

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM



Autóipari módszer, mint a hatékony szállodai működés kulcsa?

A lean szemlélet megjelenése és lehetséges alkalmazási módjai a hazai szállodaiparban

Automotive method as the key to efficient hotel operations?

The emergence of lean management and its possible applications in the domestic hotel industry

Ráduly Adél

Konzulens: Dr. Jámbor Zsófia

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. április 17.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A lean szemlélet	2
1.1. A lean szemlélet alapelvei	3
1.2. Lean eszközök a termelésben	5
1.3. Lean a szolgáltatóiparban	6
1.3.1. A szolgáltatások és természetük	6
1.3.2. A lean szolgáltatás	7
1.3.3. A lean szolgáltatás alapelvei	8
1.3.4. Veszteségek a lean szolgáltatásban	9
2. A turizmus ágazata és egyedi kihívásai	11
2.1. A turizmus gazdasági jelentősége	11
2.2. A szállodaipar	12
2.2.1. A hazai szállodaipar jellemzése	13
2.2.2. A szállodaipar legfőbb kihívásai	14
3. A lean megjelenése a szállodaiparban	16
3.1. Korábbi tapasztalatok	16
4. A kutatás módszertana	17
5. A kutatás és eredményei	19
5.1. Az interjúalanyok rövid bemutatása	19
5.1.1. Hotel Gottwald	19
5.1.2. Hotel Lycium	19
5.1.3. Aquaticum Debrecen	20
5.1.4. UD Hotels Kft.	21
5.2. Értékkeremtés és hatékonyság a szállodaipar vonatkozásában	21
5.2.1. A szállodai értékkeremtés	21
5.2.2. A hatékony szállodai működés	24
5.2.3. Az erőforrások kihasználása	26
5.2.4. A szállodai szolgáltatásnyújtás minőségének javítása	27
5.3. Lean szemlélet a szállodaipari kihívások mentén	28
5.3.1. A szállodaipar legnagyobb kihívása: a munkaerőhiány	28
5.3.2. A munkaerőhiány kezelési lehetőségei	29
5.3.3. Átjárhatóság a munkakörök között	30
5.3.4. A pazarlás problémája	32
5.4. A kutatás értékelése	34
Összefoglalás	36

Hivatkozásjegyzék	38
Melléklet.....	I
A. Az interjúk kérdéssora	I

Bevezetés

*„Ha folyton azt teszed, amit eddig is tettél,
akkor folyton csak azt kapod, amit eddig is kaptál.”*

(Henry Ford)

Napjaink dinamikusan változó piaci környezete és a vállalatok közötti fokozódó versenyhelyzet tükrében érdemes figyelmet szentelni Henry Ford fent leírt sorainak. A versenyben való sikeres helytállás és a vevői igények magas szinten történő kielégítése érdekében elengedhetetlen a szervezetek fejlődésre való törekvése. A rugalmatlanság, a változásnak való ellenállás és a hagyományos működési módszerekhez való ragaszkodás jelentős hátrányt jelenthet a versenytársakkal szemben. Ezért szükséges, hogy a vállalatok ne csak nyitottak legyenek az újításokra, hanem aktívan keressék a lehetőségeket a fejlődésre és a hatékonyabb, versenyképesebb és vevőközpontúbb működés megvalósítására.

Az ideális működés eléréséhez számos vállalatirányítási és folyamatfejlesztési módszer kínál megoldást a szervezetek számára. Dolgozatom középpontjában az eddigi tanulmányaim alapján számomra leginkább meggyőző menedzsment-elmélet, a lean szemlélet áll, ennek lehetséges megjelenési módjait kutatom a hazai szállodák működésében.

A témához kapcsolódó személyes motivációm részben abból ered, hogy a mindennapok során szívesen követem a minimalizmus és hatékonyság elveit. A lean szemléletet megfelelően találom arra, hogy ezeket az értékeket hangsúlyozza a vállalatok működésében is. Emellett szabadidőmben szívesen élvezem a szállodák nyújtotta szolgáltatásokat a családommal, és mindig is érdekelt, hogyan zajlik egy szálloda mindennapi üzemeltetése. Kitűnő lehetőségnek tűnt számomra, hogy a lean szemléletet bevonva egy, a hagyományostól eltérő perspektívából vizsgáljam a szállodák működésének és vendégélményének javítási alternatíváit.

A téma relevanciáját elsősorban azon kutatások támasztják alá, melyek a lean szemléletet a 21. század vezető termelési módszereként azonosítják (Dankbaar, 1997) és megerősítik, hogy ez a gondolkodásmód a termelési tényezőkön túl a szolgáltatás minőségének és hatékonyságának javításában is segítséget nyújt (Gupta et al., 2016). Emellett bőséges szakirodalom részletezi a szállodaiparban általánosan megjelenő kihívások jelentőségét (Papp, 2017; Sándor, 2023; Nain, 2018), melyek további megerősítésként szolgálnak arra, hogy szükséges az ágazatban megjelenő problémák kiaknázása, a hatékonyság javítása.

Kutatásom során a szakirodalommal összhangban azon kérdésekre keresem a választ, hogy milyen módon jelenhet meg a lean szemlélet a mindennapi szállodai működés során, és milyen, a szektorban specifikus kihívások mentén alkalmazható ez a filozófia. Célom tehát megérteni, hogy hogyan lehet a lean elveket hatékonyan alkalmazni a hazai szállodaipar szereplőinél annak érdekében, hogy optimalizáljuk a folyamatokat, minimalizáljuk a veszteségeket, és javítsuk a vendégélményt, miközben figyelembe vesszük a szektor sajátos kihívásait és igényeit.

A kutatásomhoz szükséges információt vegyes módszertannal gyűjtöttem. A dolgozatírás során számos másodlagos forrást alkalmaztam a téma megfelelő szakirodalmi kidolgozásához. Ezek a szekunder források nyilvánosan, vagy az egyetem hálózatának köszönhetően elérhető dokumentációk voltak. Primer kutatásomhoz kvalitatív módszertant választottam, adatgyűjtésem forrásaként félig strukturált interjúk szolgáltak, melyek alanya négy hazai szállodai vezető volt.

Dolgozatom célja a feltett kutatási kérdések megválaszolása, és a következtetéseim levonása arra vonatkozóan, hogy a lean szemlélet milyen módon segítheti elő a hazai szállodaipari szereplők hatékony és vevőközpontú működését.

A dolgozat felépítését tekintve két nagy részből áll: az első szakasz a szakirodalmi áttekintés a releváns elméleti háttér kidolgozásával, melyet az erre alapozott primer kutatásom részletes leírása követ. A szakirodalmi áttekintés három további részre osztható. A dolgozat elején bemutatom a lean szemlélet alapelveit és az ehhez kapcsolódó legfontosabb fogalmakat. Ezt követően a kutatott területet, a turizmus iparát jellemzem, különös tekintettel a szállodaipar ágazatára. A szakirodalmi áttekintésben végül arról írok, hogy a korábbi kutatások jelenleg elérhető eredményei alapján hogyan jelent meg a lean menedzsment a turizmusban. A dolgozatom második felében bemutatom az általam választott kutatási módszertant és a legfontosabb megállapításaimat, végül pedig levonom a következtetéseimet a kutatási kérdéseimre vonatkozóan.

1. A lean szemlélet

A legtöbb gazdasági szereplő számára a legfőbb cél az, hogy a lehető legmagasabb fogyasztói értéket teremtsen, miközben minimalizálja a költségeket és az energiabefektetést. Habár sokan úgy vélik, hogy a minőség és a költségesség szorosan összefügg, létezik egy megközelítés, amely az optimális egyensúlyra törekszik a két tényező között. Ez a szemlélet a lean menedzsment, amely sajátos módszereivel és eszközeivel segíti a vállalkozásokat a pazarlás

csökkentésében és az értékteremtés felesleges lépéseinek eliminálásában, a vevői értéket szem előtt tartva.

A lean egy olyan gondolkodásmód és gyakorlat, amely folyamatos kísérletezés mellett, minél kevesebb erőforrással és pazarlással teremt értéket (Hines et al., 2004). Kiindulópontja az ügyféligény, és a minőség, a folyamatosság, az idő és a költségek javítása érdekében szüntelen innovációt foglal magában. A lean vállalkozás az ügyfél és környezetének megértésére törekszik, mindig jobb módokat keresve a megfelelő értékek biztosítására a termék- és folyamatfejlesztés során, a gyártáson, szállításon és használati cikluson át a karbantartásig (lean.org, online forrás).

A szemlélet a Toyota Motor Company-tól ered, mely vállalat az 1973 őszen bekövetkezett olajválságot követő recesszió éveiben a többenél lényegesen nagyobb bevételt realizált (Ohno, 1988). Womack és Jones (2015) szerint a szervezet globális versenyben való rendkívüli teljesítményének oka nem más volt, mint az alapvető folyamatokra való briliáns összpontosítás. Ez egy igazán hasznos felismerésnek bizonyult, hiszen a termékfejlesztési zsenialitással vagy a kultúra-specifikus előnyökkel ellentétben a kiváló folyamatmenedzsment más környezetekbe is átvihető és alkalmazható, azaz másolható tényező (Womack és Jones, 2015).

1.1. A lean szemlélet alapelvei

A lean szemlélet vállalati implementálása időigényes folyamat, mely során fontos alapelvek mentén érdemes eljárni. Ezek az elvek az értékteremtési folyamat valamennyi lépésében érvényesülnek, az értéklánc egészét behálózva. Az alapelvek pontos megértéséhez elengedhetetlen az említett fogalmak megfelelő definiálása.

Az értékteremtő folyamat nem más, mint erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy az ügyfeleknek értéket állítsunk elő. A folyamat lényege a fogyasztói igények kielégítése a vállalat küldetésével kapcsolatos alapkérdések megválaszolása mellett (Demeter, 2016). Az értéklánc ugyanakkor azon tevékenységek teljes körét írja le, amelyek szükségesek egy termék vagy szolgáltatás létrehozásához, kezdve a koncepciótól, áthaladva a termelés és szolgáltatásnyújtás különböző fázisain, egészen a végső fogyasztókhoz való eljuttatásig vagy az utolsó használat utáni megsemmisítésig (Kaplinsky, Morris, 2001).

Hines et al. (1998) szerint a következő öt alapelv szolgál iránymutatásul a lean-átalakulásban a szervezetben mindenki számára, aki érintett a folyamatban:

- Ki kell szűrni, hogy mi járul hozzá az értékteremtéshez, és mi nem - nem kizárólag egy vállalat, részleg vagy üzem szintjén, hanem a végső fogyasztó igényeinek szempontjából.
- A nem értékteremtő pazarlás felismerése érdekében a termék tervezéséhez, megrendeléséhez és előállításához szükséges összes lépést azonosítani kell a teljes értékáramlásban.
- Biztosítani kell, hogy az értékteremtő tevékenységek megszakítás, kerülőutak, visszaáramlás, várakozás vagy selejtezés nélkül folyjanak.
- Csak azt szabad előállítani, amit a megrendelő ténylegesen igényel.
- A szüntelen fejlődés jegyében szükséges a tökéletességre való törekvés azáltal, hogy folyamatosan kiiktatjuk az értékteremtő folyamat felesleges lépéseit és az ebben keletkező esetleges hulladékforrásokat, amint azok felismerésre kerülnek.

Ezek az alapelvek felül Chikán (2020) olyan új, gyakorlati szervezési elveket foglalt össze a lean bevezetésével kapcsolatban, amelyek később többnyire önállóan is megjelentek, elsősorban a termelés fejlesztésében.

A folyamatok előkészítése és tervezése kapcsán a következő lean alapelvekre érdemes figyelmet fordítani:

- Az üzemeltetett berendezések és gépek teljeskörű megelőző karbantartása szükséges a váratlan meghibásodások és javítási költségek csökkentése, a termelékenység és üzembiztonság növelése céljából (Chikán, 2020).
- Chikán (2020) szerint a veszteségek kiküszöbölése érdekében elsődleges az „éppen időben” („just in time”, továbbiakban: „JIT”) gyártási módszer alkalmazása. Eszerint csak a rövid távú keresletnek megfelelő mennyiségű termék áramlik, amely „éppen időben” érkezik meg a felhasználás helyére, ezáltal a vállalat a teljes gyártási folyamat során a nulla készlet elérésére törekedhet (Womack et al., 2007). A JIT elve számos területen alkalmazható, aminek köszönhetően napjainkra a vállalati eredményesség javításának egyik leghatékonyabb eszközévé nőtte ki magát (Kannan, Tan, 2005).
- A rugalmas termelésirányítás szintén fontos, mely alapján a vállalat képes alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez és a termelési környezethez, a hatékonyság és a termelékenység maximalizálása mellett (Chikán, 2020).

- Chikán (2020) szerint a szoros partnerkapcsolat fenntartása a szállítókkal eredménybefolyásoló tényező a kölcsönös előnyök, rugalmasabb és hatékonyabb beszállítói láncok, és a kockázatsökkentés szempontjából.

Az értékteremtő folyamatok megvalósítása során lényeges a lean szemlélet alábbi elveinek követése:

- A csoportos munkavégzés keretében általában különböző szakterületeken jártas emberek alkotnak egy munkacsoportot, ezzel biztosítva a szemléleti és cselekvési diverzifikációt (Chikán, 2020). Ez a gyakorlat nagyfokú rugalmasságot biztosít a tevékenységcsoportok esetleges átszervezése során.
- A munkaerő döntésekre való felhatalmazása szintén jelentős tényező (Chikán, 2020). Az elkötelezettséget, motivációt és hatékonyságot egyaránt elősegíti, ha a munkavállalók részt vállalnak a vállalati folyamatok optimalizálásában és a problémák megoldásában.

Mindemellett fontos a teljes körű minőségmenedzsment (továbbiakban: „TQM”) elvének szem előtt tartása, mely szerint nem lehet semmi „elég jó”, folyton a fejlesztésre, javításra kell törekedni, mindezt a vevőközpontúság mellett (Chikán, 2020). A TQM hangsúlyozza, hogy ahhoz, hogy egy szervezet valóban hatékony legyen, minden egyes részének megfelelően együtt kell működnie, felismerve, hogy minden személy és tevékenység kölcsönösen hatással van egymásra (Miller, 1996). A folyamatos fejlesztés elve emellett hangsúlyozza a kis javítási lehetőségeket: a termék átalakítására, a technológia egyszerűsítésére, a szervezet kisebb átszervezésére ösztönöz (Hines et al., 1998).

1.2. Lean eszközök a termelésben

A Toyota eredményes működése világszerte számos termelővállalatot inspirált az ideális menedzsment módszer megtalálásában. A lean szemléletet egyre szélesebb körű befogadásának köszönhetően ma már egy meghatározó vállalatirányítási koncepcióként említhetjük, melyet Dankbaar (1997) a 21. század vezető termelési paradigmájaként azonosított.

A lean a termelésben azonosított pazarlási formák kiiktatásával javítja a működési hatékonyságot (Rawabdeh, 2005), miközben a humán erőforrás hatékonyabb kihasználását célozza meg: a cél az értelmetlen munkakörök megszüntetése a felesleges munkaerő kihasználása mellett (Ohno, 1988). Jelentős eszköze a kaizen, azaz a folyamatos fejlődés japán

elve, amelynek lényege az apró, fokozatos javítások végrehajtása a folyamatokban és a rendszerekben a minőség növelése érdekében (Imai, 1986).

A termelésben előforduló lean eszközökről számos tanulmány (Miller, 1996; Kannan, Tan, 2005; Moen, Norman, 2009) értekezik. Ezen eszközök összessége kritikus szerepet játszik a termelés hatékonyságának és versenyképességének növelésében, az adott iparág változásaihoz alkalmazkodva.

1.3. Lean a szolgáltatóiparban

Habár a lean szemlélet eredetileg a termelési mechanizmusok javítása okán született, a folyamatos fejlesztés a szolgáltatóiparban is egyaránt fontos. Dolgozatom a lean szemlélet szállodaiparban való lehetséges operációját vizsgálja, ezzel összefüggésben pedig elengedhetetlen a szolgáltatások piacának megfelelő leírása. Ebben a fejezetben definiálom a szolgáltatásokat és megvizsgálom azok termékekkel szembeni különbségeit, illetve tanulmányozom a lean szemlélet általános szolgáltatóipari megjelenését.

1.3.1. A szolgáltatások és természetük

Bár a valóságban a termelés és szolgáltatás leggyakrabban együttesen jelenik meg a piaci mechanizmusok során (Chikán, 2020), a kettő között fontos különbségek húzódnak.

Adam Smith (1793) már a 18. században jelentős megállapítást tett a termékek és szolgáltatások közötti különbségek meghatározásához kapcsolódóan. Azt állította, hogy a gyártó munkája rögzíti és megvalósítja magát valamilyen konkrét tárgyban, amely valamennyi ideig tart a munka elmúltával. A produktum tehát egy bizonyos mennyiségű munkaerő, amelyet felhalmoznak és tárolnak, hogy szükség esetén máskor alkalmazzák. Smith (1793) szerint ezzel szemben a szolgáltatások általában már a keletkezésük pillanatában elhasználódnak, és ritkán hagynak maguk után olyan nyomot vagy értéket, amelyért később ugyanolyan mennyiségű szolgáltatást lehetne beszerezni.

Ezt a felvetést Gadrey (2000) megkérdőjelezhetőnek találta és állította, hogy a szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódó erőfeszítés eredménye a munka végeztével nem tűnik el, mert látható, kézzelfogható vagy könnyen észrevehető; félig tartós, és anyagi kritériumok alapján is értékelhető (pl.: takarítószolgáltatás tanúsítási eljárása). Gadrey (2000) szerint ha elfogadnánk Smith kimeneti konvencióját, amely magán a kézbesítési aktuson alapul, akkor felmerülne a kérdés, hogy miért nem vonatkozik ugyanez az egyezmény az ipari munkára,

amely azonnali cselekvésként éppúgy eltűnik, mint a szolgáltatásnyújtás? Ezzel párhuzamban inkább a végső output anyagi vagy immateriális voltát érdemes vizsgálni.

Chikán (2020) szerint míg a termelés során a vállalat az elérhető erőforrásai egy részét alkalmazza arra, hogy tartósan átalakítson más erőforrásokat, ezáltal új javakat létrehozva, a szolgáltatás során az erőforrások felhasználása és a fogyasztói igény kielégítése nem jár termelői tevékenységgel. Bár a folyamat maga kötődhet fizikai termékhez, a szolgáltatás teljesítése alapvetően immateriális, és általában nem eredményezi a termelési tényezők egyikének tulajdonjogát sem (Lovelock, Wright, 2007).

A szolgáltatások csoportosítása számos módszer alapján történhet. Az általam választott, értékteremtéshez jól köthető osztályzást a 1. táblázat tartalmazza.

Csoport	Elosztó szolgáltatások	Termelői szolgáltatások	Társadalmi szolgáltatások	Személyi szolgáltatások
Példa	- szállítás - raktározás - távközlés - nagykereskedelem - kiskereskedelem	- pénzügyi - biztosítási - ingatlan - mérnöki - számviteli - jogi - stb.	- egészségügyi - oktatási - jóléti és vallási - postai - szakértői - szociális - stb.	- háztartási - vendéglátási - javító - tisztító - fodrászat és kozmetika - szórakoztatás - üdülés - stb.

1. táblázat: A szolgáltatások típusai

Forrás: Saját szerkesztés Browning-Singelmann (1978, idézi Papp, 2003) alapján

1.3.2. A lean szolgáltatás

Az 1.2 fejezetben leírtak alapján a gyártási ágazatban a lean szemlélet bevonása jól ismert, azonban ezen eszközök alkalmazása a szolgáltatásminőség javítására viszonylag új terület, melyhez kapcsolódóan csak korlátozott előnyökről és megközelítésekről számoltak be az eddigiekben. Annak ellenére, hogy a legtöbb modern gazdaságban a bruttó hazai termék (GDP) és a foglalkoztatás több mint felét ez a szektor adja (Leite, Vieira, 2015), a szolgáltatási ágazatban még mindig nagy szükség van új stratégiákra és technológiákra a hatékonyság növelése és a minőség kevésbé szubjektív megítélése érdekében. A szolgáltatások gyakran

kevésbé előre tervezhetőek és rugalmasabban reagálnak a változó körülményekre, mint a termelési folyamatok. A lean szemlélet alkalmazása segíthet a szolgáltatóknak abban, hogy még hatékonyabban reagáljanak a bizonytalan keresletre és a piaci igényekre, mely a szolgáltatásnyújtásban éppúgy jelen van, mint a termelési területeken.

A menedzsmenttudósok a szolgáltatóipart hosszú ideig nagyrészt figyelmen kívül hagyták, hiszen alapvetően ahhoz szoktak, hogy kutatásaik és menedzsmentmodelljeik kialakítását a gazdaságot domináló feldolgozóipari cégek tanulmányozására alapozzák (Lovelock, Gummesson, 2004). Az 1970-es években azonban a szolgáltatások egyre inkább előtérbe kerültek, ahogyan a frusztráció is egyre nagyobb méreteket öltött az ágazatra jellemző hatékonysági hiányosságok, a rossz minőség és az alacsony termelékenység miatt. Ez annak a ténynek volt köszönhető, hogy a szolgáltatások irányítási modelljei sokkal lassabban alakultak ki, mint maga az ágazat (Bowen, Youngdahl, 1998). A szolgáltatásmenedzsment gyakori hibája továbbá, hogy a szolgáltatásnyújtás folyamatára való összpontosítás helyett a "hiányzó terméket" próbálja biztosítani (Gadrey, 2000), ebből kiindulva tehát érdemes tisztában lenni az alapvető irányvonalakkal és célkitűzésekkel egy új rendszer bevezetését megelőzően.

A kezdeti kísérletek a lean menedzsment bevezetésére az 1990-es években voltak megfigyelhetőek a szolgáltató szervezetekben (Suárez-Barraza et al., 2012). A kezdeményezők azonban néhány problémával szembesültek e törekvés során. A szemlélet szolgáltatásban való alkalmazásának elsődleges kihívása a lean bevezetésének előnyeivel kapcsolatos tudatosság hiánya volt és a félelem, hogy a pazarlás és a nem hatékony munkavégzés azonosítása akadályozza a megfelelő szolgáltatásnyújtást. Ezek az aggályok gyakran alaptalanok voltak, mivel későbbi tapasztalatok alátámasztották, hogy a lean gondolkodás valóban segíthet a szolgáltatás minőségének és hatékonyságának javításában (Gupta et al., 2016). Vlachos és Bogdanovic (2013) szerint az egészségügy az a szolgáltatási ágazat, mely kapcsán a legtöbb lean tanulmány készült, és az eredmények többsége alátámasztja a lean technikák szolgáltatóipari hatékonyságát.

1.3.3. A lean szolgáltatás alapelvei

A lean szolgáltatásnak ugyanazon öt alapelv mutat irányt, mely az 1.1 fejezetben Hines et al. (1998) nyomán bemutatásra került, hiszen az itt megfogalmazott elvek nem kizárólag a gyártásra alkalmazhatók. Andrés-López et al. (2015) szerint ezek az alapelvek a szolgáltatások kontextusában a következőképpen értelmezendők:

- *Meghatározni, hogy mi teremt értéket:* A szolgáltatási környezetben az értéket úgy tekinthetjük, mint azt az igényt, amelyet a szolgáltatás le tud fedni a végfelhasználó számára – ezért ezt az ügyfélnek kell meghatároznia.
- *Meghatározni az értékáramlást:* A szolgáltatásban az értéket elsősorban az ügyfél igényei teremtik meg, ezért az értékáramlást az a tevékenységsorozat alkotja, amely lehetővé teszi ezek kielégítését.
- *Áramlás:* A szolgáltatási tevékenységek sorozatán keresztül történő mozgás folyamatos optimalizálására összpontosít, amely a vevő által érzékelt értéket teremt.
- *„Pull”:* A szolgáltatási környezetben a „pull” azt jelenti, hogy a vevői igényeket az értékfolyam mentén végig kell osztani, és csakis azt szállítani, amire az ügyfél ténylegesen igényt tart.
- *A tökéletességre való törekvés:* A vevő perspektívájára kell összpontosítani, és pontosan azt szolgáltatni, amit a vevő akar, pontosan akkor, amikor akarja.

A lean szolgáltatás emellett nemcsak hangsúlyozza a vevő aktív szerepét, hanem be is vonja őt a szolgáltatás létrehozásába. A vevő tehát részt vesz a szolgáltatásnyújtás folyamatában, és jelenléte a szolgáltatási rendszerben egy olyan elemet hoz magával, amely teljesen új a gyártási műveletekhez képest: a vevők átalakítják szerepüket az értékhálózatban, értékáram-teremtő partnerré válnak (Andrés-López et al., 2015).

1.3.4. Veszteségek a lean szolgáltatásban

Ahogy arról már szó volt, a pazarlás minimalizálása a lean szemlélet egyik alapköve (Rawabdeh, 2005). A veszteségek meghatározása a szolgáltatás során azonban bonyolult lehet, tekintettel arra, hogy a műveletek nem kézzelfoghatóak. Ennek ellenére megjelenhetnek olyan új pazarlási formák, melyek kezelésére korábban nem volt szükség. Így az egyik legnagyobb kihívás a szolgáltató szervezeteknél a pazarlás felismerésének fejlesztése az ügyfélélmény elemzésén keresztül. Andrés-López et al. (2015) szerint a pazarlás a következő formákban jelentkezik a szolgáltatásnyújtás vonatkozásában:

- *Túltermelés:* A szükségesnél több munka elvégzése, vagy az ügyfél által igényelt időpontnál hamarabb való teljesítés.
- *Késedelem:* Az információra vagy szolgáltatásnyújtásra váró alkalmazottak vagy ügyfelek késedelmei.

- *Szükségtelen szállítás vagy mozgás:* Az erőforrások (emberek vagy tárgyak) felesleges, nem értéknövelő mozgása, fizikai (irodáról irodára) vagy virtuális (módszerek, megközelítések, utak vagy eszközök ugyanazon munka elvégzésére) értelemben.
- *Túlzott minőség, duplikáció:* Olyan tevékenységek vagy folyamatok, amelyek nem teremtenek hozzáadott értéket az ügyfelek által érzékelt módon. Nem valós igényre válaszolnak, és nem adnak több értéket a szolgáltatáshoz, mint amennyiért az ügyfelek hajlandóak fizetni. Olyan munka, amely a valós igényekhez képest túlméretezett teljesítményt mutat.
- *Túlzott variáció, a szabványosítás hiánya:* Az ajánlatokban vagy a folyamatokban, eljárásokban, formátumokban tapasztalható szabványosítás hiánya, ideértve a lejárt vagy elavult elemeket is, amelyeknél nem határozták meg a standard időt.
- *Hiányos kereslet, az ügyfélközpontúság hiánya:* A szolgáltatás bármely olyan aspektusa, amely nem felel meg a vevői elvárásoknak vagy igényeknek, ezáltal félreérthető kommunikációt és/vagy elvesztett lehetőséget eredményezve.
- *Kihasználatlan erőforrások:* Az erőforrások, különösen az emberi potenciál elpazarlása; a munkavállalók tehetségének, készségeinek, kreatív képességeinek és tudásának nem megfelelő kihasználása.
- *A menedzserek ellenállása a változással szemben:* A vezetőség "nemet mondó" hozzáállása, a vezetők nem bátorítják az alkalmazottakat a folyamatos fejlesztési folyamatban való részvétellel.

A lean menedzsment szerint működő szolgáltatószervezeteknek tehát a felsorolt veszteségek vizsgálatára és kiaknázására érdemes összpontosítaniuk a hatékonyság növelésének érdekében.

A fejezet lezárásaként fontosnak tartom kiemelni, hogy a gyártástól eltérően a szolgáltatás értékesítésének elsődleges kapcsolattartója az ügyfél. A szolgáltató vállalat tehát a legtöbb iparágtól eltérően közvetlenül a frontvonalon érintkezik a vevővel (Leite, Vieira, 2015). A szolgáltatási ágazatban alkalmazott, a munkavállalókra összpontosító lean elveket számos értekezés (Dankbaar, 1997; Bowen, Youngdahl, 1998; Swank, 2003) tanulmányozza, megerősítve az emberi tényező fontosságát a szolgáltatásnyújtás folyamatában. Ebből adódóan a lean szemléletű szolgáltatásmenedzsmentben a vállalatoknak kiemelkedően fontos a munkavállalók szerepének és az ügyféllel való közvetlen kapcsolattartás jelentőségének tudatosítása és támogatása.

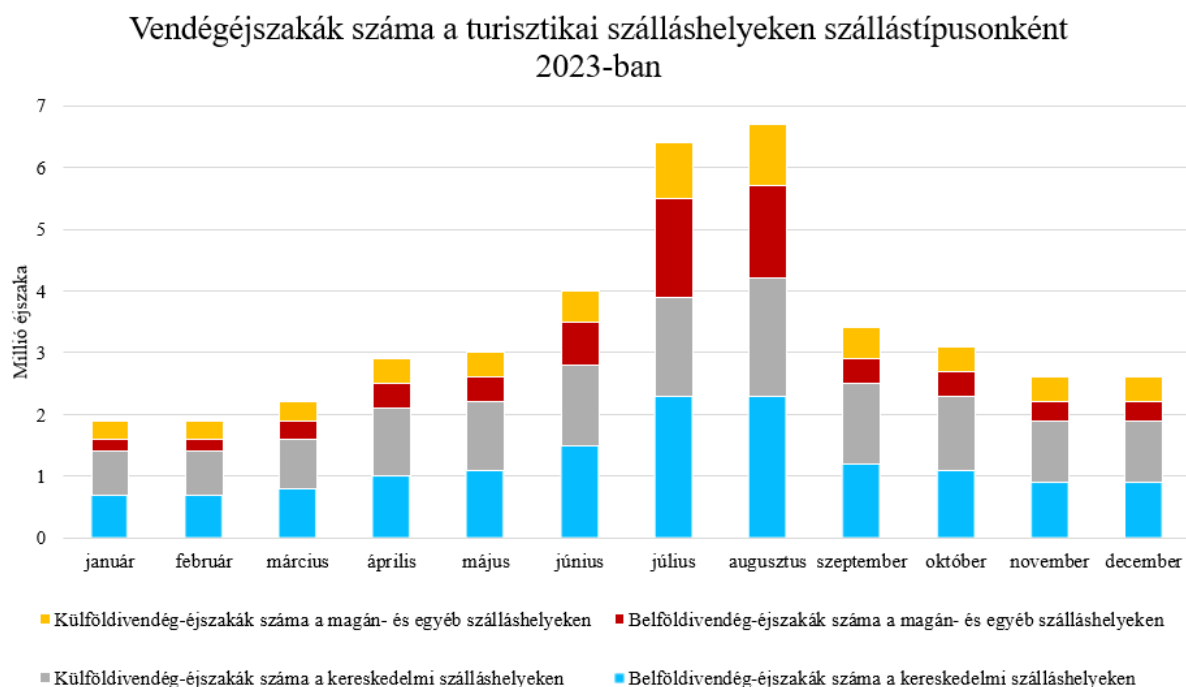
2. A turizmus ágazata és egyedi kihívásai

Dolgozatom központi kérdéseinek megfelelő alátámasztásához elengedhetetlen a releváns fókuszterület, azaz a turizmus ágazatának megfelelő bemutatása.

A turizmus nem csupán az utazások és élmények világa, hanem egyúttal jelentős gazdasági hajtómotor is, amely számos országban alapvető fontosságú szerepet tölt be. A Turisztikai Világszervezet fogalmában (unwto.org, online forrás) a turizmus olyan társadalmi, kulturális és gazdasági jelenség, amely keretében az emberek személyes vagy üzleti/szakmai célból a megszokott környezetükön kívüli országokba vagy helyekre utaznak. A turizmus az ő tevékenységeikhez kapcsolódik, amelyek közül valamennyi turisztikai kiadásokkal jár. Bár a turizmus főként a szolgáltató szektorban működik, hatása érezhető a mezőgazdaság, az ipar és a kutatás-fejlesztés-innováció területein is, tehát interszektoriális jelleggel rendelkezik (Michalkó, 2016).

2.1. A turizmus gazdasági jelentősége

Magyarország, mint történelmileg és kulturálisan egyaránt gazdag vidék, hagyományosan vonzza a turistákat világszerte. A turizmus hazánk gazdaságának stratégiai jelentőségű ágazata, mely a GDP több, mint 13%-át biztosítja (Magyar Turisztikai Ügynökség, online forrás). Az elmúlt év különösen sikeresnek bizonyult a turizmus szempontjából, hiszen 2023-ban a Magyar Turisztikai Ügynökség előzetes adatai szerint a turisztikai eredmények túllépték a korábbi évek rekordjait is: mintegy 16 millió turista fordult meg hazánkban összesen több, mint 41 millió vendégéjszakát eltöltve itt. A szálláshelyek és vendéglátóhelyek bevételei is jelentős, az inflációt meghaladó mértékű növekedést mutattak (Simon, 2024).



1. ábra: Vendégéjszakák száma a turisztikai szálláshelyeken szállástípusonként 2023-ban

Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2024) adatai alapján

Az ábra alapján látható, hogy hazánkban a nyári hónapok a legnépszerűbbek az üdülni vágyók körében. A hónapok során a külföldi- és belföldi vendégek esetében egyaránt a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák többsége volt jellemző. A kereskedelmi szálláshely fogalma a szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített vagy használt épületeket foglalja magába, ide tartozik a szálloda, panzió, kemping, üdülőháztelép és közösségi szálláshely (KSH, 2024).

A turizmus munkaerő-intenzív ágazatként a foglalkoztatásban is szignifikáns szerepet játszik, hiszen az ágazat az új technológiák (például gépesítés és internetes kommunikáció) megjelenése ellenére továbbra is az emberi erőforrásra támaszkodik leginkább. A személyes kapcsolatokon alapuló szolgáltatások minőségének javításában kritikus faktor az alkalmazottak száma, képzettsége és nyelvtudása. Egyes területeken – például a vendéglátóiparban – azonban a munkaerő gyakran kevésbé képzett és alulfizetett, ami erős fluktuációt eredményez (Michalkó, 2016).

2.2. A szállodaipar

A szállodák nem csupán vendégeik kényelmét szolgálják, hanem a turisztikai infrastruktúra alapvető elemei, amelyek hatással vannak az adott ország idegenforgalmi vonzerejére és

gazdasági teljesítményére. Jelen fejezet célja, hogy átfogó betekintést nyújtson a magyarországi szállodaiparba, feltárva annak aktuális kihívásait és lehetőségeit a turizmus dinamikus szférájában.

2.2.1. A hazai szállodaipar jellemzése

A szállodaipar különösen fontos szerepet játszik a hazai turizmus kontextusában. Az elmúlt 100-150 év során a szállásadás teljes értékű iparágként integrált részévé vált a gazdasági infrastruktúrának. Fejlődése minden szakaszában összefüggött az ország gazdasági és politikai helyzetével, és az iparág haladásának irányvonalát is ezek a tényezők határozták meg (Papp, 2017).

A hazai szállodaipar előtörténetét elsősorban az 1800-as években Budán és Pesten megjelenő fogadók formálták. Az ágazat fejlődésében számos különböző tényező fontos szerepet játszott: a polgárosodás, jelentős történelmi fordulópontok, a vasút és a fürdőhelyek kialakítása, a közlekedés fellendülése és a magántőke tömeges megjelenése mind hozzájárultak a szállodaipar fellendítéséhez (Papp, 2017). A szektor folyamatos épülésének eredményeként 2023 decemberében a kereskedelmi szálláshelyek közül 893 szálloda és 925 panzió várta vendégeit, összesen bruttó 50,5 milliárd forint árbevételt generálva (KSH, 2024).

A 2.1 fejezetből levonható a következtetés, miszerint a tavalyi évben a vendégéjszakák számának tekintetében a kereskedelmi szálláshelyek domináltak a magán- és egyéb szálláshelyekkel szemben. Ebben a kategóriában a vendégéjszakák belföldi vendégek tekintetében 80%-át, külföldiek esetében 85%-át szállodákban töltötték el (KSH, 2024). A belföldi vendégek számára a két legnépszerűbb turisztikai térségnek a Balaton és a Mátra–Bükk területei bizonyultak, míg a külföldiek Budapesten kívül a Balaton, Debrecen és térsége, valamint Bük–Sárvár térségeiben üdültek leginkább (KSH, 2024). Ezenfelül, az elmúlt év adatai alapján mintegy 179 500 fő dolgozott a Szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatában, ami a foglalkoztatottak körülbelül 3,8%-át teszi ki (KSH, 2024). A szektor tehát a munkaerőpiacon is jelentős hatást gyakorol.

A szállodáknak számos irányelvnek kell eleget tenniük a működtetés, üzemeltetés, felelősségvállalás és egyéb szabályozások tekintetében. Legyen szó többek között a szálláshelyen belüli uszodaépítésről, élelmiszerforgalmazásról, tűzvédelemről vagy idegenforgalmi adó fizetéséről (Papp, 2017), a szállodáknak körültekintően kell eljárniuk a

szabályszerű működés érdekében, mindezt a hatékonysággal és vevőközpontúsággal összhangban.

2.2.2. A szállodaipar legfőbb kihívásai

A szállodaipar dinamikus és sokszínű ágazat, amely számos lehetőséget kínál a fejlődésre és a növekedésre. Ugyanakkor a szektor vállalkozásai nemzetközi és hazai szinten egyaránt számos kihívással szembesülhetnek. Ezen kihívások különbözőképpen befolyásolják az iparág versenyképességét, a munkaerőpiacot, a technológiai fejlődést és a környezeti fenntarthatóságot. A következőkben sorra veszem a főbb kihívásokat, és átfogóan megvizsgálom, hogy hogyan hatnak az iparágban tevékenykedő vállalkozásokra.

Munkaerőhiány és fluktuáció

Papp (2017) szerint a vendéglátó- és szállodaipar munkaerőpiaca feszült helyzetben van, mivel az ágazatban jellemzően keresett fiatal munkaerő aránya lassan, de folyamatosan csökken. Az erős munkaerőpiaci verseny tehát a munkavállalóknak kedvez, akik előnyösebb alkupozícióban vannak a munkáltatókkal szemben. A fiatalok számára várhatóan egyre inkább a személyes fejlődést elősegítő lehetőségek lesznek preferáltak a munkaválasztás során. A szállodaipari cégeknek fenntartható tréning- és fejlesztési programokat érdemes kínálniuk a fluktuáció visszaszorítása, és a munkaerőhiány kihívásainak megoldása érdekében.

Versenyelőny-versenyhátrány probléma

A nagyvárosokban található hotelek számára kihívást jelentenek az egyre népszerűbb Airbnb által kínált vonzó árak. Ennek egyik oka, hogy a szállásértékesítő sokszor rezsicsökkentett lakásokat működtet, így lényegesen kisebb üzemeltetési költséggel operál, mint a piaci energiaárat fizető szállodák (Sándor, 2023). Fontos azonban megjegyezni, hogy a szállodai tartózkodás jellegében jelentősen különbözik az Airbnb által kínált szolgáltatástól. Míg utóbbiban a vendég legtöbbször önellátó, a házigazda nem szolgálja ki az igényeit, a szállodákban a teljes ellátáson felül a kiegészítő szolgáltatások (pl. wellness) kínálata is jellemző. A fogyasztói igények heterogenitása tehát enyhíti ezt a problémakört.

Abszolút tisztaság és higiénia biztosítása és fenntartása

A tisztaság és higiénia kiemelten fontos a szállodaiparban, a vendégek számára elsődleges szempont a szálloda kiválasztásakor és ajánlásakor. A vendégek többsége inkább feláldozza a luxust és a technológiai kényelmet, mintsem hogy piszkos környezetben szálljon meg (Nain,

2018). A hatékony takarítószemélyzet elengedhetetlen a szálloda jó hírnevének fenntartásához és a vendégelégedettség növeléséhez.

Fenntarthatóság

A szállodák különféle veszteségekkel nézhetnek szembe a mindennapok során: legyen szó a svédasztalos étkezésekről, az érintetlen textíliák felesleges tisztításáról, a túlzott energiafogyasztásról vagy a nem hatékony hulladékkezelésről, ezen jelenségekről könnyedén asszociálhatunk a fenntarthatóság mellőzésére. Habár a szállodák fenntarthatósági kötelezettségvállalásai különféle környezeti, társadalmi és gazdasági kérdésekre vonatkoznak, a valóságban gyakran inkább az üzleti hatékonyság motiválja őket, mint a valódi fenntarthatósági megfontolások (Jones et al., 2014). Bárhogy is legyen, napjaink komoly figyelmet igénylő problémája a környezetvédelem és fenntarthatóság, mely a vendégek szemében is elsődleges érték lehet. Ennek fényében érdemes olyan mindennapi gyakorlatok elsajátítása a szállodai üzemeltetésben, melyek előrelendítik az említett törekvéseket.

A COVID-19 járvány hatása

Habár lassan elérhetjük azt a pontot, ahol a COVID-19 járványra csupán múltbeli problémaként emlékezünk, nem feledkezhetünk meg annak óriási hatásáról és következményeiről. A járvány időszakában a szállodák egyaránt szembesültek az üzleti rendezvények és konferenciák lemondásával, valamint az alacsony foglaltsági arányokkal és a forgalom jelentős visszaesésével. Az iparág szereplőinek gyorsan kellett reagálniuk az új helyzetre, és olyan stratégiákat kellett alkotniuk, amelyek lehetővé tették az üzletmenet fenntartását és a vendégek bizalmának visszaszerzését. Ennek érdekében számos intézkedést hoztak, beleértve a fokozott takarítást és fertőtlenítést, a távolságtartást elősegítő intézkedéseket, valamint a kontaktmentes szolgáltatások bevezetését (Le és Phi, 2021). Az iparág szereplőinek flexibilisnek és innovatívnak kellett lenniük az alkalmazkodásban, miközben figyelemmel kísérték a járványhelyzet alakulását és alkalmazkodtak a kormányzati előírásokhoz és ajánlásokhoz. A COVID-19 járvány óriási tanulságokkal szolgált a turizmus iparágának számára, és hosszú távú hatásai továbbra sem mellőzendőek a szállodaipar jövőjének formálása során.

Fontos kiemelni, hogy a felsorolt problémák nem fedik le teljes egészében a lehetséges kihívások körét, amelyekkel a szállodaipar szembesülhet. A szállodák sikeres működése számos más tényezőtől függ, mint például a helyi és globális gazdasági változások, az új technológiák elterjedése, az egészségügyi és biztonsági kihívások, valamint az ügyfélpreferenciák és trendek

változásai. Ezeket a tényezőket szintén érdemes fontolóra venni a szállodaipar fejlődése és fenntarthatósága szempontjából. Fontos tehát, hogy a szállodaipar szereplői rendszeresen monitorozzák és adaptálják stratégiáikat az aktuális körülményekhez és kihívásokhoz.

3. A lean megjelenése a szállodaiparban

A fent leírtak rávilágítottak arra, hogy a lean szemlélet alkalmazása elősegítheti a folyamatok optimalizálását, a felesleges veszteségek minimalizálását és a munkafolyamatok hatékonyabbá tételét. A lean szállodaiparban való megjelenése azonban még kevésbé elterjedt, kezdetleges fázisban van globálisan. A korábbi kutatások áttekintése segítséget nyújt abban, hogy megértsük, hogyan lehet a lean filozófiát sikeresen adaptálni a szállodaipari környezetbe, és hogyan lehet kiaknázni annak előnyeit a szektor sajátos kihívásainak figyelembevételével. Ezen fejezet középpontjában tehát a korábbi tapasztalatok leírása áll a lean lehetséges szállodaipari megjelenésére vonatkozóan, összefoglalva azon tényezőket, melyek mentén a szemlélet előrelendítheti a szállodák hatékony mindennapi működését.

3.1. Korábbi tapasztalatok

Rauch et al. (2016) szerint a múltban már bizonyították a lean szemlélet alkalmazhatóságát a terciér szektorban, azonban csupán néhány példát találunk olyan vállalatokra, amelyek már bevezették ezt a filozófiát a szervezeti folyamataikba. Ennek egyik oka az lehet, hogy a lean módszereket sok esetben csak részben alkalmazzák a szervezet egyes szegmensein, ezért hiányzik az átfogó megközelítés. Következésképp ezeket az alkalmazásokat nem tulajdonítják a lean menedzsment részének. Említésre méltó továbbá, hogy a lean szemléletet a vendéglátás területén gyakran a Six Sigma¹ irányítási rendszerrel kombinálva alkalmazzák (Ramphal és Nicolaides, 2018).

A szállodákban jelenlévő lean eszközök kevésbé kutatott területére tekintettel a Perdomo-Verdecia et al. (2022) által végzett szisztematikus irodalmi áttekintést az első olyan átfogó értekezések között tartják számon, mely meghatározza a lean jelenlegi helyzetét a szállodaiparban, és amely útmutatóként szolgálhat a terület további kutatásaihoz. A tanulmány megállapította, hogy a 20. században kevés kutatás foglalkozott a lean szemlélet szállodákban

¹ A Six Sigma egy olyan problémamegoldó és folyamatfejlesztő módszer, amelynek célja a szervezeti folyamatok változékonyságának csökkentése azáltal, hogy javítási szakembereket, strukturált módszertant és teljesítménymutatókat alkalmaz stratégiai célok elérésére (Ramphal és Nicolaides, 2018).

való alkalmazásával, ám ezek száma az utóbbi években növekedést jelez, csakúgy, mint a lean tényleges megjelenése a szektorban. Emellett azt is megfogalmazza, hogy a már konkrét lean eszközöket alkalmazó szállodákban főként a takarításban, valamint az éttermekben és az étel- és italszolgáltatásban jelennek meg ezek a módszerek (Perdomo-Verdecia et al., 2022).

Egy magyar kutatás (Pankotay, 2022) szintén mélyrehatóan vizsgálta a lean szemlélet szálláshelyszolgáltató vállalatok körében való megjelenését. A kutatás feltárta a lean eszközök látens, ám szignifikáns jelenlétét a vizsgált Vas és Győr-Moson-Sopron megyei szálláshelyek egy részének működésében. Megállapította, hogy egyes szálláshelyek már elindultak a lean érettség útján, ellentétben azzal az előzetes vélekedéssel, miszerint a lean nem releváns ezen a területen. A kutatás során Pankotay (2022) arra is rámutatott, hogy szignifikáns, ellentétes irányú kapcsolat figyelhető meg a lean eszközök és a veszteség kategóriák számossága között, ami alapján arra következtetett, hogy a szállodaipar belső folyamatainak hatékonysága javítható a lean filozófia tudatosításával.

Hadid és Mansouri (2014) szerint a jövőbeni kutatásoknak a lean szemlélet szolgáltatási teljesítményre gyakorolt hatásával kapcsolatos empirikus bizonyítékok gyarapítására kellene fókuszálniuk, és számításba kellene venniük a szállodaiparra fordított figyelem nyilvánvaló hiányát. A szerzők (Hadid és Mansouri, 2014) azt is megállapították, hogy érdekes eredményekre lehet jutni annak vizsgálatával, hogy a lean gyakorlatok jobban alkalmazhatók-e egyes konkrét szolgáltatási ágazatokban, mint a többiben.

4. A kutatás módszertana

Dolgozatom célja annak felderítése, hogy a lean szemlélet milyen módon segítheti elő a hazai szállodaipari szereplők hatékony és vevőközpontú működését. Ennek kutatásához kvalitatív módszertant választottam. Míg a kvantitatív kutatási módszerek a számszerűsítésre és reprezentativitásra törekszenek, addig a kvalitatív módszerek a jelenség minőségi megértésére, valamint vélemények és attitűdök elemzésére összpontosítanak. A módszertannak köszönhetően tehát lehetőségem nyílt egy kis minta bevonásával alaposan feltárni a kutatott területet, és jobban megismerni a szektor folyamatainak hátterét. A jellegzetes kvalitatív kutatási módszerek közé tartozik a megfigyelés, kísérlet, mélyinterjú, szakértői interjú, fókuszcsoport és az esettanulmány (Boncz, 2015).

A felsorolt módszerek közül a mélyinterjú és az esettanulmány kombinációját választottam. Az interjúkra 10 szállodai vezetőt kértem fel, akik hazai szállodák különböző területeiért felelősek.

A 10 megkeresésből 5 esetben kaptam visszajelzést, és időpontegyeztetési probléma miatt végül 4 interjút sikerült megvalósítanom. Tapasztalataim egyértelműen azt mutatták, hogy sokkal eredményesebb a felkérés, ha az közös ismerősre hivatkozva történik.

Az interjúalanyokkal e-mailben vettem fel a kapcsolatot, és az időpontegyeztetés is itt történt. Az interjú kérdéseit (lásd: Melléklet) előzetesen elküldtem az interjúalanyoknak, ezzel megadva nekik a felkészülés lehetőségét. Az interjúk 2024. március 29. és április 12. között zajlottak le, egyenként nagyjából 1 órás időintervallumban. Egy beszélgetés telefonhíváson keresztül, a többi pedig Microsoft Teams felületen valósult meg. A beszélgetéseket az interjúalanyok beleegyezésével diktafonnal, illetve a Teams beépített funkciójának segítségével rögzítettem a kapott információ minél pontosabb feldolgozása érdekében.

Az interjúk félig strukturált formában zajlottak, mely lehetőséget adott a beszélgetés rugalmas lebonyolítására, és az interjúalanyok gondolatainak részletes kifejtésére. A félig strukturált interjú során előre meghatározott kérdések alkotják a kiindulópontot, ám az interjúztató ezektől saját belátása és az adott helyzet körülményei alapján szabadon eltérhet. Emellett ez a formátum lehetővé teszi a különböző interjúalanyok válaszainak összehasonlítását és közös szempontok szerinti értékelését (Közszolgálati Online Lexikon, 2022).

Az interjúk mindegyikét három részegység alkotta:

- 1) Először arra kértem a beszélgetőpartnereimet, hogy röviden mutassák be saját munkásságukat, illetve az általuk (részlegesen) vezetett szálloda legfőbb jellemzőit.
- 2) A második részt a szállodai értékteremtés és a hatékony működés problémaköreire fókuszáló kérdések tárgyalása tette ki, melyekről úgy gondoltam, hogy a későbbiekben segíthetnek a lean szemlélet esetleges megjelenésének felfedezésében.
- 3) Végül a szállodaszektorban jelentkező kihívások, és ezek kezelési lehetőségei kerültek a középpontba. Szóba került többek között a pazarlás és túltermelés, illetve az esetleges kihasználatlan erőforrások problémája.

A kutatási eredményeimet a következő fejezetben ezen részegységek mentén kívánom részletezni.

5. A kutatás és eredményei

5.1. Az interjúalanyok rövid bemutatása

5.1.1. Hotel Gottwald

Első interjúalanyom Darvas Judit, a Tatán található négycsillagos Hotel Gottwald értékesítési vezetője volt. Judit jelentős tapasztalattal rendelkezik a turizmus területén, karrierjének kezdete óta a szakmában dolgozik. Korábban sokáig utazásszervezéssel is foglalkozott, a tatai szállodában pedig 2019 óta tölti be jelenlegi pozícióját.

A Hotel Gottwald családi vállalkozásként működik immár több, mint három évtizede. A szálloda 43 szobával rendelkezik, a jelenleg zajló bővítésnek köszönhetően pedig hamarosan 36 új szoba kerül kialakításra. A Hotel Gottwald vendégkörében az üzleti látogatók dominálnak, hiszen a szálloda számos, akár 250 főt is befogadó rendezvénytermének és további külső helyszíneinek – pl. külső teraszok és borászat Dunaszentmiklóson – hála ideális helyszínként szolgál céges rendezvények lebonyolítására. Emellett a szálloda esküvők rendszeres színtere, és wellness szolgáltatásokat is nyújt a vendégek számára.

A vezetés a szállodát alapító apa és két fiának feladata, akik között a teendők elsődlegesen a gasztronómiai feladatkörök, illetve a marketing és értékesítés irányítása alapján csoportosulva határolódnak el. Judit igazi családi szállodaként jellemzi a Hotel Gottwald-ot, amely legfőbb karakterisztikája az alapítók személyes jelenlétében és az ennek köszönhető családias légkör varázsában azonosítható leginkább, így elmondható, hogy a szálloda átfogó koncepciója ezen befogadó, barátságos atmoszféra imázsára épül. Ennek köszönhetően a Hotel Gottwald számos törzsvendéggel, és rendezvények keretében rendszeresen visszatérő vállalattal büszkélkedhet.

5.1.2. Hotel Lycium

Második interjúm keretében Szerdi Zsuzsannával, a debreceni Hotel Lycium igazgatójával beszélgettem. Zsuzsanna 12 éve vezeti a szállodát, tagja a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének, emellett pedig a Debreceni Egyetemen és középfokú szakképzésben tanít szálláshely-üzemeltetéssel kapcsolatos tantárgyakat.

A Hotel Lycium négycsillagos minősítésű belvárosi szálloda, mely 2006 óta működik. Épülete a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. tulajdonában áll, mely holdingcég többek között a DKV Debreceni Közlekedési Zrt., a Debreceni Hőszolgáltató Zrt. és az Aquaticum Debrecen Kft.

tulajdonosa is. Utóbbi felel a Hotel Lycium üzemeltetéséért. A holdinggal Debrecen város rendelkezik, így a szálloda (közvetetten) önkormányzati tulajdonban áll. Zsuzsanna szerint ettől függetlenül a Hotel Lycium esetében üzleti alapon, komoly üzleti terv szerint gazdálkodnak.

A szálloda 92 szobával rendelkezik, melyek között megtalálható standard, superior, apartman és deluxe apartman szobatípus is. Elsődleges célcsoportja az üzleti vendégkör, emellett a városban gyakori sporteseményekből adódóan rendszeresen fogadnak sportolókat, illetve a szabadidejükben Debrecenbe látogató családokat is szívesen látják a szállodában. A Hotel Lycium sajátosságaként Zsuzsanna a tágas, 400 m² alapterületű wellness részleget említi, mely elmondása szerint lényeges pluszt jelent a belvárosi versenytársakkal szemben. Emellett a szállodával egy épületegyüttesben található a mintegy 1200 fő befogadására képes Kölcsey Központ, mely a Hotel Lycium különböző méretű rendezvénytermei mellett további lehetőségként szolgál a konferenciaszervezés szándékával érkező üzleti vendégek számára.

5.1.3. Aquaticum Debrecen

Harmadik interjúmat Dr. Hevessy Gáborral készítettem, aki a szintén négycsillagos Aquaticum Debrecen Thermal & Wellness Hotel szállodaigazgatója 2008 óta. Gábor pályafutása során a turizmus különböző területein szerzett tapasztalatot: dolgozott többek között recepciósként, front-office managerként, és egykor az Észak-Alföldi Regionális Idegenforgalmi Bizottság tagjaként is tevékenykedett. Emellett a Debreceni Egyetemen segédkezett a Turizmus-vendéglátás szak Szálloda szakirányának tantervének megtervezésében, és az Aquaticum Debrecen vezetése mellett mai napig félállásban, adjunktusként tanít az Egyetemen.

A szálloda a Hotel Lyciumhoz hasonlóan a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. tulajdonában áll, az Aquaticum Debrecen Kft. egy külön divíziójaként működik, tehát ezesetben is egy önkormányzatilag tulajdonolt szállodáról van szó. Az Aquaticum Debrecen 1998-ban nyitotta meg kapuit és jelenleg 96 szobával várja vendégeit, melyből 40 db kétlégterű apartmanként említhető. A szálloda elsődleges célcsoportja a belföldi kisgyermekes családok, ám üzleti vendégek is gyakran látogatják a létesítményt. A Debrecenben egyre inkább teret nyerő iparosodásból kifolyólag a vendégkört napjainkban nagyjából egyenlően osztja meg a külföldi és belföldi vendégek aránya. Gábor emellett kiemeli, hogy a belföldi vendégek nagyjából 60%-a érkezik a Közép-magyarországi régióból.

5.1.4. UD Hotels Kft.

Negyedik, azaz utolsó interjúm keretében Varga Zsuzsannával beszélgettem, aki jelenleg a debreceni UD Hotels Kft. ügyvezetője. Zsuzsanna szakmai pályafutása kezdetén szállodai gyakorlatát a Grand Hotel Aranybikában végezte, ahol a későbbiekben értékesítési vezető pozíciót is betöltött. Ezt követően a Best Western Hotel Kálvinban, a Hotel Divinusban, majd a hajdúszoboszlói Hotel Atlantisban dolgozott értékesítési vezető, marketing- és szállodaigazgatói pozíciókban. Ezután 9 évig vezette Magyarország első felnőttbarát szállodáját, az egri Imola Hotel Platánt, 2015-ben pedig elnyerte az „Év Ifjú Szállodása” díjat. Jelenlegi munkája mellett a Debreceni Egyetem Turizmus tanszékén oktat.

Az UD Hotels Kft. elsősorban szálláshelyüzemeltetéssel foglalkozik. Többek között a Debreceni Egyetem kollégiumainak üzemeltetéséért felelős, melyek az év két hónapjában háromcsillagos szállodaként működnek. Emellett a Mádi Kúria Hotel*** és Rendezvényközpont, illetve a Debrecenben jelenleg újonnan épülő, négycsillag superior UniGreen Hotel fenntartásáért is az UD Hotels Kft. felel.

Zsuzsanna rendkívül sokszínű szállodai tapasztalatából adódóan arra kértem őt, hogy a kérdéseimet inkább általánosabb szempontból megközelítve, mintsem egy bizonyos szállodára levetítve válaszolja meg. Ennek köszönhetően az utolsó interjú az információgyűjtésem tökéletes átfogó lezárásaként szolgált.

5.2. Értékteremtés és hatékonyság a szállodaipar vonatkozásában

A szállodaiparban az ügyfélközpontú megközelítés kritikus fontosságú, hiszen a szállodák értékteremtése nemcsak a kényelmi szolgáltatások kínálatában, hanem a vendégélmény megteremtésében és annak fokozásában is jelentkezik. A hatékonyság emellett a költségek optimalizálásán túl a folyamatok és szolgáltatások minőségének folyamatos fejlesztésében is megnyilvánul. Interjúm első felében a szállodai értékteremtésről, hatékonyságról és annak méréséről, az erőforrások kihasználásáról és a szolgáltatásminőségről kérdeztem interjúalanyaimat. A kérdéseimmel a lean szemlélet lehetséges megjelenését igyekeztem feltérképezni az általános szállodai működésben.

5.2.1. A szállodai értékteremtés

A szakirodalom szerint a lean kontextusában nem létezik végpont mindaddig, amíg az értékteremtés tökéletlen, és létezik pazarlás (lean.org, online forrás). Ez alapján is

megállapítható, hogy a lean egyfajta végtelenséget tükröz, hiszen bizonyos területeken mindig található fejlesztendő pont.

Interjúim elején a szállodaiparban, azon belül is az érintett szállodák esetében említhető értékteremtésről beszélgettem az interjúalanyokkal. Minden esetben felmerült az a megállapítás, hogy az értékteremtés említésekor nagy hangsúly van a vendég kilétén és egyedi igényein. Gábor kiemelte, hogy a vendégek különböző motivációval érkeznek, mást keresnek szállodai tartózkodásuk során. Szerinte az értékteremtés akkor sikeres, ha a vendég legalább az általa elvárt színvonalat kapja a szállodától. A létesítmény egyfajta átmeneti otthont biztosít a vendégek számára, ebből adódóan pedig legalább olyan kényelmesen kell, hogy érezzék magukat, mint saját otthonukban. Ezzel kapcsolatban felmerült egy példa: Gábor szerint néhány szállodáról elmondható, hogy az internetelés minőségi visszaszorításán próbál pénzt megtakarítani, ezáltal az adott épület nem teljes egészében lefedett wifivel. Hiába említhető az internetelés a szolgáltatások között, ha az nem megfelelően működik, a vevő élménye jelentősen hanyatlik. Nagyon fontos tehát a megfelelő színvonal fenntartása, legyen szó bármely szállodai szolgáltatásról.

V. Zsuzsanna a szakirodalommal (Miller, 1996) összefüggésben megjegyzi, hogy az értékteremtés akkor érvényesül, ha a dolgozók megfelelően azonosulnak a szálloda sajátos szemléletével és vállalati kultúrájával. Amíg ez a belső összhang hiányzik és a kollégák nem tükrözik hűen a szálloda imázsát, addig a vendégek elégedettsége sem teljesül – legyen szó akár a dolgozók unott megjelenéséről, tájékozatlanságáról vagy következetlen viselkedésükről.

Sz. Zsuzsanna az olykor megjelenő fizikális értékeket is kiemelte a kérdéskör tárgyalásakor. Ennek kapcsán a fővárosi Danubius Hotel Gellért, a Párisi Udvar Hotel és a Matild Palace példáit említette. Ezek a műemlékként is számon tartott szállodaépületek több milliárd forintos értékükkel és történelmi jelentőségükkel olyan légkört árasztanak, ami bizonyos vendégcsoportok számára rendkívüli többletértéket képvisel.

A Hotel Lycium igazgatónője emellett kiemelte, hogy az utóbbi években egyre inkább jellemző a szállodaipar szereplőinek társadalmi felelősségvállalás terén tanúsított tudatossága, mely kezdeményezés keretében egyre több hátrányos helyzetű családot támogatnak, illetve törekednek a fenntarthatóbb megoldások előnyben részesítésére – ezen törekvések képviselése további értéket szimbolizálhat a szállodai szolgáltatás igénybevevői részére.

Judit, a családi vállalkozásként működő Hotel Gottwald értékesítési vezetője emellett megfogalmazta, hogy a tatai szállodában a legnagyobb értéket az a családias légkör és

vendégszeretetet adja, amely elsősorban a tulajdonosok gyakori fizikai jelenlétéből adódik. A szálloda méretéből és típusából adódóan előfordulhat, hogy egy-egy vendégvéleménnyel egyenesen a vezetőség szembesül, akik sokszor helyben, személyesen igyekeznek megoldást találni egy adott problémára. A munkavállalói kör is már-már családként működik együtt a Hotel Gottwaldban, az általuk megteremtett befogadó légkör és a vendégszeretet pedig különleges értékkel bír az erre nyitott vendégek számára.

Az interjúk során felmerült, hogy a szállodákban nyújtott vevői érték növelésében kulcsfontosságú a vendégek véleményére való nyitottság. Ennek felmérésére megfelelő eszközként szolgál az egyes területekre szabott kérdéseket tartalmazó kérdőívek rendszeres alkalmazása. V. Zsuzsanna a személyes kapcsolat jelentőségét is hangsúlyozta: szerinte a szállodaigazgatónak időnként ki kell lépnie az irodából, hogy személyesen találkozzon a vendégekkel. Ez nemcsak egy gesztus a látogatók felé, hanem a legvalódibb visszajelzés is a vezetőség számára.

A visszajelzésekben megfogalmazott igények alapján olyan fejlesztések, új szolgáltatások implementálhatóak a szállodában, melyek által javulhat az értékkeremtés. Az Aquaticum Debrecen az utóbbi időben például sorozatosan kapta azt a visszajelzést, miszerint nagy igény lenne a streaming szolgáltatás, nevesítetten a Netflix elérésére a szálloda szobáiban. Ennek következményeként az üzleti tervezés során meggyőzték a tulajdonost a TV-rendszer lecseréléséről, aki a beszerzési szerződés aláírásával igazolta a vevői igény figyelembevételét. Egy másik fejlesztési példa az ellátás átstrukturálása: az Aquaticum Debrecenben a félpanziós ellátás az alapértelmezett, ám a szálloda az elmúlt időszakban egyre gyakrabban kínál lehetőséget az ún. soft all inclusive² ellátásra is, miután felmérte, hogy a célcsoportjaként megjelölt kisgyermekes családok körében jelentős igény van erre az opcióra.

Ezen felül Gábor megemlítette, hogy minden, amire a vendég nem számít és pozitív meglepetésként éri, képes növelni az általa érzékelt minőséget. Ezzel kapcsolatban a welcome drink példája merült fel: ha a visszaigazoló emailben nincs feltüntetve, hogy a vendéget itallal üdvözlik az érkezéskor, akkor a látogatónak nincs erre vonatkozó várakozása, melyből adódóan kellemes meglepetés számára, ha a szállodában frissítővel fogadják annak ellenére, hogy ő ezért külön nem fizetett.

² „A soft all inclusive olyan all inclusive ellátást jelent, ami valamilyen szempontból nem teljes. Általában akkor használják, ha az alkoholos italok nem ingyenesek, de szálláshelytől függően mást is érthetnek alatta.” (lexiq.hu, online forrás)

Judit végül kiemelte annak jelentőségét, hogy a vendégigény és a szálloda profilja összhangban legyen egymással. A Hotel Gottwald látogatói körében az üzleti vendégek dominálnak, ám a jelenleg zajló szállodabővítéssel igyekeznek a családok számára is kedvezni, és az ő igényeiket is még inkább előtérbe helyezni.

5.2.2. A hatékony szállodai működés

Az interjúk során a hatékony szállodai működésre reflektáló kérdések is teret nyertek. Az interjúalanyok mind egyetértettek abban, hogy az optimalizáció és az erőforrások maximális kihasználása fontos tényezők a hatékony működés elősegítésében.

Judit szerint a Hotel Gottwaldban a hatékonyság maximalizálása kiválóan működik. Előfordul például, hogy délután 3 órakor véget ér egy tréning egy adott rendezvényteremben, ahol este 6-ra már vacsoravendégeket várnak. Ilyen esetekre nincsen külön személyzet a berendezés mozgatásához és az elpakoláshoz, hanem mindenki segít, aki éppen tud – beleértve a pincéreket, szobalányokat, és akár a recepcióst is. A feladatok és munkakörök közötti átjárás mindennapos a tatai szállodában, és ezt a munkavállalók is szívesen gyakorolják. Emellett kiemelte, hogy szükség esetén a dolgozók mellett a Gottwald család szinte minden tagja képes bizonyos munkakörök ellátására, így egy esetleges váratlan, ideiglenes megüresedés is hatékonyan orvosolható házon belül.

Gábor, az Aquaticum Debrecen szállodaigazgatója szerint az elvárásoknak való megfelelés igazolja leginkább a hatékonyságot, legyen szó a tulajdonos, a munkavállalók, a vendég, a beszállítók vagy más érintett szemszögéről. Emellett megjegyzi, hogyha minden érintett elégedett és jó élményt kap a szolgáltatásnyújtás során, akkor a szálloda működése is megfelelőnek mondható. A szakirodalmat is visszaigazolván (Chikán, 2020; lean.org, online forrás) Gábor kiemelte, hogy a hatékonyságnövelés szinte végtelen folyamatként van jelen a működés során: sosem minden kész állapotban, mindig lesznek újabb módszerek, amik által például lerövidíthető a check-in vagy a felszolgálatás folyamata, vagy optimalizálhatóak az egyéb apró momentumok, melyek a vendégben akár tudat alatt hagynak pozitív vagy negatív benyomást a szolgáltatásnyújtás során.

V.Zsuzsanna ezzel kapcsolatban megjegyzi, hogy különböző pályázatok és díjak elnyerése megfelelő visszajelzésként szolgálhat arra, hogy a szálloda jó úton halad. Véleménye szerint a szakmai kitüntetés is rendkívüli elismerés, ám a szektorban kiemelt jelentőségű a közönségdíjak elnyerése, hiszen ennek döntéshozói egyenesen a vendégek.

Az interjúk keretében érintettük továbbá, hogy milyen hatékonyságmérési eszközök vagy mutatószámok alkalmazása jellemző a vizsgált szállodákban. Sz. Zsuzsanna megjegyezte, hogy a Hotel Lyciumban az üzleti terv alapján szokásosan meghatároznak elvárt értékeket az egyes naturáliákra (pl. foglaltság és vendégéjszakák száma) vonatkozóan, melyekhez a tényleges teljesítményt viszonyítva klasszikus szállodai mutatószámokat nyernek. Emellett az értékesítés területén monitorozzák a beérkezett ajánlatok megvalósulási rátáját, a wellness-részleg órára lebontott vendégforgalmát, és az egyes szolgáltatások – pl. szaunaszeánszok – sikerességét is számszerűsítik, legtöbbször a résztvevők száma alapján. Az egyes kampányok bevételtermelése alapján a marketingtevékenység hatékony működését is figyelik. A szobaasszonyok és az általuk használt vegyszerek hasznossága szintén számon tartott tényező: figyelik, hogy az adott dolgozó egy nap hány szobát és mennyi idő alatt takarít ki, illetve hogy egy alaposabb nagytakarítást mennyi idő után szükséges újra ismételni.

Az Aquaticum Debrecenben a standard mérőszámok alkalmazásán felül nagy hangsúlyt fektetnek a számszerűsített vendég-visszajelzések figyelemmel követésére. Az ezekhez használt kérdőív egyes problémákra vetít rá, melyhez kapcsolódóan az ügyfeleknek meg kell határozniuk egy becsült gyakoriságot. A kérdőívek eredményeit a különböző részlegek vezetői havonta, egy közös megbeszélés keretében felülvizsgálják, és a következő hónapban a három leggyakoribb probléma javítására törekednek. Gábor rámutatott arra is, hogy az értékesítési teljesítmény értékelésére és javítására olykor egy bevált piackutatási módszert, a *mystery shopping*-ot³ alkalmazva értékes visszajelzésekhez jutnak az Aquaticum Debrecenben. Az így kapott információ lehetővé teszi olyan intézkedések meghozatalát, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyság növeléséhez. V. Zsuzsanna is említi a vendégelégedettségi kérdőívekből kinyerhető egzakt mérőszámok hasznosságát. Emellett szerinte a helyzetértékelést elősegítheti az online platformok analízisének is: a szálloda honlapján mérhető, hogy egyes menüpontokban mennyi ideig böngészett az oldal látogatója, vagy hogy a fotógalériában mely képek a legnépszerűbbek – ezek a megállapítások fontos következtetésekhez vezethetnek a fejlesztési opciókra nézve.

A Hotel Gottwaldban ezzel szemben nem jellemző a hatékonyságmérési mutatószámok alkalmazása, a folyamatok sokkal inkább organikusan alakulnak, a fejlesztéseket pedig gyakran

³ A *mystery shopping* (magyarul: próbavásárlás) a résztvevő megfigyelés egy formája, mely a próbavásárlókat arra használja, hogy az ügyfélszolgálati személyzetet megtévezzék, és azt higgyék, hogy valódi vagy potenciális ügyfeleket szolgálnak ki. Ennek a megtévesztésnek a célja a szolgáltatásnyújtás során alkalmazott folyamatok és eljárások következetességének és színvonalának ellenőrzése (Wilson, 2001).

az ösztönösség vezérli. Judit szerint a hatékonyságmérés egy fejlesztendő terület lehet a családi szálloda működésében, ám az új gyakorlatok elsajátításának főként az időhiány szab korlátot.

5.2.3. Az erőforrások kihasználása

A rendelkezésre álló erőforrások maximális kihasználása és a személyzet megfelelő termelékenysége jelentős szerepet játszik a mindennapi fejlődésben. Sz. Zsuzsanna kiemelte, hogy a kihasználtság növelése állandó kitüntetett helyet élvez a Hotel Lycium prioritásai között. A kihasználtság ellenőrzése jelenleg kézi vezérléssel működik a debreceni szállodában, mely ezáltal időigényes és az emberi hibázás lehetőségének kitett folyamat, ám hamarosan olyan digitalizációs fejlesztés kerül bevezetésre a Hotel Lyciumban, mely egyaránt optimalizálja a munkafolyamatokat és a szobakiadás gyakorlatát. Emellett a saját foglalomotor nagy segítséget nyújt a költségracionalizálásban: míg Sz. Zsuzsanna elmondása szerint a foglalomotor 3%-os jutalékot számít fel a foglalási bevételből, addig az olyan közvetítőfelületek, mint pl. a Booking.com, akár 12-18% jutalékszámítással bonyolítják le a foglalás folyamatát.

Gábor a szobakihasználtsággal kapcsolatban egy érdekes módszert osztott meg velem az interjú során. Elmondása szerint a legtöbb szállodában a foglalások beérkezése és a szobabeosztás összehangolása mögött nincs komolyabb logika. Általában vannak népszerűbb szobák, melyeket a recepció szívesebben oszt ki a vendégeknek. Ennek háttérében állhat az, hogy az adott szobával kapcsolatban kevesebb panasz érkezik, esetleg több borraivaló várható, vagy csupán csak a folyosó elején helyezkedik el a szoba. A szervezetlen szobabeosztás azonban egyenlő szobatípusok esetén akár 3-szoros eltérést jelenthet a százalékos kihasználtságban, ami lényeges különbségekhez a szobák amortizációjában. Az Aquaticum Debrecen esetében ebből a megfontolásból nagy hangsúlyt helyeznek a szobák egyedileg felügyelt, kiegyenlített kiosztására, hiszen ez az eljárás számos pozitív hozadékkal jár a megtérülés szempontjából. Ilyen módon a szálloda felújításának szükségessége több évvel is késleltethető, nem beszélve arról, hogy a létesítmény lelakottsága ügyfél-elégedetlenséghez és árazási problémákhoz is vezet.

A személyzet termelékenysége Sz. Zsuzsanna véleménye szerint elsősorban az egyén attitűdjétől és elhivatottságától függ. Ahogy az értékteremtés kapcsán V. Zsuzsanna is megfogalmazta: fontos, hogy a munkavállalók képesek legyenek azonosulni a munkahelyükként szolgáló szálloda értékeivel – ezáltal motivációjuk és produktivitásuk is nő. Sz. Zsuzsanna véleménye szerint azonban vannak pozíciók, amik esetében szinte kizárólag a

pénzbeli juttatás képes a munkavállalókat termelékenységre motiválni – ennek kapcsán a vendéglátóipari dolgozókat hozta fel példaként.

Sz. Zsuzsanna és Gábor egyaránt megemlítették, hogy a recepcióskok körében időszakosan versenyt hirdetnek. Legyen szó a megválaszolt e-mailek számának monitorozásáról, vagy annak vizsgálatáról, hogy az adott dolgozó hány vendéget tudott meggyőzni a hírlevélre való feliratkozásról, a mindennapi feladatok pozitív kihívásként való megvilágítása és jutalmazása a tapasztalatok szerint serkenti a dolgozók termelékenységét.

Judit szerint a tatai szálloda esetében a termelékenység a munkakörök átjárhatóságából és rugalmasságából adódóan igazán jól működik, azonban további fejlődést eredményezhetne ezen a területen a tulajdonosok és munkavállalók továbbképzése. Ezáltal sokkal jobban átlátnák a saját felelősségi körüket és egymás munkáját, és a munkavégzés is tudatosabbá válna. Emellett az egyes rajtuk kívül eső munkakörök nehézségeinek mélyebb megismerése a csapaton belüli konfliktuskezelést is segítené.

5.2.4. A szállodai szolgáltatásnyújtás minőségének javítása

A szálloda épületének felújítása révén a szolgáltatás minősége az összes interjúalany szerint lényegesen javul, legyen szó wellness-komplexum vagy konditerem kialakításáról, konyhai átalakításról, vagy éppen külső terasz létrehozásáról.

Emellett Judit kiemelte, hogy a Hotel Gottwaldban komoly értéket jelent a saját termelésű, Gottwald márkanévvel ellátott bor és pezsgő, amely a Tata környékén elhelyezkedő SPAR üzletek polcain is megtalálható. A Tatai várhoz tartozó kávézóban megvásárolható süteményeket szintén a Hotel Gottwald által fenntartott tatai cukrászda szolgáltatja. Judit szerint a magas minőségű ételek és italok hírneve által a szállodai szolgáltatás minősége is szintet lép.

Sz. Zsuzsanna ezzel kapcsolatban megjegyzi, hogy a szolgáltatások sokszínűsége szintén hozzájárulhat a pozitív vevői élmény létrehozásához. A Hotel Lyciumban az eddigi legmeghatározóbb, és talán legnagyobb sikert arató rendkívüli program egy vacsoraszorozat volt, mely keretében minden alkalommal egy-egy híres séfet invitáltak meg egy bizonyos országra specializált tematikus vacsora elkészítésére. A vendégek a programsorozat keretében többször is találkozhattak Sárközi Ákossal, Segal Viktorral vagy Kovács Lázárral a Hotel Lycium falain belül, és az élményvacsorák pozitív visszhangja sokáig tükröződött a visszajelzésekben is.

5.3. Lean szemlélet a szállodaipari kihívások mentén

Kutatásom következő szakaszában arra kerestem a választ, hogy a lean szemlélet milyen módon tud hozzájárulni a szállodaipari kihívások kezeléséhez. A munkaerőhiány, élelmiszerpazarlás és energiagazdálkodás témáit érintve interjúalanyaim lehetséges megoldási javaslatokat állítottak, melyek ismételten hangsúlyozták a folyamatos fejlesztés fontosságát a szektorban.

5.3.1. A szállodaipar legnagyobb kihívása: a munkaerőhiány

Amint arra már a szakirodalom is rámutatott (Michalkó, 2016; Papp, 2017), a munkaerőhiány globális szinten hatalmas kihívást állít a szállodaipar szereplői elé. A problémakör jelentőségét tovább erősíti, hogy interjúalanyaim is egyöntetűen a megfelelő humán erőforrás megtalálását és megtartását említették a szektor legnagyobb kihívásaként.

Sz. Zsuzsanna és Gábor egyaránt megjegyzi, hogy habár egy-egy pozíció meghirdetésekor számos – akár diplomás – jelentkező felkeresi őket, ám a jelentkezők többsége nem rendelkezik a szállodaiparban releváns tapasztalattal. Szerintük a magas szakképzettséggel és nyelvismeretekkel rendelkező, tapasztalt szakemberek jellemzően a budapesti vagy külföldi szállodákban helyezkednek el, ahol sokkal magasabb fizetést kínálnak számukra, mint vidéken. Ebből adódóan egyes pozíciók (pl. értékesítési vezető) betöltetése rendkívüli nehézséget okoz számukra.

Judit, a tatai szálloda értékesítési vezetője szerint a COVID-19 járvány óta még jelentősebb a munkaerőhiány problémája. Úgy gondolja, hogy a pandémia alapjaiban megváltoztatta az emberek munkához való hozzáállását. Az ebben az időszakban elterjedő otthoni munkavégzés hagyománya sokak számára alapvető elvárássá alakult, azonban a szállodaiparban aligha van olyan munkakör, ami házon kívül elvégezhető. Judit emellett megjegyzi, hogy az emberek azelőtt hajlandóbbak voltak az esti és hétvégi munkavégzésre, ám napjainkban egyre többen inkább az alacsonyabb fizetést választják, mintsem hogy a péntek estéjüket munkára áldozzák. Bár ez adódhat generációs különbségekből is, ám megfigyelhető, hogy az emberek preferenciája egyre inkább a standard munkaidő felé tendál. Azonban a szállodaipari szakma „24 órás műfaj”. A Hotel Gottwald például az év csupán egyetlen napján, december 24-én tart zárva, amiből adódóan természetesen a munkaerő állandó rendelkezésre állása is esszenciális. Dolgozóként továbbá nem elég pusztán jelen lenni a szállodában, hanem a legtöbb pozícióban a vendégek elégedettsége érdekében mosolyogva, nyitottan és szívesen kell elvégezni a napi teendőket. Judit emellett megjegyzi, hogy a tatai szálloda dolgozójaként a szabadság ideje alatt

sem különös, ha csörög a munkahelyi telefon. Vannak ugyanis sürgősen megoldandó kérdések, melyekre távolléttől függetlenül csak egy bizonyos személy tud megfelelő választ adni. Judit tapasztalata szerint tehát a munkaerő legtöbbször a szálloda rapszodikus, kiszámíthatatlan működése, és a folyamatos rendelkezésre állás okán távozik.

5.3.2. A munkaerőhiány kezelési lehetőségei

Az interjúk során a munkaerőhiány problémájának lehetséges kezeléséről is szó esett. Judit megjegyezte, hogy bár a szakma vonzóereje lehet az, hogy a dolgozók igényes környezetben, gyönyörű térben végezhetik a mindennapi feladataikat, ez korántsem elegendő a munkaerő meggyőzéséhez.

Sz. Zsuzsanna szerint az elsődleges feladat a már meglévő munkavállalók megbecsülése és megtartása. Hangsúlyozza a munkahelyi légkör fontosságát, és azt mondja, hogy a dolgozók felé intézett apró gesztusok gyakran fontosabbak, mint a pénzbeli juttatás. Példaként említi, hogy a karácsonyi összejövetel sikere után a Hotel Lycium dolgozói egy húsvéti csapatépítő rendezvény megszervezését is indítványozták, ahova mindenki saját fogásokkal készült, sőt, egy kolléga még a háziynulát is magával hozta, ezzel hatalmas sikert aratva. A következő napokban érezhetően jobb volt a szállodai hangulat, a munkavállalókat teljesen feldobta a közös kikapcsolódás.

Sz. Zsuzsanna szerint ezen felül fontos a probléma társadalmi és gazdasági szintű kezelése. A különböző pályaorientációs rendezvények és konferenciák, melyek az oktatási intézményekkel együttműködésben bemutatnák a szállodaipart és vonzó jellemzőit, nagy hatással lehetnek a tanulók későbbi elhelyezkedésére. Az oktatás átreformálása is opcióként merült fel a munkaerőproblémák megoldására. V. Zsuzsanna úgy gondolja, hogy a jelenlegi trendeket figyelembe vevő, gyakorlatorientált tanítási módszerek jobban motiválnák a turizmust hallgatókat a szállodaiparban való tevékenykedésre a pályaváltás helyett.

Egyre elterjedtebb kezelési megoldás továbbá a külföldi humánerőforrás alkalmazása. Ez legtöbbször olyan más országokból érkező munkavállalók foglalkoztatását jelenti, akik saját hazájukban sokkal alacsonyabb bérekért dolgoznának. Interjúalanyaim is egyre többet hallanak erről a gyakorlatról az utóbbi időben, ám V. Zsuzsanna megjegyzi, hogy ezt még szoknia kell a hazai társadalomnak: az idősebb generáció belföldi üdülése során nem feltétlenül preferálja, ha idegen szót hall a szállodában.

Ezen felül megoldásként szolgálhat a kölcsönzött munkaerő alkalmazása is. Sz. Zsuzsanna elmondása szerint a Hotel Lyciumban a nagyobb rendezvényekre rendszeresen külső munkaerőt vagy diákmunkást bérelnek az állandó munkaerő alaplétszámán felül. Gábor azonban megjegyzi, hogy ebben az esetben fontos annak felmérése, hogy valójában mennyi plusz humánerőforrásra van szükség. Hallott már olyan esetről ugyanis, amikor a szükséges létszámnál lényegesen több fő szolgált fel egy adott rendezvényen, ezáltal kisebb tolongás alakult ki a konyhában, ami a szakirodalomban is említett (Andrés-López et al., 2015), szolgáltatás kontextusában értelmezhető túltermelést idézett elő.

További lehetőségként merül fel a béren kívüli juttatások előtérbe helyezése, különösképpen a kedvezőbb lakásbérleti konstrukciók formájában. A Hotel Lycium és Aquaticum Debrecen tulajdonosaként már említett Debreceni Vagyonkezelő Zrt. egy másik tagvállalata a Cívis Ház Zrt., ami a város ingatlanportfólióját menedzseli. Mivel sok önkormányzati bérlakás üresen áll, tervezik ezek felújítását és kedvezményes biztosítását a munkavállalók számára, ami ösztönzőként szolgálhat a szektorban való hosszabb távú elköteleződésükhöz.

5.3.3. Átjárhatóság a munkakörök között

A szakirodalomban már volt szó arról, hogy a lean alkalmazásakor a menedzsmentnek fontos a többlet-humánerőforrás felismerése és hatékony felhasználása az értelmetlen munkakörök megszüntetése érdekében (Ohno, 1988). Emellett az emberi potenciál elpazarlása is megjelent, mint szolgáltatóipari veszteség (Andrés-López et al., 2015). Erre a problémára megoldási alternatíva lehet a munkakörök rugalmas behatárolása, a közöttük való átjárhatóság lehetőségének megteremtése.

Primer kutatásom során kiderült, hogy ez a gyakorlat adott feltételek mellett a szállodai környezetben is tökéletesen megállja a helyét. Ahogy már korábban is említettem, a tatai Hotel Gottwaldban például nem ritka, hogy a dolgozók saját munkakörükön kívül eső feladatokat is ellátnak, sőt, akár az alapító család is besegít a mindennapi teendőkben, ha a helyzet úgy kívánja.

Judit szerint bevált gyakorlat, hogy ha például a recepciónak adódik 10 szabad perce, akkor a recepció pult szemmel tartása mellett a vendégtérbe átlépve ellát valamilyen ad-hoc feladatot, esetleg kiszolgál egy vendéget kávéval, hiszen a gyakorlatából adódóan már ugyanolyan jól tud kávé főzni, mint pultos kollégái. Judit megjegyzi, hogy a dolgozók szívesen látják el ezeket a munkakörükön kívül eső feladatokat, élvezik az ebből adódó változatosságot. Különös példákat

hozott erre a COVID-19 időszaka is. Ekkor a korlátozásokból és a vendégek bizalmatlanságából adódóan kicsit megállt az élet a tatai szállodában. A vezetőség viszont nem akarta elbocsátani a békeidőben kiváló munkát végző személyzetet, így egy nagytakarítás és kisebb felújítási projekt keretében mindenkit bevontak a segédkezésre: a pincérek parkot rendeztek és követ súroltak, a szakácsok kerítést festettek, a recepciós a borászatban segített. Habár a helyzet megkövetelte a komfortzónából való kilépést, ám mindenki megtarthatta az állását, és még a csapat is jobban összekovácsolódott, ami tovább erősítette az amúgy is családi hangulatban együttműködő személyzetet. A munkaköri rugalmasság további pozitív hozadéka, hogy a munkavállalók egyszerre több területen is tapasztalatot szerezhetnek, ezáltal alakíthatják saját preferenciáikat.

Judit azonban megjegyzi, hogy az átjárhatóság gyakorlata némi hátulütővel is járhat: előfordulhat, hogy mivel sokan több poszton is teljesítenek a napi munkamenetben, így nem tudnak kellő mélységben foglalkozni saját feladataikkal, amiből adódóan felületessé válhat a munkavégzés. Hozzáteszi, hogy bizonyos keretek között jól működhet az átjárhatóság, és úgy véli, hogy a tatai szállodában ez ideális módon valósul meg.

Sz. Zsuzsanna a Hotel Lycium vezetőjeként annak híve, hogy optimális kereteken belül legyenek lehatárolva a munkakörök. Attól tart, hogy a 92 szobás szállodában egyfajta anarchiához vezetne, ha a dolgozók tevékenysége átlépné saját munkakörük határát. Abban sem biztos, hogy a munkavállalók hogyan fogadnák az ötletet, elvégre az együttműködés kezdetén egy bizonyos pozícióra szerződtek. Emellett megjegyzi, hogy a Hotel Lycium elsődleges célcsoportját jelentő üzleti vendégekben is különös benyomást kelthetne az, ha egy-egy dolgozót rövid időtartamon belül több pozícióban is látnának, mivel erről a szállodában uralkodó szabályozatlanságra következtethetnek. Hozzáteszi azonban, hogy bizonyos kereteken belül náluk is értelmezhető a munkaköri határok rugalmassága: a wellness részleg recepciós dolgozója szabad óráiban például rendszeresen monitorozza és megválaszolja a vendégvéleményeket, illetve szükség esetén versenytárselemzést csinál, tehát az értékesítési feladatokban is szerepet vállal.

Gábor a hasonlóan nagyméretű Aquaticum Debrecenben kísérleti jelleggel már forgatta a dolgozóit a munkakörök között. Ebben nem volt kötelező a munkavállalók részvétele, megkérdezés alapján vonták be őket a kísérletbe. Akik rábólintottak, többnyire pozitív tapasztalattal gazdagodtak, mert élvezték a változatosságot és, hogy beleláthattak kollégáik mindennapi tevékenységébe. Gábor ennek kapcsán a sümegi Hotel Kapitány példáját hozta fel, ahol különösen nagyfokú a munkavállalók képességeinek sokrétű kiaknázása. Ezt a szálloda

korábbi látogatójaként én is megállapítottam: van olyan dolgozó, aki a lovasbemutatón való szereplése után nem sokkal már az étteremben segédkezik. Gábornak lehetősége nyílt beszélgetni a Hotel Kapitány munkavállalóival, akik elmondták, hogy rendkívül élvezik az ebből adódó változatosságot. Gábor szerint a megfelelően kialakított rotáció nagyban hozzájárulhat az emberierőforrás kihasználásához.

V. Zsuzsanna tapasztalata azt mutatja, hogy ez az átjárhatóság a magánkézben lévő, kisebb szállodákban jobban érvényesül, mint a nagyobb, akár szállodaláncokhoz tartozó létesítmények esetén. Ezzel kapcsolatban megjegyzi, hogy különösen fontos a dolgozók képességeinek megfelelő ismerete, ha azok kihasználására törekszünk. Korábbi tapasztalatából példaként hozza fel, hogy egy wellness részlegen dolgozó kollégája igazán tehetséges volt a grafika terén, melyre egy véletlen kapcsán derült fény. Attól kezdődően a megszokott munkakörének kiszolgálása mellett rendszeresen segédkezett a szállodai hirdetések, plakátok megalkotásában, egyes kedvezmények kiírásában. Ez mindenkinek előnyére vált, hiszen a szálloda vezetősége gyorsan jutott igényes munkához ezen a speciális területen anélkül, hogy külön munkaerőt foglalkoztasson, és a wellness részlegen dolgozó kolléga is lehetőséget kapott tehetségének kibontakoztatására.

5.3.4. A pazarlás problémája

Az interjúim alapján megállapítható, hogy a pazarlás a szállodaszektorban leginkább a svédasztalos étkeztetés kapcsán merül fel. Bár V. Zsuzsanna szerint a magyarok körében igazán népszerű ez az ellátási forma, és a reggelik szolgáltatása még valamennyire praktikusán meg is oldható a szállodák részéről, a svédasztalos meleg vacsora sajnos a legtöbb esetben komoly gondokat jelent a hatékony élelmiszerfelhasználás szempontjából.

Sz. Zsuzsanna megjegyzi, hogy akármennyire is igyekeznek a maradék ételt később beforgatni és újra felhasználni, a 3 órán keresztül az asztalon álló étel emberi fogyasztásra többé már nem alkalmas. Ugyanakkor véleménye szerint a svédasztalos étkezések után mindenképpen fontos, hogy valamennyi étel megmaradjon, hiszen ha minden elfogy, akkor nem lehet biztosan tudni, hogy elegendő volt a vendégek számára a kínálat.

Sz. Zsuzsanna az Élelmiszerbankkal való együttműködés keretében igyekszik redukálni az étkeztetésből megmaradt élelmiszertöbbletet, a fogyaszthatóságot szigorúan szem előtt tartva. Az Élelmiszerbank rendszeresen elszállítja a Hotel Lyciumból a felhasználatlan pékárukat és élelmiszereket a rászoruló családoknak, akiknek hatalmas segítséget jelent ez az adomány.

Gábor a tányérméret újragondolását is az ételpazarlás megoldási alternatívájaként említi. Megjegyzi, hogy sok szálloda a kisebb tányérok szolgáltatásával védekezik a vendégek tányéron hagyott maradéka ellen. Ezzel kapcsolatban elmondja, hogy amíg a vendég igazán éhes, ösztönösen többet tesz az étel eléréséért, hamarabb feláll a szedéshez, azonban ahogy éhségérzete múlik, egyre kevésbé motivált, hogy újra megtöltse kisebb méretű tányérját. Ezáltal átgondoltabban szedi ki magának az ételt, a fogyasztás tényleges szándékával. Emellett példaként említi Magyarország egyik vezető családbarát szállodáját, az alsópáhoki Kolping Hotelt, ahol egy „Üres tányér, teli pocak” elnevezésű programmal motiválják a gyermekeket a kiszedett étel elfogyasztására. Ha jól veszik az akadályt, akkor pecsétet kaphatnak, melyet később ajándékokra is beválthatnak a szállodában. Gábor jó ötletnek tartja ezt a kezdeményezést, ám kiemeli, hogy az Aquaticum Debrecen esetében nem feltétlenül venné ki magát jól egy hasonló program tekintve, hogy a szállodában komoly üzleti vendégek is megfordulnak, akik a vacsoraasztal mellett kevésbé nyitottak az ehhez hasonló játékos megoldásokra.

V. Zsuzsanna a svédasztalos étkeztetés teljes leváltását javasolja a pazarlás csökkentésére. Megjegyzi, hogy korábbi munkahelyén, az egri Hotel Imola Platánban nagy sikert aratott a három választási lehetőséget kínáló à la carte étkeztetés. Alapos átgondolással úgy alakították a menüsorokat, hogy minél sokszínűbb legyen a kínálat, miközben ügyeltek arra is, hogy a rendelkezésre álló alapanyagokat hasznosítani tudják. Ehhez fontos volt a szakácsok tapasztalata és szakértelme is, de véleménye szerint ez a gyakorlat nagyban hozzájárult az ételpazarlás redukálásához.

Judit szerint a Hotel Gottwaldban nem tapasztalható az ételpazarlás problémája. A tatai szállodában szintén az à la carte étkeztetés a jellemző, emellett a szállodához tartozó farm lehetőséget biztosít a házi savanyúságok, pesztók, lekvárok, sütemények és hasonló finomságok elkészítésére. A felhasznált hús is nagyrészt saját forrásból származik. Emellett a tatai szálloda a SPAR üzletláncokkal való együttműködés révén a nap végén például a boltban megmaradt narancsokat is megkapja, hogy a tudatosság jegyében lefacsarhassa a még továbbra is fogyasztható gyümölcsöt. A Hotel Gottwaldban tudatosan törekednek arra, hogy a lehető legkevesebb felesleget termeljék, és ha mégis keletkezik, akkor lehetőségük van a többlet saját gazdaságba való visszaforgatására.

A takarítás terén is kiemelten fontos a pazarlás minimalizálása. Ezzel kapcsolatban V. Zsuzsanna azt említi, hogy hatékony megoldás lehet a kiszereelésükben pontosan adagolt tisztítószeres kiosztása a szobaasszonyoknak, annak meghatározásával, hogy adott mennyiségű

vegyszerből hány szoba takarítható ki. Emellett különböző színek alkalmazásával megelőzhetőek a káresetek, mivel ezek alapján könnyen felismerhető, hogy melyik vegyszert használatos a szanitereken, melyik kerüljön a polcokra, és egyéb felületekre. Ezek a módszerek csökkenthetik a takarítási folyamatokból adódó pazarlást.

Az energiahatékonyság kapcsán Judit megjegyzi, hogy a Hotel Gottwaldban nagyon tudatosak ezen a téren, hiszen a vezetőség saját számláját érinti az energia ára. Sz. Zsuzsanna elmondja, hogy a Hotel Lyciumban nemrég hőszivattyúkat telepítettek, hogy a környezettudatosság és az energiahatékonyság jegyében hatékonyabb módszerre váltsanak a távhős fűtéssel szemben. Gábor az Aquaticum Debrecen egész területén mozgásérzékelővel működő világítást és LED izzók használatát említi ezzel kapcsolatban. Emellett a debreceni szállodában a csaptelepekre nemrég perlátorokat szereltek a vízfogyasztás csökkentése érdekében. Ezeknek köszönhetően a vízszugár átmérője nem csökken, de levegő is érkezik a csőből, így a víznyomás erőteljesnek tűnik, ugyanakkor feleannyi víz folyik belőle, mint korábban. Ennek ellenére tökéletesen alkalmas marad a kézmosásra és más egyebekre.

Ezenkívül egyre gyakoribb a vendégek környezettudatosságra ösztönzése a szállodai szobákban is. Sokan találkozhattak már fürdőszobai feliratokkal, melyek arra kérnek, hogy csak akkor cseréljék ki a törölközőt, ha valóban szükséges. Emellett terjed az adagolós rendszerek használata a szappanok, tusfürdők és samponok helyett, ami csökkenti a kiegészítőkből származó hulladék mennyiségét. A pazarlás csökkentése terén tehát nemcsak a szállodai dolgozók, hanem a vendégek is fontos szerepet játszhatnak.

5.4. A kutatás értékelése

Dolgozatom elején két kutatási kérdést fogalmaztam meg. Első kérdésem azt kutatta, hogy milyen módon jelenhet meg a lean szemlélet a mindennapi szállodai működés során. Emellett arra kerestem a választ, hogy mely – a szállodaszektorban specifikus – kihívások mentén alkalmazható ez a filozófia.

Kutatásom alapján megállapítottam, hogy a lean eszközök alkalmazása szempontjából döntő fontosságú lehet az adott szálloda mérete és tulajdonosi struktúrája. Míg egy kisebb, magántulajdonban lévő szálloda működése rugalmasabb és gyorsabban alkalmazkodik az innovációhoz, egy nagyobb, önkormányzati tulajdonú szálloda bürokratikusabb keretek között, felsőbb iránymutatás alapján operál. Azonban mindkét esetben nagy szerepet játszik a vezetőség hozzáállása az újításokhoz és átszervezésekhez.

Első kérdéssel kapcsolatban azt a következtetést vontam le, hogy a lean szemlélet a szállodai működésben leginkább a munkakörök közötti határok elmosódásában jelenhet meg. A családi vállalkozásban dolgozó interjúalanyom megerősítette, hogy az általuk vezetett szállodában magától értetődő, hogy a dolgozók szabad perceikben a munkakörükön kívül eső feladatokat is ellátnak annak ellenére, hogy jóllehet, a lean szemléletről ezelőtt még sosem hallottak. A szállodai gyakorlat ezen a téren tehát organikusan illeszkedik a lean filozófiájához, az általam vizsgált környezetben nem tudatos a lean szemlélet alkalmazása. Ezzel szemben a nagyobb, önkormányzati tulajdonban lévő szállodák esetében kevésbé találtam elterjedtnek a munkaköri rugalmasságot elsősorban abból adódóan, hogy itt fennállna az anarchia kialakulásának veszélye. A vezetőség hozzáállásának szintén nagy szerepe lehet a lean elvek implementálásában.

A szállodaipar legnagyobb kihívásaként egyértelműen a munkaerőhiányt azonosítottam. Ennek kezelésére részben az első kutatási kérdésem válasza is megoldást nyújthat: az emberi potenciál sokszínű kihasználásával ugyanis egyes esetekben orvosolható egy be nem töltött pozíció problémája. A humánerőforrás maximális kihasználására vonatkozó lean törekvés (Ohno, 1988) sokszor ösztönösen teljesül a szállodaiparban. A szolgáltatás során felmerülő túltermelést, azaz a humánerőforrás felesleges rendelkezésre állását (Andrés-López et al., 2015) a kutatásom alapján a munkaerőhiányból adódóan nem találtam jellemzőnek a szállodaiparban.

További szektoriális kihívásként jelenik meg a pazarlás kérdése, különösképpen az étkeztetés területén. A kutatásom során feltártam néhány kezelési megoldást, amelyek lényegesen illeszkednek a lean szemlélet filozófiájához: a svédasztalos étkeztetés során a némileg kisebb méretű tányérok használata, az ételmaradék gazdálkodásba való visszaforgatása vagy eladományozása, az üzletláncokkal való együttműködés a megmaradt gyümölcsök felhasználására vonatkozóan, vagy éppen a rendelkezésre álló alapanyagokra tervezett menüsor svédasztallal szembeni előnyben részesítése egyaránt csökkentheti a szállodaipari szereplők veszteségeit. Ezek a megoldások az általam vizsgált szállodai szereplők részéről merültek fel, és összhangban állnak a lean folyamatos kísérletező, minél kevesebb erőforrással és pazarlással történő értékteremtést támogató filozófiájával (Hines et al., 2004), annak ellenére, hogy egyik szálloda sem a lean szemlélet szerint működik. A leanhez köthető eszközök használata tehát ezesetben is ösztönös, nem egy megtervezett folyamat része a vizsgált környezetben.

A pazarlás megoldására további lean menedzsmenttel összecsengő alternatíva lehet a takarításban használt vegyszerek kimérése olyan módon, mely pontosan leköveti, hogy adott számú szoba kitakarítására mennyi takarítószer szükséges. A készítmények csomagolásának

szinkódolása szintén hasznos lehet abból a szempontból, hogy a vegyszer biztosan jó helyre kerüljön a takarítás során. Ezzel asszociációba hozható a lean termelésben használt JIT elve (Womack et al., 2007), mely a megfelelő mennyiségű termék áramlását ösztönzi, hogy „éppen időben” érkezzen meg a felhasználás helyére.

Összességében úgy vélem, hogy a lean szemlélet alkalmazása reális lehetőség a szállodaiparban. A szolgáltatás szektor kontextusában értelmezett lean alapelvek (Andrés-López et al., 2015) – pl. az áramlás és a tökéletességre való törekvés – hitelesen értelmezhetőek a szállodai környezetben. A lean eszközök alkalmazása a szolgáltatóiparban azonban még kezdetleges, a termelési szektorban sokkal több tapasztalat köthető hozzá (Dankbaar, 1997), ez a bizonytalanság pedig egyfajta korlátot jelenthet a lean iránt érdeklődő szolgáltatószervek, szállodák számára. Ugyanakkor fontosnak tartom kiemelni, hogy a lean filozófiájában hangsúlyos vevőközpontúság aligha jelenhetne meg élesebben más szektorban, mint a szállodaiparban, interjúim során ugyanis a legtöbb kérdés a vevői érték nyomatékára vezetett vissza, amely a lean definíciója szerint is kiemelt jelentőségű. A lean szolgáltatás ugyanis nemcsak hangsúlyozza a vevő aktív szerepét, hanem be is vonja őt a szolgáltatás létrehozásába (Andrés-López et al., 2015): a lean szemlélet ezen jellemzője akár önmagában is ösztönzésként hathat az innovációra nyitott szállodai szereplők számára.

Összefoglalás

Dolgozatom témaként a lean szemlélet lehetséges szállodaipari megjelenését választottam. A lean filozófia egy vállalatirányítási megközelítés, mely középpontjában a vevői igények minél magasabb fokú kielégítése áll, a folyamatokban megjelenő pazarlás megszüntetése révén. A szemlélet a japán Toyota gyártási rendszeréhez visszavezethető, és az évek során számos termelővállalat működését tette hatékonyabbá világszerte. A lean szemlélet szolgáltatóipari elterjedése egyelőre kezdetleges folyamatként említhető, ám egyre több tanulmány helyezi középpontjába.

Dolgozatomat a releváns szakirodalom áttekintésével kezdtem, mely alapot adott a későbbi kutatás megfelelő értelmezéséhez. A lean szemlélet és alapelveinek bemutatása után összefoglaltam a lean szolgáltatóipari megjelenésének jellemzőit, különös tekintettel az itt megjelenő veszteségek ismertetésére. Ezután a turizmus témakörét mutattam be, azon belül is a szektor hazai gazdasági jelentőségét, a szállodaipar jellemzőit és legfontosabb kihívásait

ismertettem részletesen. Ezt követően a lean szemlélet szállodaipari megjelenéséről írtam, a korábbi tapasztalatokat a rendelkezésemre álló szakirodalom alapján összefoglalva.

Dolgozatom második fele a primer kutatásom leírásáról és elemzéséről szól. Kutatásom során arra a két kérdésre kerestem a választ, hogy milyen módon jelenhet meg a lean szemlélet a mindennapi szállodai működés során, és milyen, a szektorban specifikus kihívások mentén alkalmazható ez a filozófia. Kutatásomhoz kvalitatív módszertant választottam, azon belül is a félig strukturált mélyinterjú és az esettanulmány kombinációját használtam, mely keretében négy, a szállodaszektorban releváns tapasztalattal rendelkező szállodai vezetővel beszélgettem.

Kutatásom eredményei alapján megállapítottam, hogy a lean eszközök helytállása függhet a szálloda méretétől és tulajdonosi struktúrájától. Emellett arra a következtetésre jutottam, hogy bár a szállodaipari gyakorlatban néhány esetben – különösen az emberi erőforrások hatékony kihasználása terén – megfigyelhetőek a lean elvek, azonban ezek sokkal inkább ösztönösen, mintsem tudatosan kerülnek alkalmazásra. Emellett megállapítottam, hogy a munkaerőhiány jelenti a legnagyobb kihívást a szállodaiparban, azonban a lean szemlélet alapelvei, mint például az emberi erőforrások maximális kihasználása, segíthetnek ezen a területen. A kutatás további megoldásokat is felvetett a pazarlás csökkentésére és a hatékonyság növelésére többek között az étkeztetés területén, mely megoldások némileg összhangban voltak a szakirodalmi részben tárgyalt lean elvekkel. Összességében arra a következtetésre jutottam, hogy a lean szemlélet alkalmazása reális lehetőség a szállodaiparban, különösen abból adódóan, hogy a vevői igények kiemelt szerepet kapnak a szektorban, összhangban a lean szemlélet elveivel, melyek hangsúlyozzák a vevők bevonását és aktív részvételét a szolgáltatás fejlesztésében.

A lean szemlélet szállodaipari megjelenése még kevésbé tanulmányozott terület, melynek kutatása a jövőben izgalmas perspektívát és eszközöket szolgáltathat a szektor szereplői számára. Jelen kutatásban elsősorban családi vállalkozásként működő, illetve nagyobb, önkormányzati tulajdonban lévő szállodákat vizsgáltam. Ahogy korábban említettem, megítélésem szerint a kérdéskör szempontjából meghatározó tényező a méret és a tulajdonosi struktúra, melynek következtében érdekes lehet a lean szemlélet további szállodatípusokra kiterjesztett vizsgálata a jövőben.

Hivatkozásjegyzék

- Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Procedia Engineering*, 132, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.463>
- Boncz I. (2015). *KUTATÁSMÓDSZERTANI ALAPISMERETEK*.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). “Lean” service: In defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225. <https://doi.org/10.1108/09564239810223510>
- Browning, H. L., & Singelmann, J. (1978). The Transformation of the U.S. Labor Force: The Interaction of Industry and Occupation. *Politics & Society*, 8(3–4), 481–509. <https://doi.org/10.1177/003232927800800306>
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Dankbaar, B. (1997). Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, 50(5), 567–584. Springer Nature Journals. <https://doi.org/10.1023/a:1016991803180>
- Demeter, K. (Szerk.). (2016). *Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956084>
- Gadrey, J. (2000). The Characterization of Goods and Services: An Alternative Approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369–387. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2000.tb00848.x>
- Glossary of tourism terms* | UNWTO. (é. n.). Elérés 2024. február 3., forrás <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M, V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

- Hadid, W., & Afshin, M. S. (2014). The lean-performance relationship in services: A theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(6), 750–785. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0080>
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994–1011. <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>
- Hines, P., Rich, N., Bicheno, J., Brunt, D., Taylor, D., Butterworth, C., & Sullivan, J. (1998). Value Stream Management. *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), 25–42.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Interjú—Közzolgálati Online Lexikon. (2022, november 30). <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/interju/>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.012>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. 113.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- Leite, H. dos R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: A review of the current knowledge. *Production*, 25, 529–541. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.079012>
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Services Research*, 7, 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>

- Lovelock, C., & Wright, L. (2007). *Principles of Service Marketing and Management*.
<http://196.188.170.250:8080/xmlui/handle/123456789/905>
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (é. n.). Elérés 2024. február 3., forrás
<https://mtu.gov.hu/cikkek/bemutakozas/>
- Michalkó, G. (2016). *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597173>
- Miller, W. J. (1996). A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management*, 1(2), 149–159. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(96\)90011-5](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(96)90011-5)
- Moen, R., & Norman, C. (2009). *Evolution of the PDCA Cycle*.
- Nain, A. (2018). *A Study on Major Challenges Faced by Hotel Industry Globally*. 561.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press.
- Pankotay, F. M. (2022). *Lean szemlélet a szálláshely szolgáltató vállalatok körében*.
- Papp, I. (2003). Szolgáltatások a harmadik évezredben. *AULA Kiadó, Budapest*.
- Papp, I. (Szerk.). (2017). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634541479>
- Perdomo-Verdecia, V., Sacristán-Díaz, M., & Garrido-Vega, P. (2022). Lean management in hotels: Where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103250. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103250>
- Ramphal, R. R., & Nicolaides, A. (2018). Intelligent consistency- Ethical practices of Lean Six Sigma in quality service provision in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1–15. Scopus.
- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality—Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *Procedia CIRP*, 41, 614–619.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.019>

- Rawabdeh, I. A. (2005). A model for the assessment of waste in job shop environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(8), 800–822. <https://doi.org/10.1108/01443570510608619>
- Sándor T. (2023, január 18). *Elmarad az apokalipszis, a dolgozók megtartása a cél a szállodaiparban* – VG Podcast. Világgazdaság. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2023/01/elmarad-az-apokalipszis-a-dolgozok-megtartasa-a-cel-a-szallodaiparban-vg-podcast>
- Simon D. (2024, január 25). *A 2023-as év nyertese a magyar turizmus*. <https://makronom.eu/2024/01/25/a-2023-as-ev-nyertese-a-magyar-turizmus/>,
- Smith, A. (1793). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: By Adam Smith*. William Porter.
- Soft all inclusive jelentése*. (é. n.). Lexiq. Elérés 2024. április 7., forrás <https://lexiq.hu/soft-all-inclusive>
- STADAT – Módszertan – 4.5. Turizmus, vendéglátás*. (é. n.). Elérés 2024. március 17., forrás <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz45.html>
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 359–380. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637777>
- Swank, C. K. (2003). The lean service machine. *Harvard business review*, 81(10), 123–130.
- Turisztikai szálláshelyek forgalma*. (é. n.). Elérés 2024. március 17., forrás <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ksz/ksz2312.html>
- Vlachos, I., & Bogdanovic, A. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, 36, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.007>
- What is Lean? | Lean Thinking. (é. n.). *Lean Enterprise Institute*. Elérés 2023. május 14., forrás <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing, 18*(7), 721–734. <https://doi.org/10.1002/mar.1027>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Simon and Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Simon and Schuster.

Melléklet

A. Az interjúk kérdéssora

1. Az interjúalany bemutatkozása

- Milyen szállodaipari tapasztalattal rendelkezik?
- Milyen pozícióban dolgozik jelenleg?
- Mit érdemes tudni a jelenlegi munkahelyéről szolgáló szállodáról?

2. A lean szemlélet lehetséges megjelenése a szállodaiparban

- Hogyan jelenik meg az értékteremtés a szállodaiparban?
- Hogyan növelhető a szállodák által kínált vevői érték?
- Mikor mondható el az, hogy egy szálloda hatékonyan működik?
- Az Ön által vezetett szállodában alkalmaznak bármiféle olyan eszközt vagy módszert, ami a hatékonyság mérésére szolgál? Ha igen, mi ez a módszer?
- Milyen intézkedéseket lehet tenni a szállodákban az erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében, különösen a kihasználtság növelése és a költségek csökkentése terén?
- Hogyan lehet javítani a személyzet termelékenységét és elégedettségét a szálloda hatékonyabb működése érdekében?
- A pályafutása során volt olyan szállodai fejlesztés, ami új szintre emelte a szállodai szolgáltatás minőségét? Ha igen, mi volt ez a fejlesztés?

3. Lean szemlélet a szállodaipari kihívások mentén

- Ön mit tart a szállodaszektor legnagyobb kihívásának/kihívásainak?
- Milyen lehetősége(ke)t lát az említett kihívás(ok) hatékony kezelésére?
- Ön szerint van jelentősége a sikeresség szempontjából, hogy egy adott szálloda a fővárosban vagy azon kívül helyezkedik el?
- Mennyire van jelen a pazarlás a mindennapi szállodai működésben? Mely területeken jelent ez leginkább problémát (pl. étkeztetés, takarítás)?
- Milyen megoldások lehetnek ezek kiküszöbölésére?

- A szolgáltatásnyújtás során felmerülhet a túltermelésből adódó veszteség, azaz a szükségesnél több munka elvégzése, vagy az ügyfél által igényelt időpontnál hamarabb való teljesítés. Ön szerint mennyire jellemző ez a probléma a szállodai szolgáltatásnyújtás során, és milyen megoldások lehetnek az optimalizációra?
- A szolgáltatásnyújtás során felmerülhet a kihasználatlan erőforrásokból adódó veszteség, különösen az emberi potenciál kapcsán. Ez a munkavállalók tehetségének, készségeinek, kreatív képességeinek és tudásának nem megfelelő kihasználását jelenti. Ön szerint mennyire jellemző ez a probléma a szállodai szolgáltatásnyújtás során, és milyen megoldások lehetnek ennek elkerülésére?