A szállodai szolgáltatások minőségteremtése és mérése, azaz a GAP-modell alkalmazásának lehetősége a szállodai szolgáltatások minőségmérésében

KARAKASNÉ MORVAY KLÁRA[1] – RUDOLFNÉ KATONA MÁRIA[2]

Tanulmányunkban a szolgáltatásminőség vizsgálatához segítségül hívjuk a minőségmodelleket. Egy szállodai minőségfejlesztéssel kapcsolatos empirikus kutatás előkészítéseként azt vizsgáljuk, hogy vajon az általános érvényűnek szánt GAP-modell (Parasuraman–Zeithaml–Berry 1985) adaptálható-e a szállodai szolgáltatások területén is. Ehhez feltárjuk a modell struktúráját, és annak összetevőit a szállodai sajátosságok keretei között értelmezzük. Bemutatjuk a modell vitákat kiváltó fogalmi és módszertani kérdéseit, majd összefoglaljuk azokat a kritikus pontokat, amelyekre a kutatásban figyelmet kell fordítanunk. A 46 magyar szálloda mintáján elvégzett lekérdezés eredményei megmutatják, hogy a minőségi szállodai szolgáltatásnyújtás folyamatában hol figyelhetők meg elcsúszások.

Kulcsszavak: szolgáltatásminőség, minőségmodell, vendégelégedettség, GAP-modell, szálloda, elvárás.

JEL kód: M31.

Bevezető és elméleti háttér

Cikkünk legfőbb célja, hogy a GAP-modell alkalmazásával segítséget nyújtsunk a szállodáknak abban, hogy a minőségfejlesztés stratégiai irányait megtalálják. Ehhez azonban be kell bizonyítani, hogy ez a szolgáltatásminőség-modell alkalmazható erre a célra. Korábbi kutatások már alkalmazták a GAP-modellt a szállodai szolgáltatások tekintetében, azonban leginkább csak egy-egy résre koncentrálva, és egy adott szálloda esetében. Országos minta vizsgálatára még nem került sor, illetve magyar nyelvű szakirodalom szállodai területen csak részterületeken áll rendelkezésre.

[1] PhD-jelölt, adjunktus, Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, e-mail: karakasne.morvayklara@kvifk.bgf.hu.

[2] PhD-jelölt, docens, Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, e-mail: rudolfne.katonamaria@kvifk.bgf.hu.

A *minőség* a nyolcvanas években vált a vállalati menedzsment kikerülhetetlen kérdésévé, amely ma már nem érdem, hanem a túlélés kötelező eszköze a tudatos fogyasztók minőségi igényeinek kielégítéséért folyó versenyben (O'Neill 2001). A szolgáltatók számára azért fontos a minőség kérdésével foglalkozni, mert a magas minőség csökkenti a költségeket (Crosby 1979), növeli a profitabilitást és a megtérülést (Buzzel–Gale 1987; Rust–Zahorik 1993), növeli a fogyasztói elégedettséget (Bolton–Drew 1991; Boulding et al. 1993) és a vevőmegtartást (Reichheld–Sasser 1990), segíti az alkalmazotti lojalitást, növeli a piaci részesedést és erősíti a pozíciót az árversenyben (Haksever et al. 2000).

A *szolgáltatásminőség* meghatározására nincs általános érvényű definíció. A szolgáltatás „egy nem fizikai természetű problémamegoldás" (Veres 1998. 26), mely felveti a mérhetőség kérdését: gyakran nehéz meghatározni az előállított mennyiséget, illetve a minőséget. A minőség megteremtése a szolgáltatók feladata, míg annak értékelése legfőképpen a fogyasztók ítéletében nyilvánul meg. E két szereplő eltérő nézőpontból tekint a nyújtott szolgáltatásra, hiszen a szolgáltatók számára egy szabályozott gazdasági tevékenységről van szó, míg a fogyasztók szubjektív szükségleteiket elégítik ki. A szolgáltatásminőség fokmérőjévé az igénybevevők elégedettsége vált (Bitner–Hubbert 1994; Liljander–Strandvik 1995; Brady et al. 2002; Cronin–Taylor 1994; Ostrom–Iacobucci 1995; Caruana et al. 2000). Az elméleti megközelítésben a két tényező közel lineárisan mozog, azaz magasabb minőség magasabb elégedettséget eredményez (Cronin–Taylor 1992; Dabholkar et al. 2000). A szolgáltatásminőségre tekinthetünk úgy is (Ekinci 2004; Caruana 2002; Teas 1994; Woodside et al. 1989), mint az elégedettség előidézőjére (antecedent). A szolgáltatás minőségének javítása a minőségmenedzsment keretén belül zajlik, mely „az igénybevevők szolgáltatásminőségről alkotott értékítéletének stabilizálásával és/vagy javításával fokozza az elégedettséget, és így – végső soron – hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez" (Veres 1998. 70).

A komplex *szállodai szolgáltatás* négy fontos jellemzővel fogalmazható meg (Hepple et al. 1990): A „vendégül látás" olyan magatartás, melyet a házigazda az otthonától távol lévő vendég irányában tanúsít. Ez

egy interaktív folyamat, amely a szolgáltató és a vendég közvetlen kapcsolatteremtését igényli, és gyakran bevonja az igénybevevőt a szolgáltatás előállításába. A szállodai szolgáltatásnyújtás jelentős tárgyiasult és nem tárgyiasult összetevőt tartalmaz és igényel. A vendéglátó a látható elemeken túlmenően biztonságot, pszichológiai és fizikai komfortot is kínál.

Mivel a *szállodai minőség* mint fogalom eddig nem létezett, kísérletet teszünk ennek meghatározására: *A szállodai minőség az adott szolgáltató által kötelezően vagy önként felvállalt sztenderdek teljesítésének mértéke, mely objektív és szubjektív paraméterekkel mérhető. Az objektív mérce a követelményeknek (jogszabály, sztenderd, minőségdíj) való megfelelőség, szubjektív mércéje pedig az igénybevevők (vendégek) átfogó értékítélete, elégedettsége. Ha bármelyik oldal nem teljesül, akkor gyengül a minőségérzet*.

A GAP-modell (Parasuraman–Zeithaml–Berry 1985, 1988, 1991)

A résmodell (GAP-modell) a szolgáltatás minőségét alakító tényezők elméleti modellje, amelyet Parasuraman, Zeithaml és Berry 1985-ben publikált (1. ábra). Arra keresték a választ, hogy:

– A fogyasztók és a menedzserek szerint mi a magas minőségű szolgáltatások legfontosabb jellemzője?

– Van-e eltérés a fogyasztók és a vezetők minőségészlelésében?

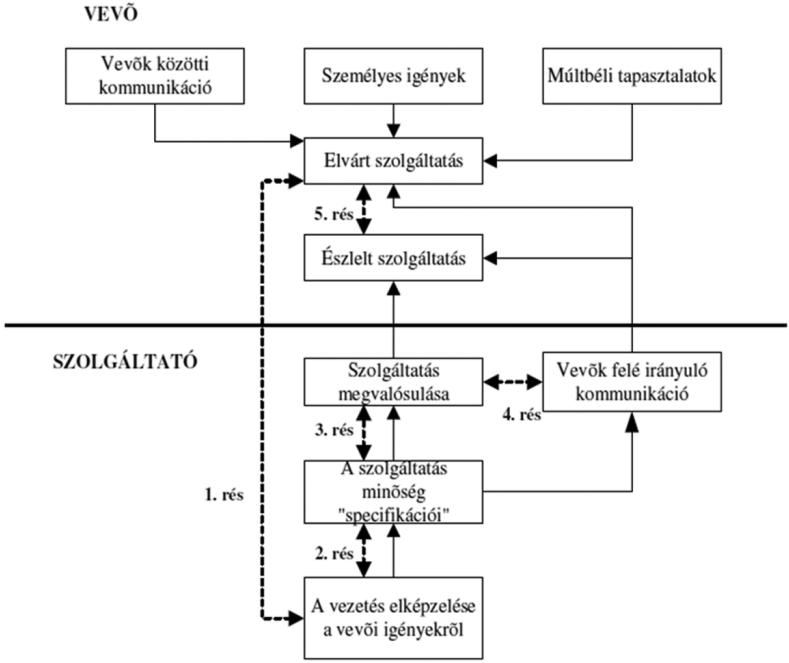
– Egységes modellbe foglalható-e a két eltérő szemléletű minőségészlelés?

Négy eltérő szolgáltatási területen (bank, hitelkártya, biztosítás, szerviz) vizsgálódtak, és – a számos tevékenységspecifikus eredmény mellett – általánosítható következtetéseket is sikerült levonniuk.

A GAP-modell a diszkonfirmációs paradigmán alapul, mely öt olyan „réssel" (gap-pal) egészül ki , amelyek a szolgáltatás sikertelenségét okozhatják.

Az ábra felső része a fogyasztói minőségkép kialakulásának tényezőit mutatja be. „A szolgáltatásminőség az elvárt és az észlelt teljesítmény összehasonlításának eredménye" (Parasuraman et al. 1988. 15), melyhez a vevők a következő dimenziókat értékelik: kézzelfoghatóság, megbízhatóság, fogékonyság, hozzáértés, udvariasság, hitelesség,

biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, a vevő megértése. Az ábra alsó része a minőségi szolgáltatásnyújtás folyamatát mutatja a szolgáltató szemszögéből.



Forrás: Parasuraman–Zeithaml–Berry 1985. 44, idézi Veres 1998. 80.

1. ábra. A GAP-modell

Az egyes GAP-ek jelentése:

• GAP 1*:* eltérés a vevők elvárásai és a szolgáltató ezekkel kapcsolatos elképzelései között, azaz nem ismerik fel, nem értik meg az igénybevevők elvárásait;

• GAP 2*:* eltérés a vevői elvárások szolgáltatói felismerése és azok minőségspecifikációkban történő megjelenítése között, azaz rosszul fordítják le az elvárásokat sztenderdekké;

• GAP 3: eltérés a specifikált és a nyújtott szolgáltatás között, azaz a sztenderdek megvalósítása nem sikerül;

• GAP 4*:* eltérés a szolgáltató által kommunikált és a nyújtott szolgáltatás között, azaz az ígéretek nem teljesülnek;

• GAP 5*:* eltérés az elvárt és a tapasztalt szolgáltatás között, azaz a vevő által észlelt minőség nem egyezik az elvárásaival.

A központi elem az 5. (eredmény) rés, mely a másik négy (háttér) gap csökkentésével minimalizálható. Ennek feltárására a SERVQUAL kérdőívét használják.

Három évvel később megjelent a kibővített GAP-modell, melyben a minőségkép paraméterei a korábbi tízről öt tényezőre csökkentek, definiálja viszont az egyes rések összetevőit és azok eredetét.

A GAP-modell kritikája

A modell sikertörténetnek számít, melyre számos kutatás, módszertani elemzés épült. Az elmélet megbízhatóságát sok marketingszakember vitatta (Cronin–Taylor 1994; Buttle 1996).

Még több gap… Az eredeti modellben megfogalmazott elcsúszások (GAP 1–5) egyes kutatók szerint még több ponton lehetségesek. Hat jelentős kritikus írásait összefoglalva 31 ilyen résre tett javaslatot találtunk. Íme néhány példa:

• Frost és Kumar (2000): a háttérszemélyzet ismeretei és a frontszemélyzet elvárásai között;

• Luk és Layton (2002): a vevők elvárásairól kapott közvetlen információk és azok frontszemélyzet általi megértése között;

• Shahin és Samea (2010): a minőségstratégia és az ezekből levezetett minőségspecifikációk (sztenderdek, folyamatleírások) között;

• Candido és Morris (2000): a vevőelvárások, illetve a gazdaságossági követelmények teljesítése között;

• Veres (2008): a tervezett minőség és a vélt elvárások vagy az elvárások és a kompetitív minőség között.

Diszkonfirmációs vs észlelési paradigma. A modellben a GAP 5 a diszkonfirmáción alapul, melynek gyenge pontja, hogy túlságosan általános fogalmakon nyugszik (Cronin–Taylor 1992; Suuroja 2003). Az „elvárt" és a „tényleges" minőség szubjektív összekapcsolásakor a két változó függetlenségéből indul ki, jóllehet az észlelés mindig elvárásorientáltan zajlik (Kaas–Runow 1984). Az „elvárás" fogalom többféle felfo-

gása (Grönroos 1990; Babakus–Inhofe 1991; Teas 1993; Dabholkar et al. 2000) megkérdőjelezi az elvárás – észlelés közötti rés (GAP 5) értelmezhetőségét. Oliver szerint: „Az elégedettség az elvárások függvénye, amely módosul a minőség észlelésével, vagy pozitívan, vagy negatívan igazolva az elvárásokat. Az elvárások tehát az elégedettség alapkövei." (Hofmeister et al. 2003. 37)

A minőségdimenziók és az állítások. Az eredeti GAP-modell lényegi elemekkel kapcsolatos kritikáinak tekintélyes része a minőségdimenziók számához és stabilitásához köthető. „A szolgáltatásminőség bizonyos szolgáltatási szektorokban faktoriálisan nagyon összetett, más területeken egyszerű, sőt, akár egydimenziós is lehet" (Babakus–Boller 1992. 265). A vizsgálatokban általában 3–6 csoportba sorolták az eredeti 22 állítást, mert nem sikerült az eredeti tíz, majd öt dimenziót megtartani (Bouman–Van der Wiele 1992; Carman 1990; Saleh–Ryan 1992; Dabholkar et al. 2000; Ekinci 2004). Negro (1992. 315) rávilágított arra, hogy „a paraméterek hierarchikus rendszert alkotnak, és korrelatív összefüggésekkel torzíthatják a statisztikai pontosságot". Ezt a paraméterek összevonásával (aggregálásával) lehet csökkenteni. „A paraméter összefüggés mikéntjét azonban nem célszerű általánosítani, az esetleges aggregálást a kutatónak kell elvégeznie." (Veres 2008. 12)

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

A skála. A SERVQUAL dupla (elvárás és észlelés) skálája egyrészt időigényessé és unalmassá teheti a kitöltést (Babakus–Boller 1992; Buttle 1996), másrészt előidézheti a „kifáradási effektust", így megkérdőjelezve a kapott adatok megfelelőségét (Bouman–Van der Wiele 1992). Az alkalmazott 7 pontos Likert-skálát érintően a következő kritikák merültek fel: a kitöltőket befolyásolhatja, ha csak a szélső kategóriákat fogalmazzák meg (1 –„egyáltalán nem értek egyet", 7 – „teljesen egyetértek"), mert a köztes értékek tartalma nem tisztázott. Ebből adódhat, hogy szívesebben választják a végpontokat, bár a skálakategóriák verbalizálása

sem javítja az adatok pontosságát (Malhotra 2002). Néhány kutató szerint nincs szükség hét értékre a skálázáskor, elegendő az ötpontos skála alkalmazása (Babakus–Boller 1992; Dabholkar et al. 1996). Parasuraman és társai (1985, 1988) nem alkalmaztak „nem tudom" skálaértéket, így bizonyos kérdések megválaszolatlanul maradtak, vagy a válaszadók a középértéket jelölték meg. Mindkét kényszermegoldás torzíthatja az eredményeket. Veres (1998) úgy véli, hogy az „osztályozós" skálatechnika a szolgáltatásminőség legtöbb paraméterének méréséhez elfogadható, bár statisztikailag korlátozott információkat szolgáltat. Az elégedettségkutatásban „kényszerítjük a válaszadót folytonos észlelésének transzformálására egy diszkrét skálán" (Veres 2008. 14). Így eleve torzulnak az eredmények az olyan változók esetében, amelyek információtartalma rendkívül gazdag (például a cégimázs).

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

A GAP-ek értelmezése a szállodai szolgáltatások esetében

A választás azért esett a GAP-modellre, mert a szállodai minőségfejlesztéshez nélkülözhetetlen a vendégelvárások megismerése, hiszen ezek teljesítésével érhető el a vendégek elégedettsége. A minőség megteremtése viszont a szálloda feladata, így a tudományos módszerekkel

szerzett rendszerezett információk jelentős támogatást nyújthatnak a menedzserek minőségfejlesztési döntéseihez. Ebben a modellben jelenik meg szintetizálva mindkét általunk megfigyelni kívánt szereplő. A szakirodalomban talált szolgáltatásminőség-modellek alátámasztják, hogy nem létezik minden szakterületre általánosíthatóan értelmezhető konstrukció, ezért szükséges annak vizsgálata, hogy vajon a GAP-modell alkalmazható-e a szállodai szolgáltatások bonyolult rendszerének elemzésére.

GAP 1 – A fogyasztói elvárások megismerése (Knowledge)

Az első rés a szolgáltatásokra irányuló fogyasztói igények (elvárások) és azok szolgáltatók általi megértése között van. A szállóvendégek gyakran nem tudják vagy nem képesek pontosan megfogalmazni az igényeiket (Ahtola 1984), illetve nem árulják el valódi elvárásaikat. A megfigyeléseinkből, a feltáró interjúkból és fókuszcsoportos kutatásokból kiderült, hogy sok szálloda nem rendelkezik kézzelfogható információval, melynek az lehet az oka, hogy egyáltalán nem törekszik a vendég igényeinek felderítésére. A házon belüli vendégvéleményeket – a rosszul értelmezett háborítatlanság miatt – nem kutatják, nem gyűjtik, nem értékelik. A frontszemélyzetet nem ösztönzik a vendégekkel való ilyen célú kommunikációra. Amennyiben mégis történik véleménykutatás, megtörténik, hogy a kérdések fókusza nem irányul az elvárásokra. Ha pedig a frontszemélyzet (önkéntelenül) hozzá is jut a vendégek elvárásait közvetítő információhoz, panaszhoz, ez nem jut el a menedzsmenthez.

Az egyes fogyasztói csoportok és egyének igényszintje és preferenciája adott szállodánál is jelentősen eltérhet. Ha a szálloda olyan minőségi összetevő fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, mely a vendégek preferenciarendszerében nem foglal el jelentős pozíciót, akkor a vendégek nem fogják feltétlenül megérezni a minőségemelkedést (Strandvik 1994). A „felesleges" ráfordítások elkerülhetők a vendégelvárások pontos felmérésével.

Megállapítható, hogy a szállodák esetében a GAP 1 értelmezhető, azaz reálisan fennáll annak veszélye, hogy a vendégek valódi preferenciái és a szálloda által vélelmezett elvárások között eltérés keletkezzen.

GAP 2 – A sztenderdizálás (Service Design & Standards)

A második rés az igények megértése és a szolgáltatásnyújtás specifikációja között jöhet létre, ha a vállalkozás vezetése nem képes a követelményeket a szolgáltatás minden összetevőjére egyértelműen és a vevői igények figyelembevételével meghatározni. A szolgáltatás fizikai elemeinek megváltoztatása rendkívül idő-, tőke- és beruházásigényes, ezért a szállodák a folyamat- és arculatsztenderdekre koncentrálnak.

A vendégek elvárásai általában csak holisztikus kijelentések, melyeket nem képesek paraméterezni. A „megfelelő bánásmódot várok el a személyzet részéről" jelenthet gyorsaságot, méltányosságot, udvariasságot, személyes odafigyelést, empátiát, szakmaiságot és hibamentességet is. A szolgáltató feladata, hogy a homályos elvárásokat mérhető, az alkalmazottak számára teljesíthető, számonkérhető sztenderdekké konvertálja, miközben az elvárások szinte egyénenként változóak, a szolgáltató erőforrásai szűkösek és mozgástere korlátozott. A nemzetközi szállodaláncok és csoportok komoly energiát fordítanak a szolgáltatási sztenderdek és egyéb minőségbiztosítási protokollok elkészítésére és betar(ta)tására. Az önálló szállodák esetében Magyarországon gyakori, hogy nem ismerik fel a standardok jelentőségét az egyenletes minőségű szolgáltatás elérésében. 2009 novemberétől az a külső kényszer is megszűnt, melyet a kötelezően betartandó osztályba sorolási (54/2003. VIII. 29. GKM) rendelet jelentett.

A menedzsment által észlelt vendégelvárások szolgáltatásparaméterekbe való átültetése olyan nehéz feladat, amely szükségszerűen magában rejti a GAP 2 megjelenését a szállodai szolgáltatások kialakításában.

GAP 3 – A teljesítmény (Service Performance)

A harmadik rés a minőségi szolgáltatás jellemzőinek a vezetés általi meghatározása és a szolgáltatás dolgozók általi teljesítése közötti eltérésből adódhat. A szállodai szolgáltatási folyamatban a frontszemélyzet ingadozó teljesítménye mellett a szolgáltatás előállításába bevont vendégek egyéni jellemzői és a helyszínen jelen lévő többi vendég is befolyásolja a szolgáltatás minőségét (például a recepción a check-in gyorsasága és pontossága sérülhet, ha egy időben sok vendég érkezik).

A rést növelheti a dolgozók gyenge képessége, nem megfelelő képzése, a rossz munkahelyi légkör és teammunka, a vezetői kontroll hiá-

nya, a nem megfelelő technológia, a nem egyértelmű feladatkijelölés, a motiválatlanság vagy az alkalmazottak vállalkozási célokkal való azonosulásának hiánya.

A fenti példák érzékeltetik, hogy a szállodai komplex és személyorientált szolgáltatások esetében értelmezhető a GAP-modell.

GAP 4 – A kommunikáció (Communication)

A negyedik rés a szolgáltatás valós teljesítése és a külső kommunikáció tartalma között keletkezhet. A potenciális szállóvendégek (főleg a szabadidős szegmens) a szolgáltatásról jelentős részben a szálloda kommunikációja során nyilvánosságra hozott „ígéretekből" tájékozódnak, amelyek az informáláson túl az igényeiket is befolyásolják.

Fontos feladat, hogy a szálloda a vendégek számára érthető paraméterekkel kommunikálja minőségét. Elterjedt a csillagokkal (1–5*) történő osztályozás, melynek pontos tartalma a laikus fogyasztó számára ismeretlen, illetve országonként eltérő, de valamelyest képes a minőségi elvárásokat orientálni. A szállodák ezen kívül gyakran kommunikálják minőség iránti elkötelezettségüket olyan kötelező vagy önkéntes tanúsítványokkal, mint például a Magyar Turizmus Minőségi Díj, az Európai Minőségi Díj, a Zöld Szálloda Díj, a TÜV-, az ISO-, a HACCP-tanúsítványok, illetve a szakmai szervezetek különböző védnöki táblái.

A szállodák törekednek a vizuálisan érzékelhető elemek bemutatására, amivel csökkenthetik a vásárlói döntés kockázatát. A szállodáknak vigyázniuk kell, hogy a kommunikált kép ne térjen el sem pozitív, sem negatív irányban a valóságtól (például a honlapon a medence optikailag nagyobbnak tűnik). Ha a valósnál jobb képet festenek, emelik az elvárásokat, és a vendégek csalódottak lesznek a tényleges szolgáltatás észlelésekor. Ha rosszabb képet festenek, akkor a potenciális vendégek inkább egy konkurrens szolgáltatót fognak választani.

Ez a kommunikációs rés (GAP 4) befolyásolja a fogyasztó által észlelt minőséget és értelmezhető a szállodai gyakorlatban. Leggyakrabban akkor keletkezik, ha a kommunikációt külső vállalkozókra bízzák, illetve ha a horizontális kommunikáció nem megfelelően működik az értékesítésért (sales) vagy a reklámért (advertising) felelős részleg és a szolgáltatást ténylegesen megvalósítók (operation, front staff) között.

GAP 5 – A fogyasztó értékítélete (Customer)

Az ötödik rés a fogyasztó által elvárt és a ténylegesen kapott (észlelt, érzékelt) szolgáltatás között jelenik meg (diszkonfirmációs paradigma). Komoly problémát jelent a szállodák számára az elvárások felismerése. A GAP-modell szerint az elvárásokat a vevők személyes igényei, a múltbeli tapasztalatok és a szájreklám befolyásolja.

A szálloda kiválasztása kockázatos, mivel a szolgáltatás nem javítható. Ezért a potenciális vendégek nem csak a szálloda kommunikációjára támaszkodnak. Olyan információforrást keresnek, akik már megszálltak az adott helyen. Ezen korábbi vendégek szájpropagandája (WOM, eWOM), a kritika vagy az ajánlás nagyban befolyásolja a leendő vendégeket vásárlási döntésükben és elvárásaik kialakulásában.

Az eltérő szegmensek különböző igényeket támasztanak, ugyanazt a szolgáltatást más okból veszik igénybe. A szabadidős (leasure) és a munkaügyben (business, MICE) utazó turisták esetében különbözik a minőségparaméterek és ezek fontossága (a szabadidő eltöltéséhez sok programot, medencét, sportpályát igényel az egyik, míg a munkájához nyugalmat, technikai felszereltséget és gyorsaságot, hibamentességet vár el a másik szegmens). Bár a szálloda típusa behatárolja a várható vendégkört, az mégis heterogén. Ha a szolgáltatás igénybevételének oka egybeesik a szállodatípussal, akkor várhatóan magasabb minőséget érzékel a vendég.

A múltbeli tapasztalatok jelenthetik azt, hogy egy vendég korábban már igénybe vette az adott vagy egy konkurens szálloda szolgáltatásait. A korábbi tapasztalatokból összehasonlítási alapot képez a fogyasztó. Ez pedig felveti annak kérdését, hogy egy törzsvendég és egy először megjelenő vendég elvárásai jelentősen eltérhetnek egymástól.

A GAP 5 a legkevésbé kézzelfogható rés a szállodai gyakorlatban, mivel mindkét tényezője sok bizonytalanságot rejt. Az elvárások rendkívül sokfélék és holisztikusak, illetve a vendégek észlelései az egyéni jellemzőikön megszűrve jelentkeznek.

A kutatás módszertana

A modellel kapcsolatos kritikákat végiggondolva az alábbi döntéseket hoztuk meg:

– A kutatás az alapmodellben feltárt öt rés vizsgálatára fókuszál, mivel a felmérésünk átfogó képet kívánt adni. Amennyiben egy adott szálloda képezi a mintát, akkor érdemes a részletekbe menően több gap-et figyelembe venni.

– A szállodai szolgáltatások fogyasztását megelőzően a vendégekben feltehetően létezik egy „igény" vagy „várakozás", melynek teljesülését kívánják. A kockázat csökkentésére információt keresnek – honlap, prospektus, árinformáció, szájreklám, blogok –, és így formálódik egy előzetes kép a vásárlási döntéshez. A rendszeres utazók esetében a korábbi tapasztalatok jelentik a viszonyítási alapot. Ennek megfelelően a mérést a diszkonfirmációs paradigmára építettük.

– A mérésünk alapját az eredeti SERVQUAL attribútumok adják, amelyeket iparág-specifikus elemekkel egészítettünk ki. Negatív állításokat nem fogalmaztunk meg, könnyítve ezzel a későbbi faktorelemzést.

– Mivel modellünk lényege a vendégelvárások és az érzékelt szállodai teljesítmény összehasonlítása, ezért a dupla skálától nem tekinthettünk el. Az elvárások helyett azonban a tényezők fontosságára kérdeztünk rá.

– A Likert-skála széles körben használt alkalmazásakor azt kell a válaszadónak jelölnie, hogy mennyire ért egyet a vizsgálati egységre vonatkozó állítással (Albaum 1997). 5 pontos skálát alkalmaztunk (az iskolai értékelés alapelveire építve), melyek pontjait egyenként verbalizáltuk. A skála előnye, hogy könnyű összeállítani, a válaszadók gyorsan megértik és használni is tudják. Bár hátrányai között említik, hogy a válaszadónak el kell olvasnia minden egyes állítást (Malhotra 2002. 337), mégis e mellett döntöttünk, mivel így nyílt lehetőség több szempontú kérdésfeltevésre.

Kutatásunkat 2012 szeptemberében végeztük, melynek leíró fázisához önkitöltős kérdőív készült a szállóvendégek, illetve a szállodai menedzsment számára. Ez utóbbit juttattuk el mintegy 100 magyarországi szállodába, melyből 46 db értékelhető választ kaptunk. A kérdőív 101 kérdést tartalmazott, de mindössze 16 vonatkozott a 4 belső (háttér) gap vizsgálatára (a többi kérdés a kutatás egyéb területét célozta). A szállodáknak 1–5-ös skálán kellett magukat értékelniük. Minél jobban eltér a kérdésekre kapott válasz az 5-ös értéktől, annál nagyobb rés mutatkozik.

A kérdőív összeállítását megelőzően többszintű feltáró kutatást végeztünk (szakmai és vendég fókuszcsoportok, egyéni mélyinterjúk, megfigyelések), véglegesítése előtt konzultáltunk a szállodai szakma és a statisztikai adatgyűjtés szakértőivel, illetve tesztkérdezést végeztünk.

A kutatás eredményei

Jelen cikk tartalmához illeszkedve a szállodai szolgáltatásnyújtás folyamatában bekövetkező elcsúszások (azaz a 4 háttér-gap) azonosítására fókuszálunk.

Az 1. táblázat a *Knowledge gap* eredményeit mutatja. Alátámasztja azt – az interjúk során kapott – információt, hogy egyre szélesebb körben (4,41) fordítanak hangsúlyt a magyar szállodákban a vendégelégedettség mérésére. Ez többnyire papíralapú vagy elektronikus kérdőívek kitöltetését jelenti, mely több esetben kötelező mennyiségi elvárással párosul (például 100 kérdőív/hét). Találtunk olyan esetet is, amikor a frontszemélyzet tagjai töltögették az íveket, csak hogy elérjék a szükséges darabszámot. Látható, hogy főleg erre az információs forrásra támaszkodnak a szállodák, és nem ösztönzik (3,84) kellőképpen a vendég-közvetlen munkakörök dolgozóit, hogy személyes beszélgetés során kikérdezzék a vendégeket elvárásaikról vagy esetleges problémáikról, ámbár a menedzsmentnek szüksége lenne (4,08) a közvetlen visszajelzésekre. Érezhető tehát, hogy nincsenek teljes mértékben tisztában (3,91) a vendégek elvárásaival.

1. táblázat. A GAP 1 eredményei

Jelölje be az alábbi állítások mindegyikénél, hogy saját szállodájukra vonatkoztatva mennyire ért egyet a tartalmával! (1 – egyáltalán nem értek egyet, 2 – inkább nem értek egyet, 3 – egyet is értek és nem is, 4 – inkább egyetértek, 5 – teljes mértékben egyetértek)	**Átlag**
GAP1 – A vendégelvárások ismerete	
77. A vezetőség ismeri a vendégek elvárásait	3,91
78. A vezetőség ösztönzi a frontszemélyzetet arra, hogy kikérdezzék a vendégeket	3,84
79. A menedzsment rendszeresen informálódik a frontszemélyzettől a vendégek visszajelzéseiről	4,08
80. A szállodában rendszeresen mérik a szolgáltatás minőségét és a vendégelégedettséget	4,41

Forrás: saját kutatás.

A sztenderdekre vonatkozó kérdések (2. táblázat) mutatják, hogy nem sikerül minden felmerült vendégigényt vagy -elvárást teljesíteni

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

2. táblázat. A GAP 2 eredményei

GAP2 A szolgáltatási sztenderdek kialakítása	Átlag
81. Minden minőségsztenderd és előírás a vendégek elvárásai szerint kerül kialakításra	3,35
82. Ugyanolyan fontos vagy még fontosabb a minőségfejlesztés, mint az értékesítés	2,85
83. A szállodában minőségfejlesztési programokat vezettek be (TQM)	3,09
84. A minőségi szolgáltatás követelményeit egyértelműen megfogalmazták a személyzet számára, és kidolgozták ezek ellenőrzésének és mérésének rendszerét	4,13

Forrás: saját kutatás.

A szállodai szolgáltatásnyújtásban nagy szerep hárul a személyzet tagjaira, ők jelentik a „szoftver”-t. A menedzsment igyekszik a legalkalmasabb dolgozókat kiválasztani a feladatokra (3. táblázat), de az emberi tényező változékonysága következtében mindössze 7 szállodában voltak elégedettek teljes mértékben a dolgozókkal, az átlag csupán enyhén jobb a közepesnél (3,78). A munkafolyamatba épített ellenőrzésekkel

3. táblázat. A GAP 3 eredményei

GAP3 A szálloda teljesítménye a minőségi szolgáltatásnyújtásban	Átlag
85. A minőség-követelményeket és előírásokat (sztenderdek) maradéktalanul betartják a szolgáltatási folyamat minden pontján	3,61
86. A dolgozók jól felkészültek, és minden szükséges készséggel rendelkeznek a tökéletes szolgáltatásminőség nyújtásához	3,78
87. A dolgozók pontosan tudják, hogy a vendégek számára a szolgáltatás mely összetevője a legfontosabb	3,43
88. A dolgozókat ösztönzik a jobb minőségű szolgáltatás nyújtásához szükséges újdonságok, ismeretek elsajátítására	3,26

Forrás: saját kutatás.

igyekeznek a személyzetet rávenni arra, hogy a megfogalmazott módon végezzék munkájukat (3,61), de egyéb motivációs eszközökben nem bővelkednek (3,26). A dolgozók sem ismerik fel minden esetben (3,43), hogy mit preferálnak a vendégek. Néha éppen a sztenderdek akadályozzák a vendégigények kielégítését (például a telefonbeszélgetések rövid időtartama nem teszi lehetővé, hogy a vendégekkel személyre szabottan foglalkozhassanak).

A külső kommunikáció mellett a 4. táblázat kérdései feltárják a belső kommunikációs réseket is. Nyilvánvaló, hogy a frontszemélyzet rendelkezik a legtöbb információval a vendégek igényeiről, őket azonban nem vonják be (2,5) a vendégek felé irányuló üzenetek tartalmi és formai kérdéseinek kialakításába. Az értékesítésért felelős személyzet többnyire nincs tisztában a vendégek elvárásaival (3,09), így csak a megszokásra vagy a divatra hagyatkoznak a szálloda értékesítésekor. A szolgáltatás minőségére utaló megnyilvánulásokban a szállodák törekednek (4,11) őszinte ígéreteket közvetíteni, ugyanakkor a versenytársakról biztonsággal állítják (4,39), hogy szebb színben tüntetik fel magukat. A 92. tehát negatív kérdésnek tekinthető, 0,61-es átlagot jelent arra a kérdésre, hogy „A szállodák minden esetben őszintén kommunikálnak”.

4. táblázat. A GAP 4 eredményei

GAP4 A vendégek felé irányuló kommunikáció	Átlag
89. A hirdetések és egyéb marketingmegjelenések kizárólag a tényleges, reális minőséget tükrözik	4,11
90. A vendégekkel közvetlenül érintkező dolgozók hatással vannak,illetve beleszólhatnak a hirdetések és egyéb kommunikáció tartalmába	2,5
91. Az értékesítésért (Sales) felelős munkatársak megvitatják a szolgáltatás minőségével kapcsolatos problémákat a vendéggel érintkező kollégákkal	3,09
92. Szállodájuknak vannak olyan versenytársai, akik szebb színben tüntetik fel magukat kommunikációjukban azért, hogy újabb vendégeket szerezzenek	4,39

Forrás: saját kutatás.

Következtetések, javaslatok további kutatásokhoz

A szállodai szolgáltatások körében egyre fontosabb a minőség, melynek meghatározása és mérése nagyon bonyolult feladat. A szolgáltatásminőség természetének megértésében segítséget nyújthatnak a minőségmodellek. Minden szolgáltatásterületre egyaránt alkalmazható

modell még nem látott napvilágot, mivel az empirikus kutatások azt igazolják, hogy iparág-specifikus dimenziók bevonása szükséges. Az elmúlt 25 évben a Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) által kifejlesztett GAP-modell és SERVQUAL-kérdőív a legtöbbet használt eszköznek bizonyult a szolgáltatások minőségének mérésére. Számos területen bizonyították, illetve cáfolták működőképességét.

A GAP-modell kitűnően szemlélteti, hogy az igénybevevői minőségérzet kialakulásának folyamatában hol lehetnek azok a diszkrepanciák, melyek az elvárások és az érzékelt (a vevő által tapasztalt, a szolgáltató által nyújtott) szolgáltatást együttesen eltérítik. A modellel szemben megfogalmazott kritikákat is figyelembe véve úgy véljük, hogy a belső (háttér, organiser, provider, internal) gap-ek értelmezhetőek a szállodai szolgáltatásokra, és ezek feltárása hasznos diagnosztikai eszköznek bizonyulhat.

További kutatások kérdései lehetnek a következők: Hogyan értelmezhető az elvárás fogalom a szállodák esetében? Milyen tényezők és hogyan befolyásolják annak alakulását? Ezek közül melyek alakulnak autonóm módon és melyekre lehet hatással a szálloda? Hogyan mutatható ki az elvárások dinamizmusa (Boulding et al. 1993)? Léteznek-e magyar specialitások?

Az észlelés bonyolult pszichológiája azt a kérdést is felveti, hogy a szálloda által nyújtott szolgáltatást miért észlelik eltérő minőségűnek a vendégek? A nyújtott szolgáltatáson kívül még mi befolyásolja az észlelést? Vannak-e ezek között a szolgáltató által befolyásolható elemek?

A modell kipróbálásakor kiderült, hogy az empirikus kutatás kivitelezése sok buktatót és kérdést rejt. Megállapítható azonban (5. táblázat), hogy a 4 belső gap vizsgálata értékelhető eredményt adott. A mintában a legnagyobb eltérés (-2,42) a kommunikációban figyelhető meg, amin a legkevesebb befektetéssel változtathatnának a szállodák. A menedzsmentnek figyelnie kell arra, hogy a szálloda minőségéről szóló információk (adatok, képek, árak, szolgáltatások és egyéb körülmények) megfogalmazása előtt tájékozódjanak a front line tagjaitól a vendégek által érzékelt minőségről. A „szálloda és a vendég közötti kapcsolatnak a bizalom a kulcseleme, mely összefügg a kockázatérzettel" (Casilles et al. 2005). A szolgáltató hajlama a túlzott vagy valótlan ígérgetésre erodálhatja a felé irányuló bizalmat.

5. táblázat. A GAP-ek eltéréseinek összehasonlítása

A GAP-ek összehasonlítása	Átlag	Eltérés
A vendégelvárások ismerete	4,06	-0,94
A szolgáltatási sztenderdek kialakítása	3,35	-1,65
A szálloda teljesítménye a minőségi szolgáltatásnyújtásban	3,52	-1,48
A vendégek felé irányuló kommunikáció	2,58	-2,42

Forrás: saját kutatás.

Az elemzés jelenlegi formájában hiányzik a többváltozós összefüggések feltárása, amelyekkel még komplexebb és árnyaltabb információhoz juthatunk. A nyert információk rávilágíthatnak a szolgáltatásnyújtás további gyenge pontjaira, s ilyenképpen kijelölhetik a minőségfejlesztési intézkedések irányát a szállodai menedzsment számára.

Irodalomjegyzék

Ahtola, O. T. 1984. Price As a 'Give' Component in an Exchange Theoretic Multicomponent Model. In: Thomas C. Kinnear, T. C (eds.) *Advances in Consumer Research. Vol. 11.* Provo, UT: Association for Consumer Research, 623–626.

Albaum, G. 1997. The Likert Scale Revisited – An Alternate Version. *Journal of the Market Research Society* 39(2), 331–348.

Babacus, E.–Boller, G. W. 1992. An empirical assessment of the SERVQUAL-scale. *Journal of Business Research* 24(3), 253–268.

Babakus, E.–Inhofe, M. 1991. The role of Expectations and Attribute Importance in the Measurement of Service Quality. In: Gilly, M. C. (ed.) *Proceedings of the Summer Educator's Conference*. Chicago: American Marketing Association, 142–144.

Bitner, M. J.–Hubbert, A. R. 1994. Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. In: Rust, R. T.–Oliver, R. L. (eds.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 72–94.

Bolton, R. N.–Drew, J. H. 1991. A multistage model of customers' assesment of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17(4), 375–384.

Boulding, W.–Kalra, A.–Staelin, R.–Zeithaml, V. A. 1993. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research* 30(1), 7–27.

Bouman, M.–van der Wiele, T. 1992. Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument. *International Journal of Service Industry Management* 3(4), 4–16.

Brady, M. K.–Cronin, J. J.–Brand, R. R. 2002. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research* 55(1), 17–31.

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* 30(1), 8–32.

Buzzel, R. D.–Gale, B. T. 1987. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.

Candido, C. J. F.–Morris, D. S. 2000. Charting service quality gaps. *Total Quality Management* 11(4-6), 463–472.

Carman, J. M. 1990. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing* 66(1), 33–35.

Caruana, A. 2002. Service loyalty. The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 36(7/8), 811–828.

Caruana, A.–Money, A. H.–Berthon, P. R. 2000. Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing* 34(11/12), 1338–1352.

Casilles, R. V.–Álvares, L. S.–Martin, A. M. D. 2005. A bizalom mint a fogyasztó és a szolgáltatók közötti kapcsolat kulcseleme (The Service Industries Journal, 2005. January). In: *Szemelvények a nemzetközi idegenforgalmi szaksajtóból – BGF* 2005/3, 62–66.

Cronin, J. J. Jr.–Taylor, S. A. 1994. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing* 58(1), 125–131.

Crosby, P. 1979. *Quality is Free*. New York: Mc Graw-Hill.

Dabholkar, P.–Thorpe, D. I.–Rentz, J. Q. 1996. A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(4), 3–16.

Dabholkar, P.–Shepherd, C. D.–Thorpe, D. I. 2000. A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing* 76(2), 139–173.

Ekinci, Y. 2004. An investigation of the determinants of customer satisfaction. *Tourism Analysis* 8(1), 2–4.

Frost, F. A.–Kumar, M. 2000. INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing* 14(5), 358–377.

Grönroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36–44.

Haksever, C. –Render, B.–Russell, R. S.–Murdick, R. G. 2000. *Service Management and Operations, Vol. 2*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Haywood-Farmer, J. 1988. A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations and Production Management* 8(6), 19–29.

Hepple, J.–Kipps, M.–Thomson, J. 1990. The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management* 9(4), 305–317.

Hofmeister, T. Á.–Simon, J.–Sajtos, L. 2003. *Fogyasztói elégedettség*. Budapest: Alinea Kiadó.

Kaas, P. K.–Runow, H. 1984. Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 44(3), 451–460.

Kolos, K.–Demeter, K. 1995. Szolgáltatások: a fogyasztók elvárásai és választási szempontjai. *Vezetéstudomány* 26*(*6), 12–19.

Liljander, V.–Strandvik, T 1995. The Nature of Customer Relationships in Services. In: Swartz, T. A.–Bowen, D. E.–Brown, S. W (eds.) *Advances in Services Marketing and Management. Vol. 4.* London: JAI Press Inc., 141–167.

Lovelock, C. 1994. *Product Plus: How Product+Service=Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

Luk, S. T. K.–Layton, R. 2002. Perception Gaps in customer

expectations: Managers versus service providers and customers. *The Service Industries Journal* 22(2), 109–128.

Malhotra, N. K. 2002. *Marketingkutatás*. Budapest: KJK-KERSZÖV.

Moore, S. A.–Schlegelmilch, B. B. 1994. Improving service quality in an industrial setting. *Industrial Marketing Management* 23(1), 83–92.

Negro, G. 1992. *Organizzare la qualitá nei servizi.* Milano: Il Sole 24 Ore.

Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17(4), 460–469.

O'Neill, M. A. 2001. Measuring service quality and customer satisfaction. In: Kandampully, J.–Mok, C.–Sparks, B. (eds.) *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*. New York: Haworth Hospitality Press.

Ostrom, A.–Iacobucci, D. 1995. Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing* 59(1), 17–28.

Parasuraman, A.–Zeithaml, V. A.–Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(3), 41–50.

Parasuraman, A.–Zeithaml, V. A.–Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12–40.

Parasuraman, A.–Zeithaml, V. A.–Berry, L. L. 1991. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67(4), 420–450.

Parasuraman, A.–Zeithaml, V. A.–Berry, L. L. 1993. Research Note: More on Improving Quality Measurement. *Journal of Retailing* 69(2), 140–147.

Reichheld, F. F.–Sasser, W. E. Jr. 1990. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review* 68(3), 105–111.

Rekettye, G.–Orosdy, B. 1997. *A villamosenergia szolgáltatással való fogyasztói elégedettség vizsgálatának eredményei. Összefoglaló jelentés.* Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Marketing Tanszék.

Rust, R. T.–Zahorik, A. J. 1993. Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing* 69(2), 193–215.

Saleh, F.–Ryan, C. 1992. Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal* 11(3), 324–343.

Shahin, A.–Samea, M. 2010. Developing the models of service quality gaps: A critical discussion. *Business Management and Strategy* 1(1), 1–11.

Strandvik, T. 1994. Tolerance Zones in Perceived Service Quality. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration No. 58*, Helsinki.

Suuroja, M. 2003. Service quality – Main conceptualizations and critique. *Working paper series No. 23*, Tartu: University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, 3–27.

Teas, K. R. 1993. Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing* 57(3), 18–34.

Teas, K. R. 1994. Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment. *Journal of Marketing* 58(1), 132–139.

Veres, Z. 1998. *Szolgáltatásmarketing*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.

Veres, Z. 2008. Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettség-kutatásban. *Marketing & Management* 2008/2, 4–17.

Woodside, A. G.–Frey, L. L.–Daly, R. T. 1989. Linking service quality, customer satisfaction and behavioural intention. *Journal of Health Care Marketing* 9(4), 5–17.