

**III. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG
NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

TANULMÁNYKÖTET

**PANNON EGYETEM
NAGYKANIZSAI KAMPUSZ
2019**

A konferencia tudományos bizottságának tagjai:

Dr. Birkner Zoltán, Dr. Ernszt Ildikó, Dr. Gaál Gyula, Dr. Janza Frigyes,
Dr. habil Hautzinger Zoltán, Prof. Dr. Michalkó Gábor, Dr. Németh Kornél, Dr. Németh József,
Dr. Péter Erzsébet, Prof. Dr. Sallai János

A konferencia szervezőbizottságának tagjai:

Dr. Birkner Zoltán, Dr. Ernszt Ildikó, Dr. Galambos Ildikó, Gerencsérné Dr. Berta Renáta,
Dr. Janza Frigyes, Dr. Jaskó Szilárd, Dr. Holczinger Tibor,
Dr. Keller Krisztina, Kovács Barbara, Kiglics Norbert, Lelkóné Tollár Ildikó, Marton Zsuzsanna,
Dr. Németh József, Dr. Németh Kornél,
Dr. Péter Erzsébet, Dr. Rodek Nóra, Dr. Skrop Adrienn,
Dr. Tóth-Kaszás Nikoletta

A konferencia szervezésében közreműködő szervezetek:

Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusza
Kanizsa Felsőoktatásáért Alapítvány
Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.
Rendőrség Tudományos Tanácsa
Magyar Rendészettudományi Társaság
MTA Veszprémi TB Kommunikáció MB
MTA CSFK Földrajztudományi Intézet
Zalakaros Város Önkormányzata

A kiadványt szerkesztette:

Marton Zsuzsanna, Dr. Németh Kornél, Dr. Péter Erzsébet

Lektorálta:

Dr. Ernszt Ildikó, Prof. Dr. Fórizs Sándor, Dr. Jaskó Szilárd, Marton Zsuzsanna,
Dr. Németh József, Dr. Németh Kornél, Dr. Péter Erzsébet,
Prof. Dr. Sallai János

ISBN 978-963-396-119-3

Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz
2019

Tartalomjegyzék

Előszó.....	5
1. szekció - Új kihívások a rendészettudomány területén	6
Szabó Lajos: Az objektum fogalma.....	7
Molnár Ákos: Az üzleti állampolgárság.....	19
Tegyei Andrea Cecília: Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései.....	25
Budavári Árpád: Bratton másképp: a kritikus tömeg elvére épülő vezetés	33
Ritecz György: A magyarországi turizmusbiztonság trendje.....	43
Vári Vince: Elterelés és az ügyész – nyomozó hatóság kapcsolata a nyomozásban.....	52
Hegyaljai Mátyás: Gondolatok az ETIAS rendszer működéséről	62
Felföldi Péter: Közlekedésbiztonság a balatoni borrhíó tükrében.....	69
Kovács Gábor: A változásmenedzsment és a vezetői döntések hatása a turizmus és a biztonság szereplőinek eredményességére	81
Sivadó Máté: A legújabb tendenciák drogtérületen szerte a világon	90
Mátyás Szabolcs: Kína turizmusának főbb jellemzői, különös tekintettel Peking turizmusbiztonságára	98
2. szekció – A turizmus aktuális kérdései	107
Karakasné Morvay Klára - Kertész Richárd: Az adatbiztonság megteremtése – azaz a GDPR bevezetésének hatása a szállodák működésére	108
Tóth Dávid: A repülőter, mint szabadidős tér	117
Varga Zoltán - Komáromy Márk - Juhász Éva: Rekreációs turizmus három szegmensének vizsgálata.....	125
Banász Zsuzsanna - Lőrincz Katalin - Raffay Ágnes - Szabó Renáta: A Balaton térség közbiztonságának megítélése a helyi lakosság véleménye alapján	133
Zsarnóczky Martin - Molnár László - Garamvölgyi László: Bűnmegelőzés a turizmus által érintett közösségekben	142
Kátay Ákos: Szállodai fejlesztések a Balatonnál 2004-től napjainkig.....	148
Lőke Zsuzsanna - Kovács Ernő: A Hévízi-tó és a Fedett fürdő látogatóinak összehasonlítása.....	158
Czira Tamás - Sütő Attila - Vásárhelyi Csenge: Térségi turisztikai sérülékenységvizsgálat lehetőségei Magyarországon és gyakorlati alkalmazás a pécsi járás példáján	165
Kézy Béla - Janza Frigyes - Barna-Lázár Zoltán - Erdélyi Dániel: Biztonságos városok – a városfejlesztés új kihívásai.....	179
Sebesi Petra - Oláh Péter Károly: A minőségmenedzsment jelentősége a hazai szállodaiparban.....	191
Péter Erzsébet - Németh Kornél: Lazítás 4.0 - A munkaközi szünetek és a szabadságolások hatása a munkavállalók teljesítményére vezetői szemmel.....	203
Héder Klára: A „személyre szabott ajánlatok” adatvédelmi kérdései	211
Lelkóné Tollár Ildikó: Biztonságérzet a munkahelyen zalai munkavállalók szemével	218

3. szekció – Tourism and Security	223
Orbán József: The Janus-faced Drones.....	224
Bacsi Zsuzsanna: Tourism competitiveness and security	231
Alan Clarke: The Impact of International Terrorism on Religious Travellers.....	241
Szabó László András: The Innovation Impact of Migration on Tourism Security after 2015	261
Karakasné Morvay Klára - Barcsay Vivien: How Sustainability Meets Luxury in Hotel Events.....	267
Hiezl Kitti - Gyurácz-Németh Petra - Alan Clarke: Exploring the Focus of Research on Tourism and Security	279
Tóth Dávid: Tourism and airports: passengers versus sense of security	286
Kovács István: The Big Hungarian Prostitution „Survey”	293
Péter Erzsébet - Németh Kornél - Göllény-Kovács Nikolett - Lelkóné Tollár Ildikó: New tourism demands are on the horizon	304
Ernszt Ildikó: Falling into the Trap of their Own Beauty - Victims of Overtourism	310
Lachin Namaz: Budapest brand loyalty: insights from the security point of view	317
Kovács Barbara - Kiss Zsolt - Pozsgai Emília - Gerencsérné Berta Renáta - Galambos Ildikó: Risk of Radon in Thermal Spas and Applied Removal Techniques – an Overview.....	322
Marton Zsuzsanna - Keller Krisztina - Birkner Zoltán - Cseke Bence: Destination’s Comeback after Crisis – Image Alteration	332
4. szekció – IT Security, IT in Tourism.....	342
Skrop Adrienn - Holczinger Tibor - Bakon Krisztián - Mihalics Bálint - Jaskó Szilárd: Industry 4.0 - Challenges in Industrial Artificial Intelligence	343
Bakon Krisztián - Skrop Adrienn - Holczinger Tibor - Mihalics Bálint - Jaskó Szilárd: Tourism application and security issues.....	351

A minőségmenedzsment jelentősége a hazai szállodaiparban

Sebesi Petra¹ – Oláh Péter Károly²

¹hallgató – ²mesteroktató – ¹⁻²Budapesti Gazdasági Egyetem
¹⁻²1054 Budapest, Alkotmány utca 9-11.

e-mail cím: sebesipetra@gmail.com, olah.peter@uni-bge.hu

Absztrakt

A gazdaságra jellemző piaci telítettség a szolgáltatásokra, így a szállodaiparra is hat, ahol a differenciálás nem könnyű, a kereslet a kínálat minősége alapján tesz különbséget, így a minőségmenedzsment fontossága egyértelmű.

A kutatás 7 szállodacsoportot és -láncot elemez, hazánkban működő házakból álló mintával dolgozik. 83 szálloda több, mint 15 ezer szobája került vizsgálat alá. Korábbi tanulmányok feldolgozása után a primer kutatás során kérdőívet és interjút alkalmaztunk.

A vezetőkkel kitöltetett kérdőívek és a minőségmenedzsmentben illetékes dolgozókkal készített interjúk megmutatták a cégek minőséghez való viszonyát.

3 fő témát elemeztünk: a szállodák minőséghez való hozzáállását; a szállodai dolgozók helyzetét, és a szálloda vendégeit. A felállított 8 hipotézis közül 3 került elfogadásra.

Eredményként megmutatkoznak a jelen minőségszemlélet erősségei és gyengeségei, a GAP-modellt figyelembe véve pedig javaslatok fogalmazódtak meg, hogy a minőség még nagyobb volumenű lehessen.

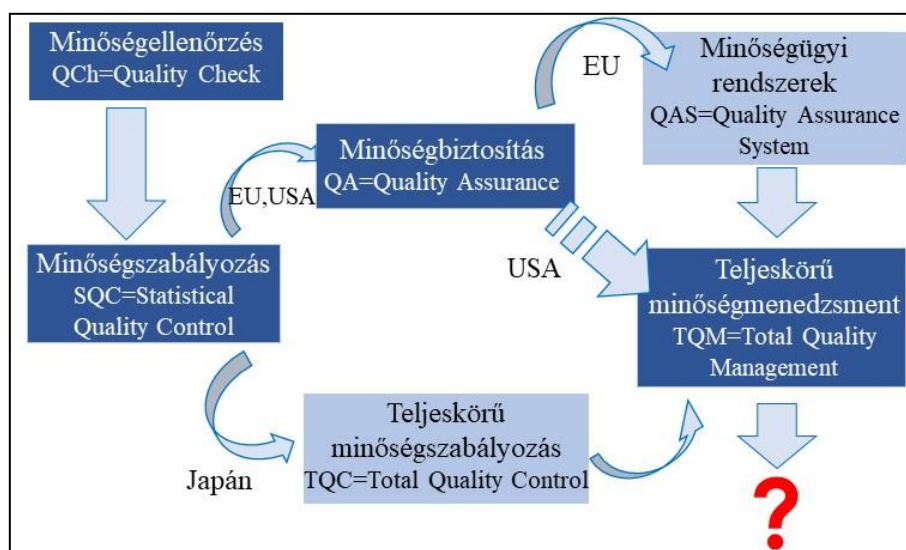
1. Bevezetés és irodalmi áttekintés

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

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

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

Később egyre több szakember foglalkozott a minőségmenedzsmenttel, amely alapján számos módszer került kidolgozásra. A folyamat során három különböző minőségiskolát különböztetünk meg, a japánt, az amerikai és az európai. A fejlődés szakaszait az alábbi ábra szemlélteti, mely figyelembe veszi az egyes minőségiskolák sajátosságait is. (Kövesi-Topár, 2006)



1. ábra: A minőségmenedzsment fejlődésének szakaszai
Forrás: (Kövesi-Topár, 2006 alapján, saját szerkesztés)

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

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

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

2. Anyag és módszer

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

A vizsgált szállodacsoportok és -láncok összesen 83 szállodát jelentenek, melyek közül 53 Budapesten, míg 30 másik, vidéki városokban található meg. Összesen több mint 15 ezer szállodai szoba került vizsgálatra, a legtöbb szoba és emellett a legtöbb szálloda is a Danubius Hotels Group esetében volt megfigyelhető. Az összes vizsgált szállodaláncba tartozó szobák 73,2%-a, azaz 11057 szoba található a fővárosban, a vidéki szállodákban pedig a vizsgált szállodai szobák 26,8%-a realizálódik. A minta a hazai szállodapiac 8,13%-át,

míg a 15109 vizsgált szállodai szoba a hazai piac 25,5%-át teszi ki. Ez alapján elmondható, hogy a vizsgált minta a szállodák átlagméretéhez képest nagyobb szobaszámmal bírnak. A primer kutatások során két formája került alkalmazásra: a kérdőív és az interjú. A kutatásban vizsgált mintában szerepeltett 7 szállodalánc a magyar viszonylatban legjelentősebbnek vélt piaci szereplő, ez volt az ok ezen minta alkalmazására.

Accor Hotels

Az Accor Hotels nevéhez 4283 szálloda fűződik világszerte; a legnagyobb arány Európában mutatkozik. Az üzemeltetési formát tekintve Magyarországon tulajdonosi, illetve management szállodák vannak jelen. Az Accor Hotels hazai szállodáinak vendégkörére elmondható, hogy igen vegyes, szezononként eltérő. Nyáron főként a szabadidős egyéni és csoportos vendégek vannak a legnagyobb arányban, emellett a konferencia és egyéb rendezvényszervezési lehetőség miatt jellemzőek a corporate partnerek is. 2017-ben a magyarországi szállodák szobakapacitás-kihasználtsága az Accor Hotels 3434 szobájában 76%-os volt.

Continental Group

A teljesen magyar tulajdonban lévő szállodaüzemeltető cég az elmúlt 12 évben 5 szállodát nyitott, a D8 Hotel nyitása a kutatás közben történt, így a vizsgálat erre a szállodára nem terjed ki. A vendégek főként egyéni foglalás után érkeznek, jellemzően párok, angolszász országokból, 40 év feletti korosztályban. A csoportos foglalások száma nem jelentős. Üzemeltetés szempontjából 3 szálloda tulajdonosi, míg 2 szálloda management szállodaként üzemel. 2017-ben a magyarországi szállodák 330 szobájának szobakapacitás-kihasználtsága 90% feletti volt.

Danubius Hotels Group

A szállodacsoport jelenleg 5 országban van jelen, amely összesen 43 szállodát jelent, ezek közül a 20 magyarországi szálloda mindegyikét tulajdonosi formában üzemeltetik. A szegmenseket tekintve szabadidős motiváció mellett a konferencialehetőségek miatt megjelent az üzleti típusú vendégcsoport is. A MICE főként a külföldi vendégek esetében jelentős. 2017-ben a magyarországi szállodák 5166 szobájának szobakapacitás-kihasználtsága 75%-os volt.

Hunguest Hotels

A szállodacsoport három fő szegmenst célozott meg: a termál, vakáció és üzleti turizmust. Főként az ennek a beállítottságnak leginkább megfelelő célcsoportot tudják bevonzani, amely főleg egyéni és buszos csoportokból áll. A fürdők főleg az idősebb generációk számára vonzóak, a nyugdíjas buszos csoportok száma jelentős, a magyar vendégek csupán 55%-ot jelentenek. Emellett csekély mértékben megjelentek a MICE turizmus vendégei is. Magyarországon 20 szálloda tartozik a szállodaláncához, melyek közül 16 tulajdonosi, 1 franchise üzemeltetés alatt áll, 3 szálloda pedig partnerszállodaként van jelen. 2017-ben a magyarországi szállodák 3500 szobájának szobakapacitás-kihasználtsága 70%-os volt.

InterContinental

A világ 100 országában találkozhatunk az IHG csoporthoz tartozó szállodával, amely több, mint 5000 szállodát jelent. Magyarországon 2 szálloda tartozik az IHG csoporthoz, a budapesti InterContinental Budapest, illetve a budaörsi Holiday Inn Budapest – Budaörs, mindkettő management üzemeltetési formában működik. A két szálloda összesen 562 szobával rendelkezik. Főként MICE turizmusban részt vevő vendégek vannak jelen a szállodai szolgáltatás felhasználói közt, de egyre nagyobb arányban jelentkeznek a hajós cégek, akik Budapesten kikötve szívesen veszik igénybe a Duna-parti szállodát. 2017-ben a magyarországi szállodák szobakapacitás-kihasználtsága az InterContinental esetében 80%-os volt.

Marriott International

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

vidéken, Kecskeméten található. A szállodalánc hazai szállodáinak szegmensei igen nehezen körülhatárolhatóak, mivel minden brand külön szegmentálást igényel. Minden szálloda esetében jelentősek a szabadidős egyéni és csoport, a corporate és a MICE foglalások. A szegmentáció a Budapest Marriott Hotel esetében a leginkább diverzifikált, ebben az esetben 14 szegmenset különböztetnek meg, ebben a szállodában az üzleti célú utazások száma 72%-ban, a szabadidős utazásoké 28%-ban realizálódik. 2017-ben a magyarországi szállodák 1257 szobájának szobakapacitás-kihasználtsága esetében 81%-os volt.

Mellow Mood Hotels

A Mellow Mood Hotels minden szállodája Budapesten található, szám szerint 12, melyhez összesen 860 szoba tartozik. 5 branddel rendelkeznek: luxury hotel, fashion hotel, congress hotel, city hotel és TopHotels. A szállodák főként tulajdonosi üzemeltetés alatt működnek. A vendégek nagyrészt a szabadidős egyéni turizmus résztvevői, a corporate partnerek száma alacsony. A szegmenseket főként a revenue management alapján állítják össze, figyelembe véve a vendég viselkedését. A 8 fő szegmens csoporthoz 40 alszegmensen rendeltek. 2017-ben a magyarországi szállodák szobakapacitás-kihasználtsága a Mellow Mood Hotels esetében 84,31%-os volt.

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

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

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

1) A Magyarországon működő szállodaláncok minőséggel való kapcsolatának vizsgálata.

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

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

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

2) A Magyarországon működő szállodaláncoknál dolgozók helyzetének vizsgálata.

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

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

3) A Magyarországon működő szállodaláncok vendégeinek vizsgálata.

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

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

H8: A minőségmenedzsment alapja a vendégek igényeinek kielégítése.

3. Eredmények és értékelésük

A szállodaláncok minőséghez való viszonyulása

Az interjúk és a kérdőívek során egyértelművé vált, hogy a szállodaláncok a minőséget a szállodai szolgáltatások színvonalával, és az azokat nyújtó emberek teljesítményével teszik egyenlővé. Ez a gondolat kivétel nélkül minden esetben elmondható. Emellett egyes esetekben szóba került a szálloda tárgyi eszközeinek minősége, illetve magának a szállodának a fizikai állapota. A szállodalánc vezetőségének előzetesen kiküldött kérdőívében szerepelt egy, a minőségirányítási szempontok (MSZ EN ISO 9001:2015 alapján) fontossági értékelésére vonatkozó kérdés, amelyre 1-től 5-ig terjedő skálán fejezhették ki egyetértésüket vagy ellenvéleményüket a kitöltők. A szabványba foglalt szempontokat nem ismerték, a kitöltést a saját és a központi nézetek és elvárások alapján készítették el. A eredményeket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Minőségirányítási szempontok fontossága a szállodaláncok szerint
(saját kutatás, 2018, saját szerkesztés)

4.

Abban mindegyikük egyetértett, hogy a **megfelelő munkaerő alkalmazása** megkérdőjelezhetetlenül fontos, viszont azt megtalálni és megtartani nagyon nehéz. A kutatás során a későbbiekben részletesebben lesz szó erről a problémáról. A munkaerő kérdéséhez kapcsolódik a szintén magas pontszámmal értékelt **ideális munkaköri légkör megteremtése**, hiszen ez elősegítheti a cégben tapasztalható fluktuáció alacsonyan tartását. Ez végbe mehet azért, hogy belső kérdőívet töltenek ki a dolgozókkal, majd ezek alapján fejlesztéseket hajtanak végre. Ezen kérdőív a vizsgált szállodaláncok mindegyikében megtalálható (Guest Satisfaction Survey). Az eredmények alapján az egyik szállodaláncnál a dolgozók kérésére kialakítottak egy dolgozói konditermet, felújították az öltözőket. A HR részleg legnagyobb éves feladata, hogy ezen visszajelzések alapján készítsék el az éves tréningtervet, illetve a juttatási csomagokat.

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

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

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

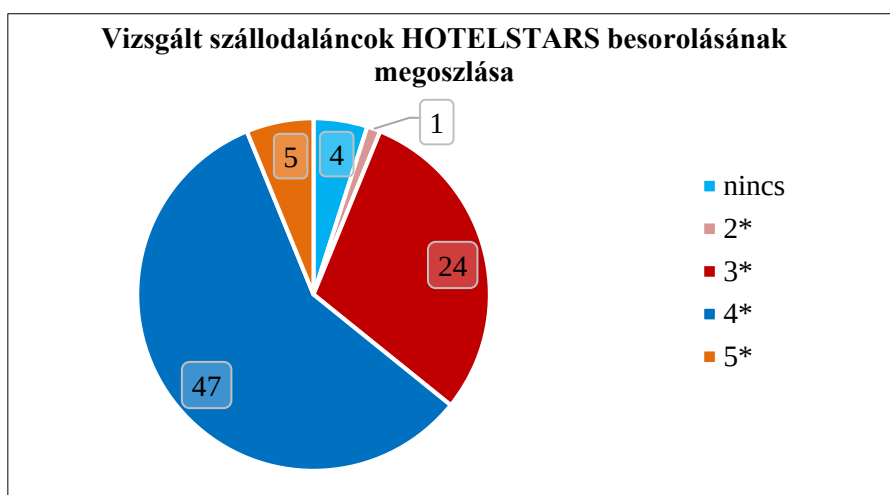
A legkevésbé fontosnak gondolt két elem a **rendszerelmélet az irányításban** és a **folyamatszempléletű megközelítés** volt.

A leginkább megosztó szempont a folyamatos fejlesztéssel kapcsolatos kérdés volt, ott a skála 3 és 5 közti pontozása közt minden előfordult, míg a többi szempont esetében a 4 és az 5 szintű értékelés volt jellemző.

A vizsgált szállodaláncoknál egy kivétellel minden esetben egy külön részleg vagy munkakör foglalkozik a minőségmenedzsmenttel. A legtöbb esetben ez egy dolgozó feladata, de a mintában akadt olyan is, ahol egy hétfős csoport foglalkozik rendszeresen a minőségmenedzsmenttel. Ez a 7 fő lefedi a szálloda munkaköreinek legnagyobb részét, így minden aspektusból vizsgálni tudják az adott kérdéskört. Az a szállodalánc, melynél nem külön részleg vagy személy foglalkozik a minőségmenedzsmenttel, úgy vélik, hogy a standardek betartása miatt nem indokolt egy személy/részleg e célból való fenntartása.

A szállodaláncok és a HOTELSTARS minősítés kapcsolata

A vizsgált 83 szálloda közül csupán négynek nincs HOTELSTARS besorolása. (3. ábra) Emellett a vizsgált minta 56,6%-a 4* besorolással bír (beleértve a 4* superior-t is).



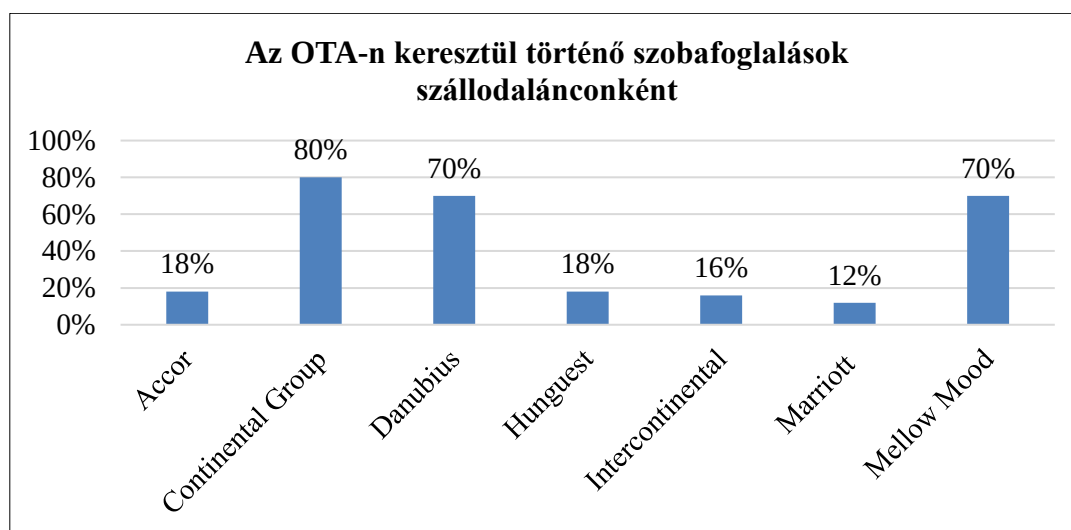
3. ábra: Vizsgált szállodaláncok HOTELSTARS besorolásának megoszlása
(saját kutatás, 2018, saját szerkesztés)

Habár a minta túlnyomó többsége rendelkezik minősítéssel, mégis igen megosztóak a HOTELSTARS minősítés fontosságáról alkotott vélemények. Egyes minősítéssel rendelkező szállodaláncok a minősítés ellenére sem tartják fontosnak, de természetesen vannak olyanok is, akik úgy gondolják, a minősítés elengedhetetlen a színvonal kifejezésére. A szállodaláncok több, mint fele fontosnak tartja a minősítést az előírt standardek miatt, mivel a vendégek ez alapján tudják, mit várhatnak egy adott szállodától. A szállodák fő feladata pedig ezeknek a standardeknek a teljesítése, túlteljesítése. Egy főként butikszállodákkal rendelkező szállodalánc véleménye szerint a besorolás előnyt ad a különböző weboldalak értékelései alapján magasabb pontszámmal bír, de minősítéssel nem rendelkező butikszállókval szemben. Két szállodalánc esetében elmondható, hogy minősített szállodáik meglétével szemben nem tartják fontosnak, mert a visszajelzések alapján a vendégeket kevésbé befolyásolja. Szerintük a minősítés túl konkrét előírásokat követel, amitől minimálisan eltérve nem kaphatják meg a tanúsítványt. Vannak olyan szállodaláncok is, melyeknek nem minden szállodájuk rendelkezik minősítéssel, főleg igaz ez az 5* besorolásúak esetén. Habár megfelelnek az előírásoknak, mégsem minősítik szállodáikat, mert nem akarják ezzel szűkíteni a vendégkört (konferenciaszállodák).

A vendégek fogyasztói viselkedésének vizsgálata

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

A szállodalánccok esetében igen eltérő arányban jelennek meg az OTA-foglalások. (4. ábra) Ennek oka az eltérő vendégkör (MICE-vendégek, csoportok nem foglalnak OTA-kon keresztül).



4. ábra: Az OTA-n keresztül történő szobafoglalások szállodalánconként saját szerkesztés

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

A szállodalánccoknál működő hűségprogramokról elmondható, hogy a nemzetközileg is kifejezetten jelentős szállodalánccoknál jelentős a hűségprogramokban részt vevők száma is.

Érdekes megfigyelni, hogy nem a világ legnagyobb szállodalánca rendelkezik a legnagyobb hűségprogramban résztvevő bázissal. Két vizsgált szállodalánc esetében jelenleg nincs lojalitási program, és csak egyikük tervezi annak bevezetését.

A vendéglégedettség és a szállodalánc kapcsolata

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

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

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

Egyes szállodalánccok vendéglégedettségi kérdőívüket az OTA véleményezési felületek szempontjai alapján készítik, hogy az eltérő forrásból származó véleményeket egy rendszeren belül tudják monitoringolni. Különböző rendszereket használnak e célból (pl: TrustYou, Revinate, Medallia). Ezek a rendszerek együtt kezelik az összes visszajelzést, melyek jellemzően nem térnek el a forrástól függően. (Kivételes esetben az ár-érték arányban mutatkozik eltérés a különböző disztribúciós csatornákon felszámolt díjak miatt.)

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

A vendégek elégedettsége az igényeinek kielégítése, és annak túlteljesítése esetén lehet maximális. A szállodaláncok igen eltérő véleménnyel voltak arról, hogy a minőségmenedzsment alapját a vendégek igényeinek kielégítése adja-e. Abban egyetértettek, hogy fontos az igények figyelembe vétele, viszont csak három esetben vallották azt, hogy ez a legfontosabb. Azok szerint, akik nem a vendég igényeinek kielégítését fogalmazták meg legfontosabb tényezőként, kivétel nélkül a profitot említették legfontosabbnak, hiszen a szállodaipar profitorientált.

A szállodai dolgozók vizsgálata

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

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

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

A szállodaláncok jövőbeli tervei

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

Egyes szállodaláncok által figyelt trendek alapján elmondható, hogy az eddig megszokott kapcsolat a vendég és dolgozó között új alapokra helyezést igényel: míg eddig nem volt jellemző, hogy a szükségesnél többet kommunikáljanak a vendégekkel, addig mára fontossá váltak az emberi kapcsolatok ezen a szinten, a formális beszélgetések túlnyomó arányát az informális beszélgetések lassan váltani fogják. Emellett a vendégek a megszokott szolgáltatások mellé folyamatosan valami extra különlegességet igényelnek. Ezek a kis plusz figyelmességek, habár sokszor a szállodának nem jelentenek további költségeket, mégis nagyban hozzájárulnak a vendégélmény növeléséhez.

A vendégek és a dolgozók folyamatos megfigyelése, auditja fontos a továbbiakban is, hogy az igényeket és

trendeket követni tudják, arra reagáljanak. A megfigyelések módszere főként a Mystery Guest illetve a brand standardek évenként többszöri auditja, mely végbe mehet egy megbízott cég vagy egy belső ellenőrzés által.

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

4. Következtetések, javaslatok

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

1) A Magyarországon működő szállodaláncok minőséggel való kapcsolatának vizsgálata.

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

A piaci differenciálás egyik eszköze a HOTELSTARS minősítési rendszer. Minden vizsgált egység fontosnak tartja a piacon való egyértelmű megkülönböztetést, viszont ennek módszeréről eltérő véleményeket fejeztek ki. A legérdekesebb, hogy vannak olyan szállodák, akik, habár megfelelnek egyes minősítési standardnek, mégsem kategorizálják be magukat, hiszen így leszűkítenék a vendégkört. A felvázolt vélemények különbözősége alapján a hipotézis, miszerint a Magyarországon működő szállodaláncok véleménye azonos a HOTELSTARS szállodai minősítési rendszer alkalmazásáról **elutasításra került.**

A minőség szinten tartása és emelése érdekében elengedhetetlenek a fejlesztések; ebben minden szállodalánc egyetértett. Mindegyikük rendelkezik konkrét jövőt érintő tervekkel, melyek a szállodaipar minden részére kiterjed: a szálloda fizikai állapotára, a vendég- és dolgozói elégedettségre, a szolgáltatások kvalitatív és kvantitatív fejlesztésére. A cél minden esetben az elégedett vendég és az elégedett dolgozói állapot elérése. Ennek érdekében különböző technikai és technológiai változásokat terveznek. Az interjúk során kiderült, hogy a trendek alapján a vendégekkel való kapcsolatot új alapokra kell helyezni. A vendégek nyomán követése is egy nagy kihívás, hogy a cégen belül különböző szállodák igénybe vételekor a vendégek igényeiről és szokásairól tudomást szerezzenek, apró figyelmességgel növelhessék a vendégélményt. Figyelembe véve a jövőbeli fejlesztéseket és azok módszereit, a hipotézis, mely szerint az országban működő szállodaláncok jövőbeli minőséget érintő fejlesztéseiben nagy szerepet kapnak a technológiai fejlesztések, **elfogadásra került.**

2) A Magyarországon működő szállodaláncoknál dolgozók helyzetének vizsgálata.

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

A szállodaiparban észlelhető fluktuáció igen jelentősnek mondható. A lojalitás alapját a szállodaláncok elmondása szerint a biztonság adja, illetve a munkahelyen való megbecsültség is egy kifejezetten fontos elem. A dolgozók számára a megfelelő munkahely biztosítja az önmegvalósítás és a fejlődés lehetőségét. Ez megvalósulhat többek között különböző tréningek, nyelvi kurzusok által. A dolgozók igényeinek felmérése érdekében visszajelzéseket adhatnak a munkahelyi körülményekről, hogy ezen tényezők figyelembe vételével növeljék a dolgozók elégedettségét. Természetesen fontos a megfelelő fizetés és az egyéb juttatások is, viszont amennyiben a dolgozó nem elégedett a munkahelyi körülményekkel, a pénz önmagában nem elég motiváció. Így a hipotézis, miszerint szállodaláncoknál dolgozók lojalitásának alapját a megfelelő fizetés és egyéb juttatások képezik **elutasításra került**.

3) A Magyarországon működő szállodaláncok vendégeinek vizsgálata.

A vendégek visszajelzéseit a szállodaláncok különböző felületekről összegyűjtik, rendszerezik, majd a kapott információkból egy beszámolót készítenek, amelyet a management mellett a különböző részlegek vezetői kapnak meg. Minden visszajelzést átgondolnak, viszont szükséges ezeknek az alapos megfontolása, hiszen sok esetben a szálloda felé olyan igényeket támasztanak, amelyeket különböző okok miatt nem tudnak teljesíteni. Ezen okok közé sorolandók többek között a különböző jogszabályok, a helyi szabályozások, a házszabályok. Elmondható tehát, hogy a visszajelzéseket óvatosan kell kezelni, így a hipotézis, mely szerint a szállodára és annak szolgáltatásaira érkező visszajelzéseket a szálloda vezetősége minden esetben figyelembe veszi, **elutasításra került**.

A mai világban igen nagy szerep jut az online felületek használatának, amely alól a szállodaipar sem képez kivételt. A szállodák esetében az online utazási irodákon (OTA) keresztüli foglalások száma igencsak jelentősen megugrott az előző évekhez képest. A mintában vizsgált szállodaláncok esetében is megfigyelhetők az OTA-foglalások, viszont nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a foglalások jelentős része realizálódik ezen online felületeken. A vizsgált szállodaláncok esetében az OTA-foglalások arányai közt nagyon nagy mértékű eltérések mutatkoznak, a legkisebb arány 12%, míg a legnagyobb 80%-os volt. Ezek alapján nem mondható el, hogy a vendégek foglalásainak jelentős része történik OTA-kon keresztül, így a hipotézis **elutasításra került**.

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

Javaslatok

A kutatás során észlelték alapján a szolgáltatásminőség elemzésekor gyakran alkalmazott GAP-moddal feltárásra kerülnek azok a pontok, amelyekre az eredmények alapján nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni. (1. táblázat) Így a szállodaipar minősége még magasabb szintet érhet el, amely közvetlenül a bevétel volumenét, közvetetten magasabb profitot generálhat.

1. táblázat: Javaslatok a GAP-modell alapján, Forrás: (saját kutatás, 2018)

Rés* száma	Probléma	Megoldási javaslat
1. rés	A vevő által elvárt szolgáltatás és a vezetés elképzelése a vevői igényről nem azonos (a szolgáltatók nem értik meg a vevők igényeit)	Az elégedettség kérdőívekben kérdezzenek rá, mennyire valósultak meg a vendégek elvárásai, illetve kerüljön mindenhol bevezetésre a Guest Experience Platform.
2. rés	A vevői elvárások szolgáltatók általi felismerése nem egyezik a szolgáltatás minőségi specifikációinak megjelenésével, az elvárásokat nem megfelelően alakítják standardekké.	A lehető legszínesebb szolgáltatási paletta nyújtása (így minden vendégigényt kielégítenek) VAGY célzott marketinggel a meglévő szolgáltatásokat nyújtják a célpiacnak.
3. rés	A szolgáltatás megvalósulásának módja nem egyezik a szolgáltatás minőségi specifikációival; a dolgozók nem értik standardek, így azok nem megfelelően valósulnak meg	A standardek kialakításában minden szolgáltatást nyújtó szállodai dolgozót be kell vonni, emellett a dolgozók továbbképzése folyamatosan szükséges.
4. rés	A vevők felé közvetített szolgáltatás nem egyezik meg a valós szolgáltatással.	Valós, valósághű kommunikáció, így nem fognak irreális elvárásokkal érkezni a vendégek.
5. rés	A vevő által elvárt szolgáltatás egyes esetekben nem egyezik meg a tapasztalt szolgáltatással.	A szálloda által közvetített információkat effektívebben szükséges közölni, figyelembe kell venni a vendégek visszajelzéseit, különös tekintettel a közösségi média felületekre.

*A részek a 'vendéglátás- meg nem felelés'-t reprezentálják.

5. Felhasznált irodalom

- Bártfai, E. (2006): Szolgáltatások a szálloda portáján *Külkereskedelmi főiskolai füzetek (16)* 155-162. p.
- Becser, N. (2005): A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel, *Vállalatgazdaságtan Intézet, 63. számú Műhelytanulmány*
- Czeglédi, L. (2011): Minőségmenedzsment, *Médiainformatikai Kiadványok*
- Gregász, T. (2014): A minőségirányítás alapjai - Szabványos minőségmenedzsment rendszerek működési elvei, *ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel* <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/a-minosegiranyitas-alapjai.original.pdf> (letöltés dátuma: 2018.09.05.)
- Haksever C.; Render B.; Russell R. S.; Murdick, R. G. (2000): Service Management and Operations (2nd edition), *Prentice Hall, 584. p.*
- Heidrich, B. (2006): Szolgáltatás Menedzsment, *Human Telex Consulting, Budapest*
- Karakasné Morvay; K.; Rudolfné Katona, M. (2014): A szállodai szolgáltatások minőségteremtése és mérése, azaz a GAP-modell alkalmazásának lehetősége a szállodai szolgáltatások minőségmérésében, *Közgazdász Fórum 17.évfolyam, 4-5. sz. (2014. augusztus-október)*
- Kenesei, Zs.; Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing és – menedzsment, *Alinea Kiadó, Budapest*
- Kövesi, J.; Topár, J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai, *Typotex Kiadó, Budapest*
- Lengyel, M. (2004): A turizmus általános elmélete, *Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft, Budapest*

- Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (2018): Trend Riport 2017 - A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről
http://www.hah.hu/files/8015/1852/2701/Trend_riport_2017_janur-december-rszletes.pdf (letöltés dátuma: 2018.09.01.)
- Michalkó, G. (2004): A turizmuselmélet alapjai, *Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár*
- MSZ EN ISO 9001:2015 - Minőségirányítási rendszerek
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing* p.41-49.
- Roóz, J.; Heidrich, B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai,
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_sco rm /4_3_2_a_megerositesi_elmelet_sXqKa1WkFwdFgfb3.htm (letöltés dátuma: 2018.09.02.)