

**SZOLGÁLTATÁSOK TELJESÍTMÉNYEINEK MÉRÉSE A SZÁLLODAIPARBAN**  
MEASURING THE PERFORMANCE OF SERVICES IN THE HOTEL BUSINESS**Simon Péter<sup>1</sup>, Kozma Tímea<sup>2</sup>**<sup>1</sup>egyetemi hallgató, <sup>2</sup>egyetemi docens<sup>1,2</sup>Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István EgyetemE-mail: <sup>1</sup>sp83@freemail.com, <sup>2</sup>kozma.timea@gtk.szie.hu**Összefoglalás**

A szolgáltatások egyre fontosabb szerepet töltenek be napjainkban, a szektor részarányának növekedése észrevehetően felértékelte a szolgáltatásnyújtást. Előtérbe került a minőségi szolgáltatás, és a vállalati stratégia része lett a szolgáltatásminőség. A vállalati célkitűzések között már nemcsak a bevétel vagy a fogyasztók számának maximalizálása szerepel, hanem a fogyasztók igényeinek minél magasabb szintű kielégítése is megjelent. A tanulmány célja esettanulmány keretein belül felmérni és értékelni egy szállodaipari vállalat szolgáltatásainak teljesítményét.

**Abstract**

Services play an increasingly important role today, and the increase in the sector's share has considerably appreciated the provision of services. Quality service became a priority, and service quality became part of the corporate strategy. Among corporate objectives, not only has revenue or the number of consumers been maximized, but the satisfaction of consumers' needs has been achieved as well. The purpose of this study is to examine and evaluate the performance of a hotel business based on case study.

**Kulcsszavak:** teljesítménymérés, szolgáltatásminőség, szállodaipar, rés-modell, vevői elégedettség

**JEL besorolás:** M11, M31

**LCC:** HF5001-6182, HD28-70

**Bevezetés**

A fejlett nemzetgazdaságokban messze a szolgáltató szektor járul hozzá legnagyobb mértékben a GDP-hez. (Eurostat Statistics Explained, 2014)

A szolgáltató szektoron belül fontos ágazat a turizmus, azon belül a legnagyobb részarányt a komplex szolgáltatásokat nyújtó szállodaipar képviseli. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás kategória 429,35 milliárd forinttal járult hozzá a GDP-hez 2013-ban, ez az összeg a 1,7%-át jelentette a teljes termelésnek (ksh.hu, 2015).

A szolgáltatásokat szubjektív tényezők határozzák meg, a szolgáltatások teljesítményeinek értékelése, mérése ezért nehézségekbe ütközik. Nincs egy általánosan elfogadott szabvány vagy egy érték, amihez a minőséget viszonyítani lehetne. A szakirodalomban olvasható modellek azzal a céllal készültek, hogy a szolgáltatásminőséget mérni lehessen, összehasonlíthatók, viszonyíthatók legyenek egymáshoz.

### ***Szolgáltatásminőség elméleti háttere és története***

A XX. században a szolgáltatások térnyerésével egyre fontosabbá vált a minél magasabb színvonalú kiszolgálás. A cégek számára világos lett, hogy a vásárlókért folytatott harc egyik kulcsa a vásárlói igényeknek való megfelelés. A tudomány figyelme is a szolgáltatások felé fordult. A kutatók számos modellt állítottak fel a minőség vizsgálatára, különböző meghatározások, csoportosítások születtek a minőségre és a szolgáltatásokra. Ezek fejlődése az évtizedek folyamán jól nyomon követhető. A XX. század korábbi évtizedeiben leírt egyszerűbb meghatározás alapján a szolgáltatás egy cselekedet, teljesítmény-erőfeszítés (Rathmell, 1966). Későbbiekben kibővült a szolgáltatás más tulajdonságaival is. „A szolgáltatás alapvetően megfoghatatlan teljesítmény, cselekvéssorozat, folyamat, amely az esetek többségében – még ha tárgyasult termékhez kötött is – nem okoz változást a tulajdonviszonyokban.” (Kenesei-Kolos, 2007 p. 13.).

A hangsúly a megfoghatatlanságon és azon van, hogy nem megy végbe tulajdonváltás. Ez a szolgáltatások egyik legfontosabb ismérve a termékvásárlással ellentétben, ahol a termék vásárlója megszerzi a tulajdonjogot a termék felett, korlátlanul rendelkezik vele.

A szolgáltatások fogalmát speciális jellemzőiből és sokféleségeiből adódóan jóval bonyolultabb meghatározni, objektíven mérni tulajdonságaikat. A termékekkel ellentétben nincsenek, olyan tárgyilagos mérőszámaik, mint a kézzelfogható áruk, termékeknek. Egy szolgáltatási igénybevitelénél, nemcsak a szolgáltatást nyújtó személyzet vesz részt benne, hanem az igénybevevő is részévé válik a szolgáltatásnak. A fogyasztó magatartásával, a személyzet hozzáállására adott válaszaival, reakcióival maga is alakítja azt. (Papp, 2003)

Fontos jellemzője a szolgáltatásoknak a megfoghatatlanság, nem kézzelfoghatóak, ezért nincs mód a kipróbálásukra sem. Ebből következően a vásárló egy termékkel ellentétben nem tudja pontosan mire számíthat. (Chikán, 2002) A szolgáltatásoknak további jellemző tulajdonsága a termelés és a fogyasztás egybeesése. A termelés és a fogyasztás elválaszthatatlansága szintén egy fontos különbség a termékértékesítéshez képest. (Kenesei-Kolos, 2007) A szolgáltatások megfoghatatlanságából adódóan tárolhatatlanok is egyben, később már nem értékesíthetőek (Chikán, 2002).

A bizalom szerepe is felértékelődik a szolgáltatásnyújtásnál. A vevő nem tudja kipróbálni megfogni vagy összehasonlítani más szolgáltatásokkal, kénytelen más személytől származó tapasztalatokra hagyatkozni, vagy a szolgáltatótól kapott információ alapján dönteni. Másrészt sokszor bizalmas információkat kell megosztani a szolgáltatóval, amelyek nem tartoznak másokra, visszaélhetnek vele. Ilyen információt például a könyvelővel, ügyvéddel vagy orvossal oszthatunk meg. (Papp, 2003)

A szolgáltatások sajátos jellemzőinek ismerete önmagában nem elegendő a teljesítmények méréséhez. A pontos vizsgálathoz szükséges a vásárlók értékelési folyamatának modellezése és az elérni kívánt minőség meghatározása.

A minőség értelmezése viszonyítási alapot jelent egy szolgáltatás értékelésekor, hogy összehasonlíthassa a ténylegesen kapott szolgáltatást a várt szolgáltatással. Az elvárás egy minőséget jelent, amelyet a fogyasztó elvár az adott szolgáltatástól. Szoros kapcsolatban áll a fogyasztói elégedettséggel, hasonló a koncepciójuk, mégsem pontosan ugyanazt jelentik. Liljander és Strandvik (1994) arra a következtetésre jutottak, hogy minőség alatt a fogyasztó által észlelt, érzékelt valamint a fogyasztó által elbíralt minőséget kell érteni. (Hofmeister- Tóth et al., 2003)

### ***A vásárlói elégedettség mérése a Parasuraman-féle Rész modell segítségével***

Parasuraman-Zeithaml-Berry (1985) szerzők által kidolgozott GAP modell (1. ábra) a vendég által észlelt teljesítmény kialakulását felbontotta részelemekre. A szolgáltatói oldalon megjelenő minőséget 4 tényezőtől tették függővé. Ezek optimálistól való eltérése, a rész nagyságától függően – innen kapta a modell az egyik nevét GAP modell (Rész modell) – adja az észlelt teljesítményt. Az 5. rész az elvárásokkal való összehasonlítást jelenti, ami nem más, mint az előző 4 rész egyenlege.

A GAP modell egyenletbe rendezve az alábbi módon írható fel:

$$5.\text{Rész} = f(1.\text{rész}, 2.\text{rész}, 3.\text{rész}, 4.\text{rész})$$

A részeket két csoportra osztották aszerint, hogy a vásárló vagy a szolgáltató oldalán jelennek meg. A 2., 3. és 4. részre csak és kizárólag a szolgáltató van hatással. A szolgáltató méri fel a vásárlók igényeit. Hiába határozzák meg jól az igényeket, ha nem tudják megfelelően átültetni a gyakorlatba, akkor negatív hatással lesz az elégedettségre.

Az 1. rész a vásárlók elvárásai és a menedzsment előfeltevései közötti különbséget jelenti. Egy cég vezetősége által rosszul feltételezett fogyasztói igények már a szolgáltatási folyamat első fázisánál téves útra terelik a szolgáltatást. A helytelen előfeltevések, a vásárló számára kevésbé hasznos szolgáltatásokat eredményeznek.

A vezetőség által feltérképezett fogyasztói igények, elvárások gyakorlatba történő átvezetésének nehézségét, korlátokat értik a 2. rész alatt. Az interjúk során az derült ki a modell alkotók számára, hogy a cégvezetőknek komoly nehézségbe ütközik a fogyasztói várakozásoknak való megfelelés vagy azok túlszárnyalása különböző erőforráskorlátok miatt.

Az előző két rész csak elméletben fogalmazta meg azt, amit a gyakorlatban a szolgáltatást nyújtó személynek alkalmazni kell. A gyakorlatba történő átültetést jelenti a 3. rész. Élőmunka igényes volta miatt, a sztenderdizálás, a vásárló helyes kiszolgálása és a sok tréning ellenére nem biztos az elvárt minőség.

A 4. rész a nyújtott szolgáltatás és a külső kommunikáció közötti eltérést jelenti. Kulcsfontosságú, hogy csak olyan szintű szolgáltatást kommunikáljon a vállalat a fogyasztóknak, amelyet ténylegesen nyújtani tud. Ha többet ígér a ténylegesnél, akkor növeli az elvárást. Ez később a szolgáltatás megtapasztalásánál negatív irányba befolyásolhatja az elégedettséget.

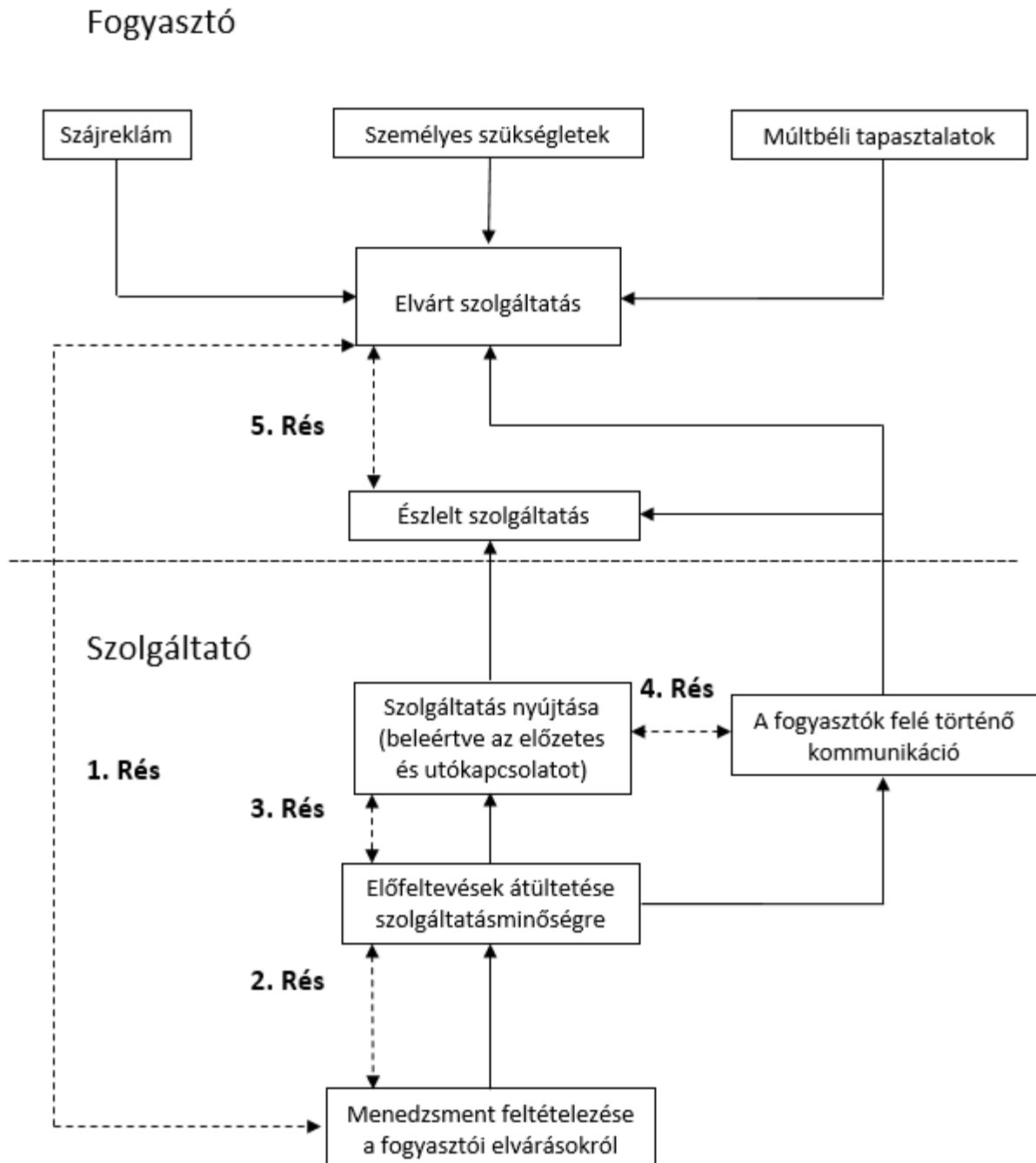
A GAP modell szerzői arra az eredményre jutottak, hogy az 5. rész az első 4 rész pozitív vagy negatív egyenlege. Az észlelt és elvárt szolgáltatás közötti különbséget meghatározza, hogyan vélekedik a menedzsment a vendégek igényeiről, majd ezeket hogyan ültetik át konkrét szolgáltatásokra, milyen korlátokkal szembesülnek, hogyan nyújtják a szolgáltatást és mindezt hogyan kommunikálják a vásárlók felé.

A GAP modell 10 kulcskategóriát azonosított, amelyeket valamennyi fogyasztó egységesen fontosnak tart. Szolgáltatásminőség elemeknek nevezték el őket (service quality determinants): (Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1985)

- Megbízhatóság (Reliability)
- Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness)
- Hozzáértés (Competence)
- Hozzáférhetőség (Access)

- Udvariasság (Courtesy)
- Kommunikáció (Communication)
- Hihetőség (Credibility)
- Biztonság (Security):
- Az ügyfél megértése (Understandingthecustomer)
- Kézszel foghatóság (Tangibles)

1. ábra: GAP-modell



Forrás: Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1985

### ***Minőségbiztosítási rendszerek***

Az elméleti modellek alkalmazhatóságára dolgozták ki a minőségbiztosítási és ellenőrzési technikákat. Többféle megközelítésük ismert, léteznek a vállalatra fókuszáló módszerek, míg mások a vevőket helyezik előtérbe. Komplexitásuk is eltérő, az egészen egyszerű egy-egy ellenőrzést tartalmazó stratégiától, a vállalat egész működését átfogó Total Quality Management rendszerekig mindent magukba foglalnak.

Minőségi célokat valamennyi vállalatnál megfogalmazzák, vagy a minőségmenedzsment keretében, vagy egyszerűen a józan ész diktálja a kitűzésüket. A minőségmérésnek két fő megközelítése létezik úgy, mint Vállalatközpontú és Vevőközpontú. (Hentschel, 1991)

### ***Vállalatközpontú minőségmérési módszer***

A vállalatorientált minőségmérési módszer a hibaköltség-elemzés. „A hibaköltség-elemzésnél az egyes termékelemek minőségét közvetve az általuk okozott hibaköltségen keresztül mérik.” (Steinbach, 1994) Egy szállodában például a kompenzáció miatt adott kisebb ajándékok, vagy elengedett szolgáltatási díjak összege. Ezekből lehet arra következtetni, hogy az esetleges szolgáltatási hiányosságok mekkora költséget jelentettek a szállodának. (Steinbach, 1994)

Statisztikai minőség-ellenőrzés során egyes szolgáltatás elemekhez kapcsolódó mutatószámokat összegyűjtik, majd összevetik a referenciaértékekkel. A tényleges feldolgozási idő és a referenciaértékek eltérése jelenti azokat a területeket, amelyeket még fejleszteni kell.

A hotel vagy bármilyen más szolgáltató által megbízott próbavásárlóval ismertetik a szolgáltató minőségkritériumait, majd ezután anélkül, hogy felfedné valódi célját egyszerű vendégként igénybe veszi a megbízó szolgáltatásait. A vásárlásról pontos feljegyzéseket készít, majd összeveti az előzetesen kapott információkkal. A folyamat legvégén átnyújtja a részletes riportot a szolgáltatónak. (Pompl, 2001)

Szemlék előnye az előbb ismertetett 3 minőségmérési módszerrel szemben, hogy még a szolgáltatás kezdete előtt el lehet végezni. Megelőzésre alkalmas, viszont csak a tárgyiasult részminőségekre alkalmazható. (Pompl, 2001)

### ***Vevőközpontú minőségmérési módszerek***

A vevőorientált minőségmérési módszerek a vásárlói elégedettséget tekintik a legfőbb szempontnak szemben a vállalatorientált technikákkal, ahol előre meghatározott kritériumoknak kell megfelelni. A vevőközpontú elégedettségvizsgálatok megkérdezéssel vagy kérdőíves vizsgálattal történnek. (Strauss-Hentschel, 1991)

### ***Integrated Value-added Management System***

A minőségmenedzsment modellek közül érdemes még megemlíteni Buresch János és Gyenge Balázs által kidolgozott I-VMS (Integrated Value-added Management System) módszert, amely több előnnyel is rendelkezik a korábbi modellekhez képest.

A szerzőpáros által kidolgozott innovatív módszer az egymásra épülő lánc szemlélet helyett hálózatos, integrált szemléletet követ. Az egyes egységeket nem önálló modulként, hanem egy nagyobb szerveződés részeként vizsgálja. A modell további előnye, hogy már meglévő menedzsment modellhez hozzáigazítható. Nem kell megszüntetni a korábbi rendszert, hanem annak kiegészítéseként, tovább fejlesztéseként alkalmazható. A modellben az integrált,

hálózatos megközelítés legfontosabb eszköze az úgynevezett fókusz-tripletek. Minden egyes triplet nevéből adódóan 3-as tagolású. 3 alaptevékenységet és 3 támogatótevékenységet vesz figyelembe egy terület vizsgálatakor. A tripletek segítségével alaposabb és pontosabb elemzést lehet végezni egy vállalati funkcióra. (Buresch-Gyenge, 2010)

### **Anyag és módszer**

A tanulmány szekunder és primer kutatáson<sup>1</sup> egyaránt alapozódik.

A szakirodalomban nem létezik egységes definíció a szolgáltatásminőségre, jellemzői sem egyértelműek, ezért több értelmezése is létezik. A legtöbb iskola az északi (nordic) modell - alapja Grönroos (1984): Technikai és funkcionális minőség modellje - és a Parasuraman által megalkotott Rés-modell (GAP) és az arra épülő SERVQUAL módszer valamilyen kibővített, módosított változata alapján értékeli. (Becser, 2012)

Empirikus kutatások is igazolják, hogy a megfelelő minőségmenedzsment és a környezetgazdálkodás-menedzsment növeli a versenylényöket a(z) alacsonyabb) költségek és a (magasabb) megkülönböztetés révén (Molina-Azorina et al, 2015).

A primer kutatás középpontjába egy hotel került, mivel egy szállodában rengeteg szolgáltatás található. Egy szálloda nem más, mint szolgáltatások halmaza, ezért kiemelt fontossággal bír a folyamatosan magas minőség biztosítása. Ehhez elengedhetetlen az alapos szervezés és minőségbiztosítási rendszerek megléte. A kutatás célja a szálloda teljesítménymérő rendszereinek értékelése, alkalmasságuk vizsgálata és javaslatok tétele a szolgáltatások javítására, valamint a mérésük hatékonyabbá tételére.

Az esettanulmányként vizsgált szálloda nagyobb kapacitású, több étteremmel, bankett és konferencia-, Spa részleggel, mosodával, valamint apartmanokkal és egy több mint 200 férőhelyes parkolóval is rendelkezik. A szálloda célközönsége és vendégköre is túlnyomórészt külföldiek.

A tanulmány a Parasuraman-féle GAP modell segítségével feltárja a szálloda szolgáltatásainak teljesítményét, és vizsgálja, hogy a jelenlegi rendszer alkalmas-e feladatának betöltésére.

A gyakorlati elemzés kiterjed a vizsgált szálloda által rendszeresen gyűjtött, kérdőívek elemzéséből kinyerhető információkra, valamint a szálloda munkatársaitól mélyinterjúk módszerrel gyűjtött adatokra.

A szállodavezetés számára a piaci célok között egyik legfontosabb a vendéglégedettségre vonatkozóak, ugyanis a vendégek elégedettsége jelentősen meghatározza, formálja a közvéleményt (Juhász, 2015), különösen napjaink globalizált, digitalizált világában.

Dedeoğlu (2015) tanulmányának eredménye arra hívja fel a figyelmet, hogy az alkalmazottak nem mindig érzékelik megfelelően saját szolgáltatásaik minőségét.

A kérdőívek egy-egy rövidebb időszakban készített vendéglégedettségi felmérésekből származnak, ezért a minta nem tükrözi teljes mértékben a valós vendégösszetételt, valamint az előforduló problémákat. A kérdőívek elemzésénél arra kerestük a választ, hogy milyen okok

---

<sup>1</sup> A tanulmány alapjául szolgáló esettanulmányt, a kérdőíves kutatást és mélyinterjúk vizsgálatot a hallgató készítette az oktató (konzulens) szakmai vezetésével, irányításával.

miatt maradt el a céltól a szolgáltatások minősége, hogyan lehetne a szolgáltatásokon javítani, valamint mennyire alkalmas a kérdőív a szolgáltatások teljesítményének mérésére.

A vizsgált mintába 107 darab értékelhető kérdőívet választottunk ki, véletlenszerűen. A kérdőívek egy excel táblázatban kerültek rögzítésre. A kérdésekre adott válaszlehetőségek ordinális skálán mérhetőek. Három lehetőség van megadva:

- pozitív, másképp az elvárásokat túlszárnyaló, 3 pont;
- semleges, másképp az elvárásoknak megfelelő, 2 pont;
- negatív, másképp az elvárások alatti, 1 pont.

Mélyinterjúk a szálloda Igazgatóhelyettesével, mint a szállodán belüli téma felelősével, valamint az érintett területek vezetőivel készültek.

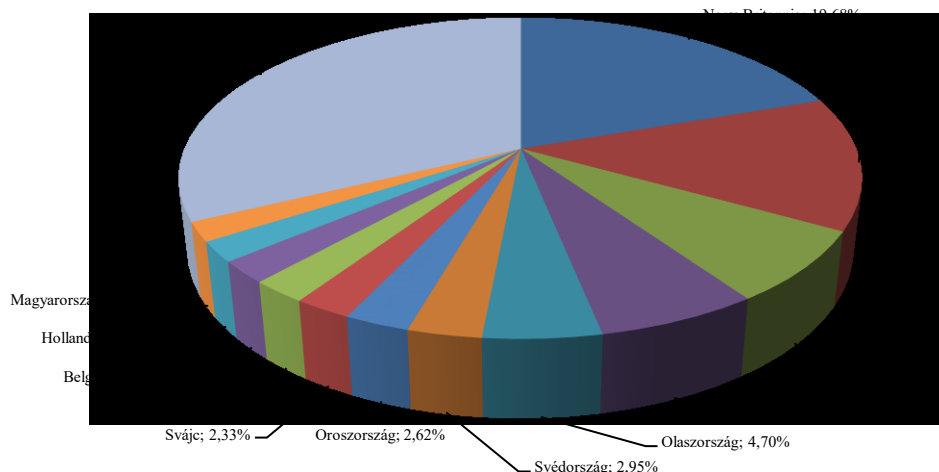
## Kutatási eredmények

### A vizsgált cég szolgáltatás teljesítmény mérésének értékelése

A Kutatás gyakorlati része a teljesítmény mérés gyakorlati alkalmazásával foglalkozik.

A szálloda vendégköre túlnyomórészt külföldiekből áll. A legfontosabb küldőpiacok 2015-ben USA és a nyugat-európai államok, a magyar vendégek aránya marginális. (2. ábra)

### 2. ábra: A szállodába legtöbb vendéget küldő országok, a vendégéjszakák száma alapján



*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel adatai alapján*

A Hotel szolgáltatásainak mérésére többféle módszert alkalmaz, melyek a következők:

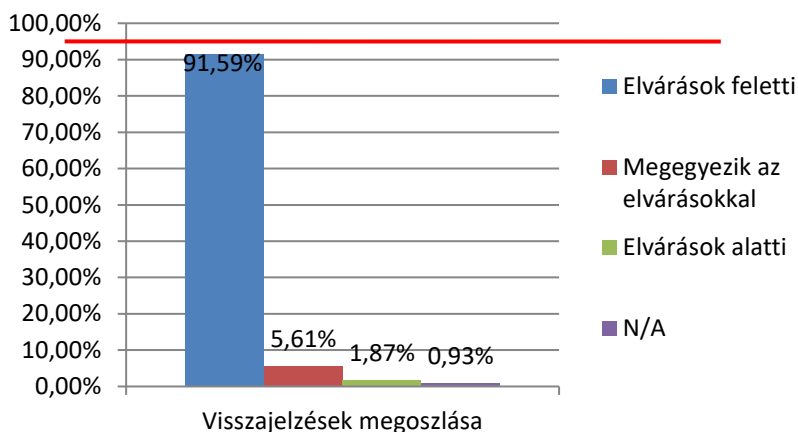
- Kérdőíves megkérdezés
- Médiafigyelő rendszer
- Próbavásárlás
- Vendégkérelmek rögzítésére és nyomon követésére alkalmas rendszer

A vezetőség ezen négy csatornán keresztül kap visszajelzést a teljesítményekről, egyben lehetőséget biztosít a gyenge területek megtalálásához és fejlesztésükhöz.

### Kérdőíves megkérdezés eredményei

A vendégek kérdőíven történő megkérdezése a vevőorientált minőség mérési technikák közé sorolható, azon belüli az elégedettség központú módszerekhez tartozik. A vendég élményeire koncentrálnak, az ő véleményét helyezik a középpontba. A szállodának 93% az elvárt teljesítménye, ezt a célkitűzést sikerült megközelíteni. Az általános tapasztalat kérdésre 98-an válaszoltak, hogy elvárások feletti volt a szállodai elégedettsége. A kiválasztott 107-es mintát alapul véve 91,59%-os aránynak felel meg. (3. ábra)

**3. ábra: Általános vendéglégedettség a szállodában**



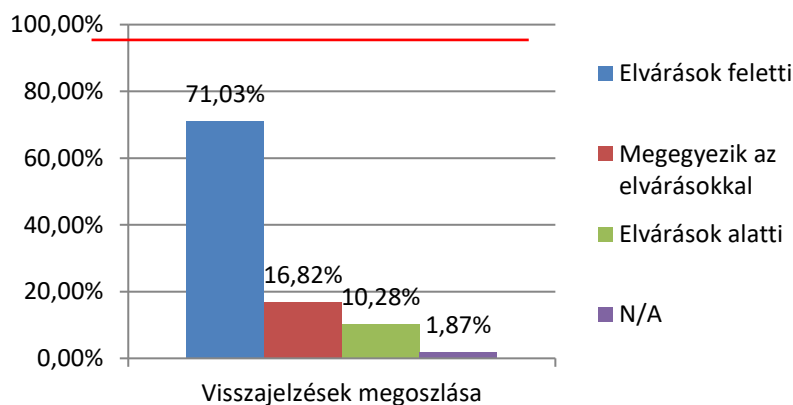
*Forrás: Saját szerkesztés, hotel kérdőívei alapján*

Foglalás menetről, a be- és kijelentkezésről a válaszadók pozitív véleménnyel voltak. Az elvárt 93 %-ot meghaladó, vagy attól 1-2%-kal elmaradó értéket adott a kiértékelés.

A célkitűzéstől sajnos jelentősebben elmaradtak a szobai technológiára adott minősítések (4. ábra), ez magába foglalja a hűtés-fűtést, világítást és a szórakoztató elektronikát. 78% és 71%-ot értek el ezek a minőségelemek. Itt jelentősebb fejlesztésre van szükség.

A szobai dekorációról, a kényelemről és a személyzet munkájáról pozitív véleményt fogalmaztak meg a válaszadók, a tényezőkkel való elégedettség 84-95% körül eredményt ért el. Az értékelők harmada egyes dolgozókat is kiemelt a kiváló teljesítményük miatt.

**4. ábra: Szobai technológiára adott visszajelzések megoszlása**



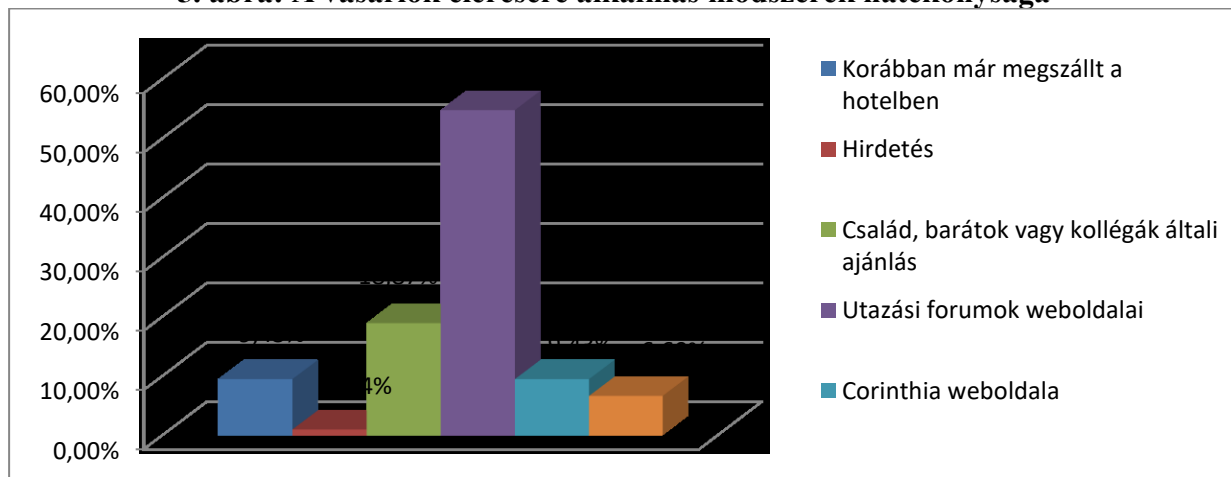
*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*



A kérdőívekre adott válaszok alapján az internetes foglalások szerepe a legjelentősebb, megközelítőleg 50%, a szálloda honlapját a válaszadók körülbelül negyede használata. Cél a közvetlenül foglalók arányának növelése, ezáltal a kifizetett jutalék csökkentése.

A visszajelzések alapján a látogatók valamivel több, mint fele (54%) az internetes ajánló oldalakon, mint például a Tripadvisor vagy booking.com találkozott először a szálloda nevével. Ez alapján kiemelten fontos a magas színvonalú szolgáltatások nyújtása, mivel a vendégek a minőség alapján választanak szállást. A hirdetések nem túl hatékonyak, a válaszadók kevesebb, mint 1%-a szerzett így tudomást a szállodáról. (5. ábra)

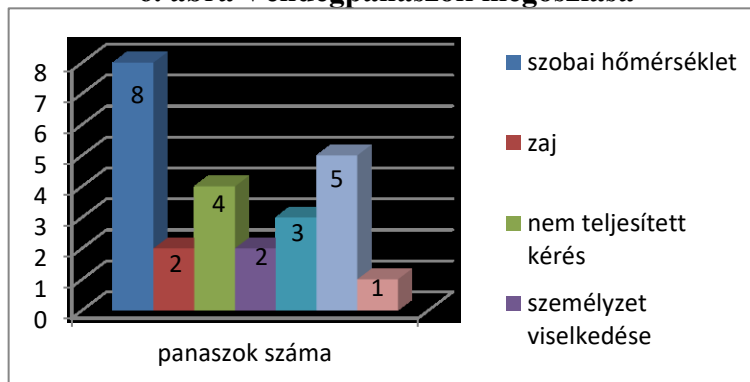
**5. ábra: A vásárlók elérésére alkalmas módszerek hatékonysága**



*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*

A szállodai tartózkodás alatt előforduló problémákat a szobai hőmérséklet vezeti, amely tervezési problémára vezethető vissza, így megoldása komolyabb erőforrásokat igényel. A felmerült panaszok mindössze felét sikerült kielégítően kezelni, amin javítani szükséges. (6. ábra)

**6. ábra Vendégpanaszok megoszlása**



*Forrás: saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*

### **Médiafigyelő rendszer eredményei**

A médiafigyelő rendszert a vevőközpontú minőségellenőrzési módszerek közé sorolhatjuk, azon belül az elégedettség-orientált módszerekhez, mivel közvetlenül a vevők véleményéből készít statisztikát. A különböző véleménynyilvánító oldalakon a vendégek tapasztalatainak összesítését végzi, lehetőséget teremtve a szállodák teljesítményeinek összehasonlítására.

Kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a program által használt algoritmusok nem mindig értelmezik pontosan a kommentet. Így megeshet, hogy egy pozitív visszajelzést negatívként értelmez, vagy fordítva negatív megjegyzést pozitívnak vesz.

Ezt a hibát leszámítva hasznos eszköz a szolgáltatások teljesítményének méréséhez.

Ennél a minőségmérő rendszerrel 95%-os a szálloda célkitűzése, amelyet 2015-ben túlszárnyalt.

### ***Próbavásárlás eredményei***

A Hotel által használt további minőségellenőrző eszköz a próbavásárlások. A vállalkozás minőségmérő módszerek közé tartozik. Részletes egységre lebontott információt nyújt a teljesítményről. A vállalat által elvárt sztenderdek teljesítését veszi figyelembe, kisebb hangsúlyt helyezve a benyomásra.

Eltérés a médiafigyelő és a kérdőíves mérésekhez képest, hogy nemcsak szubjektív tényezők alapján próbál képet alkotni a szolgáltatásról, hanem objektív kritériumok használatával igyekszik ezt megtenni. Ezek alapján történik a próbavásárlás. Ha eltérés van a követelményektől, akkor itt egyértelműen kiderül.

Egy sztenderdre vonatkozó kérdés: „A teljes bejelentkezés tovább tartott-e 5 percnél, attól kezdve, hogy a vendég beállt a sorba?”

Ez egyértelműen eldönthető, viszont ebben az esetben is lehetséges olyan szituáció, amikor a leggyorsabb bejelentkezéssel mellett sem tud 5 perc alatt bejelentkezni a vendég. Annak ellenére, hogy a recepció minden sztenderdet betart. Az ilyen ellentmondások ront(hat)ják az eredményt, bár nem hibázott a recepció, mégsem kaphat megfelelt minősítést.

Más esetben előfordul, hogy a próbavásárló által megkapott sztenderdek nem egyeznek meg pontosan a szálloda által elvárt sztenderdekkel, ez rontja a felmérés pontosságát.

2015 második féléves próbavásárlása 74,5%-os eredményt hozott, ami csak éppenhogy elmarad a 75%-os céltól. Az egyes területek teljesítménye egyenetlen volt. Az executive reggeli csak 53,5%-ot kapott, míg például a kijelentkezés 95%-ot. A részleges teljesítményének közelítése szükséges a megbízhatóság növelése érdekében.

### ***Vendég kérések rögzítésére és nyomon követésére alkalmas rendszer***

Szintén vállalkozás minőség mérési módszere a szállodának. Statisztikai, mivel konkrét referenciaértékekhez viszonyítják a teljesítményeket.

Pontatlan információk, esetleges információvesztés hibás teljesítéshez vezet, azaz romlik a szolgáltatásminőség. Ezt felismerve a menedzsmenst bevezette ezt a szoftvert, amely a szállodai kérések, hibák regisztrációjára szolgál. Jó alapot biztosít statisztikák készítéséhez, az erőforrások optimalizálásához. Mindemellett az interneten is elérhető.

A kollégák azonnal értesülnek a feladatról nem megy át több emberen az információ, így nem torzul, nem veszik el. Az automatikus irányítás meggyorsítja és leegyszerűsíti a folyamatot. Pontos információ lesz arról, hogy mennyi ideig tartott elvégezni a munkát. Nem fordulhat elő olyan, hogy nem kapta meg senki a feladatot.

Mint minden nagyobb rendszer bevezetésénél, az elején itt is adódtak problémák. Időbe telt megszokni a kollégáknak, hogy telefonon érkezik a munka. A feladat kategóriák, vagy a helyszínek egy része nem állt rendelkezésre. Például zuhanyzófej törött, ha nem volt bent a listában, akkor a kolléga kénytelen volt mást választani, ami nem fedte a valóságot. Másik esetben hiányzott a pontos helyszín. Sok időbe telt, amíg az összes problémával és helyszínnel találkoztak.

Összességében megállapítható, hogy a rendszer előrelépés a szálloda szolgáltatásainak fejlesztésében. A kezdeti időszak után betölti a neki szánt szerepet. Statisztikák segítségével sokkal tervezhetőbbek lettek az erőforrások. Pontosabbá és gyorsabbá vált általa a kommunikáció.

Az előző 4 fő csatornán kívül is alkalmaz minőségbiztosítási módszert a szálloda. A szemlék célja, még a szolgáltatás igénybevétele előtt ellenőrizni a kézzelfogható minőségelemek hiánytalanságát. A szobai ellenőrzések mellett az ügyeletes igazgatónak is kötelessége a szálloda közösségi terein végigmenni és a hiányosságokat jelenteni.

A módszer előnye, hogy még a tényleges szolgáltatás előtt van lehetőség korrigálásra, hátránya, hogy csak a tárgyiasult minőségelemekre alkalmazható.

A szállodában a vendégvisszajelzések alapján elmondható, hogy szállodai szobák állapota alapján a minőségellenőrzés ezen formája a kívánt színvonalat biztosítja.

### ***A szálloda szolgáltatásai teljesítményének elemzése a GAP modell segítségével***

A hotel szolgáltatásminőségének vizsgálatára a GAP modellt alkalmazva, sorra vettük a Parasuraman-féle modellben feltárt réseket. A vizsgálat célja értékelni a szálloda szolgáltatásának színvonalát, és megtalálni az esetleges fejlesztési lehetőségeket, valamint feltárni a hibák elkerülésének lehetőségét.

A GAP modell 1. rése a vásárlók elvárásai, és a menedzsment vásárlói elvárásokról alkotott képének különbségét jelenti. A szálloda alapszolgáltatásai előre meghatározottak, mivel a szálláskategóriáknál bizonyos szolgáltatások megléte a feltétele annak, hogy egy szálláshely az adott kategóriába kerülhessen. A vizsgált szálloda felső kategóriás szálláshely. Ennek megfelelően sokféle magas minőségű szolgáltatást nyújt a szálloda.

A vevők számára fontos – Parasuraman és szerzőtársai által azonosított – szolgáltatásminőség elemek mind megjelennek a szálloda szolgáltatásaiban

Megállapítható, hogy a management jól mérte fel a célcsoport igényeit. Nagy hangsúlyt fektetett a szálloda külső-belső megjelenésére, első osztályú anyagokat használtak fel a kivitelezéskor, és a kor legmagasabb igényeit kielégítő berendezésekkel látták el a szobákat. Ezekkel a beruházásokkal a GAP modellben azonosított kézzelfoghatóság minőségelemnek próbálnak megfelelni. A vezetés részéről jó elgondolás, hogy megfelelő hangsúlyt kap a vendégek értéktárgyainak és maguknak a vendégeknek a fizikai védelme. Mint minden felsőkategóriás szállodában itt is van biztonsági szolgálat. Az élőerős védelem mellett technikai védelem is a vendégek kényelmét szolgálja.

A fizikai minőségelemek mellett a személyzet által nyújtott szolgáltatás elemek, mint például az ügyfél megértése és igényeikre való fogékonyság is megjelenik a szálloda tervezésében. Fontos, hogy az alkalmazottak ne csak elvégzendő feladatként tekintsenek munkájukra, hanem valódi érdeklődést mutassanak. A pozitív hozzáállás meg egy korábbi hibát is elfelejtethet,

negatív élményt pozitívvá tehet. Ha azt érzi a vendég, hogy itt tényleg vele foglalkoznak, és egyénként kezelik, akkor ezt élményként éli meg növelve a vendéglégedettséget.

A GAP modell szerint alapvető fontosságú a szolgáltatást nyújtók hozzáértése. Ez az egyik olyan elem, ami nélkül nem tud eredményesen működni egy vállalkozás. Ha nem tudják a dolgozók, hogy mit adnak el, akkor nem is tudják eladni. Könnyen versenyhátrányba kerülhet a vállalkozás a bevétel csökkenését eredményezve. Mindezek mellett alapelvárás, hogy a szolgáltatásokat maximális udvariasság mellett nyújtsák.

A célkitűzések eléréséhez nem elegendők az előzőekben leírtak, folyamatosan magas színvonalon kell a szolgáltatásokat nyújtani. A megbízhatóságot a sztenderdizálással lehet növelni. Lényeges elvárás, hogy a vendégek a szolgáltatásokhoz térbeli és időbeli korlátozottság nélkül hozzáférjenek. Itt a például a 24 órás portai szolgálatra, mint időbeli-, illetve a szobai étkezésre, mint térbeli korlátlanságra lehet gondolni.

A kommunikáció szintén meghatározó az elégedettség kialakulásában. Ehhez pontos a túlzások nélküli kommunikáció szükséges. Ha többet ígér a hotel, mint amit nyújtani tud, az könnyen elégedetlenséghez vezethet.

A GAP modell szerzői által azonosított 2. rés annak a feltevése, hogy sokszor hiába ismerik fel a helyesen a fogyasztói igényeket, leginkább erőforrás optimalizálási okokból kifolyólag nem valósítják meg azokat teljesen. Erőforráskorlátok, mint a legtöbb cég és szolgáltatás esetében a vizsgált szállodánál is előfordulnak.

A szálloda 2003-as megnyitása óta eltelt idő alatt egyes szobai berendezések, textilek elhasználódtak. A 2014-től kezdődő felújítások ezeket a területeket is érintik. A 2017-ig tartó felújításokra összesen 5 millió eurót terveztek fordítani, ebbe az összegbe beletartoznak az éttermi egységek, közösségi terek, valamint a kiszolgáló egységek felújításai is. A kézzelfogható minőségelemek hiányosságainak leginkább finanszírozási okai vannak, alapos előkészítést igényelnek a beruházások, hogy a megtérülés biztosítva legyen.

Egy szálloda védelme nehéz feladat, hiszen az intézmény elsődleges célja a vendéglátás, mindenki előtt szabadon nyitva áll. Nem lehet beléptető kapukat felszerelni. Ha ez így lenne, jelentősen rontaná a vendégek komfortérzetét, negatív irányba befolyásolná a szolgáltatás színvonalát. Ahhoz, hogy a szálloda biztonságos, de ugyanakkor mindenki számára nyitott, hozzáférhető legyen, kompromisszumokat igényel. A nagyobb biztonság elérése a vendégek szabad mozgásának korlátozásával járna.

A hozzáértés területén nem tapasztaltunk komolyabb korlátokat. A korábban már említett folyamatos tréningezéssel, sztenderdizálással lehet legjobban megfelelni e minőségelemnek. Az operációban dolgozó munkatársak számára havi tréningek keretében adják át a magas színvonalú szolgáltatáshoz szükséges tudást.

A vendéggel való durva bánásmód komoly szankciókat von maga után. A vezetőség tisztában van az udvariasság fontosságával és mindent meg is tesz, ennek érdekében. Nehézséget jelent még a megfelelően képzett munkatársak megtalálása. A nem megfelelő végzettséggel rendelkező dolgozók felvétele ronthat a minőségen.

A szolgáltatások hozzáférhetősége érdekében számos fejlesztést tett a szálloda. A room service vagy szobaszervíz a szobai étkezési lehetőséget termeti meg. Éjszaka is rendelkezésre áll, ezért az étterem bezárása után is van lehetőség a rendelésre. 24 órás porta szolgálat az éjszakai ki-

és bejelentkezésekhez. A szobatelefon segítségével rengeteg kérés elintézhető a szobából, nem szükséges a vendégnek lefáradni a recepcióhoz.

A fent leírtak alapján megállapítható, hogy a szolgáltatásokat igyekeznek térben és időben korlátlaná tenni a vendégek számára.

A szálloda a munkatársak felvételi folyamatánál nagy hangsúlyt fektet az empatikus, pozitív személyiséggel rendelkező kollégák kiválasztására, később a tréningek alatt is kiemelik a vendég problémák helyes kezelését. Az utóbbi időben tapasztalható munkaerőhiány korlátot szabhat a szálloda igényeinek megfelelő jelölt megtalálásához.

A megbízhatóságot szintén tréningezéssel és sztenderdizálással lehet biztosítani. Minél gyakorlottabbak a munkatársak annál nagyobb az egyenletesen magas színvonalú szolgáltatásnyújtás esélye. Bizonyos területeken előforduló nagyobb fluktuáció csökkenti a megbízhatóságot, mint például a housekeeping területén tapasztalható magasabb elvándorlás. Ez hullámvá teszi a részleg teljesítményét, javulást a dolgozók megtartása jelenthetné.

A félretájékoztatás elkerülése hangsúlyos a tréningek során. Lényeges, hogy a dolgozók ne adjanak pontatlan vagy téves információra vendégeknek. A vendég felé történő kommunikációra kevés panasz érkezik. A kérdőíveknél elenyésző az ilyen típusú negatív visszajelzések száma. Az általunk vizsgált mintában mindössze 1 panasz érkezett a tájékoztatásra.

A 3. rés alatt a szolgáltatásminőségelemek gyakorlatba történő átültetését értjük.

A szálloda luxus jellegéhez hozzátartozó megjelenés, felszereltség, a felhasznált anyagok terén kisebb hiányosságok vannak. A vendégvisszajelzések terén ez volt a legalacsonyabb elégedettséget nyújtó terület. A szobai berendezések, dekoráció és technológia 70% körüli értéket adtak a vendégek a kérdőívek alapján. Véleményünk szerint a 3 éves beruházási program megoldást kínál a kérdőívekben kifogásolt berendezésekkel és felszereltséggel kapcsolatos elemekre. Eredményének hamarosan látszani kell a visszajelzésekben.

A biztonságérzet növelése érdekében, a vendégek vagyontárgyainak és maguknak a vendégeknek a biztonságáért több dolgot is alkalmaznak. A szobai széfek és a központi széf az értéktárgyaik védelmét szolgálja. A biztonsági szolgálat feladata a vendégek értékeinek védelme mellett, a rendbontók, tolvajok kiszűrése. A szállodai kamera rendszer egészíti ki a biztonsági rendszert. Több tucat kamerát helyeztek el a belépési pontokon és közlekedési útvonalon. A kiszolgáló egységekhez vezető ajtók kóddal nyithatóak, így illetéktelen személyek nem tudnak bejutni a személyzeti területre.

Hiányosságként az alulméretezett csomagszobát lehet megnevezni. Ezt kivéve leírható, hogy a biztonság megfelel egy felsőkategóriás szálloda szintjének.

A kérdőívek visszajelzéseinél kollégák jellemzően jobb eredményeket értek el, mint a szálloda berendezéseire és technológiára adott válaszok. 85% körül volt a pozitív visszajelzések aránya, bár elmarad a 93%-os célkitűzéstől. Az eredmények alapján, úgy gondoljuk, hogy a hozzáértés minőségelemet megfelelően valósították meg a gyakorlatban.

A Parasuraman-féle modellben a 4. tétel a vendég felé történő kommunikáció és a szolgáltatások összhangját hangsúlyozza. A vendégek itt tartózkodásuk előtt számos a szálloda használatához kapcsolódó szabályról kell értesülniük. Kezdve a be- és ki jelentkezés időpontjától, az ingyenesen igénybe vehető szolgáltatásokon át, mint például a spa, a térítés

ellenében használható szolgáltatásokig, termékekig, ilyen például a szobai víz bekészítés. Már a honlapokon feltüntetik a legfontosabb tudnivalókat. Majd foglaláskor újra megerősítik azokat, a reklamációk megelőzése érdekében. A kiválasztott és feldolgozott 107 fős mintában mindössze egy panasz érkezett az informálással kapcsolatban.

Ez alapján és az általános vendéglégedettség alapján nincs kommunikációs rés a vásárlók és a szálloda között.

Az előző négy rés egyenlege egyértelműen pozitív. A vásárlók által fontosnak vélt 10 kategóriában a szálloda jól mérte fel az igényeket. A 2. résnél sem lehet komolyabb korlátokról beszélni, finanszírozás és az utóbbi időben jelentkező munkaerőhiány okozhat problémákat. A gyakorlatba történő átültetés és a kommunikáció is megfelelő a visszajelzések alapján. A különösen a nem kézzelfogható minőségelemeknél teljesít jól a szálloda, úgy mint hozzáértés, udvariasság, ügyfél igényekre való fogékonyság, az ügyfél megértése, megbízhatóság. A kézzelfoghatóság valamivel rosszabb eredményt ért el, mint a többi terület, itt több munkára van szükség a kívánt célok eléréséhez.

Az 5. rés ezek alapján egyértelműen pozitív. A szállóvendégek által elvárt és az észlelt szolgáltatás megegyezik, sőt a kérdőívek alapján még magasabb az észlelt, mint az elvárt szolgáltatás.

### **Következtetések**

A szolgáltatóiparban a minőség az egyik legfontosabb versenyképességi tényező, ugyanakkor a minőség mérése nem egyszerű feladat.

Jelen tanulmány új tudományos értéke abban van, hogy az ismertetett elméleti modelleket a vizsgált gyakorlati területre adaptálta, ezáltal hozott új-újszerű, elsősorban gyakorlatban hasznosítható eredményt.

### ***Összegzés, javaslatok a teljesítmény és mérésének javítására***

A szállodában található 4 fő teljesítményértékelő és visszajelző rendszer, és a GAP modell segítségével végzett vizsgálat alapján több apró hibát lehetett feltárni, ami a rontja a mérés pontosságát.

A kérdőíves rendszernél mérés pontosságát befolyásoló tényezőt nem találtunk. A kérdések lefedik a szolgáltatások egészét, a kérdőív rákérdez minden fontosabb szolgáltatásminőség elemre. A kérdőív logikusan felépített, nem tartalmaz hibát.

A kitöltött kérdőívek eredménye alapján megállapítható, hogy a vendégek a szállodai személyzet munkájával elégedettek, megegyezik az elvárásukkal, vagy túl is szárnyalják azokat. Komolyabb fejlesztés a szolgáltatások fizikai részében, a technikai eszközökben szükséges, amit a Hotel a visszajelzések alapján már meg is kezdett. Mindemellett a probléma kezelésre kellene több figyelmet fordítani. A 107 fős minta alapján a 91,57%-os elégedettségi szintje nagyon közel van a szálloda 93%-os célkitűzéséhez.

A médiafigyelő rendszernél kisebb pontatlanságot lehetett feltárni. Egyes esetekben előfordul, hogy a program nem ismeri fel helyesen a komment tartalmát. Felcseréli a pozitív és negatív visszajelzéseket. Ez valamelyest torzítja az eredményeket. Azonban a hibás értelmezések kis száma miatt – néhány hibás értékelés 100 értékelésből – jelentősen nem módosítja a

végeredményt. Ettől a problémától eltekintve, megállapítható, hogy a rendszer hasznos információval szolgál a szállodának a versenytársakhoz viszonyított teljesítményéről.

A próbavásárlások vizsgálata során a részlegvezetőkkel folytatott interjúk során kiderült, hogy az próbavásárló által megkapott sztenderdek és elvárások nem minden esetben egyeznek a szálloda sztenderdjeivel, vagy egyszerűen nincs lehetőség a megkövetelt normák teljesítésére. Csak abban az esetben kaphat pontos képet a szolgáltatásokról a szálloda, ha a követelményrendszer teljesen megegyezik az a próbavásárló és szálloda részéről.

További probléma, hogy a nagyon részletes követelmények nem minden körülmények között teljesíthetőek. Javasolt az elvárásokat az aktuális körülményekhez igazítani, és ezt a riportban is megjelölni. A próbavásárlói riport tanulmányozása alapján arra a következtetésre jutottunk hogy a gyakorlati sztenderdek használatával nincs különösebb probléma, ellenben nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vendéggel való közvetlen kommunikációra. Az előbb leírt hiányosságok kiküszöbölésével javítható az eredmény.

A szállodában végzett kutatásom alapján, a vendégek kérések nyomon követésére alkalmas rendszer bevezetése óta eltelt 2 évben sem sikerült maradéktalanul megoldani az előforduló problémák és helyek pontos felvitelét a rendszerben. Továbbra is gondot okoz megtalálni a megfelelő kulcsszavakat és helyszíneket a rendszerben.

A fenti problémát kivéve nagyon hasznos a szolgáltatások teljesítmény mérésének ezen új rendszere, számos felesleges munkától óvja meg a kollégákat, javítja a kommunikációt és a hatékonyságot. Cserébe nagyobb figyelem kell a kollégáktól a kérések, problémák rendszerbe történő bevitelekor.

A Parasuraman-féle GAP modell segítségével elvégzett teljesítményvizsgálat nem tárt fel nagyobb hiányosságokat.

Hasonlóan a kérdőíves felméréshez itt is a kézzelfogható minőségelemek, úgy mint a szállodai berendezések, szobai felszereltségek terén van lehetőség fejlesztésre.

A menedzsment feltevései a minőségről egybeesnek a vendégek által elvárt minőségszinttel. Ugyanazokat a szolgáltatási tényezőket tartják fontosnak a vezetőség részéről, mint amit egy felsőkategóriás szállásokhoz szokott vendég elvár egy luxusszállodától: a hozzáértést, udvariasságot, megbízhatóságot, vendég igényeire való fogékonyságot, biztonságot, kommunikációt, hihetőséget és a kézzelfogható elemek minőségét.

Véleményünk szerint leginkább finanszírozási és munkaerő korlátai vannak a Parasuraman és szerzőtársai által azonosított szolgáltatásminőség elemek maradéktalan megvalósításának. Az előzőek alapján kijelenthető, hogy a hotel GAP modell alapján végzett szolgáltatás teljesítmény felmérése során nem tárhatóak fel jelentős hiányosságok, a fejlesztendő területeknél a szükséges lépések már folyamatban vannak.

## **Irodalomjegyzék**

1. Buresch J., Gyenge B. (2010): Már a menedzsment is auditálható, azaz hatékony technológia a menedzsmentben. Magyar Minőség Folyóirat, XIX. évf.12. 2010. december, pp. 23-28., [https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010\\_12MM.pdf](https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010_12MM.pdf)

2. Dedeoğlu, B.B. (2015): Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.130-146.
3. Gyenge B., Buresch J., Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński (szerk.) *HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY*. 284 p. (ISBN:978-83-63500-56-6) pp. 60-72.
4. Chikán A. (2002): *Vállalatelméleti szemelvények*. AULA
5. Eurostat Statistics Explained (2014): [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/6b/Gross\\_value\\_added\\_at\\_basic\\_prices%2C\\_2003\\_and\\_2013\\_%28%25\\_share\\_of\\_total\\_gross\\_value\\_added%29\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/6b/Gross_value_added_at_basic_prices%2C_2003_and_2013_%28%25_share_of_total_gross_value_added%29_YB15.png)
6. Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*. [https://www.researchgate.net/publication/233522386\\_A\\_Service\\_Quality\\_Model\\_and\\_Its\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications), letöltve 2016. február
7. Hofmeister-Tóth Á., Simon J., Sajtos L. (2003): A fogyasztói elégedettség. Alinea, ISBN: 963-863-063-9, 278. p.
8. Juhász L. (2015): Szállodavezetés és gazdálkodás. *Hotel Management. Szállodavezetés gazdálkodási környezete*. [http://www.hotel2022.hu/hotel\\_2022\\_media/files/i.3.-szallodavezetes-gazdalkodasi-kornyezete-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf](http://www.hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/i.3.-szallodavezetes-gazdalkodasi-kornyezete-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf)
9. Kenesei Zs., Kolos K. (2007): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Alinea, ISBN: 9789639659193, 400 p.
10. Ksh.hu (2015): A bruttó hozzáadott érték értéke és megoszlása nemzetgazdasági áganként. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt002c.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt002c.html), letöltve 2016. február
11. Molina-Azorín, J.F. - Tarí, J.J. - Pereira-Moliner, J. - López-Gamero, M.D. and Pertusa-Ortega, E.M. (2015): The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50(0), pp. 41-54.
12. Papp I. (2003): *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Aula, ISBN: 9789639478589, 542 p.
13. Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1985): A Conceptual Framework of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*.
14. [http://www.researchgate.net/publication/225083670\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_Its\\_Implication\\_for\\_Future\\_Research](http://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implication_for_Future_Research), letöltve 2016. február
15. Pompl, W. (2001): *Turisztikai Menedzsment. Minőség-, termék- és ármenedzsment 2*, Springer Tudományos Kiadó
16. Rathmell J. (1966): What is meant by services. *Journal of Marketing*
17. Liljander V., Strandvik T. (1994): A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service, *Dienstleistungsmarketing – Konzeptionen und Anwendungen*, Gabler Edition