreállítását biztosítják. Ide sorolták az egészségügyi, az ipari javító, a biztosítási vagy a takarító szolgáltatásokat.
- \* Az „ellátó” szolgáltatások feladata a gazdaság, a társadalom szükségleteinek ellátása. Ezek közé tartozik többek között a település gazdálkodás, a kommunális és lakás-szolgáltatás, az ügyvitel-számvitel, a tolmácsolás.
- \* A +1 csoportba sorolható az összes egyéb szolgáltatás, amely irányultsága vagy tartalma alapján az előzőek egyikébe sem illeszthető, mint a sport vagy a szórakoztatás.

Az egyes csoportok átjárhatóak, hiszen például a banki szolgáltatásoknak van transzformációs szerepe is.

Schmenner (1986) a szolgáltatásokat két dimenzió mentén klasszifikálta, úgymint:

- \* a munkaerő intenzitás: mely a szervezetek tökeigényessége és az alkalmazott élömunka költségének arányát jelenti
- \* a vevői kapcsolatok szorossága: ami a kereslet egyedi igényeinek figyelembevételét, illetve ennek mértékét mutatja.

Így a következő négy osztályt (M52. ábra) különböztette meg:

- \* Szolgáltató üzem (Service factory), ahol a technológia illetve a termelőeszközök értékéhez képest alacsony a munkaerő költség (alacsony munkaerő intenzitás), a vevők jellemzően sztenderdizált szolgáltatást kapnak, az egyéni igényeket kevésbé veszik figyelembe (pl.: légitársaságok, szállodák, teherszállítás)
- \* Szolgáltatás bolt (Service shop), ahol az alacsony munkaerő intenzitás mellett az ügyfelek egyénre szabott szolgáltatást kapnak, a szolgáltató és a vevő kapcsolata szoros (pl.: kórházak, éttermek)
- \* Tömegszolgáltatás (Mass service), melyek kevésbé eszközigenyesek, de jelentős az élömunka ráfordításuk. Jellemzőek a sztenderdizált szolgáltatások, és kevésbé veszik figyelembe az egyedi igényeket (pl.: nagy- és kiskereskedelem, banki szolgáltatások)
- \* Szakértői szolgáltatás (Professional service) esetén magas munkaerő intenzitás, személyre szabott szolgáltatásnyújtás és szoros kapcsolat jellemző (pl.: tanácsadó irodák)

		AZ INTERAKCIÓ ÉS A FOGYASZTÓRA SZABÁS MÉRTÉKE	
		ALACSONY	MAGAS
A MUNKA INTENZITÁS MÉRTÉKE	ALACSONY	<b>Szolgáltató üzem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Légitársaságok</i></li> <li>▪ <i>Szállítmányozás</i></li> <li>▪ <i>Hotel</i></li> <li>▪ <i>Üdültetés</i></li> </ul>	<b>Szolgáltató műhely</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kórházak</i></li> <li>▪ <i>Gépkocsi szerviz</i></li> <li>▪ <i>Más szervizek</i></li> </ul>
	MAGAS	<b>Tömegszolgáltatás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kiskereskedelem</i></li> <li>▪ <i>Nagykereskedelem</i></li> <li>▪ <i>Iskolák</i></li> <li>▪ <i>A kereskedelmi bankok lakossági részlege</i></li> </ul>	<b>Professzionális szolgáltatások</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Orvosok</i></li> <li>▪ <i>Ügyvédek</i></li> <li>▪ <i>Könyvelők</i></li> <li>▪ <i>Építészek</i></li> </ul>

**M52. ábra: Két dimenziós szolgáltatás mátrix**

/Forrás: Schmenner, 1995, 11.o./

A marketing szemléletű osztályozás döntően a marketing ismérveket veszi figyelembe, négy nagy szolgáltatás csoportot elkülönítve (Lejeune, 1989):

- \* „Fogadott” szolgáltatások: az ügyfél napi igényeit kielégítő, a szolgáltató intézményéhez kötődő szolgáltatások (például javítás, személyszállítás, szállodaipar), melyek esetében a szolgáltató és az ügyfél kapcsolata szoros, az ügyfél részvétele és szerepe összetett.
- \* „Szakmai” szolgáltatások: a szolgáltató szakértő tevékenységéről van szó, ahol alapvető az egyes ügyfelek igényeinek legmesszemenőbb figyelembevétele, a felek szoros együttműködése (például egészségügy, továbbképzés, tanácsadás).
- \* „Műszaki” szolgáltatások: főként a beruházási javak értékesítéséhez szervesen kötődő szolgáltatások, mint a mérnöki, műszaki, ellenőrzési eljárások, melyek a szolgáltató és az ügyfél együttműködésére épülnek.
- \* „Birtokbavételi” szolgáltatások: az ügyfél számára az eredmény nem a szolgáltatás befogadása, hanem ennek révén valaminek (tárgy, juttatás, új minőség) a birtokosává, használójává válik. Ez jellemző a banki, biztosítási, elosztási területekre, ahol a fogyasztás időbe elválhat az előállítástól, valamint a vevő és a fogyasztó személye sem feltétlenül azonos.

A piaci viszonyok szerinti, közgazdasági jellegű osztályozás (Papp, 2003) két főcsoportot különböztet meg: a piaci és a nem piaci szolgáltatásokat.

- \* A piaci szolgáltatásokat három alcsoportra osztja:
 

Termelési szolgáltatások:	szakértői (jogi tanácsadás), pénzügyi (bank, biztosítás) egyéb (karbantartás, takarítás) szolgáltatások
Elosztási szolgáltatások:	logisztikai (szállítás, raktározás), infokommunikációs (távközlés), kereskedelmi (kis- és nagykereskedelem) szolgáltatások
Személyi szolgáltatások:	háztartási (fodrász), vendéglátó- és szállodaipari (étterem, szálloda), javító (háztartási gép szerviz) szórakoztatás, sport (színház, uszoda) szolgáltatások
- \* A nem-piaci szolgáltatások közé tartozik az egészségügy, az oktatás, a jóléti és szociális, valamint a közigazgatási, honvédelmi, igazságszolgáltatási és közrendvédelmi szolgáltatások. (Papp 2003, 21.o.)

A két csoport között nem lehet éles határt húzni, azoknak létezik egy értelmezhető közös halmaza is, ha a „fizetős” oktatásra vagy egészségügyre gondolunk.

Szintén közgazdasági alapelveken nyugszik Parányi (2005) csoportosítása, aki a makro- illetve mikrogazdaságban betöltött szerepük alapján különbözteti meg a szolgáltatásokat:

- \* Ágazati (azaz makro) szintbe tartozik az önállósult, ágazati szintű szolgáltatás-infrastruktúra, a személy- és áruszállítás, a közüzemi szolgáltatás, a közoktatás, stb.
- \* Vállalati (azaz mikro) szinthez sorolandók a vállalkozások működésével összefüggő saját belső, vagy a szervezetet támogató külső szolgáltatások, továbbá a versenyképességét befolyásoló, profilját kiegészítő szolgáltatások.

„A szolgáltatás teljesítőinek szemszögéből nézve: a szolgáltatások mindkét típusát egyik végponton arra szakosodott nagy, szervezett struktúrájú cégek, intézmények nyújtják (szállító-, javítóvállalat, kutató-fejlesztő intézet, beszállító cég, hipermarket, egyetem, kórház, színház). A sor másik végén a mikroszervezetek; kisvállalkozók, egyéni mesterek (javítószövetkezet, tanácsadó iroda, ügyvéd, orvos, vegyesbolt)” (Parányi 2005, 15.o.)

Lovelock (1983) a szolgáltatások fizikai jellegének tipológiája alapján mátrixba foglalta (M53. ábra) a szolgáltatásokat, melynek két tényezője az, hogy milyen jellegű az ügylet, illetve, hogy mire irányul a szolgáltatás tárgya.

Milyen jellegű a szolgáltatásügylet?	Kire vagy mire irányul közvetlenül a szolgáltatás?	
	Emberek	Tárgyak
Kézzelfogható tevékenység	Az emberi testre irányuló szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> <li>• egészségvédelem</li> <li>• utas szállítás</li> <li>• szépségszalonok</li> <li>• konditermek</li> <li>• éttermek</li> <li>• hajvágás</li> </ul>	Termékekre és egyéb fizikai javakra irányuló szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> <li>• szállítmányozás</li> <li>• ipari berendezések javítása és karbantartása</li> <li>• házfelügyelői szolgáltatások</li> <li>• mosoda és vegytisztítás</li> <li>• tereprendezés és parkosítás</li> <li>• állatorvosi szolgálat</li> </ul>
Nem kézzelfogható tevékenység	Az emberi szellemre irányuló szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> <li>• oktatás</li> <li>• műsorsugárzás</li> <li>• információs szolgáltatások</li> <li>• színházak</li> <li>• múzeumok</li> </ul>	Nem kézzelfogható vagyontárgyakra irányuló szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> <li>• bank</li> <li>• jogi (ügyvédi) szolgáltatások</li> <li>• könyvelés</li> <li>• biztonsági szolgáltatások</li> <li>• biztosítás</li> </ul>

**M53. ábra: A szolgáltatások fizikai jelleg szerinti tipológiája**

/Forrás: Lovelock, 1983, in: Veres, 1998. 30. o./

A szolgáltatások legkevésbé kiszámíthatóak a mátrix bal alsó területén, ezért ezek esetében fokozott kockázat érzet jelentkezik mind a vevő, mind a szolgáltató részéről. Ez csökkenthető, ha a vevő és a szolgáltató hosszú távú kapcsolat kiépítésére törekszik, mely a kölcsönös bizalmon alapul (Fullerton, 2011).

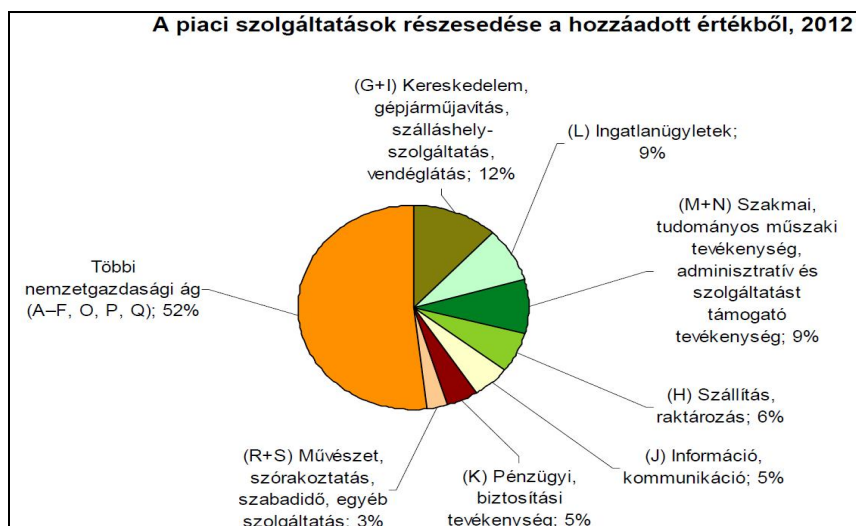
## 2. melléklet: Vargo és Lush szolgáltatási elmélete

Alapfeltevéseik között szerepel, hogy az egyéneknek - magas fokú specializációjuk következtében - mindent csere útján kell beszerezniük, mert nem rendelkeznek minden olyan készséggel, tudással, amelyre szükségük van életük során. Ezen specializált személyek szervezetekbe tömörülnek, mert önállóan nem képesek összetett igényeik kielégítésére. Saját tudásukat ezentúl nem a fogyasztóknak adják el, hanem a szervezeteknek, melynek következtében elszakadnak a teljesítményükre vonatkozó visszacsatolási forrástól.

A hagyományos felfogás szerint *„a csere elsősorban árucserét jelent, mely közben információ áramlás is történik”* (Siklós, 2010. 66.o.). Vargo és Lush szerint a szolgáltatási folyamat során alapvetően információ cserél gazdát, amely adott esetben fizikai formát is ölthet. Ha a fogyasztó terméket vásárol, azt azért teszi, mert az abban foglalt tudásra van szüksége, azaz a csere már nem a termékek, hanem speciális készségek (tudás) cseréjét jelenti. A termék tehát kiváltja a közvetlen szolgáltatás nyújtást. A gazdasági verseny tulajdonképpen nem más, mint az információ megszerzéséért folyó harc. A szervezetek hatékonysága növekszik, mivel a kevésbé hatékonyan ellátott feladataikat kiszervezik. Ez egészen addig tart, míg kvázi virtuálissá válnak, és a gazdaság a szolgáltatások hálózataként működik, azaz minden gazdaság szolgáltatásokra épül (Vargo-Lush, 2004).

### 3. melléklet: A hazai szolgáltató ágazatok teljesítményének elemzése

A piaci szolgáltató ágak (G, H, I, J, K, L, M, N, R, S nemzetgazdasági ágak a TESZOR'08 alapján) több mint 48%-os arányban járultak hozzá a bruttó hozzáadott érték előállításához. Az elmúlt öt évben a piaci szolgáltató ágak által előállított, folyó áron számított bruttó hozzáadott érték nagyságrendileg 10–12 ezermilliárd forint között mozgott. 2012-ben megközelítette a 11 410 milliárd forintot. A nemzetgazdaságiérték-termelésben folyó áron az egyes szolgáltató ágak súlya egymástól igen jelentős arányban eltért (M54. ábra)



**M54. ábra: A piaci szolgáltatások aránya a hozzáadott értékben, 2012.**

/Forrás: KSH/

2012-ben a piaci szolgáltató ágak közül legnagyobb, 12%-os részarányt elérő kereskedelem, járműjavítás és a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágak együttes bruttó hozzáadott értéke folyó áron 2819 milliárd forint volt.

Az piaci szolgáltató ágak 1940 milliárd forintot fordítottak beruházásra, mely közel 47%-os részarányt képvisel a teljes hazai beruházás állományból. (M58. táblázat)

A nemzetgazdasági beruházások teljesítményértéke és volumenindexei a piaci szolgáltató nemzetgazdasági ágakban										
Nemzetgazdasági ágak	Beruházások teljesítményértéke folyó áron, milliárd forint					(az előző év azonos időszaka = 100,0) Beruházások volumenindexe, előző év azonos időszaka = 100,0, százalék				
	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>a)</sup>	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>a)</sup>
	(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	408,2	337,1	311,2	304,2	281,9	107,3	81,4	93,9	95,9
(H) Szállítás, raktározás	708,8	787,5	722,7	574,2	573,1	94,0	108,3	87,5	76,7	97,6
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	58,4	41,2	40,4	36,0	34,2	110,9	68,8	97,0	88,6	93,6
(J) Információ, kommunikáció	196,7	183,4	177,4	148,4	164,4	94,8	91,4	95,4	85,7	110,9
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	75,2	47,7	58,2	47,8	44,8	101,1	61,2	104,4	81,6	62,7
(L) Ingatlanügyletek	1 010,2	981,1	818,6	662,9	637,5	98,5	94,6	82,9	79,6	94,9
(M) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	73,9	68,4	68,4	74,5	63,5	98,1	91,9	102,0	107,4	91,1
(N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	117,5	86,1	79,0	81,0	82,3	96,3	68,8	95,9	102,1	99,3
(R) Művészet, szórakoztatás, szabadidő	42,2	40,0	52,0	58,6	42,6	84,3	91,0	122,1	94,8	76,0
(S) Egyéb szolgáltatás	25,8	25,4	23,3	28,0	15,6	88,4	93,5	98,3	93,8	60,2
<b>Piaci szolgáltató ágak (G-N, R, S)</b>	<b>2 716,8</b>	<b>2 597,9</b>	<b>2 351,2</b>	<b>2 015,7</b>	<b>1 939,8</b>	..	..	..	..	..
Többi nemzetgazdasági ág (A-F, O, P, Q)	2 074,7	1 906,3	2 022,0	2 283,8	2 227,9	..	..	..	..	..
<b>Nemzetgazdaság összesen</b>	<b>4 791,5</b>	<b>4 504,2</b>	<b>4 373,2</b>	<b>4 299,5</b>	<b>4 167,7</b>	<b>97,0</b>	<b>91,4</b>	<b>94,9</b>	<b>95,5</b>	<b>94,8</b>

a) Előzetes adatok.

**M58. táblázat: A beruházások teljesítményértéke és volumenindexei a piaci szolgáltató ágakban**

/Forrás: KSH/

A piaci szolgáltató gazdasági szervezetek 2012. évi értékesítésének nettó árbevétele folyó áron valamivel több mint kétötöde a nemzetgazdaság egészében realizálódott teljesítménynek, meghaladta a 25 500 milliárd forintot. (M59. táblázat)

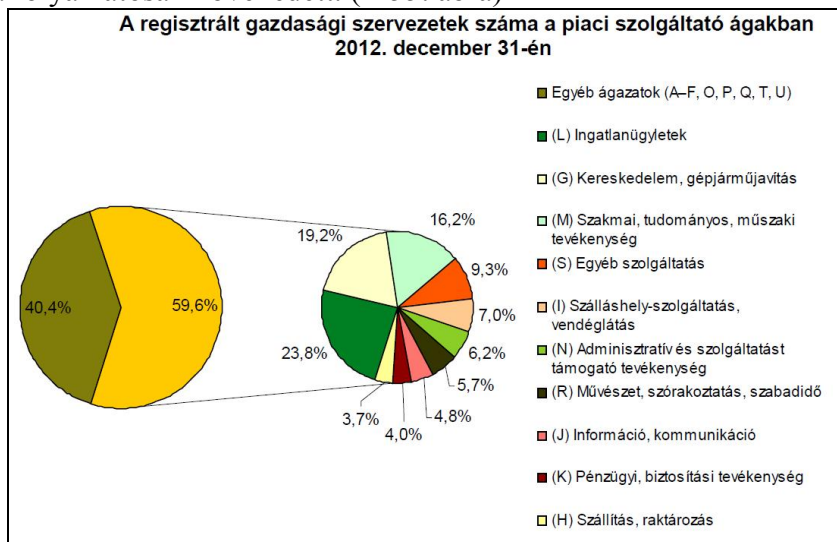
Az értékesítés nettó árbevétele a piaci szolgáltató ágakban, 2008–2012					
Nemzetgazdasági ág	(milliárd forint)				
	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>a)</sup>
(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	18 241	16 339	16 649	16 393	16 218
(H) Szállítás, raktározás	3 099	2 950	3 204	3 319	3 499
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	518	486	495	508	514
(J) Információ, kommunikáció	2 151	2 169	2 029	2 118	2 136
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0	0	0	0	0
(L) Ingatlanügyletek	588	501	431	430	413
(M) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	1 190	1 393	1 611	1 326	1 208
(N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	1 073	1 164	1 182	1 082	1 130
(R) Művészet, szórakoztatás, szabadidő	255	255	271	286	294
(S) Egyéb szolgáltatás	144	147	108	158	141
<b>Piaci szolgáltató ágak összesen (G–N, R, S)</b>	<b>27 259</b>	<b>25 404</b>	<b>25 980</b>	<b>25 619</b>	<b>25 553</b>
Többi nemzetgazdasági ág (A–F, O, P, Q)	33 933	30 807	33 254	34 972	35 679
<b>Nemzetgazdaság összesen</b>	<b>61 192</b>	<b>56 211</b>	<b>59 234</b>	<b>60 590</b>	<b>61 232</b>

a) Előzetes adat.  
Forrás: évközi integrált gazdaságstatisztikai adatgyűjtések.

**M59. táblázat: Az értékesítés nettó árbevétele a piaci szolgáltató ágakban, 2008-2012.**

/Forrás: KSH/

2012 végén a nemzetgazdaságban összesen regisztrált 1,8 millió gazdasági szervezet közel 60%-át, azaz több mint egymillió szervezetet a piaci szolgáltató ágakban tartottak nyilván. Ezek száma 2009 óta folyamatosan növekedett. (M55. ábra)



**M55. ábra: A regisztrált gazdasági szervezetek száma a piaci szolgáltató ágakban**

/Forrás: KSH/

A nem rezidens gazdasági szervezetek és magánszemélyek által részvény, egyéb részesedés, újra befektetett jövedelem és ingatlan formájában megjelenő magyarországi működő tőke állománya közel 18 ezer milliárd forint (~58 milliárd euró) volt 2011 végén, melynek több mint kétharmada a szolgáltató ágazatokban található (M60. táblázat)



Közvetlen külfölditőke-befektetések állománya				
Nemzetgazdasági ág	(millió forint)			
	2008	2009	2010	2011
(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	2 049 171,6	1 920 978,5	1 971 361,8	1 998 175,4
(H) Szállítás, raktározás	295 600,2	321 911,7	317 363,1	366 434,1
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	98 100,6	81 707,1	97 213,9	91 199,2
(J) Információ és kommunikáció	942 691,5	1 061 333,6	955 492,3	1 051 761,0
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1 911 134,3	1 879 962,1	1 775 452,0	1 500 656,0
(L) Ingatlanügyletek	823 106,7	906 005,5	868 285,4	843 345,6
(M) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	1 911 291,1	1 461 660,4	1 812 607,8	5 539 981,6
Egyéb szolgáltatások (N, O, P, Q, R, S)	231 295,3	1 028 364,8	968 366,6	990 134,3
Más nemzetgazdasági ág (A–F)	6 745 865,1	7 212 516,8	7 721 784,5	5 606 802,2
<b>Összesen</b>	<b>15 008 256,4</b>	<b>15 874 440,6</b>	<b>16 487 927,4</b>	<b>17 988 489,4</b>

Forrás: MNB.

**M60. táblázat: A közvetlen külfölditőke-befektetések állománya, 2008-2011.**

/Forrás: MNB, in KSH/

A piaci szolgáltatást végző nemzetgazdasági ágakban 2012-ben – a lakossági munkaerő felvétel adatai szerint – a foglalkoztatottak száma megközelítette a 1 millió 614 ezer főt, a nemzetgazdaság egészében foglalkoztatottak mintegy 42%-át. Az elmúlt évben a piaci szolgáltató ágakban egy év alatt 42 ezer fővel, mintegy 3%-kal emelkedett a foglalkoztatottak száma. 2012-ben az összes foglalkoztatott 14%-a a leginkább élőmunka-igényes kereskedelem, gépjárműjavítás, 7%-a a szállítás, raktározás, valamint több mint 4%-uk a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágakban dolgozott. (M61. táblázat)

Foglalkoztatottak száma a piaci szolgáltató ágazatokban					
Nemzetgazdasági ágak	(ezer fő)				
	2008	2009	2010	2011	2012
(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	576	549	540	546	544
(H) Szállítás, raktározás	258	254	259	259	261
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	157	153	155	164	164
(J) Információ, kommunikáció	97	91	96	92	104
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	94	96	91	92	94
(L) Ingatlanügyletek	20	20	21	21	23
(M) Szakmai, tudományos műszaki tevékenység	146	138	139	138	133
(N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	105	116	110	114	134
(R) Művészet, szórakoztatás, szabadidő	65	58	60	63	63
(S) Egyéb szolgáltatás	87	84	81	79	88
<b>Piaci szolgáltató ágak (G–N, R, S)</b>	<b>1 606</b>	<b>1 559</b>	<b>1 552</b>	<b>1 567</b>	<b>1 609</b>
Többi nemzetgazdasági ág (A–F, O, P, Q, T, U)	2 273	2 223	2 229	2 244	2 269
<b>Nemzetgazdaság összesen</b>	<b>3 879</b>	<b>3 782</b>	<b>3 781</b>	<b>3 812</b>	<b>3 878</b>

Forrás: lakossági munkaerő-felmérés (magánháztartásokban lakó 15–74 éves személyek).

**M61. táblázat: A foglalkoztatottak száma a piaci szolgáltató ágazatokban, 2008-2012**

/Forrás: KSH/

A fenti adatok egyértelműen alátámasztják, hogy a hazai gazdaságban meghatározó szerepet töltenek be a szolgáltatások, melyek komplex rendszere nemcsak közgazdasági, hanem multidiszciplináris megközelítést igényel.

#### 4. melléklet: A szálláshelyek csoportosítása a 239/2009. (X.20.) Kormányrendelet alapján

- \* *Szálloda*: az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, amelyben a szálláshely szolgáltatása mellett egyéb szolgáltatásokat is nyújtanak, és ahol a hasznosított szobák száma legalább tizenegy, az ágyak száma legalább huszonegy
- \* *Kemping*: az a külön területen kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, amelyben szállás céljából a vendégek és járműveik számára elkülönült területet, illetve üdülőházat és egyéb kiszolgáló létesítményeket (például tisztálkodási, mosási, főzési, egészségügyi célokat szolgáló vizesblokk, portaszolgálat) biztosítanak, és amely legalább kilenc lakóegységgel rendelkezik.
- \* *Panzió* : az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, ahol az e célra hasznosított szobák száma legalább hat, de legfeljebb tíz, az ágyak száma legalább tizenegy, de legfeljebb húsz
- \* *Üdülőház* : az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából, közművesített területen létesített szálláshelytípus, amelyben a vendégek részére a szállást különálló épületben vagy önálló bejáráttal rendelkező épületrészben nyújtják, függetlenül a szobák vagy ágyak számától
- \* *Közösségi szálláshely* : az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, amelyben az egy szobában található ágyak külön-külön is hasznosításra kerülnek, s ahol az e célra hasznosított szobák száma legalább hat, az ágyak száma legalább tizenegy
- \* *Egyéb szálláshely* : szálláshely-szolgáltatás céljára hasznosított, más típusba nem sorolható, nem kizárólag szálláshely-szolgáltatás rendeltetéssel létesített önálló épület vagy annak lehatárolt része, ahol az e célra hasznosított szobák száma legfeljebb nyolc, az ágyak száma legfeljebb tizenhat
- \* *Falusi szálláshely* : kiemelt üdülőkörzethez tartozó települések, valamint a törzskönyvezett gyógyhelyek kivételével az 5000 fő alatti településeken, illetve a 100 fő/km<sup>2</sup> népsűrűség alatti területeken található olyan egyéb szálláshely, amelyet úgy alakítottak ki, hogy abban a falusi életkörülmények, a helyi vidéki szokások és kultúra, valamint a mezőgazdasági hagyományok komplex módon, adott esetben kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt bemutatásra kerüljenek (239/2009. (X.20.) Korm. rend.).

## 5. melléklet: A minőségirányzatok földrajzi eltérése

Az ázsiai minőségfilozófia széles társadalmi alapokon nyugodott, tömeges oktatással, szemléletformálással alakították ki a hosszú távú minőségfejlesztés szellemi háttérét. A vállalatoknál 8-10 fős „minőségi körök” (Quality Circle - QC) alakultak, melynek vezetők és beosztottak egyaránt tagjai voltak, és feladatuk volt a problémák kezelése és a minőség fejlesztése.

Az alulról építkezés mellett a japán iskola másik pillére a teljes körűség volt. Megteremtették a teljes körű minőségszabályozási rendszert (Total Quality Control – TQC), mely a minőségszabályozáson túl magában foglalta a fogyasztói igények kutatását, a technológia és a gyártási feltételek fejlesztését (Bérces, 2004). Jelentős képviselői Ishikawa, Taguchi és Shiba.

Az észak-amerikai kontinensen sokáig uralkodott az a szemlélet, mely a minőséget a hibák kiküszöbölésével kívánta elérni, törekedett a „nulla hibára” statisztikai eszközök alkalmazásával, és költségként tekintett rá (Crosby, 1979). Később Deming felismerte, hogy - a japán alulról építkező iskolával ellentétben - a minőség szemlélet stratégiai szintre emelése a topmenedzsment feladata. A minőség elsősorban *„a felső vezetők tetteinek és döntéseinek, nem pedig a munkások cselekedeteinek a következménye”* (Nagy 2007, 10.o.). Ez a felülről terjeszkedés és átfogó szemlélet vezetett a teljes körű minőség menedzsment (Total Quality Management – TQM) modellhez. Jelentős képviselői: Deming, Juran, Shewhart, Feigenbaum.

A nyugat-európai minőség irányzat a tőkeerős vállalatok által folytatott alkalmazott kutatásokon alapul, és súlyponti eleme a minőségbiztosítás (Quality Assurance – QA). Ennek központi eleme, hogy a működő rendszerek optimumát éri el úgy, hogy hibafeltáró és elemző módszereket alkalmaznak, kialakítják a minőséginformaticai háttérét, és a számítógépes folyamat irányítási rendszereket tudatosan alkalmazzák. Ehhez megteremtik a rendszer szabványokat (ISO), a szükséges erősen formalizált dokumentumokat, önállósítják a minőség auditokat és a független tanúsító eljárásokat.

## 6. melléklet: A minőségmenedzsment kialakulásának korszakai

A minőségmenedzsment szemlélet kialakulásának jellemző korszakai a minőség-ellenőrzéssel indultak az 1900-as évek elején (1910-1930-as évek). A gyárakban önálló minőségellenőröket alkalmaztak, akiknek az volt a feladata, hogy a végtermékeknél vizsgálják a rögzített minőségkövetelményeknek való megfelelést illetve felderítsék az attól való eltérést. Ennek hátránya, hogy csak utólagosan derülnek ki - a már kész termékekben - a problémák, és a továbbfejlődést nem szolgálják ezek az intézkedések. A vezetés nem rendelkezik kellő információval, mivel egy másik részleg (MEO) foglalkozik a minőségellenőrzéssel (Erdei et al. 2010).

A technika fejlődésével és a tömegtermeléssel már a gyártási folyamat közben végeztek a minőségre vonatkozó statisztikai mintavételt és méréseket. A cél már nem csupán a hiba megállapítása, hanem a gyártási folyamat ellenőrzésével a minőségszabályozás (1930-1950-es évek). A termékek minőségéért nem csak a MEO, hanem az előállítók is felelősséggel tartoztak, akik a munkafolyamatba beépített mérések eredményei alapján beavatkozhattak a gyártási folyamatokba.

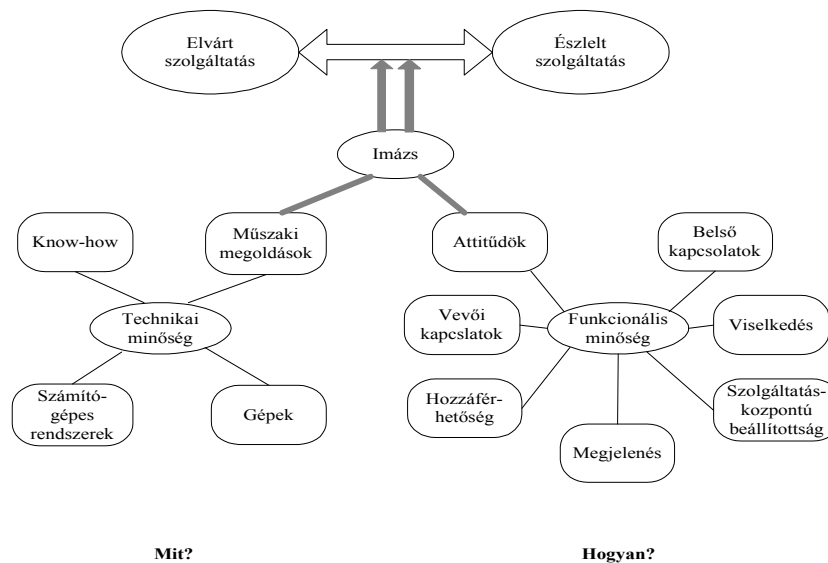
A minőségbiztosítás korszakában (1950-1980-as évek) a hibák megelőzésére került a hangsúly. Ennek érdekében a vállalatok áttekintették a teljes termelési folyamatot (beszerzés, gyártás, csomagolás, raktározás, képzés, stb.) és igyekeztek a részlegek munkáját összehangolni. A minőségügygel foglalkozó szervezeti egység szerepe megnőtt, megjelent a minőségtervezés, minőségügyi rendszereket dolgoztak ki és vezettek be (ISO 9000, GMP, QS 9000), és minőségfejlesztési programokat kezdeményeztek. A kibocsátott termék illetve szolgáltatás minőségéért már minden részleg felelősséget vállalt (Bérces, 2004).

Jelentős lépés volt a teljes körű minőség menedzsment (TQM) filozófia megfogalmazása (1980-as évek közepétől), mely a szervezet működését átfogóan kezeli, és nemcsak a folyamatokra, hanem a vezetésre és az erőforrásokra is kiterjed. A hangsúlyt a vevők és minden érintett (stakeholder – tulajdonos, szállító, dolgozók, társadalom) elégedettségére és a folyamatos fejlesztésre helyezik. A korszakok szemléletváltozását a 16. táblázat foglalja össze a 4.1. fejezetben.

## 7. melléklet: Minőség – elégedettség modellek

### A technikai és funkcionális minőség modell (Grönroos, 1984)

Az északi (nordic) iskola kiinduló modellje (M56. ábra), melyben a szolgáltatásminőséget egy értékelési folyamat eredményeként határozta meg, „ahol a vevő az elvárásait (expectations) hasonlítja össze a ténylegesen kapott (perceived) szolgáltatással” (Grönroos, 1984. 37.o.). A vevők a szolgáltatások minőségét azok eredmény (technical quality) és folyamat (functional quality) dimenziói alapján ítélik meg, amelyet befolyásolhat a szolgáltatóról kialakított kép (imázs). A vevők általában a funkcionális minőség faktort veszik figyelembe a szolgáltatások megítélésekor (Donabedian, 1982.), mivel a technikai minőség több összetevője sok esetben rejtve marad számukra (Bopp, 1990).



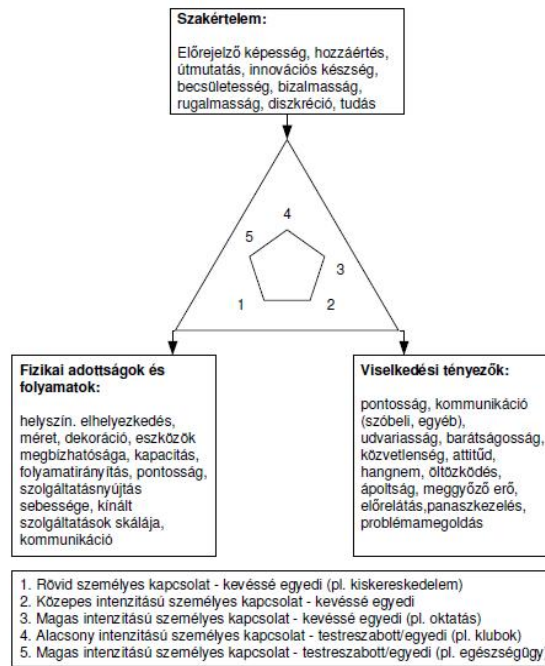
M56. ábra: A technikai és funkcionális szolgáltatás minőség modell

/ Forrás: Grönroos, 1982, 79.o. in Veres, 2005, 69.o./

Grönroos alap gondolatára épül Lehtinen és Lehtinen (1991) „Három dimenziós modellje”, valamint Rust és Oliver (1994) „Három komponens modellje” is, melyek helyességét több kutató tesztelte és igazolta azóta.

### Tulajdonság alapú szolgáltatásminőség modell (Haywood-Farmer, 1988)

A modellben a szolgáltatásminőség összetevőit három egyenrangú tulajdonság csoportba sorolják: a fizikai adottságok és folyamatok, a viselkedési tényezők és a szakértelem. Ezek egy háromszög csúcsán helyezkednek el a modellben (M57. ábra). A szerzők szerint bármelyik területet preferáljuk a másik kettő rovására, az nem fog minőség emelkedést okozni. A háromszög belsejében azonban térben elhelyeztek a személyes kapcsolat és az egyediség függvényében eltérő szolgáltatás csoportokat, melyeknél látszik, hogy mely minőség összetevők dominálnak erősebben.



**M57. ábra: Tulajdonság alapú szolgáltatásminőség modell**

/Forrás: Haywood-Farmer 1988, Seth et al 2005 in Becser 71.o./

### **Tűrési sáv (Zone of Tolerance-ZOT) modell** (Parasuraman et al. 1993, 1994)

A modell megtartja a SERVQUAL alapfeltevéseit, de két szinten értelmezi az „elvárás” fogalmat. Egyrészt létezik egy kívánalom (desire), amit a fogyasztó ideálisnak vél, másrészt pedig a megfelelő (adequate) szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárás szintje. A két elvárási szint között található a tűrés sáv (Zone of Tolerance), ahol az igénybe vevő a szolgáltatást elfogadható minőségűnek értékeli.

A SERVQUAL modellben két skálát használtak, külön mérve az előzetes elvárást és a szolgáltató által nyújtott teljesítményt. A ZOT modellben már három skálát különböztetnek meg a kielégítő szolgáltatás, a kívánt szolgáltatás és a teljesítmény mérésére. Ezek eltéréseinek vizsgálata további információkat szolgáltat a szolgáltatásminőségről. Az elemzés számszerűsítésére bevezetésre került két új mutatószám is:

- \* a kiválóság mértéke (Measure of Service Superiority – MSS), mely az észlelt és az ideális szolgáltatás különbsége
- \* a megfelelés mértéke (Measure of Service Adequacy – MSA), mely az észlelt és a megfelelő szolgáltatás különbsége

Hasonló alapelvek mentén fogalmazta meg Teas (1993) az Értékelt teljesítmény (Evaluated performance – EP) és a Normált minőség (Normed quality – NQ) modelljét.

### **SERVPERF modell** (Cronin és Taylor, 1992)

A szerzők a SERVQUAL kritikájaként illetve annak alternatívájaként dolgozták ki saját modelljüket. Feltételezésük szerint a SERVQUAL és a GAP modell alapjául szolgáló feltevés (diszkonfirmációs paradigma) nem megfelelő, azaz a szolgáltatásminőség (SQ-service quality) nem mérhető az észlelt teljesítmény (P-perception) és az elvárás (E-expectation) különbségként:  $SQ = P - E$

Véleményük szerint a SERVQUAL összetéveszti az elégedettséget a fogyasztó által megfogalmazott értékítélettel. Szerintük a szolgáltatásminőséget a vevő értékelő beállítódásaként (attitűd) kell értelmezni:

SQ = P

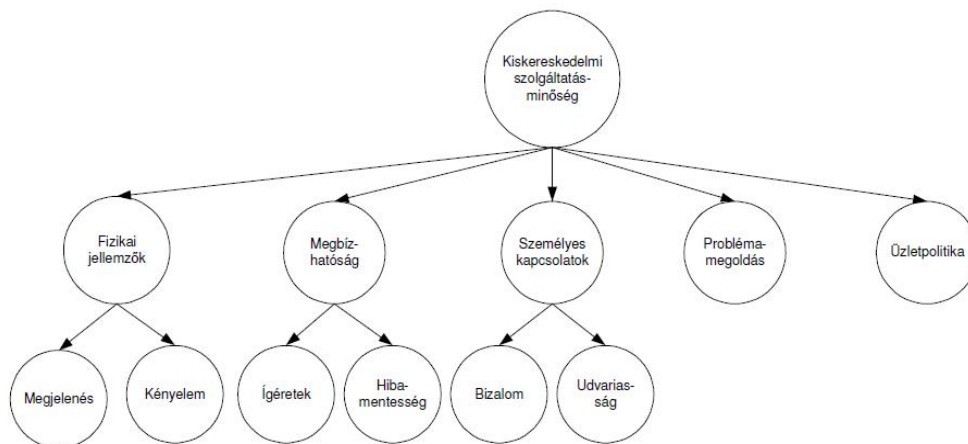
Négy szolgáltatási területen (bank, gyorsétterem, tisztító, kártevőirtás) végzett kutatási eredményeik szerint ez az észlelési paradigmán nyugvó SERVPERF modell sokkal megbízhatóbban mérte a szolgáltatásminőséget. A SERVPERF lekérdezése és adminisztrációja egyszerűbb, mivel csak egyszer kell lekérdezni a 22 állítást, ezen kívül a SERVPERF skála mind megbízhatóságában, mind érvényességében felülmúlja a SERVQUAL skálát minden vizsgált szolgáltatási területen (ezt erősítette meg Boulding és Kalra (1993), McAlexander et al (1994), Caruana, Ewing és Ramareshan (2000), Brady, Cronin és Brand (2002) kutatása is). Kimutatták továbbá, hogy a Parasuraman és szerzőtársai (1988) által meghatározott öt minőség dimenzió léte a vizsgált szolgáltatások esetében nem igazolható, sőt a szolgáltatásminőség inkább egydimenziós fogalomként értelmezhető (Cronin és Taylor, 1992, 61-65.o.)

### SERVPEX modell (Robledo, 2001)

Robledo (2001) a SERVQUAL és a SERVPERF modell összehasonlító elemzése után dolgozta ki saját modelljét. Négy módszert és hat különféle mérőeszközt próbált ki légitársaságok szolgáltatásminőség mérésére, és a SERVPEX bizonyult megbízhatóság és érvényesség tekintetében a legjobbnak. A módszer újszerűsége abban rejlik, hogy egyetlen diszkonfirmációs skálán értékeli a minőséget. A kérdőív 28 állítása három minőség dimenziót vizsgál (kézzelfogható dolgok, megbízhatóság, vevői kapcsolatok), melyeket hét fokozatú Likert skálán lehet értékelni. A skála egyik végpontja a „sokkal rosszabb, mint elvártam”, a másik a „sokkal jobb, mint elvártam”, így a válaszadóval egyszerre értékelteti az elvárásokat és az észlelt teljesítményt.

### Többdimenziós modell (Dabholkar, Thorpe és Rentz, 1996)

Dabholkar és szerzőtársai szerint a szolgáltatásminőséget legalább három - átfogó, dimenzionális és aldimenzionális - szinten kell értelmezni (M58. ábra). Kiskereskedelmi egységekben ötdimenziós faktor struktúrát azonosítottak, úgymint: fizikai jellemzők, megbízhatóság, személyes kapcsolatok, problémamegoldás, üzletpolitika. Az egyes dimenziók egyedi elbírálása mellett a vevők a szolgáltatás egészéről is alkotnak egy általános, „átfogó” képet. A modellt általános érvényűnek gondolták, mely rugalmasan alakítható az ágazatok sajátosságaihoz.

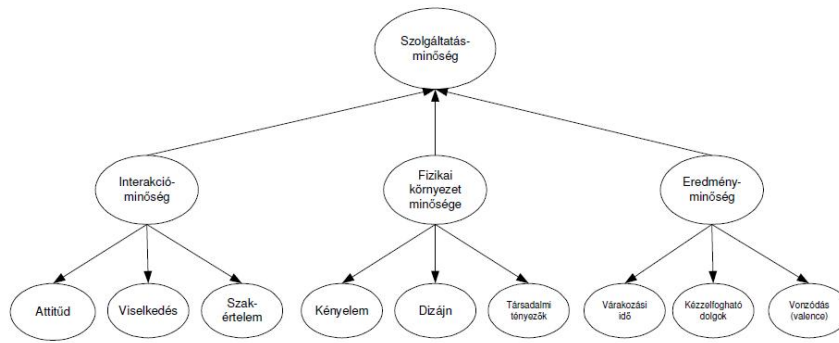


**M58. ábra: Többdimenziós szolgáltatásminőség modell**

/Forrás: Dabholkar, Thorpe és Rentz, 1996. 6.o./

### Hierarchikus szolgáltatásminőség modell (Brady és Cronin, 2001)

A szerzők a Grönroos-i modellben megismert technikai (eredmény) és funkcionális (folyamat) dimenziót kiegészítették a „szolgáltatási környezet” minőségével. Mindhárom elsődleges faktort három-három további aldimenzióval határozták meg (M59. ábra).



**M59. ábra: A hierarchikus szolgáltatásminőség modell**

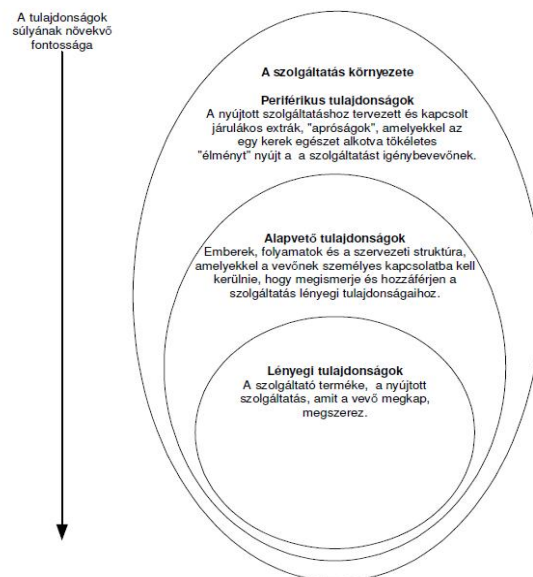
/Forrás: Brady és Cronin, 2001, .37.o../

Dabholkar és szerzőtársai Többdimenziós modelljéhez hasonlóan a vevők először az egyes aldimenziók (subdimension) alapján az elsődleges komponenseket, majd azok aggregálásával a teljes szervezetre vonatkozó minőséget határozzák meg. Az észlelt (perceived) szolgáltatásminőség tehát egy többszintű, egymásra épülő értékelési folyamat eredménye.

### PCP tulajdonság modell (Philip és Hazlett, 1997)

A modell a szolgáltatásminőséget leíró jellemzőket három tulajdonság csoportba sorolja (M60. ábra):

- \* **Lényegi (Pivotal) tulajdonságok:** a szolgáltatás lényegéhez, annak eredményéhez köthető jellemzők, amely alapján a vevő kiválasztja az adott szolgáltatót (amelyik képes az igényelt szolgáltatást nyújtani). Ezen tulajdonságok gyakorolják a legnagyobb hatást a vevői elégedettségre.
- \* **Alapvető (Core) tulajdonságok:** körül ölelik a lényegi tulajdonságokat, leginkább az emberi tényezőket, a folyamatokat tartalmazzák, amelyekkel a vevő interakciókon keresztül éri el a szolgáltatás lényegét.
- \* **Perifériális (Peripheral) tulajdonságok:** olyan kiegészítő jellemzők, amelyek által a szolgáltatás egy teljes csomaggá áll össze.



**M60. ábra: A P-C-P tulajdonság modell**

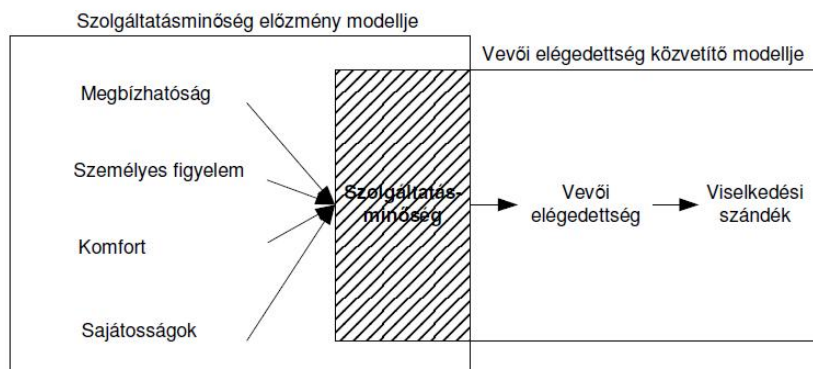
/Forrás: Philip és Hazlett, 1997 in Becser 2008, 76.o./



A koncentrikus ábrázolás érzékelteti, hogy a tulajdonság csoportok egymást átfedik, de köztük hierarchikus kapcsolat áll fenn. A szolgáltatás első igénybevételkor a vevő már akkor is elégedett, ha a lényegi jellemzők megfelelő módon teljesülnek, azonban a későbbi interakciók során az alapvető és perifériális tulajdonságok is egyre nagyobb súllyal szerepelnek a minőség (az elégedettség) megítélésében.

### Előzmény és közvetítő modell (Dabholkar, Shepherd és Thorpe, 2000)

A többdimenziós modell (Dabholkar et al, 1996) eredményeit alapul véve a szerzők a szolgáltatásminőség mélyebb és eltérő szempontú értelmezése érdekében alkották meg ezt a modellt. A modell újdonsága, hogy a beazonosított minőség faktorok (megbízhatóság, személyes figyelem, komfort, sajátosságok) nem a szolgáltatásminőség összetevői, hanem sokkal inkább annak előzményei (M61. ábra).



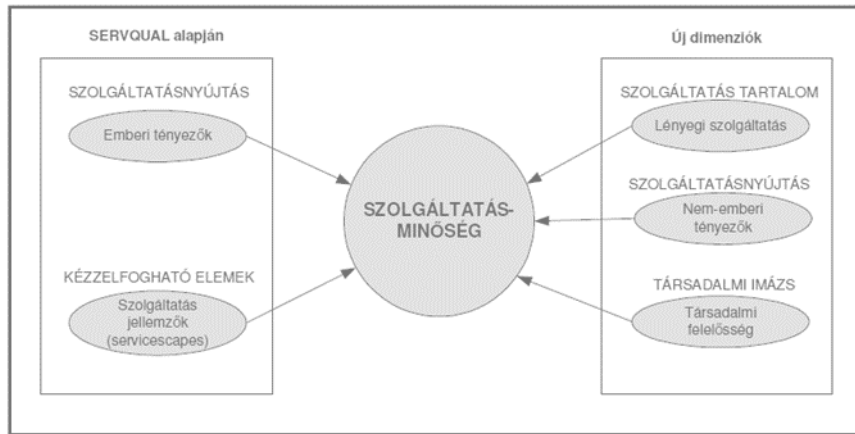
**M61. ábra: Előzmény és közvetítő modell**

/Forrás: Dabholkar et al., 2000, 162.o. in Becser 2008, 80.o./

E szerint a vevők bár értékelik az egyes dimenziókat, ezzel együtt a szolgáltatás egészéről is alkotnak egy általános, átfogó szolgáltatásminőség képet, amely a faktorok összegzett értékelésétől független. A modell tehát bemutatja a szolgáltatásminőség előzményeként megjelenő faktorok és a vevői elégedettség következményeként kiváltott vásárlói magatartás közötti kapcsolatot.

### A szolgáltatásminőség kritikus faktorai modell (Sureshchandar, Rajendran és Kamalanabhan, 2001)

A szerzők megállapították, hogy bár a SERVQUAL (22 megállapítása) jó eszköznek bizonyul a teljes szolgáltatásminőség előrejelzéséhez, de ezek a megállapítások csupán két lényegi területre koncentrálnak: a kézzelfogható jellemzőkre és a szolgáltatási folyamat emberi tényezőire. Véleményük szerint a szolgáltatásminőség öt kritikus faktoron alapul (M62. ábra): a szolgáltatás (mint termék) lényege, tartalmi összetevői, emberi tényezői, a szolgáltatás sztenderdizáltsága, kézzelfogható (tárgyi) elemei és a szolgáltató társadalmi felelőssége (imázs).



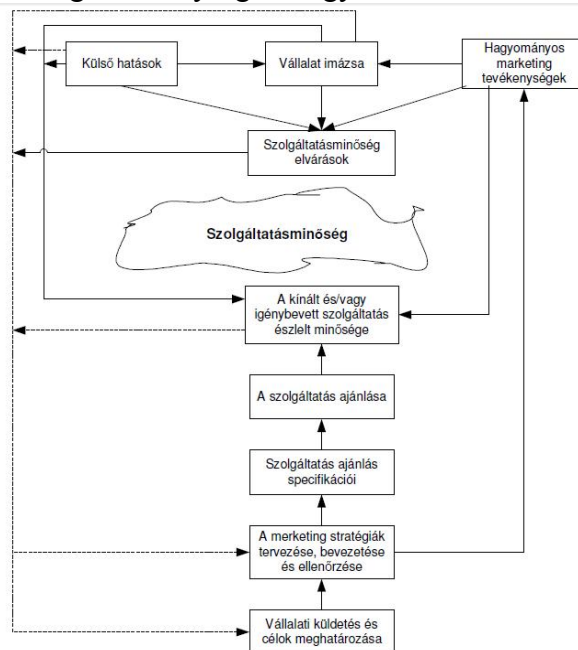
**M62. ábra: A szolgáltatásminőség kritikus faktori modell**

/Forrás: Sureshchandar et al, 2001, 117.o. in Becser 2008, 81.o./

Az eredeti SERVQUAL állítások módosításával készítették el a modell mérő eszközét, mely 41 állításból áll. A módszertanban a SERVPERF (Cronin és Taylor, 1992) modellhez készített – az elvárásokat nem, csak a szolgáltató aktuális teljesítményét mérő – skálát alkalmazták.

### Átfogó szolgáltatásminőség model (Brogowitz, Delene és Lyth, 1990)

A modell a diszkonfirmációs paradigma elveire épül, de széleskörűbben értelmezi a szolgáltatás minőségét (M63. ábra). Igyekszik bevonni a menedzsment feladatok folyamatát és azokat a potenciális vevőket, akik még nem vásároltak a cégtől, de már kapcsolatban állnak vele (ismerik, ajánlatot kaptak). Az elvárások értelmezését kiterjeszti, melyet határozottan befolyásol a vállalat imázsa, hagyományos marketing tevékenysége és egyéb külső hatások. A



**M63. ábra: Átfogó szolgáltatásminőség modell**

/Forrás: Brogowitz et al. 1990, in Becser 2008. 72.o./

A gap-modell logikáját követve további réseket fogalmaztak meg, mint például az információ és a visszacsatolás, a tervezés és a megvalósítás, a kommunikáció és az észlelés közötti elcsúszások.

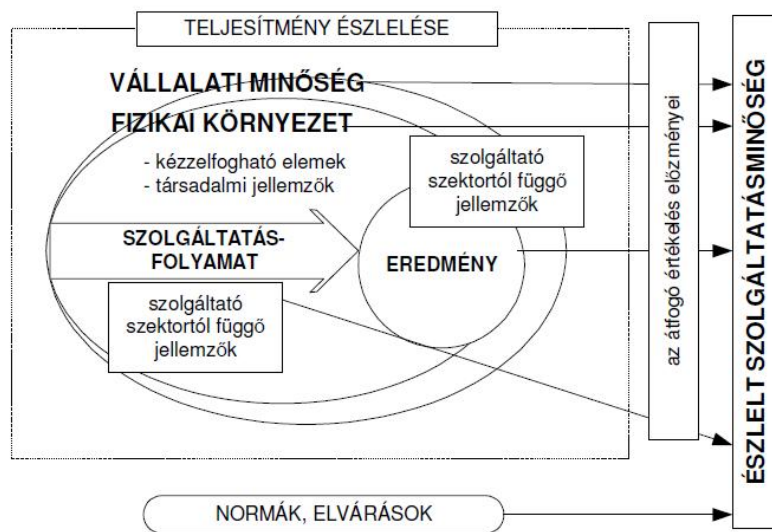
### Szintetizált észlelt szolgáltatásminőség modell (Suuroja, 2003)

Az előbbieken ismertetett modellek közös elemeit szintetizálva alkotta meg elméleti modelljét (M64. ábra) a szerző, amely a következő alapfeltevéseken alapul:

A szolgáltatásminőséget az aktuális teljesítmény alapján ítélik meg, nem pedig az elvárások (vagy normák) és a teljesítmény összehasonlításával. Az elvárások közvetetten befolyásolják az észlelt szolgáltatásminőséget.

A szolgáltatásminőség nem egyszerűen az egyes dimenziók összegzésével értékelhető, hanem észlelése több szinten valósul meg (átfogó, dimenzionális és aldimenzionális szinten), ahol az egyes faktorok nem alkotó elemei, hanem inkább előzményei a szolgáltatásminőség átfogó értékelésének.

A szolgáltatásminőség jellemzői (dimenziói, faktorai) szolgáltatás területenként változnak, azok nem egyetemes érvényűek, mint ahogy általános modell is nehezen képzelhető el.



**M64. ábra:** Az észlelt szolgáltatásminőség szintetizált elméleti modellje

/Forrás: Suuroja, 2003, 21.o. in Becser 2008, 85. o./

A szintetizált modell a szolgáltatás (mint folyamat és mint eredmény) minőségét állítja a középpontba, melynek érzékelése a többdimenziós minőségkép átfogó észlelésével történik.

## 8. melléklet: Az elégedettség fogalmának eltérő megközelítései

### Eredményorientált megközelítés

Az eredményorientált meghatározások az elégedettséget közvetlenül a fogyasztással kapcsolatos tapasztalatokra, illetve a konkrét tapasztalatok által kiváltott érzelmekre vezetik vissza. Az érzelem az egyik legkomplexebb és leggyakrabban átélt pszichikai jelenség. Az észlelést érzelmek kísérik és a felfogott információkat is szubjektíven értékeljük. Az érzelmek kihatnak az emlékezésre, a tanulásra, a gondolkodásra és a cselekvésre egyaránt, azaz a valóság minden elemével valamilyen érzelmi kapcsolatot alakítunk ki. „Az érzelem egy veleszületett és egy tanult, tapasztalati tényező elválaszthatatlan keveréke” (Séra, Oláh és Komlósi, 1997, 125.o.)

Több empirikus kutatás is foglalkozik az elégedettség affektív (érzelmi) minőségének feltárásával. Az érzelem fogalmak osztályozásakor az elégedettséget a lelkesedéssel, örömmel, boldogsággal, megkönnyebbüléssel (Schmidt, Atzert és Ströhm, 1983) vagy a jó közérzettel (Ulich és Mayring, 1992) sorolták azonos csoportba. Elmondható tehát, hogy „az elégedettség nem rendelkezik az önálló érzelem státusával” (Hofmeister-Tóth, Simon, Sajtos, 2003, 72.o.)

Howard (1977, 57.o.) szerint „az elégedettség a fogyasztók olyan mentális állapota, amely az általuk hozott áldozat megfelelő vagy nem megfelelő jutalmazásaként jött létre.”

Churchill és Surprenant (1982, 493.o.) az elégedettséget a „használat és vásárlás eredményének” tekinti, amely a vásárlóknak a vásárlással kapcsolatban felmerült ráfordításainak és nyert előnyeinek („költség-haszon”) összehasonlításán alapul. Westbrook és Reilly (1983) az elégedettséget a termékkel, a vásárolt szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatra adott érzelmi válasznak tekinti.

A fogyasztói elégedettség alatt Stauss és Seidel (1995, 182.o.) a vásárlás után fellépő olyan „jelenséget ért, melyben visszatükröződik, hogy a fogyasztó utólag hogyan értékeli a megvásárolt termékeket és a szolgáltatásokat. Az elégedettség az úgynevezett „ex post” értékelésből származik, továbbá feltételezi a személyes fogyasztási, illetve vásárlási élmény meglétét”.

### Folyamatorientált megközelítés

A folyamatorientált fogalmi meghatározások közösek abban, hogy a fogyasztói elégedettség folyamat jellege dominál, ahol az érzékelési, értékelő és pszichológiai folyamat előtérbe kerül, melyek hozzájárulnak az elégedettséghez.

Hunt (1977, 459.o.) szerint az elégedettség nem érzelem, hanem egy „értékelési folyamat, amely szerint a tapasztalat legalább olyan jó, mint az elvárás.”

Engell és szerzőtársai (1986) is az értékelési folyamat jellegét hangsúlyozzák, amely során bebizonyosodik, hogy a választott alternatíva (értsd: termék, szolgáltatás) megfelel-e az arról alkotott korábbi hiedelmeknek. Ugyanezt fogalmazza meg Tse és Wilson (1988, 204.o.) is: „A fogyasztói elégedettség a fogyasztó tulajdonképpeni válasza arra, hogy a termék elfogyasztása után észlel-e különbséget a termék tényleges és elvárt teljesítménye között.”

A fogyasztói elégedettség kialakulásának folyamatát a kutatók (Hill, 1986; Simon és Homburg, 1995) három elkülönülő fázisra bontotta:

- \* A rendelkezésre álló információkból összeálló értékelési sztenderd, mint a fogyasztással szembeni elvárás kialakulása.
- \* Az érzékelt teljesítmény összevetése a személyes és helyzetfüggő elvárásokkal.
- \* Az összehasonlítás 'ex post' értékelése, és az ennek nyomán kialakuló, elégedettség vagy elégedetlenség érzése.

### Több szintű elégedettség

A különböző kutatási irányzatok abból indulnak ki, hogy a fogyasztói elégedettséget eltérő szinteken lehet mérni, például beszélhetünk makro- és mikro szintről. A makroszint egy vállalattal vagy annak komplex marketing rendszerével szembeni elégedettséget, míg a

mikroszint egy termékre vonatkozó fogyasztói elégedettséget jelent (Meffert és Bruhn 1981, 598.o.).

Muffatto és Panizzolo (1995), illetve Schellhase és szerzőtársai (1999) úgy értelmezték a makro szintet, ahol a gazdaság egészét vizsgálják (lásd például az amerikai, svéd vagy német vevői elégedettségi indexeket), míg mikro szinten a vállalat és vevő kapcsolatának milyensége az elemzés tárgya. (Jelen dolgozat ez utóbbi megközelítést használja és eltekint a makroszintű elemzésektől.)

A fogyasztói elégedettség hierarchiája ez alapján a következő lehet:

- \* egyes termék vagy szolgáltatás jellemzőkkel (rész- vagy tulajdonság teljesítmény),
- \* a termékkel, márkával vagy szolgáltatással,
- \* egy termékcsoporthal vagy szolgáltatási körrel,
- \* a vállalattal való elégedettség.

Yi (1990) a termékkel és a teljesítmény jellemzőkkel való elégedettségen kívül más elégedettségi szinteket is azonosít (Hofmeister-Tóth, Simon és Sajtos, 2003, 35.o.):

- \* a vásárlási döntési tapasztalattal való elégedettség,
- \* a vásárlás előtti tapasztalattal való elégedettség,
- \* egy teljesítmény jellemzővel (performance attribute) való elégedettség,
- \* a termékkel való elégedettség,
- \* a fogyasztási tapasztalattal való elégedettség,
- \* egy bolttal vagy intézménnyel való elégedettség.

Az erre vonatkozó tényezők tartalmi tisztázása elméleti síkon még nem megoldott. A fogyasztói elégedettség ily módon részletezett szintjein célszerű a fogyasztói elvárásokat, valamint a termék- és szolgáltatás teljesítményt differenciáltan elemezni, illetve a vásárlási döntés és a felhasználási folyamat során fellépő fogyasztói problémákat figyelembe venni (Szántó, 2003).

A vevői elégedettség kialakulásában meg kell említeni a „memory for negative vs positive instance” elméletet, mely szerint megkülönböztetünk tranzakció alapú és kumulatív elégedettséget (Mittal, Ross és Baldasare, 1998). A tranzakció alapú vevői elégedettség a vásárlást követő azonnali értékelés egy meghatározott tranzakciós helyzetben. A kumulatív elégedettség a teljes folyamatot értékeli, amely a termékek/szolgáltatások vásárlásán/beszerzésén és fogyasztásán/felhasználásán alapul adott idő elteltével (Anderson, Fornell és Lehmann 1994, Sharma, Grewal és Levy 1995). A kumulatív elégedettség alapvetőbb meghatározója a vállalat múltbeli, jelenlegi és jövőbeni teljesítményének és motiválja a vállalatokat arra, hogy befektessenek a vevői elégedettségbe (Anderson, Fornell és Lehmann 1994, Daugherty, Stank és Ellinger 1998).

### **Tulajdonság alapú megközelítés**

A tulajdonság alapú megközelítések középpontjában a termék vagy szolgáltatás tulajdonságainak értékelése áll (Mittal, Kumar és Tsiros, 1999). Ebben az esetben a fogyasztó szubjektív elégedettség ítéletét teszi meg, amely a tulajdonság teljesítményből származik. A tulajdonság szintű elégedettség, mint alapfeltevés számos előnnyel rendelkezik (Mittal, Ross és Baldasare, 1998). A fogyasztó általában a szolgáltatás igénybevétel utáni tapasztalatait tulajdonság szinten értékeli és nem termék/szolgáltatás szinten. A fogyasztó ugyanazon szolgáltatással szemben egyszerre lehet elégedett és elégedetlen is a különböző aspektusokban, például tetszetősnek találja a szállodai szoba kialakítását, de nem elégedett a reggeli választékával. A tulajdonság alapú megközelítés magasabb szintű specifikációt és diagnosztikai eszközt ad, mint a szolgáltatás szintű vagy teljes megközelítés (összelégedettség). A menedzserek is inkább tulajdonság szinten, mint teljes szinten vizsgálják az elégedettséget.

### Súlyozott tulajdonságok

A fogyasztók a termékjellemzők fontosságának értékelésekor különböző fontossági szinteken mozognak, azaz a teljesítmény jellemzők nem egyforma jelentőségűek. Egy szállodai szoba igénybevételekor annak tisztasága általában fontosabb tényező, mint a szőnyegpadló színe. Ezt Schütze (1992) úgy fejezi ki, hogy a jellemzők egyénileg különböző súlyt kapnak. Később Johnston (1995) is megfogalmazta, hogy olyan eltérő minőségi jellemző típusok létezhetnek, amelyek teljesen különbözőképpen hatnak a fogyasztói elégedettségre (M65. táblázat).

Szerzők	Tényező 1	Tényező 2	Tényező 3	Tényező 4
Herzberg et al. (1959)	Elégedetlenséget kiváltó (Hygiene)	Elégedettséget kiváltó (Motivator)		
Kano (1984)	Alapvető (Must-be)	Vonzó (Attractive)	Egydimenziós (One-dimensional)	Indifferens (Indifferent)
Cadotte és Turgeon (1988) Johnston és Lyth (1988)	Elégedetlenséget kiváltó (Dissatisfyer)	Elégedettséget kiváltó (Satisfyer)	Kritikus (Critical)	Semleges (Neutral)
Brandt (1988)	Minimum követelmény (Minimum requirement)	Érték fokozó (Value enhancing)	Vegyes hatású (Hybrid)	Lényegtelen (Unimportant determinant)
Venkitaraman és Jaworski (1993)	Egyszerű (Flat)	Értéket adó (Value-added)	Kulcsfontosságú (Key)	Alacsony (Low)
Brandt és Scharioth (1998)	Alap (Basic)	Vonzó (Attractive)	Egydimenziós (One-dimensional)	Alacsony hatású Low impact
Llosa (1997, 1999)	Alap (Basic)	Többlet (Plus)	Kulcsfontosságú (Key)	Másodlagos (Secondary)

**M65. táblázat: A minőség érzékelését és az elégedettséget befolyásoló tényezők**

/Forrás: Johnston (1995) alapján saját szerkesztés/

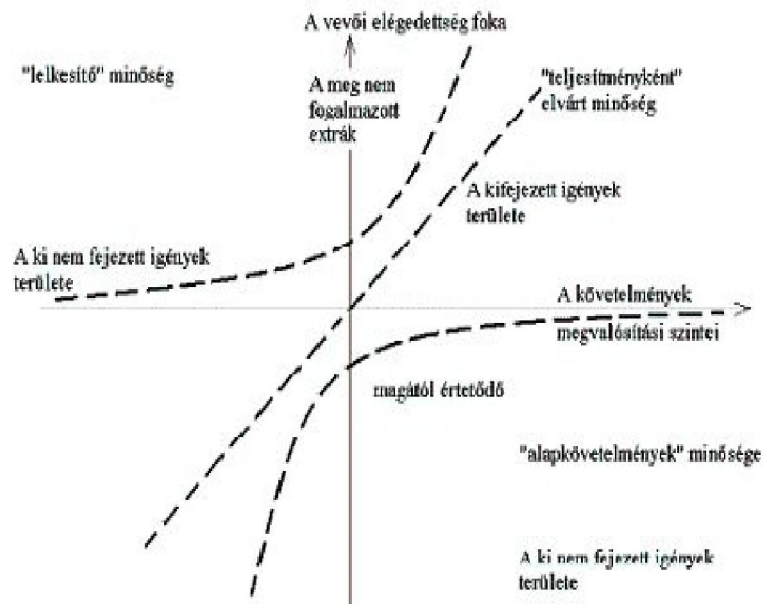
Az M65. táblázat szemlélteti, hogy a szerzők eltérő terminológiát használnak, de lényegében egyetértenek abban, hogy a minőség tulajdonságok különbözőképpen hatnak az elégedettség kialakulására.

Kano (et al. 1984) szerint a termékjellemzők elhelyezhetők egy olyan koordináta rendszerben, amelynek vízszintes tengelyén az explicit illetve az implicit elvárások teljesülési foka, a függőleges tengelyén pedig a vevőkből kiváltott elégedettség (lelkessedés) mértéke szerepel, lehetővé téve a jellemzők értékelését, fontossági besorolását.

Kano a következő fontossági szinteket fogalmazta meg (Hofmeister et al, 2003, 115.o.):

- \* Alapvető (Must-be; expected) tulajdonságok, melyek teljesülését a fogyasztó teljes mértékben elvárja. Hiányuk biztos elégedetlenséghez vezet.
- \* Egydimenziós (One-dimensional) tulajdonságok, melyek teljesülési szintjével arányosan változik az elégedettség illetve elégedetlenség.
- \* Vonzó (Attractive) tulajdonságok, melyek meghaladják az elvárásokat. Hiányuk nem vált ki elégedetlenséget, viszont teljesülésük kellemes meglepetést, elragadtatást okoz.

Ezen elemeket mutatja be az M66. ábra, amelyen látható az egyes követelmények eltérő hatása: a teljesített teljesítménykövetelmények lineárisan, az elragadtatási faktorok exponenciálisan (gyorsulva növekedve) és az alapvető követelmények logaritmikusan (lassulva növekedve) befolyásolják az elégedettséget.



**M66. ábra: A Kano-modell követelményei**

/Forrás: Töröcsik-Varsány (1998), 146.o. /

A Kano-modell alkalmazásának egyik legfontosabb előnye a vevői elégedtségért felelős terméktulajdonságok egyenkénti fontosságának meghatározhatósága, és ez által a folyamatorientált termékfejlesztési tevékenység támogatása.

Rosen és Karwani (1994) megállapítása szerint a minőségi dimenziók fontossága változik, a kínált szolgáltatástól függően.

## 9. melléklet: A vendéglégedettség mérések típusai

A differenciált mérések esetében a minőség egyes összetevőinek érzékelése mérhető, míg a nem differenciált aggregációs szinten egyetlen globális ismérv alapján mérik az össz-elégedettséget.

A mérés a vevők, illetve a vállalatok megkérdezésével történhet. A vevőorientált mérési módszerek elsődlegesen szubjektív és objektív eljárásokra bonthatóak. Az objektív eljárásokhoz egyszerűen mérhető indikátorok tartoznak, mint például: árbevétel, piaci részesedés, elvándorlási és újravásárlási ráta. A szubjektív eljárások konkrétan és direkt módon mutatnak rá a vásárlói elégedettség hiányosságaira vagy erősségeire.

Az explicit eljárásoknál közvetlenül a vevőket kérdezik, míg az implicit eljárások esetében közvetve (alkalmazottaktól, tesztvásárlásokból) jutnak információhoz (Schütze, 1992).

A leggyakoribb jellemzőorientált mérési módszerek a következők: beállítódás-orientált módszer, elégedettség-orientált módszer, SERVQUAL-módszer, büntetés-jutalom elemzés, conjoint módszer, dekompozíciós módszer, rezervációs ár mérési módszer (Malhotra, 2002). Ezekről elmondható, hogy az egyes tényezők kiválasztását, értékelését és mérését helyezik a középpontba.

Az eseményorientált eljárások a vevő és a vállalat közötti kapcsolatra koncentrálnak, melyek közül a legfontosabbak: a szekvenciális eseménymódszer, a kritikus eseménytechnika (CIT-Critical Incident Technique) és a történet alapú (Story telling) eljárás. Az eseményorientált eljárások megbízhatósága alacsony, de a minőséggel, illetve a szolgáltatásokkal kapcsolatos hibák, hiányosságok feltárásában jelentős szerepet játszanak.

A problémaorientált módszerek a problémák felmerülését, gyakoriságát, a vevők reakcióját vizsgálják, úgy mint: a problémafeltáró módszer, a gyakoriság-fontosság elemzés és a panaszkezelés során kapott információk elemzése. Ezekből a vállalat gyorsan és költséghatékonyan megismerheti a fogyasztók által fontosnak vélt és aktuális problémákat.

A vállalatorientált mérési módszerek közül a menedzsmentre irányuló objektív eljárások a mérhető adatokat célozzák, mint például a problémákhoz rendelhető költségek vagy a standardok betartása (panaszok száma, szállítási idő, várakozási idő). Ezek közé sorolhatóak: a minőségaudit, a minőséggel kapcsolatos költségek elemzése és a statisztikai folyamatellenőrzés, melyek nem mérik közvetlenül az elégedettséget.

A szubjektív eljárások közé tartozik többek között a halszálka (Fishbone) elemzés és a Benchmarking.

Az alkalmazott orientált módszerek egyre inkább teret hódítanak, a vevők és a dolgozók kapcsolatán alapulnak. Idetartoznak: az alkalmazotti megkérdezés, a vállalati javaslatlánc módszere és a folyamatos javulás (Kaizen) módszere (Hofmeister et al. 2003).



## 10. melléklet: A minőség összetett megközelítései

A minőség fogalmi meghatározásai (Harvey és Green 1993, Campbell és Rozsnyai 2002) több csoportba sorolhatók aszerint, hogy a minőség mely jellemzőjét állítják a középpontba:

- \* A minőség mint kiválóság (Excellence): Ez az a hagyományos akadémikus nézőpont, amely szerint a cél: a legjobbnak lenni.
- \* A minőség mint nullhiba (Zero errors): Szabványok és "nullhibák" leginkább a tömegtermelésben fogalmazhatók meg, ahol részletesen specifikálhatók a termék jellemzők. A szabványoknak való megfelelés az egyforma termékek mérésével állapítható meg, nem tolerálható az eltérés.
- \* A minőség mint a célnak való megfelelés (Fitness for purpose): A minőségről szóló szakirodalom egyik legfontosabb tétele, hogy általános minőség nem létezik. Ez a nézet a minőségnek egy olyan fogalmát vonja maga után, aminek középpontjában a vásárlók, felhasználók igényei állnak, bármilyen nehéz legyen is definiálni ezeket.
- \* A minőség mint küszöbérték (Threshold). Egy minőség szempontú küszöbérték meghatározásához fel kell állítani bizonyos normákat és kritériumokat. Minden olyan egység, ami eléri vagy meghaladja ezeket a normákat és kritériumokat, minőség szempontjából megfelelőnek tekinthető. A küszöbérték megállapításának az előnye az, hogy objektív, tanúsítható és egységes. A hátránya pedig az, hogy maga a fogalom statikus jellegű, csak nehézkes eljárásokkal igazítható a változó körülményekhez. Épp ezért a normák szinte mindig lemaradnak a tényleges fejlődéstől. Ez azt vonja maga után, hogy a minőség küszöbértékként történő megfogalmazása nem ösztönzi az egységeket arra, hogy kihasználják az új lehetőségeket, új nézőpontokat sajátítsanak el, egyszerűen, hogy minőségüket javítsák.
- \* A minőség mint értéknövelés (Improvement): Ez a megfogalmazás a folyamatos fejlesztést hangsúlyozza. Középpontjában az az elképzelés áll, hogy a minőség elérése alapvető fontosságú. A minőség ilyen megközelítésének (a küszöbérték-megközelítés ellentétéként) az a hátránya, hogy nehezen lehet objektíven értékelni.

Shiba professzor (et al 1993) négy minőség szintet különböztet meg, mely szerint a minőség:

- \* a szabványnak való megfelelést,
- \* a használatra való megfelelést,
- \* a vevő kinyilvánított igényeinek való megfelelést,
- \* a vevő látens, ki nem mondott igényeinek való megfelelést jelenti.

A minőség definíció irányultsága szerint, eltérő nézőpontból Garvin (1988, 41-46.o.) a következő öt megközelítési módot fogalmazta meg:

- \* Tapasztalat-alapú (Transcendent) megközelítés: a minőség nehezen definiálható és csak akkor ismerhető fel, ha látszik, ha tapasztaljuk. Egy képzőművész megítélése például csak munkáinak megtekintésével lehetséges illetve a termékek minősége csak használatukkal érzékelhető.
- \* Termék-alapú (Product-based) megközelítés: a minőség a termék vagy szolgáltatás meghatározott tulajdonságainak jelenlétén vagy hiányán alapul. Amennyiben egy termék vagy szolgáltatás sok – a megítélő szempontjából – előnyös tulajdonsággal bír, azt magas minőségűnek értékeli. A kívánt tulajdonság mennyiségének növelésével javítható a minőség.
- \* Termelés-alapú (Manufacturing-based) megközelítés: a minőség az előállítás során előre meghatározott kívánalmaknak, specifikációnak való megfelelést jelenti. Az előírások nem teljesítése egyenértékű a rossz minőséggel. Azt is feltételezi, hogy az előírások tükrözik a fogyasztói elvárásokat, így az azoknak való megfelelés a vevő elégedettségét is determinálja.

- \* Felhasználó-alapú (User-based) megközelítés: a vevőigényeinek történő megfelelést állítja a középpontba, mivel ő határozza meg a minőséget. Fontos kritérium az elvárások kielégítése és az elégedettség elérése.
- \* Érték-alapú (Value-based) megközelítés: túlmutat az előző megközelítésen és a minőséghez hozzákapcsolja, hogy a termék vagy szolgáltatás megfelelő költséggel került előállításra és elfogadható áron kínálják. A vevő a fogyasztás érdekében tett erőfeszítéseit (pl.: idő, pénz, utánajárás) arányosítja az igénybevételből származó haszonnal (értékkel). Egy termék elfogadható áron történő megszerzése magasabb minőség érzetet kelt a vevőben, mint ugyanazon termék magasabb áron történő megvásárlása (mivel úgy érzi, hogy „jobban megérte”).

## 11. melléklet: Főkomponens analízis és klaszterelemzés

### 11.1 A vendégklaszterek kialakítása

Első lépésként az alapadat-mátrix összeállítása a cél. Itt a mátrix  $M$  sorai jelölik az egyes embereket, míg az  $X$ -ek a megfelelő ismérveket.

	$X_1$	$X_2$	...	$X_j$	...	$X_p$
	$x_1$	$x_2$	...	$x_j$	...	$x_p$
$M_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{1j}$	...	$x_{1p}$
$M_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{2j}$	...	$x_{2p}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$M_i$	$x_{i1}$	$x_{i2}$	...	$x_{ij}$	...	$x_{ip}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$M_n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	...	$x_{nj}$	...	$x_{np}$

Az alapadat-mátrixszal szembeni követelmények:

- \* Nem lehet hiányzó érték.
- \* A hiányzó érték nem helyettesíthető 0-val.
- \* A változók legalább közelítően szimmetrikus eloszlásúak legyenek.
- \* Ne legyenek extrém, kiugró értékek.
- \* A megfigyelési egységek száma legalább háromszorosa legyen a megfigyelt változók számának! Az empirikus mintanagyság legyen reprezentatív.
- \* Ne legyenek invariáns (konstans) értékű változók.
- \* Ne legyenek negatív értékek.
- \* Ne szerepeljen olyan változó, amely egy másik változó többszöröse, illetve ne legyen két vagy több másik változó lineáris kombinációja. (Sajtos és Mitev, 2009)

Ezek a kritériumok teljesülnek a vizsgált adatbázis esetén.

Többváltozós megfigyelési rendszerben általában egészen különböző mértékegységű változók együtt fordulhatnak elő, így a változók középértéke, szórása közvetlenül nem hasonlítható össze. A mértékegységektől független megoldások az adatok standardizálásával érhetők el, ahogy azt a következő ábra szemlélteti:

	$Z_1$	$Z_2$	...	$Z_j$	...	$Z_l$	...	$Z_p$
	$z_1$	$z_2$	...	$z_j$	...	$z_l$	...	$z_p$
$M_1$	$z_{11}$	$z_{12}$	...	$z_{1j} = \frac{x_{1j} - \bar{x}_j}{s_j}$	...	$z_{1l}$	...	$z_{1p}$
$M_2$	$z_{21}$	$z_{22}$	...	$z_{2j} = \frac{x_{2j} - \bar{x}_j}{s_j}$	...	$z_{2l}$	...	$z_{2p}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$M_i$	$z_{i1}$	$z_{i2}$	...	$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}$	...	$z_{il}$	...	$z_{ip}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$M_n$	$z_{n1}$	$z_{n2}$	...	$z_{nj} = \frac{x_{nj} - \bar{x}_j}{s_j}$	...	$z_{nl}$	...	$z_{np}$
$\bar{z}$	<b>0</b>	<b>0</b>	...	<b>0</b>	...	<b>0</b>	...	<b>0</b>
$s_z$	<b>1</b>	<b>1</b>	...	<b>1</b>	...	<b>1</b>	...	<b>1</b>

A főkomponens-analízis eljárásának kezdő lépéseként a standardizált változók korrelációs-mátrixára (S) volt szükség, mely egy  $79 \times 79$ -es mátrix.

X és y korrelációját a következő képlettel fejezhetjük ki:

$$\text{Corr}(x, y) = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}}$$

A konkrét vizsgálat előtt a Kaiser-Meyer-Olkin (0,774) és Bartlett tesztet ( $\chi^2_{3081}=25586,7$ ) is lefutattam, melyekből megállapítható, hogy a főkomponens elemzés az alapadataimon elvégezhető, belőle releváns eredmények nyerhetők. A korrelációs mátrix főátlójában mindenhol 1-es szerepel, jelezve, hogy autokorrelációról van szó. Az S mátrix szimmetrikus, így a sajátértékek nemnegatívak, és a sajátvektorok ortogonálisak, azaz korrelálatlanok.

A sajátértékek és a megfelelő sajátértékhez tartozó sajátvektorok meghatározhatók. Erre olyan módon kerülhet sor, hogy a sajátértékeknek ki kell elégíteniük a következő mátrix-egyenletet, mely átírható homogén lineáris egyenletrendszerre is:

$$\det(S - \lambda E) = 0$$

Az egyenlet megoldásai a sajátértékek, melyeket az alábbi M67. táblázat tartalmaz.

**M67. táblázat: A sajátértékek és varianciájuk a vendégek főkomponens analíziséhez**

Sorszám	Sajátértékek	Magyarázott variancia (%)	Kummulált magyarázott variancia (%)
1	9,240	11,697	11,697
2	5,311	6,723	18,420
3	4,072	5,155	23,574
4	3,337	4,225	27,799
5	2,458	3,112	30,911
6	2,262	2,863	33,774
7	2,087	2,642	36,416
8	2,012	2,547	38,963
9	1,783	2,257	41,220
10	1,702	2,155	43,374
11	1,564	1,979	45,354
12	1,514	1,917	47,270
13	1,500	1,899	49,169
14	1,437	1,819	50,989
15	1,431	1,811	52,800
16	1,316	1,666	54,466
17	1,262	1,597	56,063
18	1,230	1,557	57,620
19	1,190	1,506	59,126
20	1,130	1,431	60,557
21	1,062	1,344	61,901
22	1,042	1,319	63,220
23	1,013	1,283	64,503
24	,993	1,257	65,760
25	,953	1,206	66,966
26	,934	1,183	68,148
27	,910	1,152	69,301
28	,885	1,120	70,421
29	,879	1,113	71,534

30	,860	1,088	72,623
31	,832	1,053	73,675
32	,809	1,024	74,699
33	,782	,990	75,689
34	,753	,954	76,642
35	,733	,927	77,570
36	,690	,873	78,443
37	,675	,855	79,298
38	,670	,848	80,146
39	,662	,838	80,984
40	,653	,827	81,811
41	,632	,800	82,611
42	,609	,771	83,382
43	,588	,745	84,127
44	,583	,738	84,865
45	,564	,714	85,579
46	,545	,690	86,269
47	,522	,661	86,929
48	,520	,658	87,587
49	,510	,646	88,233
50	,502	,635	88,868
51	,471	,597	89,464
52	,466	,589	90,054
53	,458	,579	90,633
54	,453	,574	91,207
55	,430	,544	91,751
56	,413	,523	92,274
57	,396	,501	92,775
58	,386	,489	93,264
59	,376	,476	93,740
60	,364	,460	94,200
61	,361	,457	94,657
62	,325	,412	95,069
63	,321	,407	95,476
64	,316	,400	95,875
65	,309	,391	96,267
66	,299	,379	96,645
67	,281	,355	97,001
68	,268	,339	97,340
69	,253	,320	97,660
70	,245	,310	97,971
71	,233	,295	98,265
72	,224	,283	98,549
73	,211	,267	98,816
74	,196	,248	99,064
75	,185	,234	99,298
76	,168	,213	99,511
77	,159	,201	99,712
78	,122	,154	99,866
79	,106	,134	100,000

Az első főkomponens (1-es sorszámmal jelölve) a teljes információ (variancia)

$$\frac{\lambda_1}{\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 + \lambda_5 + \dots + \lambda_{79}} = \frac{9,24}{79} = 0,117\text{-ad részét magyarázza (11,7\%-ot), a második}$$

főkomponenssel együtt pedig 18,4%-át. A 79 sajátértékből az első 8 sajátérték nagyobb 2-nél, a Little Jeffy elvet (egy meghatározott küszöbértéknél nagyobb sajátértékek kerülnek megtartásra) alkalmazva ezeket tartom meg a vizsgálatokhoz, melyek tehát a teljes variancia közel 40%-át magyarázzák. Úgy is lehet fogalmazni, hogy a 79 dimenziós tér nyolc dimenziósra redukálásával az eredeti térben meglévő információ-mennyiség 40%-át sikerült „átmenteni” az új alterünkbe bázis-transzformáció segítségével.

Összefoglalva: egy koordináta-transzformációt hajtottam végre, olyan formában, hogy megkerestem azokat az  $a_i$  vektorokat (ezek éppen a korrelációs mátrix sajátértékeihez tartozó sajátvektorok), melyekre  $X_{st} * a_i$  szórása maximális ( $X$  az alapadatmátrix). Az így létrejövő  $C_i = X * a_i$  vektorokat nevezzük *főkomponens vektoroknak*. Azaz, ezek mentén a legnagyobb az értékek szóródása, innen szemlélve adódnak a legnagyobb eltérések.

A megtartott főkomponensek alkotóelemeit kommunalitás ( $h^2$ ) segítségével vizsgáltam. Ez a mérőszám megmutatja, hogy az adott változó varianciáját mennyiben magyarázzák a kiszűrt főkomponensek. (Analog az  $R^2$  többszörös determinációs együtthatóval. A főkomponens módszernél a kiinduló becslés  $h^2=1$ , azaz maga az eredeti korrelációs mátrix.) *Erős magyarázó erőt tapasztaltam* a főkomponensek és az eredeti változók között (50-85% közötti).

Amennyiben, a főkomponens analízisre, mint bázis-transzformációra gondolunk, úgy azt mondhatjuk, hogy a főkomponensek és az eredeti változók között a bázis-transzformáció mátrixa teremt kapcsolatot. Ez a mátrix adja meg az új bázis (főkomponensek) elemeit a régi bázis (alapadatok) segítségével. Eszerint *az első főkomponens a szolgáltatások minőségével* (32-57. kérdésekre adott válaszokkal) van szoros kapcsolatban. A főkomponens értékének növekedésével emelkedik a szolgáltatások minősége iránti igény. *A második főkomponens a szállodai tartózkodás során kapott értékkel és az elégedettség* (58-67, 70. kérdések) mérőszámaival mutat szignifikáns kapcsolatot. Ez utóbbi csoporttal negatív előjellel, ezzel is kifejezve, hogy ha a fizetett ár az értékeknél nagyobb, akkor az elégedettség kisebb. *A harmadik főkomponens az elvárásokat befolyásoló tényezőkkel és a minőséggel kapcsolatos* (20-21, 27-29, 71, 73, 75, 79.) kérdésekkel van a legerősebb kapcsolatban. A negyedik főkomponens az árakkal, az *árérzékenységgel* mutat szoros összefüggést, mely kérdések a kérőív különböző helyein találhatóak (22-23, 69, 74, 76-78). A mutató értékének növekedésével növekszik az ár(érzékenység) szerepe. *A ötödik komponens a szállodákkal összefüggő előzetes tájékozódással, a tapasztalatokkal függ össze*. Minél nagyobb az értéke, annál fontosabbak a válaszadóknak az előzetes információk (6-7, 17, 30. kérdések). *A hatodik komplex változóval a legerősebb korrelációban az internetes információforrások figyelembevételének fontossága van* (11-13. kérdések), *a hetedikkel pedig a presztízs* (8. kérdés), azaz a változó növekedésével emelkedik a presztízs fontossága. *Az utolsó főkomponens a nem internetes információforrások figyelembevételével van* (10, 14-16. kérdések) erős kapcsolatban.

A vizsgálataim alapján a wellness szállodák vendégei számára fontossági sorrendben (hiszen a sajátértékek sorrendje a magyarázóerő sorrendje is egyben) az alábbiak voltak a leglényegesebbek:

- 1) A szolgáltatások minőségének fontossága,
- 2) Kapott érték, az elégedettség megítélése,
- 3) Elvárások, minőség,
- 4) Árak, árérzékenység,
- 5) Az előzetes tájékozódás fontossága,
- 6) Internetes információforrások figyelembe vétele,
- 7) Presztízs,
- 8) Nem internetes információforrások figyelembe vétele.

Az alapadatokból létrejövő standardizált főkomponenseket k-közép módszerrel klasztereztem, abból a célból, hogy a vendégeket komplex módon tipizálni, csoportokba sorolni tudjam. Eszerint öt különböző csoportba sorolhatók a vendégek (M68. táblázat).

**M68. táblázat: A vendégek csoportokba sorolása k-közép klaszterezés segítségével**

Klaszterek	1	2	3	4	5	Összesen
1. főkomponens átlaga	0,04	0,54	-0,20	-1,13	-0,26	0,00
2. főkomponens átlaga	1,77	-0,23	-0,46	-0,13	-0,36	0,00
3. főkomponens átlaga	-0,13	-0,23	0,75	0,64	-1,05	0,00
4. főkomponens átlaga	-0,21	0,28	-0,98	0,99	-0,24	0,00
5. főkomponens átlaga	0,42	0,08	0,42	-0,85	-0,47	0,00
6. főkomponens átlaga	0,06	0,27	0,05	0,27	-1,37	0,00
7. főkomponens átlaga	-0,17	-0,09	0,07	-0,30	0,35	0,00
8. főkomponens átlaga	-0,11	0,22	0,09	-0,29	-0,45	0,00
Nem	Nőtöbbslet (63%)	Nőtöbbslet (77%)	Nőtöbbslet (60%)	Nőtöbbslet (67%)	Nőtöbbslet (59%)	Nőtöbbslet (68%)
Kor	38	36,7	37,6	35,5	47,5	38,2
Lakóhely	fővárosi többség (67,3%)	főváros 55%, kisváros 23%	fővárosi többség (70%)	főváros 56%, kisváros 26%	fővárosi többség (69%)	Főváros 62%, nagyváros 11,4%, kisváros 20%, falu 7,1%.
Foglalkozás	alkalmazott 51% egyetemi hallgató 35%	alkalmazott 50%, egyetemista 37%, vállalkozó 11%	alkalmazott 36%, egyetemista 36%, vállalkozó 21%	alkalmazott 54%, egyetemista 37,5%	alkalmazott 46%, nyugdíjas 29%	37,8% egyetemista, 47,2% alkalmazott, 10,8% vállalkozó, 7,1% egyéb
Iskolai végzettség	58% felsőfokú	50% közép, 50% felsőfokú	62% felsőfokú	54% közép, 44% felsőfokú	48% közép, 49% felsőfokú	47% közép, 52% felsőfokú
Háztartás anyagi helyzete (eFt)	286	287	382	271	288	304
Mintában lévő arány	13,87	40,74	19,75	13,74	11,90	100

## 11.2 A szállodai klaszterek kialakítása

Hasonló a számítás menete, mint a vendégek esetén (11.1 mellékletben). A főkomponens vizsgálathoz tartozó sajátértékeket az M69. táblázat tartalmazza:

M69. táblázat: A sajátértékek és varianciájuk a szállodai főkomponens analízishez

Sorszám	Sajátértékek	Magyarozott variancia (%)	Kummulált magyarozott variancia (%)
1	16,592	18,233	18,233
2	13,128	14,427	32,660
3	7,281	8,001	40,661
4	5,830	6,407	47,067
5	4,769	5,240	52,308
6	4,172	4,584	56,892
7	3,264	3,587	60,479
8	2,910	3,198	63,677
9	2,779	3,054	66,731
10	2,522	2,772	69,502
11	2,367	2,601	72,104
12	2,163	2,377	74,481
13	1,948	2,140	76,621
14	1,767	1,942	78,563
15	1,721	1,892	80,455
16	1,603	1,761	82,216
17	1,506	1,655	83,870
18	1,317	1,447	85,317
19	1,282	1,409	86,726
20	1,143	1,256	87,983
21	1,083	1,191	89,173
22	1,029	1,131	90,304
23	,888	,975	91,280
24	,821	,902	92,181
25	,705	,774	92,956
26	,681	,749	93,705
27	,668	,734	94,439
28	,606	,666	95,104
29	,539	,593	95,697
30	,525	,577	96,274
31	,428	,471	96,744
32	,401	,440	97,185
33	,373	,409	97,594
34	,359	,394	97,988
35	,316	,348	98,336
36	,309	,339	98,675
37	,260	,286	98,962
38	,235	,259	99,220
39	,196	,215	99,435
40	,175	,193	99,628
41	,150	,165	99,793
42	,101	,111	99,904
43	,088	,096	100,000



44	3,429E-15	3,768E-15	100,000
45	2,866E-15	3,150E-15	100,000
46	2,387E-15	2,623E-15	100,000
47	2,088E-15	2,294E-15	100,000
48	2,054E-15	2,257E-15	100,000
49	1,825E-15	2,005E-15	100,000
50	1,618E-15	1,778E-15	100,000
51	1,507E-15	1,657E-15	100,000
52	1,327E-15	1,458E-15	100,000
53	1,256E-15	1,380E-15	100,000
54	1,118E-15	1,228E-15	100,000
55	1,041E-15	1,144E-15	100,000
56	9,906E-16	1,089E-15	100,000
57	9,236E-16	1,015E-15	100,000
58	8,381E-16	9,210E-16	100,000
59	7,572E-16	8,321E-16	100,000
60	6,906E-16	7,589E-16	100,000
61	5,660E-16	6,219E-16	100,000
62	4,438E-16	4,877E-16	100,000
63	3,646E-16	4,007E-16	100,000
64	2,731E-16	3,001E-16	100,000
65	2,064E-16	2,268E-16	100,000
66	1,011E-16	1,111E-16	100,000
67	6,718E-17	7,382E-17	100,000
68	-1,081E-16	-1,188E-16	100,000
69	-1,833E-16	-2,015E-16	100,000
70	-3,049E-16	-3,351E-16	100,000
71	-3,447E-16	-3,788E-16	100,000
72	-4,374E-16	-4,806E-16	100,000
73	-5,593E-16	-6,146E-16	100,000
74	-6,188E-16	-6,800E-16	100,000
75	-7,271E-16	-7,990E-16	100,000
76	-9,807E-16	-1,078E-15	100,000
77	-1,090E-15	-1,198E-15	100,000
78	-1,155E-15	-1,270E-15	100,000
79	-1,207E-15	-1,327E-15	100,000
80	-1,339E-15	-1,471E-15	100,000
81	-1,467E-15	-1,612E-15	100,000
82	-1,517E-15	-1,667E-15	100,000
83	-1,665E-15	-1,830E-15	100,000
84	-1,817E-15	-1,997E-15	100,000
85	-2,239E-15	-2,461E-15	100,000
86	-2,347E-15	-2,579E-15	100,000
87	-2,692E-15	-2,958E-15	100,000
88	-2,957E-15	-3,249E-15	100,000
89	-3,012E-15	-3,309E-15	100,000
90	-3,299E-15	-3,625E-15	100,000
91	-4,137E-15	-4,547E-15	100,000

Az első főkomponens (1-es sorszámmal jelölve) a teljes információ (variancia)

$$\frac{\lambda_1}{\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 + \lambda_5 + \dots + \lambda_{91}} = \frac{16,592}{91} = 0,18233\text{-ad részét magyarázza (18,2\%-ot), a második}$$

főkomponenssel együtt pedig 32,66%-át. A 91 sajátértékből az első 7 sajátérték nagyobb 3-nél, a Little Jeffy elvet (egy meghatározott küszöbértéknél nagyobb sajátértékek kerülnek megtartásra) alkalmazva ezeket tartom meg a vizsgálatokhoz, melyek tehát a teljes variancia 60,5%-át magyarázzák. Úgy is lehet fogalmazni, hogy a 91 dimenziós tér hét dimenziósra redukálásával az eredeti térben meglévő információ-mennyiség 60,5%-át sikerült „átmenteni” az új alterünkbe bázis-transzformáció segítségével.

Az első főkomponens a szálloda kiválasztását segítő kommunikációval kapcsolatos kérdésekkel, illetve a szolgáltatások minőségén belül a tárgyi környezettel, empátiával, megbízhatósággal, a GAP1, GAP2, GAP3 kérdésekre adott válaszokkal áll a legszorosabb kapcsolatban. A második főkomponens az elvárásokkal, a harmadik az elégedettséggel, a minőségfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekkel, illetve a kapott értékeken belül a biztonsággal, a negyedik 9, 10-es és 34. kérdésekkel, az ötödik a lojalitással, hatodik a GAP4 kérdésekkel, a hetedik a szolgáltatás minőségében a kapott értékekkel áll a legszorosabb kapcsolatban.

Összefoglalva egy koordináta-transzformációt hajtottam végre, olyan formában, hogy megkerestem azokat az  $a_i$  vektorokat (ezek éppen a korrelációs mátrix sajátértékeihez tartozó sajátvektorok), melyekre  $X_{st} * a_i$  szórása maximális ( $X$  az alapadatmátrix). Az így létrejövő  $C_i = X * a_i$  vektorokat nevezzük *főkomponens vektoroknak*. Azaz, ezek mentén a legnagyobb az értékek szóródása, innen szemlélve adódnak a legnagyobb eltérések.

A megtartott főkomponensek alkotóelemeit kommunalitás ( $h^2$ ) segítségével vizsgáltam. Ez a mérőszám megmutatja, hogy az adott változó varianciáját mennyiben magyarázzák a kiszűrt főkomponensek. (Analog az  $R^2$  többszörös determinációs együtthatóval. A főkomponens módszernél a kiinduló becslés  $h^2=1$ , azaz maga az eredeti korrelációs mátrix.) Erős magyarázó erőt tapasztaltam a főkomponensek és az eredeti változók között (78-96% közötti).

A főkomponens analízis outputjait felhasználva, láncmódszert alkalmazva a hierarchikus agglomeratív módszerek közül az alábbi (M70. táblázat) eredményt kapjuk:

**M70. táblázat: A szállodák csoportokba sorolása klaszterezés segítségével**

Klaszterek	1	2	3	4	5	Összesen
1. főkomponens átlaga	0,68	1,99	-0,35	1,78	-0,50	0
2. főkomponens átlaga	0,23	0,16	-0,04	0,39	-0,33	0
3. főkomponens átlaga	2,66	-0,48	0,02	-0,95	-1,41	0
4. főkomponens átlaga	0,24	-0,66	-0,01	1,75	-1,26	0
5. főkomponens átlaga	-1,19	1,68	0,14	-0,68	-1,41	0
6. főkomponens átlaga	-1,35	-1,06	0,32	-0,34	-0,91	0
7. főkomponens átlaga	-0,82	-0,41	0,14	0,85	-1,21	0
4*-os szállodák aránya	100,00	100,00	64,71	66,67	66,67	69,56
Szálloda üzemeltetése	100% lánchoz tartozó	2/3 lánchoz tartozó, 1/3 önálló	70% lánchoz, 24% csoport- hoz tartozó	1/3 önálló, 1/3 lanc, 1/3 csoport	100% önálló	15% önálló, 65% lánchoz, 20% csoporthoz tartozó
Átlagos szobaszám	165,00	198,00	195,74	155,00	117,67	186,13
Van-e minőségbiztosításért felelős személy (%)	100,00	0,00	58,82	33,33	0,00	52,17
Bevétel mekkora %-át fordították minőségbiztosításra?	0,80	1,73	0,72	4,17	2,84	1,17
Mintában lévő arány	6,52	6,52	73,91	6,52	6,52	100,00

Figyelembe véve a szállodák viszonylag alacsony számát (N=46) a fenti öt klasztert végül háromra szűkítettem (M71. táblázat).

**M71. táblázat: A szállodák csoportokba sorolása klaszterezés segítségével**

Klaszterek	1	2	3	Összesen
1. főkomponens átlaga	0,68	-0,01	-0,50	0
2. főkomponens átlaga	0,23	0,01	-0,33	0
3. főkomponens átlaga	2,66	-0,09	-1,41	0
4. főkomponens átlaga	0,24	0,08	-1,26	0
5. főkomponens átlaga	-1,19	0,20	-1,41	0
6. főkomponens átlaga	-1,35	0,17	-0,91	0
7. főkomponens átlaga	-0,82	0,15	-1,21	0
4*-os szállodák aránya	100,00	67,50	66,67	69,57
Szálloda üzemeltetése	100% lánchoz tartozó	10% önálló, 67,5% lánchoz tartozó, 22,5% csoporthoz tartozó	100% önálló	15% önálló, 65% lánchoz, 22% csoporthoz tartozó
Átlagos szobaszám	165,00	192,85	117,67	186,13
Van-e minőségbiztosításért felelős személy (igen %)	100,00	52,50	0,00	52,17
Bevétel mekkora %-át fordították minőségbiztosításra?	0,80	1,04	2,84	1,13
Mintában lévő arány	6,52	86,96	6,52	100,00

## 12. melléklet: A Magyar Turizmus Minőségi Díj követelményei

	Követelmény	Kritérium (db)	Pontszám		Követelmény	Kritérium (db)	Pontszám
II.	Technikai minőség, tárgyi és üzemeltetési eszközök		3358		Vendégkapcsolat		
	A szálloda környezete, megközelíthetősége	23	194		Értékesítés	5	34
	A szálloda hallja	16	132		Új vendégek kezelése	4	28
	A szállodai porta fizikai jellemzői	9	62		Törzsvendégek kezelése	6	46
	A porta személyi szolgáltatásai	26	236		Foglalás	15	148
	A földszinti WC	9	72		Házon belüli kommunikáció a vendégekkel	7	46
	Lift, folyosók	16	136		Vendégelégedettség mérés	11	86
	A szoba	66	562		Panaszkezelés	16	132
	A fürdőszoba	26	230		Szívélyesség, vendégszeretet	5	34
	Az étterem környezete, megközelítés	5	40		Emberi tényező		
	Az éttermi előtér	3	24		Kiválasztás	4	28
	Az étterem berendezése, felszereltsége	18	148		Képzettség	3	18
	Az étterem szakmai munkája	47	402		Elhivatottság, elkötelezettség	2	12
	Konyha és cukrászat	11	88		Előmenetel	3	18
	Egyéb vendéglátó értékesítőhelyek	29	238		Motiválás	4	24
	Ruhatár	3	22		Kompetencia	4	32
	Éttermi Wc	8	66		Munkahelyi légkör	5	30
	Rendezvény- vagy különterem	14	92		Megjelenés, személyi higiénia	5	36
	Uszoda, fürdő, wellness, fitness, gyógyászat	15	138		Nyelvtudás	3	30
	Egyéb szolgáltatások tárgyi feltételei	15	60		Kreativitás	4	24
	Személy- és vagyonbiztonság	19	102		Minőség tudat	6	38
	Tűzriadó és kiürítés	17	142		Továbbképzés	5	30
	Információs és kommunikációs technikák	20	172		Információ áramlás, a dolgozók bevonása	5	34
					Vezetési stílus	5	34
III.	Szakosodás		916				
	Gyógy szálloda	33	274	V.	Kapcsolat a külső partnerekkel		370
	Wellness szálloda	50	392		Kapcsolat a szállítókkal	19	148
	Konferencia szálloda	37	250		Külső humán erőforrások	11	82
					Kapcsolat a bérlőkkel	9	60
IV.	Funkcionális minőség		1234		Kapcsolat a hatóságokkal, külső és szakmai szervezetekkel	22	80
	Vállalati kultúra, üzletpolitika és stratégia						
	Image építés, PR	6	32	VI.	A szálloda minősítése, egyéb szakmai elismerések, díjak		233
	Információ és kommunikáció	6	32		Létező Magyar Turizmus Minőségi Díj	1	93
	Piacismeret	7	54		Létező Hotelstars kategorizálás	1	94
	Célcsoportok	8	52		Zöld szálloda pályázat	1	9
	Versenytársak	7	44		Az "Év szállodása"	1	9
	Marketing munka	6	40		Egyéb	1	27
	Ár-minőség összhangja, nettó érték	6	38				
	Összes követelmény					774	6111

**M72. táblázat: A Magyar Turizmus Minőségi Díj szállodai szakmai önértékelő és ellenőrző lista követelményrendszerének összesítése**

/Forrás: Saját szerkesztés/

### 13. melléklet: A HIPI-elv (Kotler, 1998) értelmezése

#### Változékonyság, egyediség (H - heterogeneity)

„A szolgáltató és az igénybe vevő teljesítménye természeténél fogva térben és időben eltérő” (Veres 1998, 35.o.). Mindenki számára egyértelmű, hogy még egy azon bankban is jelentős eltérések lehetnek a szolgáltatásban annak függvényében, hogy éppen melyik munkatárssal kerül kapcsolatba az ügyfél. Ez a probléma a sztenderdizálással enyhíthető, de tökéletesen sosem küszöbölhető ki, mivel a heterogenitás az emberi tényező következménye. A munkateljesítmény szigorú fegyelem és ellenőrzés mellett is ingadozó a munkaidő során, valamint számításba kell venni a szolgáltatást nyújtó személyek képességét, alkalmasságát is. Ezt figyelembe véve a változékonyság kockázata annál nagyobb, minél nagyobb a szolgáltatás „személyi aránya” a dologi tényezőkhöz képest, amely a szálláshely-szolgáltatás esetében magas.

#### Nem-fizikai természet, megfoghatatlanság (I - intangibility)

Bár a szolgáltatások igénybevételekor vannak fizikai tényezők, maga a szolgáltatás általában megérinthatetlen. Ezt igazolja George állítása is, miszerint „a szolgáltatás vásárlójának kosara üres... az ügyletben kifizetett pénzéért nem kap semmi megfoghatót...” (Veres 1998. 36.o.).

A szállodai tartózkodás esetén nem az ágyat vásároljuk meg, hanem a pihentető alvást. A szolgáltatás megismeréséhez nincs áruminta, a vevőnek át kell élnie annak igénybevételét, tehát tapasztalati terméket vásárol (Garvin, 1988). A vásárlás előtti fázisban érzékszervi úton nem szerezhet róla előzetes információt (nem látható, nem tapintható, nem szagolható), így nehezen tud következtetni a minőségre (Zeithaml, 1981). Vásárlásának alapja a szolgáltatóval szembeni bizalom, mely így felértékelődik a szolgáltatás eredményének megítélésében (Papp, 2003). Ezért a szolgáltatók feladata a „megfoghatatlant megfoghatóvá tenni” (Kotler, 1998) azért, hogy a vevők bizonytalanságát csökkentsék. Egy szállodai szolgáltatást sincs lehetőségünk kipróbálni előzetesen, csak „éles” helyzetben szerzünk róla tapasztalatot.

#### Nem tárolható jelleg, romlékonyság (P - perishability)

Az adott időpontban nem értékesített szolgáltatás nem pótolható, „elveszett” fogalmat jelent. Erre kiváló példa a szállodai szoba, mivel az el nem adott aznapi szállodai férőhely örökre elvesz, másnap már nem értékesíthető, nem raktározható el későbbre. A kereslet napi, heti, havi ingadozása (szezonálitása), másrészt a zsúfoltság vagy éppen a kevés igénybevevő befolyásolhatja a minőséget. Ezért komoly feladatot jelent a szolgáltatóknak a kapacitás tervezés és menedzsment, a fogyasztói igények pontos felmérése és esetlegesen a csúcsidekben jelentkező kereslet rugalmas átirányítása (Schmenner, 1995) más időpontokra.

#### Elválaszthatatlanság (I - inseparability)

A szolgáltatás nyújtása és annak felhasználása időben és térben elválaszthatatlan egymástól (Kotler, 1998). Ez a megközelítés néhány szolgáltatás esetében nem érvényesül (Papp 2003, 32.o.), mert nem szükséges a fogyasztó és a szolgáltatás nyújtó egy időben és helyen tartózkodása (pl.: életbiztosítás, internetes vásárlás). A korlátozott szállíthatóságú szolgáltatások esetében a frontszemélyzet és az igénybe vevő jelenlétében egy időben megy végbe a szolgáltatás előállítás és az elfogyasztása. Fogalmazhatnánk úgy is, hogy a vevő szeme láttára készül a szolgáltatástermék, ami felértékeli a minőség jelentőségét, hiszen nincs mód az utólagos ellenőrzésre (Heidrich, 2007). A fogyasztó-szolgáltató kapcsolata sokkal aktívabb és közvetlenebb, mint fizikai termék fogyasztásakor. Különböző szolgáltatások esetében ez az interakció eltérő mértékű, hiszen egy táncest a fogyasztó aktív közreműködését feltételezi, míg az autószerelés folyamatában az ügyfél – hozzá nem értése miatt is – passzív.

## 14. melléklet: Az elégedettség / elégedetlenség következményei

### Lojalitás, elkötelezettség

A mai marketingkutatók álláspontja szerint a jelenlegi versenyhelyzetben az elégedettség elérésén túl a vállalkozásoknak meg kell tartani, azaz lojálissá kell tenni vásárlóikat. Elsőként Deming (1986, 141.o.) fogalmazta meg, hogy *„a jövőben nem lesz elegendő, ha a fogyasztóink csak szimplán elégedettek”*.

A lojalitás általában egyfajta pozitív kapcsolatot, elkötelezettséget, hűséget jelent. A fogyasztó szempontjából ez olyan hajlam, hogy bizonyos szolgáltatóval ismételt és elmélyült kapcsolatot alakítson ki (Hetesi, 2002). A lojális fogyasztó ugyanattól a szolgáltatótól vásárol, ha lehetséges, másoknak őt ajánlja, és mindig pozitívan viszonyul a szolgáltató irányában (Kandampully és Suhartanto, 2000). Dick és Basu (1994) szerint a vásárlói hűség az egyén és a márka vagy a szolgáltatás közötti kapcsolat erőssége. Newman és Werbel (1973) szerint viszont hűséges az a fogyasztó, aki úgy vásárol újra egy márkát, hogy csak azt az egyet veszi figyelembe, és nem végez más márkákhoz kapcsolódó információ keresést. Ezek alapján a lojalitásnak viselkedési és attitűd dimenziója van, melyek megléte esetén a vevő nagy valószínűséggel kitart a szolgáltató mellett. Ennek jelentőségét alátámasztja egy amerikai kutatás, mely 14 vállalat mintáján bizonyította, hogy 5 százalékos vevőmegtartás 25-95 százalékos nettó jelenérték növekedést eredményezett a profitban (Reichheld és Sasser, 1990.). A lojális vevőkör kialakítása lényegesen kevesebb marketing ráfordítással jár, mint új vásárlók megszerzése (Fornell és Wernerfelt, 1987).

Több kutató vizsgálta, hogy milyen tényezők hatnak a lojalitás kialakulására. Egyetértés még nincs, de alapként elfogadott, hogy a kiváló szolgáltatás minőség és az elégedettség (Cronin és Taylor, 1992, Getty és Thompson, 1994) elősegíti, míg a szolgáltató váltásra ható technikai, gazdasági és pszichés tényezők (Selnes, 1993, Gremler és Brown, 1997) és a vállalat imázsa (Kandampully és Suhartanto, 2000) befolyásolják. Feltételezhető tehát, hogy létezik a „minőség – elégedettség – lojalitás” összefüggés, mely alapján a magas minőségű szolgáltatás elégedetté teszi a fogyasztókat, az elégedettség pedig lojalitáshoz vezet (Grönholdt et al, 2000).

Az elégedettség nem eredményez teljes biztonsággal vevői lojalitást, Toepfer (2000) megállapítja, hogy az elégedettség fontos, de nem elégséges feltétele a tartós vevői kapcsolatnak. A legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségszerűen lojálissá, sőt, sok elégedett vevő elhagyja a szervezetet (Reichheld és Teal, 1996). Vollmer és szerzőtársai (2000, 476.o.) szerint *„az elégedetlen fogyasztók is lehetnek lojálisak, ami szintén megkérdőjelezi az elégedettség – lojalitás kapcsolat egyértelműségét”*.

*„Ahogy a lojalitás problémakör vizsgálata szélesedett, úgy lettek egyre bizonytalanabbak a korábban egyértelműnek tűnő megállapítások, úgy vált egyre bonyolultabbá a lojalitás fogalmi meghatározása, és ennek következtében mára sem a lojalitás, sem az arra ható tényezők érvényességében sem lehetünk biztosak”* (Hetesi 2002, 206.o.).

Galvács (2003) szerint az ügyfél elkötelezettségét kell a középpontba állítani, mert igen szoros kapcsolatban áll az elégedettséggel és lojalitással, ugyanakkor sokkal erősebb a hatása az üzleti eredményességre. Az elkötelezettséget csak a jó termék, a jó marketing és a jó alkalmazottak hármassága tudja kivívni az ügyfelekben. A szállodák működtetésében különösen kiemelt figyelmet kapnak a vendégekkel közvetlen kapcsolatba kerülő munkatársak. A Front Line Management azt a követelményt támasztja a szolgáltatóval szemben, hogy legyenek világos

műveleti szabályok, legyen állandó ellenőrzés a frontvonalban, illetve folyamatosan fejlesszék a frontszemélyzet teljesítményét.

Edvardsson és társai (2000) arra hívták fel a figyelmet, hogy különbség van 'kiérdemelt' és 'vásárolt' lojalitás között. A 'kiérdemelt' lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, amikor a fogyasztó azért tér vissza a termékhez/szolgáltatáshoz, mert azzal elégedett. A 'vásárolt' lojalitás azonban valamilyen kedvezmény felkínálásán alapul (lásd a kuponozást), amely rövid távú újvásárlást eredményezhet. Ennek során a vevők csupán kihasználják a programot, hogy minél olcsóbb termékhez/szolgáltatáshoz jussanak hozzá. Am ha olcsóbb szolgáltatót találnak (például a szállásfoglalásra specializálódott ár-összehasonlító oldalak segítségével), akkor azonnal átpártolnak (Mester, 2007).

A hűség növelésének egyik módja a hűség programok kidolgozása. A hűségprogramok képessé teszik a cégeket arra, hogy proaktív módon, megtervezett jutalmak segítségével alakítsák a fogyasztói magatartást a hűség felé.

A hűségprogramoknak három fő fajtája van (és ezeknek több száz különböző változata):

- \* Kedvezményeket nyújtó programok – hűségkártya használata esetén bizonyos árucikkek vagy szolgáltatások árából kedvezmény jár (például a szállodai törzsvendég kártya használata esetén a wellness szolgáltatások árából 10%).
- \* Pontgyűjtő programok – kilométerek vagy pontok adományozása az elköltött összeg alapján (például minél több repülőjegyet vásárol, illetve minél több légi kilométert tesz meg, annál több bónusz kilométert kap az utas). A szállodák gyakran kapcsolódnak a légitársaságok, utazási irodák, autókölcsönzők programjaihoz, melynek kapcsán a vendégek vagy további pontokat gyűjthetnek szállodai tartózkodásuk alkalmával, vagy a már összegyűjtött pontszámaikat válthatják be ingyenes szolgáltatásokra.
- \* Szolgáltatásokon alapuló programok – különleges szolgáltatások vagy személyre szabott árazás annak érdekében, hogy a vevő különlegesnek érezze magát. A színvonalas szállodák esetében a VIP (Very Important Person – nagyon fontos személy) vendégeket különleges bánásmódban részesítik.

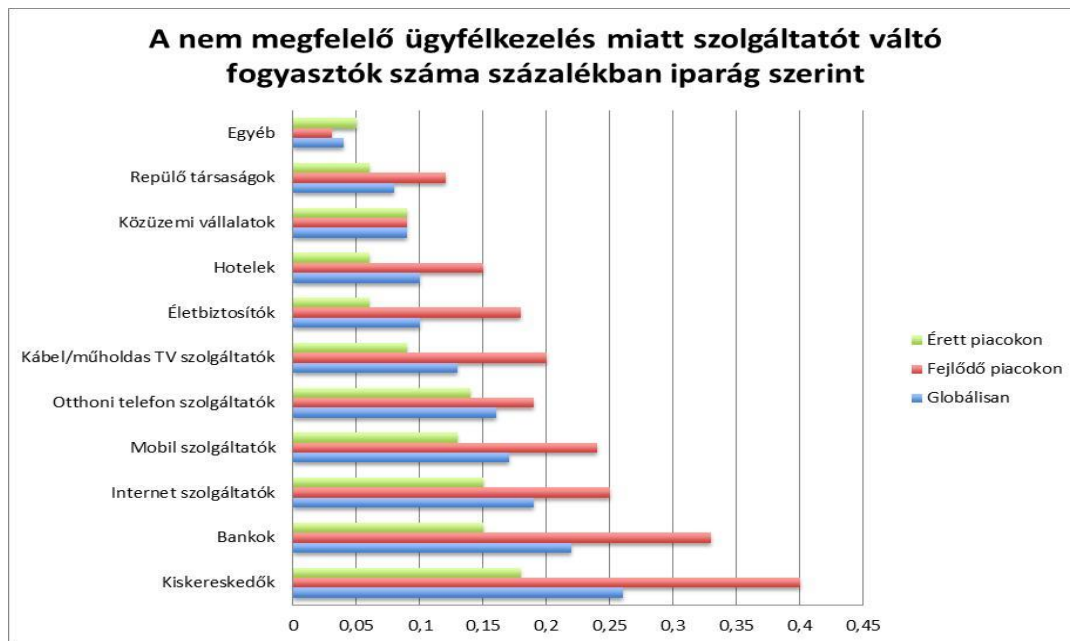
A hűségprogramok akkor érik el hatásukat, ha több csatornán keresztül működnek és jutnak el a vendégekhez. Ha a cégnek sikerül hűségessé tenni a vásárlót, ezáltal csökkentheti reklám költségeit, hiszen már nem kell meggyőznie a márka, a termék/szolgáltatás vagy a vásárlási hely értékeiről. Ezenfelül könnyebben elfogadja a magasabb árakat is, hiszen a kipróbált minőséget, a megbízhatóságot és a vásárlásra fordított idő megtakarítását tartja szem előtt.

## Elvándorlás

Amennyiben a vevői elvárásoknak nem sikerül megfelelni, gyakori következmény a fogyasztók elvándorlása, lemorzsolódása. A nemzetközi szakirodalomban a következő kifejezések használatosak erre a jelenségre: customer attrition, churn, turnover, customer defection.

*„Az amerikai vállalatok öt évente elveszítik vevőik felét, vezetőik azonban ennek okairól mit sem tudnak. Pedig a vevők elpártolása az üzlet leginformatívabb mutatója”* (Reichheld 1996, 58.o.).

A lemorzsolódás ott a legjellemzőbb, ahol nagy a cégek közötti konkurenciaharc, technikailag egyszerű a szolgáltató váltás, alacsony az ügyfél lojalitás. Az M73. ábrán látható, hogy a kiskereskedelmi, banki és telekommunikációs vállalatok mellett ez a szállodai szolgáltatások esetében is jellemző.



**M73. ábra: Az elvándorlás aránya a nem kielégítő ügyfélszolgálat miatt a különböző iparágakban**

/Forrás: Accenture 2010 Global Consumer Research/<sup>12</sup>

Egy tíz éves kutatás során vizsgálták, hogy az amerikai vállalatok miért nem próbáltak tanulni vevőik elpártolásából. Hét meghatározó okot tártak fel (Reichheld, 1996):

- \* Sok vállalatot nem riaszt a vevők elpártolása, nem értik az összefüggést a vevők hűsége és a bevételek között.
- \* Nem kellemes a hibákat túlzottan alaposan vizsgálni, az elemző pályájára is veszélyes lehet a hibák elemzése.
- \* A vevők elpártolását gyakran nehéz meghatározni.
- \* Néha még a vevőt is nehéz meghatározni.
- \* Nehéz az elpártolás okainak mély feltárása, a tanulságok levonása.
- \* Nem könnyű olyan konfliktust vállaló munkatársakat toborozni, akik a tanulságokat levonják és képesek intézkedni a problémák kiküszöbölésére.
- \* Nehéz olyan mechanizmust kialakítani, amelynek segítségével a vevők elpártolásának elemzéséből következő gyorsan reagáló stratégia kialakítása következik. (Bátor 2007, 50.o.)

Az elvándorlás jelentős részben előre jelezhető, így fel is lehet készülni rá. Kis rendszerekben az ügyes kereskedő a vevővel közvetlen kapcsolatot tart, és érzékeli a kapcsolat minőségét. Nagyobb cégeknél elektronizált megoldás jellemző, mely az érzékeny adatok gyűjtését és a baj megelőzését ügyfélkapcsolati menedzsment rendszer (CRM – customer relationship management) által végzi.

A vállalatoknak tehát érdeke, hogy minél hamarabb felismerjék, hogy mely ügyfeleik hajlamosak az elvándorlásra, kikre érdemes illetve nem érdemes költeni. Ehhez kiterjedt adatbázissal kell rendelkezniük, folyamatosan figyelemmel kell kísérni a vevői elégedettséget,

<sup>12</sup>

[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_2010\\_Global\\_Consumer\\_Survey\\_Executive\\_Summary\\_v4.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_2010_Global_Consumer_Survey_Executive_Summary_v4.pdf) (Olvasva: 2013-04-10)



rendszeresen vizsgálni kell a panaszokat, illetve törekedni kell az elpártolt fogyasztók indokainak feltárására. Ezek eredményeit be kell építeni a működésbe és a fejlesztési tevékenységbe, hogy ne kövessék el ugyanazokat a hibákat.

## Panasz

Az elégedetlenség gyakran csalódottságként jelenik meg a fogyasztóknál. „*A csalódás a valóság észlelésével kapcsolatos negatív érzelmi átélések egyike*” (Atkinson és Hilgard, 2005), mely frusztrált állapotot válthat ki. A csalódás nem más, mint az elvárásaink megghiúsulásával való szembesülés.

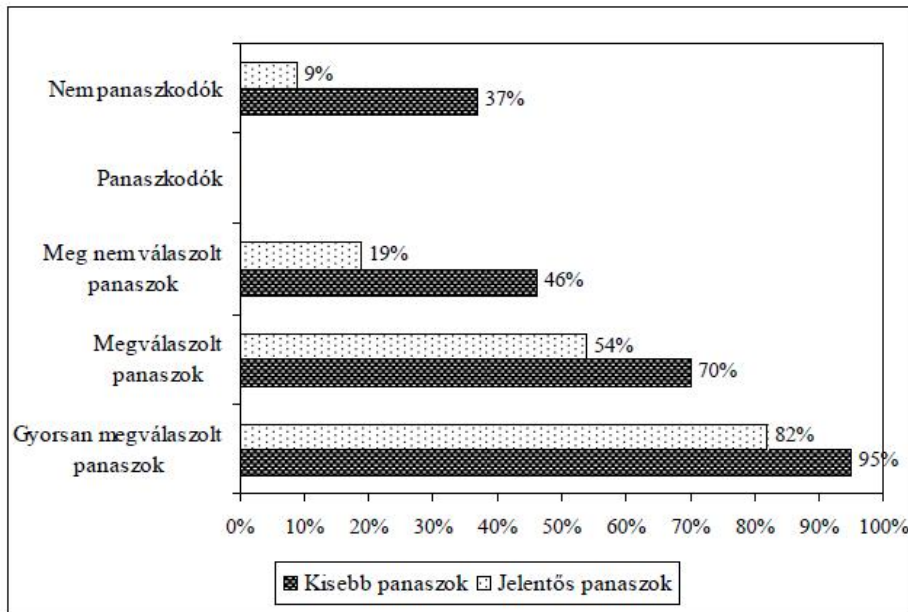
Az utazás a fogyasztás igen sajátos területe, mivel a vásárlónak viszonylag szűk lehetőségei vannak a termék tulajdonságaival kapcsolatos előzetes tájékozódásra (Neulinger et al. 2009). Minél távolabbi, szélesebb kulturális különbségeket hordozó célterületre utazik valaki, annál kisebb az esélye az elvárásainak indulás előtti kontrollálására. Ugyan az utazók igyekeznek a szállodákról, az éttermekről vagy az attrakciókról minél több információt összegyűjteni, de a turisztikai célterületek működésének sajátosságai, valamint a turisztikai élmények rendkívüli összetettsége szinte lehetetlenné teszik a csalódás tudatos kiküszöbölését. Mivel az utazások a legtöbb esetben az álmok valóra váltását célozzák, ebből következően a csalódás lehetősége a turizmus szinte automatikusan kódolt következménye (Michalkó és Irimiás, 2011). A szállodaipar és vendéglátás azért hordozza magában a hibázási lehetőséget, mert a szolgáltatás előállítása során magas a humán tényező szerepe (Mattila, 2001). Ha a szolgáltatási folyamatba hiba csúszik, az veszélyezteti a szálloda és a vendég között fennálló kapcsolatot (Riscinto-Kozub, 2008).

Az érzékelt panasz szituációra a fogyasztók háromféleképpen reagálhatnak. A felmerült probléma esetén a szolgáltató felé közvetlenül kinyilvánítják elégedetlenségüket, vagy negatív szájreklám formájában a családtagoknak, barátoknak panaszkodnak, vagy szélesebb körben, harmadik féllel (pl. közösségi média) osztják meg elégedetlenségüket. Gyakorlati szempontból lényegtelen, hogy az elégedetlenség jogos vagy vélt (Veres, 1998).

A szolgáltató számára a panasz lehetőséget biztosít arra, hogy kommunikatív vagy komparatív módon megnyerje magának az ügyfelet (Ercsey, 2008). Ehhez ki kell dolgoznia azt a szisztematikus tevékenységet, amellyel az egyes panaszhelyzeteket kezeli (panaszszituáció menedzsment – Complaint Management). A szolgáltatók az igénybevevői panaszokat általában úgy tekintik, mint kellemetlenséget, idő és pénzpocsékolást. A panaszszituációk észlelésének fontosságát akkor érthetjük meg igazán, ha figyelembe vesszük azt a statisztikai eredményt (TARP, 1990), amely szerint 27 elégedetlen igénybe vevőből átlagosan 26 nem panaszkodik! „*Ezt nevezzük a 'Jéghegy csúcsa' effektusnak, és ebből a szolgáltatónak – kis túlzással – azt a következtetést kell levonnia, hogy a reklamációk nyilvántartott gyakoriságát 27-tel kell szoroznia*” (Veres, 1998, 180.o.). Tax és Brown (1998) szerint az elégedetlen fogyasztók csak 5-10 %-a dönt úgy, hogy panaszt tesz és jelentős része elégedetlen panasz elintézésével.

A panaszok nyilvántartása és azonnali javítása fontos részét képezi a panaszszituáció menedzsment intézkedéseknek. A panasz menedzsment intézkedések legfontosabb célja, hogy a hibás szolgáltatást kijavítsa, a vevőt kompenzálja, és helyreállítsa az elégedettséget. Ez a folyamat a szolgáltatások esetében bonyolult, hiszen a javítás és a csere nehezen értelmezhető (Veres, 1998). Egy ki nem javított hiba könnyen vezethet az ügyfél végleges elvesztéséhez, míg egy időben kijavított hiba akár ellentétes hatású is lehet (M74. ábra). A szolgáltatás helyreállítási paradoxon (service recovery paradox) ugyanis azt igazolja, hogy egy hibás szolgáltatás gyors és készséges kijavítása kellemesebb emlékeket hagy a fogyasztóban, mint a hibátlan teljesítés. Így a panaszokat lojalitásszerzési lehetőségekné is lehet tekinteni. „*Természetesen ezek egyszeri alkalmak, gyakori ismétlődésük már semmilyen lojalitáshoz nem vezet, sőt...*” (Heidrich, 2007,

109.o.). A hatékony panaszszituáció kezelést tehát a fogyasztói lojalitás értékével mérhetjük a gyakorlatban.



**M74. ábra: Mennyi csalódott ügyfél vásárolna ismét Önöktől?**

/Forrás: Haksever et al. (2000, 341.o.)/ in Bernáth 2005, 109.o./

A szolgáltatás helyreállítási paradoxon kutatása ellentmondó eredményeket hozott, mivel az érintett sokaság kicsi, a mérés bonyolult. Michel és Meuter (2008) banki területen 11 000 interjú alapján jutott arra az eredményre, hogy a hatékony panaszkezelés nagyon fontos, ám a paradoxon valószínűsége alacsony, így nem jelentős a vezetői eszközként való alkalmazása sem. DeMatos és szerzőtársai (2007) azt állapították meg, hogy a szolgáltatás helyreállítása az elégedettségre pozitívan hatott, de nem volt szignifikáns az újvásárlási szándékra, a kifejtett szájreklámra és a vállalat imidzsére. Az eredmények a vizsgált szolgáltatások jellegétől függően eltérést mutattak.

A panaszok menedzselése a kutatások szerint nemcsak az igénybevevői elégedettséget és lojalitást befolyásolhatja, hanem hatással van a dolgozói elégedettségre is (Tax és Brown, 1998).

## Szájreklám

Az elégedettség/elégedetlenség kialakulási folyamatában látható, hogy az igénybevevők hangot adnak a szolgáltatások fogyasztásával kapcsolatos érzéseiknek, tapasztalataiknak. Ez a tevékenységük a szájpropaganda, mely egyéb kifejezések formájában is megjelenik a szakirodalomban: szóbeszéd, szájról-szájra, WoM (Word of Mouth), szájreklám.

A pozitív szájpropaganda számos előnnyel jár. A szájpropaganda kilencszer hatékonyabb a hagyományos hirdetési módoknál, ahogy ezt egy korai tanulmány is bizonyította (Day, 1971). A szájpropaganda nagyon nagy befolyással van minden vásárlási döntésre, de ez különösen igaz a szolgáltatási szektorra, mivel az immateriális javakat és szolgáltatásokat nagyon nehéz vásárlás előtt megismerni, nincs rájuk garancia, így nagyobb kockázattal járnak, mint az áruk.

Napjaink marketing stratégiáinak számolniuk kell a technológiai és szemléleti fejlődés eredményeként létrejött jelentős vevőszerep változással. Rekettye (2004) szerint a vevők korábbi passzív szerepkörükből kilépve az értékteremtés aktív résztvevőivé váltak. Álláspontját

alátámasztja a vevők a cserét kísérő kommunikációban, interakcióban való aktív részvétele, melynek lehetőségeit tovább szélesítette az internetes formák elterjedése, melyen keresztül is egyre több csatorna nyílik meg a vevői igények közvetítésére, akár online párbeszéd formájában is (e-marketing). Az utóbbi években a turisztikai termékek és szolgáltatások piacra vitelének trendjét erősen befolyásolta az internetes felhasználók számának növekedése. Az internet jelenléte lehetővé teszi, hogy gondolatainkat, tapasztalatainkat megosszuk, véleményezzük a különböző termékeket és szolgáltatásokat, ezzel "felhasználó által generált tartalmat" (UGC – User generated content) hozunk létre (Goldsmith és Horowitz, 2006).

Az interneten keresztül az egyének megoszthatják gondolataikat és nézeteiket a teljes felhasználó közönséggel (Dellarocas, 2003) és egyre többen használják aktívan a hálózatot döntésük meghozásának segítségével. A potenciális ügyfelek a döntéshozataluk folyamata közben nagy mennyiségű adathoz férhetnek hozzá, ami segítheti őket az alternatívák közötti választásban (O'Connor, 2008), azaz a lehetőségek bővültek a többi felhasználó véleménye által.

„Gyakorlatilag a hagyományos szájpropagandát felváltotta az internetes szájpropaganda, azaz e-WOM (electronic Word-of-Mouth) és a buzz” (Hennig-Thurau et al, 2004, 39.o.).

A 'buzz' magyarra leginkább 'zsongás'-ként, 'bizsergés'-ként fordítható. Lényege, hogy a fogyasztók körében adott termék- vagy szolgáltatásmárkáról, cégről, személyről hír/kommentár terjed a fogyasztói hálózatokon keresztül, melyek a face-to-face kapcsolatok alternatíváját jelentik.

Azok, akik a világhálón keresztül vásárolnak, nagymértékben hagyatkoznak a többi vásárló véleményére. A vásárlók biztonságosabban érzik magukat a többi felhasználó véleményére hivatkozva (Hennig-Thurau és Walsh, 2003), mert az emberek megpróbálják utánózni mások viselkedését, tanulni a mások tapasztalataiból, ha nem áll rendelkezésre elegendő információ. (Kwon, Bae és Phelan, 2011). Ezt a jelenséget nevezzük terelő viselkedésnek (herding behavior).

Az elégedettség fokozásának problémája, hogy a vevők sokkal hamarabb és gyakrabban adnak hangot elégedetlenségükből fakadó rosszállásuknak, mint elégedettségüknek, ezzel befolyásolva környezetük beállítottságát is (Hallensleben, 1999).

A 'szájról szájra' kommunikáció rendkívül pozitív, vagy rendkívül negatív is lehet. A pozitív megjegyzések kapcsolódhatnak élénk, vagy újszerű történetekhez, érzésekhez, ajánlhatják az adott szolgáltatást. A negatív szájpropaganda pedig a panaszokat, hibákat és akár a termék vagy a szolgáltató becsméréseit is tartalmazhatja. Általában az öntudatos, társadalmilag integrált emberek törekvése, hogy csökkentsék az információs asszimetriát és növeljék a szájról szájra kommunikációt.

A WOM nem csak az ügyfelek között teremt kapcsolatot, hanem a személyzet, a dolgozók, a menedzserek és a vendégek között is. Igen lényeges előnye az eWOM-nak, hogy a szállodai menedzserek költség-hatékonyan férhetnek hozzá a vendégek elfogulatlan értékeléséhez, valamint betekintést nyerhetnek a versenytársak vendéglégedettségi szintjébe (Sung, Chiu, Hsieh és Chou 2011).

Speciális szájreklámnak tekinthetők a blogok, melyek a turizmushoz kapcsolódóan váltak népszerűvé. Értékes adatokhoz juttatják az olvasót, hiszen betekintést nyújtanak a felhasználók életébe és tanulmányozni lehet viselkedésüket. A blogok hitelessége magasabb, mint a hagyományos turisztikai információs forrásoké.

Az eWoM használatának hátránya, hogy naponta több száz bejegyzés is érkezik, ez pedig azt eredményezi, hogy a szállodai vezetők nem tudják folyamatosan nyomon követni ezek alakulását (Sung, Chiu, Hsieh és Chou 2011).

**15. melléklet: A mélyinterjúk tervezett kérdései (2007-2008)**

**I. A múlt feltárása**

Milyen módon alakult a szállodai menedzsment minőség szemlélete?  
Milyen vendéglégedettségi vizsgálatokat végeztek korábban?  
Hogyan hasznosították az eredményeket?

**II. A jelenlegi helyzet vizsgálata**

Változott-e a szálloda minőség iránti elkötelezettsége?  
Mégfogalmazták-e minőségpolitikájukat és minőség céljaikat?  
Működik-e minőségirányítási rendszer?  
Mérik-e a vendégek elégedettségét? Hogyan? (módszer, gyakoriság, lebonyolító, feldolgozás)  
Hogyan hasznosítják a kapott eredményeket?  
Milyen javaslatai vannak a rendszer fejlesztésére?

**16. melléklet: Interjú kérdések Mezey Tamás úr részére - MSZÉSZ, Minőségirányítási Szekció elnöke (2011. 08. 09.)**

Melyek a Szekció céljai, feladatai?

Hogyan tudják támogatni tagságukat a minőség javításában?

Véleménye szerint hogyan viszonyulnak ma a hazai szállodák a minőség kérdéséhez?

Mennyiben tér el a hazai szemlélet a nemzetközi helyzettől?

Felismerték-e a vendéglégedettség és a lojalitás jelentőségét a hazai szállodák?

Milyen minőségirányítási rendszert javasol a Szekció a szállodáknak?

Mennyiben befolyásolja a minőségfejlesztést az üzemeltetés módja (szállodalánc, szálloda csoport, önálló szállodák)?

Vannak-e széles körben jelentkező problémák a minőség menedzsmentben?

## 17. melléklet: Szállodai kérdőív

## Kérdőív szállodáknak

Saját minőségfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységükről

## A szálloda kiválasztását segítő kommunikációval kapcsolatos kérdések

Kérem, jelölje az első táblázatban, hogy mennyire jellemző szállodájukra a következő kommunikációs csatornák használata. (1-soha, 2-néha, 3-mindig) A második táblázatban pedig azt, hogy mennyire tartja fontosnak az adott intézkedéseket a vendégek befolyásolása szempontjából. (1-nem fontos, 2-változó, 3-nagyon fontos)	Az intézkedések gyakorisága			Az intézkedések fontossága		
	1	2	3	1	2	3
1. Saját honlapot tartunk fenn (részletes, friss, valóságos)						
2. Nyomtatott tájékoztatók (prospektus, szórólap) vannak a házról						
3. A rezerváció és a front office munkatársait pontos és aktuális információkkal látjuk el						
4. Online vendégkönyvünk bejegyzéseit publikáljuk						
5. Közösségi kommunikációt folytatunk napi rendszerességgel (facebook, twitter, blog)						
6. Figyeljük az értékelő oldalakon rólunk megjelenő pontszámokat						
7. Reagálunk az egyéb felületeken (pl. Szállás.hu) megjelenő szöveges értékelésekre						
8. Bátorítjuk vendégeinket, dolgozóinkat a pozitív szájreklámra, a szállodánk ajánlására						
9. Több utazási iroda katalógusában és online kínálatában szerepelünk						
10. Elősegítjük az utazási irodai kollégák informáltságát, igyekszünk elérni, hogy minket ajánljanak (study tour, személyes kapcsolat)						
11. Egyéb kommunikációs forrásaink (TV, rádió, kiállítás), és pedig:.....						

## Az elvárásokkal kapcsolatos kérdések

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyedül értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
12. A vendégek határozott elvárásokkal érkeznek a szállodába					
13. A vendégek elvárásait képes a szálloda előzetesen befolyásolni					
14. Az osztályba sorolás (*) jelentősen befolyásolja az elvárásokat.					
15. A vendégek tudják, hogy mit kell teljesítenie egy 3*, 4* vagy 5*-os háznak					

Jelölje, hogy az alábbi információkat milyen mértékben alkalmazza az Önök szállodája. (1-nem alkalmazzuk, 3-néha, 5-minden kommunikációs felületen)	1	2	3	4	5
16. Hangsúlyozzuk a szállodánk környékének, elhelyezkedésének előnyeit					
17. Mindenhol feltüntetjük a szállodánk osztályba sorolását (hány csillagos)					
18. Minden árat bruttó értékben közlünk (ÁFA-val és egyéb fizetendő díjakkal)					
19. Kiemelten kezeljük, mindenhol elérhetővé tesszük az akciókat					
20. A szálloda épületéről, külső kinézetéről fényképet közlünk					
21. Részletes információkat közlünk a szolgáltatásainkról					
22. Minden szolgáltatásról (szoba, étterem, medencék, kert, stb.) élethű fényképeket közlünk					
23. A szállodánk (márka) nevét fontosnak tartjuk gyakran használni					
24. Kommunikációinkban szerepeltetjük minőségdíjainkat, szakmai elismeréseket					
25. Idézzük a korábban megszállt vendégeink pozitív véleményét					
26. Hangsúlyozzuk szállodánk -versenytársainkhoz viszonyított- erősségeit					

<b>Jelölje be az első táblázatban, hogy mennyire jól teljesíti az Ön szállodája az alábbi minőség jellemzőket.</b> (Az inkolai osztályzatnak megfelelően: 1-rosszul, 5-nagyon jól). <b>A második táblázatban (jobb oldali) azt jelölje, hogy mennyire fontos az adott jellemző az Ön szállodájának minőségpolitikájában!</b> (1-egáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos)	<b>A szálloda teljesítménye</b>					<b>A minőség jellemző fontossága</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Tárgyi környezet:**

27. A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus														
28. A szálloda modern eszközökkel felszerelt														
29. A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett														
30. A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek														
31. A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport)														
32. Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek														
33. A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert)														

**Szolgáltatás-készség:**

34. A vendégeket folyamatosan informálják a szolgáltatásokról														
35. Az alkalmazottak segítőkészek														
36. Az alkalmazottak gyorsan reagálnak a vendégek kéréseire														
37. A beosztottak és a vezetők udvariasak														

**Megbízhatóság:**

38. A szolgáltatásokat az ígerteknek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják														
39. A szolgáltatásokat hibamentesen biztosítják														
40. A szolgáltatásokat a vendégek igényeinek megfelelő időpontban és nyitva tartással biztosítják														
41. A vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják														
42. A számlázás minden területen korrekt és hibamentes														
43. Az alkalmazottak és a vezetők a helyükön vannak, elérhetőek														

**Biztonság:**

44. Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak														
45. Az alkalmazottak szakmailag jól felkészültek														
46. Az alkalmazottak bizalmat ébresztenek														
47. A szálloda minden területe tiszta és higiénikus														

**Empátia:**

48. Az alkalmazottak fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre														
49. Az alkalmazottak barátságosak														
50. A vendégek személyre szabott törődést kapnak														
51. A szálloda odafigyel a generációs különbségekre														
52. A szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre (pl. étel-érzékenység, betegség, vegetarizmus)														

53. Ön szerint mi az az öt legfontosabb elvárás, amit a leendő vendégek támasztanak a wellness szállodákkal szemben?

**A kapott értékkel kapcsolatos kérdések**

Kérem, jelölje, hogy szállodájukban a vendégek által fizetett árak általánosságban milyen arányban állnak az alábbiakkal!	jóval alacsonyabb	alacsonyabb	arányos	magasabb	jóval magasabb
54. A szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségéhez képest a fizetett ár...					
55. A szálloda beszerzéséhez...(csillagszám) képest a fizetett ár...					
56. A szerzett élményekhez képest a fizetett ár...					
57. A szálloda gazdaságos fenntartásához...szükséghez képest a fizetett ár...					

**Az elégedettséggel, a minőségfejlesztéssel és a lojalitással kapcsolatos kérdések**

Kérem, jelölje be (X) az alábbi állítások mindegyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
58. A szállodánk által nyújtott szolgáltatások minősége megfelel a vendégek elvárásainak.					
59. A vendégeink általában elégedetten távoznak a szállodából.					
60. A vendégek pozitív élményekkel távoznak a szállodánkból.					
61. Célunk, hogy minél több új vendéget nyerjünk meg					
62. Célunk, a meglévő vendégek elégedetté tétele					
63. Célunk, hogy minél több vendég térjen vissza szállodánkba					
64. Célunk a gazdasági és pénzügyi válság túlélése					
65. A vendégek nem a szállodához kötődnek, hanem a kedvezményekhez					
66. Ha kismértékben megemelnénk az árat, csökkenne a vendégszám					

Kérem, jelölje be (X), hogy a minőségfejlesztési tevékenységük következtében milyen változást tapasztalt az elmúlt 5 évben! (1-jelentősen csökkent, 2- kismértékben csökkent, 3-nem történt változás, 4-kismértékben növekedett, 5-jelentősen nőtt)	1 jelentősen csökkent	2	3 változatlan	4	5 jelentősen nőtt
67. A minőségfejlesztés hatására a vendégek elégedettsége.....					
68. A minőségfejlesztés hatására a törzsvendégek aránya...					
69. A minőségfejlesztés hatására a minőségi vendégkör aránya...					
70. A minőségfejlesztés hatására a vendég panaszok száma.....					
71. Az árcsökkentés és az akciók hatására a kevésbé fizetőképes vendégkör...					
72. A minőség fejlesztési törekvések és ráfordítások összege (Ft) az elmúlt öt évben...					
73. Az átlagos foglaltság (%).....					
74. Az átlagos tartózkodási idő...(nap / éj) .....					
75. Az átlagos költség...(Ft / vendég) .....					
76. A dolgozói lojalitás.....					





Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
<b>GAP1</b>					
77. A vezetőség ismeri a vendégek elvárásait					
78. A vezetőség ösztönzi a front személyzetet arra, hogy kikérdezzék a vendégeket					
79. A menedzsment rendszeresen informálódik a front személyzettől a vendégek visszajelzéseiről					
80. A szállodában rendszeresen mérik a szolgáltatás minőségét és a vendégelegedettséget					
<b>GAP2</b>					
81. Minden minőségsztemder és előírás a vendégek elvárásai szerint kerül kialakításra					
82. Ugyanolyan fontos vagy még fontosabb a minőségfejlesztés, mint az értékesítés					
83. A szállodában minőségfejlesztési programokat vezettek be (TQM)					
84. A minőségi szolgáltatás követelményeit egyértelműen megfogalmazták a személyzet számára, és kidolgozták ezek ellenőrzésének és mérésének rendszerét					
<b>GAP3</b>					
85. A minőség követelményeket és előírásokat (sztemderdek) maradéktalanul betartják a szolgáltatási folyamat minden pontján					
86. A dolgozók jól falkészültek, és minden szükséges készséggel rendelkeznek a tökéletes szolgáltatás minőség nyújtásához					
87. A dolgozók pontosan tudják, hogy a vendégek számára a szolgáltatás mely összetevője a legfontosabb					
88. A dolgozókat ösztönzik a jobb minőségű szolgáltatás nyújtásához szükséges újdonságok, ismeretek elsajátítására					
<b>GAP4</b>					
89. A hirdetések és egyéb marketing megjelenések kizárólag a tényleges, reális minőséget tükrözik					
90. A vendégekkel közvetlenül érintkező dolgozók hatással vannak illetve beleszólhatnak a hirdetések és egyéb kommunikáció tartalmába					
91. Az értékesítésért (Szálas) felelős munkatársak megvitatják a szolgáltatás minőségével kapcsolatos problémákat a vendéggel érintkező kollégáikkal					
92. Szállodájuknak vannak olyan versenytársai, akik szebb színben tüntetik fel magukat kommunikációjukban azért, hogy újabb vendégeket szerezzenek					

### A válaszadó és a szálloda azonosítói és egyéb ismérvei

Kérem, adja meg a kért adatokat vagy húzza alá a megfelelőt!

93. Az Ön beosztása: .....
94. A szálloda osztályba sorolása (hány csillagos): .....
95. A szálloda elhelyezkedése: ..... (város vagy megye)
96. A szálloda üzemeltetése: önálló                      lánchoz tartozó                      csoporthoz tartozó
97. A szálloda szobáinak száma (db): .....
98. A szálloda típusa: .....
99. A szálloda által megszerzett minőség (és egyéb) tanúsítványok: .....
- |               |                            |                 |                                  |
|---------------|----------------------------|-----------------|----------------------------------|
| ISO           | Európai Minőségi Díj (2Q)  | HACCP           | Magyar Turizmus Minőségi Díj (Q) |
| Zöld szálloda | Barátságos szálloda        | Arany nap       | Bábabarát szálloda               |
| Nem tudom     | Nem rendelkezik a szálloda | Egyéb, áspedig: |                                  |
100. Van a minőségfejlesztésért felelős személy (beosztás) vagy részleg kijelölve?  
Nincs                      Igen, áspedig: .....
101. Becsülje meg, hogy az elmúlt öt évben a bevételük hány százalékát fordították minőségfejlesztésre, mérésre, biztosításra, szolgáltatás fejlesztésre (%): .....
- Nagyon köszönöm, hogy értékes válaszaival segítette munkámat! A kutatás eredményeit szívesen elküldöm Önnek!  
e-mail cím: .....

## 18. melléklet: Vendég kérdőív

**Kérdőív vendégeknek**  
A legutóbbi hazai wellness (szabadidős) szállodai tartózkodásról

**A szálloda kiválasztásával kapcsolatos kérdések**

Jelölje be az alábbi állítások mind egyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! Tegyen X-et a megfelelő értékhez tartozó négyzetbe. (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
1. Igyekezem előzetesen tájékozódni a szálloda minőségéről					
2. Számomra az árak mutatják leginkább a várható minőséget					
3. Számomra az osztálybasorolás (hány csillagos a szálloda) mutatja leginkább a várható minőséget					
4. A szálloda hirdetései mutatják leginkább a várható minőséget					
5. A szálloda minőségbiztosítása, tanúsítványai (pl. ISO) mutatják leginkább a minőségét					
6. Ha tájékozodom a várható minőségről, az csökkenti a szálloda választás kockázatát					
7. Ha ismerem a várható minőséget, az növeli a szálloda iránti bizalmamat					
8. Ha jó minőségű szállodát választok, az pozitív képet sugároz rólam (presztízis)					

Jelölje az első táblázatban, hogy az előzetes tájékozódáshoz az egyes információ forrásokat és jelzéseket milyen mértékben veszi figyelembe. (1-soha, 2-néha, 3-mindig) A második táblázatban pedig azt értékelje, hogy mennyire tartja megbízhatónak az adott forrás, jelzés tartalmát. (1-teljesen megbízhatatlan, 2-változó, 3-teljesen megbízható)	Az információ forrás figyelembevételének gyakorisága			Az információ forrás megbízhatósága		
	1	2	3	1	2	3
9. A szálloda internetes honlapján szereplő szolgáltatások, információk, árak						
10. A szálloda egyéb (offline) tájékoztatói (pl.: prospektus, szórólap)						
11. A szálloda online vendégkönyvének bejegyzései						
12. Értékelő-összehasonlító weboldalak (pl. Tripadvisor), utazási portálok minősítő pontszámai						
13. A szállodától független online felületeken (pl. Szállás.hu) megjelenő szöveges értékelések ismeretlenektől						
14. Saját ismerőseim szóbeli ajánlása						
15. Utazási iroda katalógusa (online, offline)						
16. Utazási iroda munkatársainak tájékoztatása						
17. Egyéb (TV, rádió, kiállítás), éspedig:						

**Az elvárásokkal kapcsolatos kérdések**

Jelölje be az alábbi állítások mind egyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)	1	2	3	4	5
18. A kiválasztott szállodával kapcsolatban megfogalmazom elvárásaimat					
19. Ha tudatosan nem is, de egy kép előzetesen kialakul bennem a választott szállodáról					

Az elvárásaimat befolyásolják a következők (1-nem befolyásolja, 2-kismértékben befolyásolja, 3-közepesen befolyásolja, 4-befolyásolja, 5-nagyon befolyásolja):	1	2	3	4	5
20. A szálloda elhelyezkedése					
21. A szálloda osztályba sorolása (hány csillagos)					
22. A szálloda árai					
23. A szálloda akciói					
24. A szálloda épületének kinézete					
25. A szálloda szolgáltatásai					
26. Fényképek a szolgáltatásokról (pl. szoba, étterem, medencék, kert)					
27. A szálloda (márka)neve					
28. A szálloda minőség díjai, kapott elismerései					
29. A már korábban ott megszálltaktól származó információk					
30. Hasonló vagy ugyanabban a szállodában szerzett saját tapasztalataim					

31. Az öt legfontosabb elvárásom egy wellness szállodával szemben a következő:

·  
·  
·  
·

✚ **A legutóbbi hazai wellness szállodai tartózkodás alkalmával tapasztalt szolgáltatás minősége**

Jelölje be az első táblázatban, hogy mennyire jól teljesítette az adott szálloda az alábbi minőség jellemzőket. (Az iskolai osztályzatnak megfelelően: 1-rosszul, 5-nagyon jól). Írjon nullát, ha nem tudja megítélni az adott jellemzőt! A második táblázatban (jobb oldali) azt jelölje, hogy az Ön számára mennyire fontos az adott jellemző! (1-egyáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos)	A szálloda teljesítménye					A minőség jellemző fontossága				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Tárgyi környezet:**

32. A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus										
33. A szálloda modern eszközökkel felszerelt										
34. A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett										
35. A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek										
36. A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport, szépészet, fitness)										
37. Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek										
38. A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert)										

**Szolgáltatásminőség:**

39. A vendégeket folyamatosan informálják a szolgáltatásokról										
40. A dolgozók segítőkészek										
41. A dolgozók gyorsan reagálnak a vendégek kéréseire										
42. A dolgozók és a vezetők udvariasak										

<b>Jelölje be az első táblázatban, hogy mennyire jól teljesítette az adott szálloda az alábbi minőség jellemzőket.</b> (Az iskolai osztályzatnak megfelelően: 1-rosszul, 5-nagyon jól). <b>A második táblázatban (jobb oldali) azt jelölje, hogy az Ön számára mennyire fontos az adott jellemző!</b> (1-egyáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos)	<b>A szálloda teljesítménye</b>					<b>A minőség jellemző fontossága</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Megbízhatóság:**

43. A szolgáltatásokat az ígértnek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják										
44. A szolgáltatásokat hibamentesen biztosítják										
45. A szolgáltatásokat a vendégek igényeinek megfelelő időpontban és nyitva tartással biztosítják										
46. A vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják										
47. A számlázás minden területen korrekt és hibamentes										
48. Az alkalmazottak és a vezetők a helyükön vannak, elérhetőek										

**Biztonság:**

49. Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak										
50. Az alkalmazottak szakmailag jól felkészültek										
51. A dolgozók bizalmat ébresztenek										
52. A szálloda minden területe tiszta és higiénikus										

**Empátia:**

53. A dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre										
54. A dolgozók barátságosak										
55. A vendégek személyre szabott törődést kapnak										
56. A szálloda odafigyel a generációs különbségekre										
57. A szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre (pl. étel-érzékenység, betegség, vegetarizmus)										

**A szállodai tartózkodás során kapott értékkel kapcsolatos kérdések**

<b>Kérem, jelölje, hogy az Ön által fizetett árak milyen arányban állnak az alábbiakkal!</b>	<b>jóval alacsonyabb</b>	<b>alacsonyabb</b>	<b>arányos</b>	<b>magasabb</b>	<b>jóval magasabb</b>
58. A szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségéhez képest a fizetett ár...					
59. A szálloda osztálybesorolásához (csillagszám) képest a fizetett ár...					
60. A szerzett élményekhez képest a fizetett ár...					
61. A tervezett kiadásaimhoz képest a fizetett ár...					

**Az elégedettségrel kapcsolatos kérdések**

<b>Jelölje be az alábbi állítások mind egyikénél, hogy mennyire ért egyet a tartalmával! (1-egyáltalán nem értek egyet, 2-inkább nem értek egyet, 3-egyet is értek és nem is, 4-inkább egyetértek, 5-teljes mértékben egyetértek)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
62. Az általam tapasztalt minőség megfelelt az elvárásaimnak („azt kaptam, amit vártam”)					
63. Általánosságban elégedett voltam a szálloda által nyújtott szolgáltatásokkal					
64. Elégedett vagyok a szálloda választásával (a döntéssel)					
65. Pozitív élményekkel távoztam az adott wellness szállodából					



## **19. melléklet: Írásbeli interjúkérdések szállodai szakemberek részére (2013. június-július)**

### **I. A minőség szemlélet**

Mennyire jellemző ma a minőség szemlélet a hazai szállodákban és az Önök szállodájában?  
A piaci tendenciák, események mennyire befolyásolják a minőség tudatosságot?  
Melyek a minőségfejlesztési célok?  
Milyen konkrét minőségfejlesztési intézkedések jellemzőek ma a szállodákban?  
Mennyibe kerül és megtérül-e a minőségfejlesztésre fordított tőke?  
Ki foglalkozik a minőséggel?

### **II. A vendéglégedettség**

Mennyire játszik szerepet a szálloda működésében a vendégek elégedettsége?  
Hogyan mérik az elégedettséget?  
Hogyan hasznosítják a mérések eredményét?  
Mi az elégedettség biztos jele?  
Mennyire tartja elégedettnek általánosságban a vendégeiket?  
Melyek a tipikus panaszhelyzetek, okok?

### **III. A minőség kommunikációja**

Szükség van-e a minőség jelzésére?  
Milyen módon utalnak a minőségükre?  
Mit befolyásolhatnak ezzel?  
Miért tartották fontosnak a „csillag” védjegy szerinti osztálybesorolás megszerzését?  
Illetve miért nem méretik meg magukat a HotelStars kritériumok szerint?  
Mennyire vannak tisztában a vendégeik és a partnereik a korábbi osztálybesorolás illetve az új csillag védjegy követelményeivel

## 20. melléklet: Az eredeti SERVQUAL kérdések módosításának szemléltetése

Az eredeti SERVQUAL kérdések	A jelen kutatásban alkalmazott módosított kérdések
<b>Tárgyi környezet</b>	
A cég fizikai megjelenése, arculata, létesítményei vizuálisan vonzóak.	A szálloda épülete és belső tereinek berendezése esztétikus.
A cég modern felszereltséggel rendelkezik.	A szálloda modern eszközökkel felszerelt.
A cég munkatársai ízléses, elegáns megjelenésűek.	A személyzet megjelenése csinos, tiszta, rendezett.
A szolgáltatáshoz kapcsolódó kiadványok (brosúrák, nyomtatványok) vizuálisan vonzóak.	A tájékoztató anyagok, táblák, feliratok olvashatóak, szép kivitelezésűek.
	A szálloda sok wellness szolgáltatást biztosít (medence, masszázs, sport, szépség, fitness).
	Az ételek és italok finomak, egészségesek és elegendő mennyiségűek.
	A szálloda csendes, pihenésre alkalmas tereket biztosít (pl.: szoba, pihenő, kert).
<b>Szolgáltatás</b>	
A cég munkatársai nem tájékoztatják Önt pontosan a szolgáltatásnyújtás időpontjáról (-).	A vendégeket folyamatosan informálják a szolgáltatásokról.
A cég munkatársai nem segítőkészek (-).	A dolgozók segítőkészek.
A cég munkatársai nem nyújtanak azonnali szolgáltatást Önnek (-).	A dolgozók gyorsan reagálnak a vendégek kéréseire.
A cég munkatársai előzékenyek és udvariasak Önrel.	A dolgozók és a vezetők udvariasak.
<b>Megbízhatóság</b>	
A cég a feladatait az ígért határidőre végrehajtja.	A szolgáltatásokat az ígérteknek (kommunikáltaknak) megfelelően nyújtják.
A cég már az első alkalommal megfelelően nyújtja szolgáltatását.	
A cég a vállalt feladat elvégzését betartja.	
A cég ragaszkodik a hibamentességhez.	A szolgáltatásokat hibamentesen biztosítják. A számlázás minden területen korrekt és hibamentes.
A cég nyitvatartási ideje nem felel meg Önnek. (-)	A szolgáltatásokat a vendégek igényeinek megfelelő időpontban és nyitva tartással biztosítják.
A cég nem az Ön érdekeit állítja a középpontba. (-)	A vendégek szolgáltatással kapcsolatos problémáival foglalkoznak, azokat megoldják.
A cég őszinte szándékot mutat az Ön esetleges problémáinak megoldására.	
A cég munkatársai olyan elfoglaltak, hogy az Ön kérdéseire nem tudnak válaszolni. (-)	Az alkalmazottak és a vezetők a helyükön vannak, elérhetőek.
<b>Biztonság</b>	
Ön ügyfélként biztonságban érzi magát a tevékenység során.	Az épület, a parkoló, a szobák, az öltözők biztonságosak.
A cég munkatársai képesek az Ön kérdéseire megfelelő válaszokat adni.	Az alkalmazottak szakmailag jól felkészültek.
A cég munkatársainak viselkedése bizalmat ébreszt Önben.	A dolgozók bizalmat ébresztenek.
	A szálloda minden területe tiszta és higiénikus.
<b>Empátia</b>	
A cég Önnek nem szentel megkülönböztetett figyelmet. (-)	A dolgozók fogékonyak az egyéni igényekre, kérésekre.
	A dolgozók barátságosak.
A cég nem rendelkezik olyan munkatársakkal, akik Önrel egyedileg foglalkoznak. (-)	A vendégek személyre szabott törődést kapnak.
	A szálloda odafigyel a generációs különbségekre.
A cég munkatársai nem ismerik fel az Ön különleges igényeit. (-)	A szálloda odafigyel a különleges étkezési igényekre (pl.: étel-érzékenység, betegség, vegetarianizmus).

## 12. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

---

*„Az igazi szabadság az, ha úgy adunk, hogy nem várunk érte elismerést sem köszönetet”*  
Stephanie Dowrick, új-zélandi származású író (1947- )

Köszönöm témavezetőmnek, Dr Lehota József professzor úrnak, hogy végtelen sok elfoglaltsága ellenére mindig tudott időt szánni rám, amikor erre szükség volt. Mértékletességével és iránymutatásával segített a túlságosan terjengős és szertelen gondolataim letisztulásában. Megmutatta, hogy a tudomány nem szükségszerűen bonyolult és érthetetlen.

Mindenkinek köszönöm, aki a kutatás alkalmával időt szánt arra, hogy tapasztalatait, véleményét megossza velem vagy a statisztikai számítások bonyolult világában terelgetett.

Köszönöm családomnak, hogy békén hagytak, tiszteletben tartották elvonulásaimat és együtt érzően vigasztaltak a felmerült technikai problémák és veszteségek során.

A legnagyobb hálával Édesanyámnak tartozom, akinek mérhetetlen áldozatvállalása és türelme nélkül ez a dolgozat soha nem készült volna el.