



**Budapesti Gazdasági Főiskola  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar**

## **A CRM alkalmazása és fejlesztési lehetőségei a szállodaiparban**

**Konzulens:** Karakasné Morvay Klára  
adjunktus

**Készítette:** Sipos Judit  
turizmus-vendéglátás  
vendéglátás és szálloda  
szakirány  
nappali tagozat  
2015

# IGAZOLÁS

## Konzultációk

Dátum	Téma	Aláírás
2015.09. 07.	A felvétel pontosságának Vizsgálata	Kovácsné!
2015.09. 21.	Judithnak Szóladás	Kovácsné!
2015.10. 07.	Judithnak Szóladás	Kovácsné!
2015.11. 02.	Rendelés Javaslatok	Kovácsné!

(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

## Nyilatkozat

Igazolom, hogy SIPES JUDIT hallgató (IV. évfolyam,  
NAPPALI tagozat) a konzultációkon 4 alkalommal  
megjelent. Valamint igazolom, hogy a dolgozat általam látott legutolsó - értelemszerűen nem  
a végső, a hallgató által leadni kívánt - változata a még javasolt kisebb változtatásokat  
figyelembe nem véve, kielégíti egy szakdolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi  
követelményeket.

Budapest, 2015. 11. 19.

Kovácsné! Károly Klára

# NYILATKOZAT<sup>1</sup>

## a

### szakdolgozat leadásához

Alulírott ..... SIPÓS JUDIT ..... a Budapesti Gazdasági  
Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar  
TURIZMUS - VENDEGLÁTÁS ..... szakos nappali /távoktatás/  
tagozatos végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a  
A CRM ALKALMAZÁSA ÉS FEJLESZTÉSE .....

LEHETŐSÉGEI A SZALLODAIIPARBAN .....

címmel bírálatra és védésre beadott benyújtott szakdolgozat saját munkám  
eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi  
szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet/végjegyzet  
hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 2005..... november ..... hónap ..... 20 ..... nap

..... Sip Judit .....  
(a hallgató aláírása)

<sup>1</sup> A leadásnál a szakdolgozat másodpéldányába kell belefűzni.

## Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék .....	2
Rövidítések jegyzéke .....	3
Bevezetés.....	4
1. A KAPCSOLATI MARKETING.....	5
1.1. A kapcsolati marketing alapjai .....	5
1.2. A kapcsolati marketing a szolgáltatóiparban.....	6
2. AZ ÜGYFÉLKAPCSOLAT-MENEDZSMENT .....	7
2.1. A CRM általános jellemzői .....	7
2.2. CRM alkalmazhatósága a szálláshely-szolgáltatásban.....	9
2.3. A CRM bevezetésének módja a szállodákban.....	11
2.3.1. A CRM 7-18 modell felépítése .....	11
2.3.2. Az operatív fázis .....	12
2.4. A CRM humán erőforrás szükséglete .....	16
2.5. CRM szoftverek .....	17
3. MEGLÉVŐ CRM RENDSZEREK VIZSGÁLATA.....	20
3.1. A kutatás módszerei .....	20
3.2. Az eredmények.....	24
3.2.1. Manhattan Hotel Rotterdam.....	24
3.2.2. A Sofitel Budapest Chain Bridge alkalmazása .....	25
3.2.3. Négycsillagos hotelek alkalmazása.....	42
3.2.4. Összehasonlító elemzés.....	46
4. JAVASLATOK .....	50
4.1. A CRM stratégiai szerepe.....	50
4.2. Vendégkategóriák.....	51
4.3. Kommunikáció .....	51
4.4. Ajándékok .....	52
4.5. Panaszkezelés .....	53
4.6. Személyes kapcsolat.....	54
Összefoglalás.....	55
Mellékletek.....	56
Irodalomjegyzék.....	62

## Ábrajegyzék

1. ábra A kapcsolati marketing 5 R-je.....	6
2. ábra A Delta Consulting Group CRM körfolyamata .....	8
3. ábra Shoemaker lojalitás mátrixa, saját szerkesztés.....	10
4. ábra A CRM 7-18 modell felépítése, saját szerkesztés .....	11
5. ábra Az operatív fázis, saját szerkesztés .....	15
6. ábra Organigram a GR elhelyezkedéséről, saját szerkesztés .....	16
7. ábra A Micros Fidelio Suite 8 print screen-je.....	18
8. ábra A Guestware print screen-je.....	19
9. ábra A Manhattan Hotel Rotterdam .....	21
10. ábra A Zenit Hoteles logója .....	21
11. ábra A Hotel Parlament.....	22
12. ábra A Sofitel márka logója .....	23
13. ábra Le Club Benefits, saját szerkesztés .....	26
14. ábra VIP kódok és vendégkategóriák a Sofitelben .....	28
15. ábra A Guest Relation részleg felépítése a Sofitelben .....	29
16. ábra Trustyou; legfontosabb források .....	35
17. ábra Trustyou; a teljesítmény változása .....	36
18. ábra Trustyou; versenytársak .....	36
19. ábra Trustyou; Tripadvisor teljesítmény .....	37
20. ábra Trustyou; a visszajelzők összetétele.....	38
21. ábra Trustyou; Problémák megoszlása.....	39
22. ábra Trustyou; Jelentett problémák aránya .....	39
23. ábra Trustyou; a problémás területek megoszlása .....	40
24. ábra Trustyou; a megoldások minősége .....	40
25. ábra Trustyou; problémák az internetes visszajelzésekben.....	41
26. ábra Trustyou; legjobbra és legrosszabbra értékelt tényezők .....	41
27. ábra Összehasonlító elemzés, saját szerkesztés .....	47
28. ábra Vendégkategóriák, saját szerkesztés .....	51

## Rövidítések jegyzéke

CRM	Customer Relationship Management	Ügyfélkapcsolat-menedzsment
F&B	Food&Beverage	Étel és ital; szállodai vendéglátás
FOM	Front Office Manager	Földszint megbízott vezetője
GM	General Manager	Igazgató
GR	Guest Relations	Vendégkapcsolatok
GRM	Guest Relations Manager	Vendégkapcsolatok kezelésével megbízott vezető
GRO	Guest Relations Officer	Vendégkapcsolatok kezelésével megbízott alkalmazott
GSS	Guest Satisfaction Survey	Vendégelégedettségi felmérés
HotSOS	Hotel Service Optimization System	A szálloda szolgáltatásainak összehangolására szolgáló szoftver
KPI	Key Performance Indicator	Teljesítmény mérésének indikátora
PMS	Property Management System	Szállodairányítási szoftver
VIP	Very Important Person	Nagyon fontos személy
VoIP	Voice over Internet Protocoll	Telefonálás interneten keresztül

## Bevezetés

A 2013/2014-es tanévet Hollandiában, Bredában töltöttem az Erasmus mobilitási program keretében. Az NHTV University of Applied Sciences iskolában tanultam, és hotel menedzsmentet hallgattam, aminek keretében külön tantárgyként tanították az ügyfélkapcsolatok kezelését (továbbiakban Customer Relationship Management, CRM).

A tantárgy keretében egy projektet is készítettünk, melynek célja egy meglévő CRM-rendszer vizsgálata volt. A vendégkapcsolatok kezelésének témája ekkor fogott meg, és ekkor döntöttem el, hogy ezzel behatóbban is szeretnék foglalkozni.

Az ügyfélkapcsolatok kezelése a szállodaiparban különösen fontos, ugyanis ez egy olyan iparág, ahol kiemelt szerepe van a vendégnek. A dolgozók és a vendégek kapcsolata a szolgáltatás természete miatt is személyesebb, szinte bizalmi kötődés. A vendégek ismerete tehát kiemelkedő fontosságú, ha a szálloda versenyképes akar maradni.

A jövőben egyre fontosabb lesz a vendégek megtartása, hiszen a sok versenytárs miatt a szállodák könnyen elveszíthetik őket. Ezért fontos, hogy a hotelekben a CRM-et megfelelően alkalmazzák, és elegendő erőforrás irányuljon a kapcsolattartó tevékenységre.

A szállodák meglévő alkalmazásai napjainkban nagyon eltérnek. Az alkalmazások módja függ a szállodák méretétől, a dolgozók számától, és attól, hogy milyen hálózati formában működik az adott szálloda. Az alábbiakban négy szálloda alkalmazásait hasonlítottam össze, egy külföldi, és három budapesti hotelét. Az eltérések és a fejlesztendő pontok megtalálása után fejlesztési javaslatokat és ajánlásokat fogalmaztam meg.

A kutatás célja, hogy bemutassa és értékelje a különböző CRM alkalmazásokat, és ezzel bebizonyítsa, hogy érdemes a vendégekkel személyesebb kapcsolatot kialakítani.



## 1. A KAPCSOLATI MARKETING

Napjainkban az egyre gyorsuló és élesedő gazdasági verseny komoly kihívásokat állít a vállalkozások elé. Egyre nehezebb megtartaniuk ügyfeleiket, hiszen a piaci kínálat kiszélesedésével és az árverseny növekedésével az ügyfelek egyre gyakrabban váltanak márkát vagy szolgáltatót. A kapcsolati marketing lényege, hogy a hagyományos marketingtevékenységet ügyfélorientálttá tegye (Révész, 2005) Ez különösen a szolgáltatóiparban fontos, hiszen ott a vevő és a szolgáltató között nagyobb esély van egy bizalmi kapcsolat kialakulására.

### 1.1. A kapcsolati marketing alapjai

A hagyományos, tranzakciós marketing alapja a termékek cseréje. Ez az egyszeri csere pénz és egy mérhető áru tranzakciója (Dwyer, 1987). A felek között általában minimális kommunikáció zajlik le és az esetek többségében nem ismerik egymást. A tranzakció-orientált marketing nagyrészt rövidtávú reklámkampányokkal dolgozik és célja minél több vásárló bevonása.

A kapcsolati marketing alapeleme azonban egy olyan cseretevékenység, mely újra meg újra megismétlődik, azaz előzménye és jövője is van (Dwyer, 1987). Az ilyen cserék része a tervezés, illetve egy bizalmi kapcsolat kialakulása. A kapcsolati marketing egy hosszú távú tevékenység, melynek célja nem csak a vevők megszerzése, hanem azok megtartása is. Az ilyen marketingtevékenység nem szükségszerűen az árat reklámozza, hanem a hosszú távú kapcsolat kialakításának előnyeit (Grönroos, 1995).

Ezek az előnyök mind az ügyfelek, mind a vállalkozások oldaláról megmutatkoznak. Az egyik az, hogy az adás-vétel kockázata a vevő számára minimalizálódik, hiszen ha hű egy márkához, akkor mindig a megszokott minőséget fogja tőle élvezni. A vállalkozás szintén profitál a hosszú távú vevőkapcsolatokból, mert meg tudja tartani a piaci részesedését, illetve az ügyfelek információi alapján termékét vagy szolgáltatását javítani tudja (Dwyer, 1987).

## Five R's of Relationship Marketing



1. ábra A kapcsolati marketing 5 R-je

A kapcsolati marketing, akárcsak a hagyományos marketing, rendelkezik eszközrendszerrel. Ez a kapcsolati marketing öt építőeleme, azaz az „öt R” (Gandor, 2013). Az első a Right Message, azaz a megfelelő üzenet megszerkesztése, melyet az ügyfél felé közvetít a vállalkozás. A második a megfelelő ügyfél (Right person) megtalálása, aki fogékony lesz az üzenetre. Ezután következik a megfelelő pillanat (Right Time) megtalálása, amikor az üzenetet közvetítésre kerülhet. A megfelelő módszer (Right Way) sem elhanyagolható, végül pedig fontos, hogy a közvetítés releváns legyen, tehát soha

ne legyen érdektelen, esetleg túl sok információ egyszerre (ld. 1. ábra).

### 1.2. A kapcsolati marketing a szolgáltatóiparban

A kapcsolati marketing különlegesen jól alkalmazható a szolgáltatói ágazatokban, hiszen a szolgáltató és az ügyfelek aktív kommunikációja lehetőséget ad egy bizalmi kapcsolat kialakulására. Ezen kívül, mivel az ügyfelek által közvetített információhalmaz általában automatikusan rögzítésre kerül a szolgáltatás megfelelő közvetítésének érdekében, ezek az információk felhasználhatóak a tartós kapcsolat kiépítésének céljából.

A kapcsolati marketingben, ha a szolgáltatóiparban alkalmazzák, rendkívül fontos a szolgáltató személyzet hozzáállása, és az, hogy milyen értékeket közvetítenek (Grönroos, 1995). Egyre fontosabb, hogy egy-egy termék vagy szolgáltatás milyen egyéb értéket képvisel, vagy rejlik-e benne hosszú távú együttműködési lehetőség. A dolgozóknak olyan értékeket kell közvetíteniük, amelyekkel az ügyfelek is azonosulnak, hiszen így alakulhat ki kapcsolat a felek között. A kapcsolati marketing fontos lépése tehát, hogy először azt kell elérni, hogy

a dolgozók elkötelezettek legyenek a munkájuk felé és ezt közvetítsék is az ügyfelek felé.

Összefoglalva a szolgáltatóipar ügyfél közelsége, az emberi erőforrás nélkülözhetetlensége, és az ügyfél információk tárolása mind arra enged következtetni, hogy a kapcsolati marketing ebben a szektorban hatékonyan alkalmazható.

## **2. AZ ÜGYFÉLKAPCSOLAT-MENEDZSMENT**

### **2.1. A CRM általános jellemzői**

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) tágabb értelemben ügyfélkapcsolatok teremtésével, fenntartásával, illetve az ügyfelekről szóló információk összegyűjtésével és tárolásával foglalkozik.<sup>1</sup>

A CRM célja hosszú távú ügyfélkapcsolatok kiépítése és egy lojális ügyfélkör kialakítása. A visszatérő ügyfelek rendkívül értékesek a vállalkozások számára, hiszen míg a legtöbb ügyfél gyakran vált szolgáltatót, addig a lojálisak mindig a vállalkozás stabil vásárlói bázisa maradnak. Ez forgalombeli növekedéshez vezethet, illetve kockázatkímélő is egyben, hiszen a vállalkozás tudja, hogy számíthat a lojális ügyfeleire, és segítségükkel könnyebb megőriznie a piaci részesedését (Verhoef, 2003).

A CRM egy lehetséges eszköz arra, hogy egy vállalkozás többet nyújtson ügyfelei számára, mint más hasonló profilú vállalkozások. Ha egy vállalkozás ismeri az ügyfeleit és kapcsolatait ápolja, akkor a jól ismert ügyfélköre számára testreszabott szolgáltatásokat tud nyújtani, mellyel növeli az elégedettségüket, így még jobban bízhat a visszatérésükben. Az elégedett ügyfelek ezen felül pozitív szájreklámot generálnak, ami szintén előnyös a vállalkozás számára (Sheth, Parvatiyar 1995).

---

<sup>1</sup> <http://www.opteamus.com/mi-a-crm-mire-valo-egy-crm-rendszer-crm-jelentese-crm-fogalma-615/1/>



2. ábra A Delta Consulting Group CRM körfolyamata

A sikeres CRM alkalmazások központjában az ügyfelekről összegyűjtött adatok állnak, hiszen ezek alapján tud a vállalkozás feléjük nyitni<sup>2</sup> (ld. 2. ábra). Ezek az adatok az ügyfelek általános adataira, termék- vagy szolgáltatáspreferenciáira, a velük megkötött egyezményekre és az általuk előnyösnek vélt szállítási és egyéb szolgáltatásokra vonatkozhatnak. Ezek természetesen függenek a vállalkozás típusától, így egy banknak fontos lehet,

hogy az ügyfél mennyit utazik külföldre, míg a fodrászának nem biztos, hogy ez az információ releváns lenne. Az adatokat először meg kell szerezni az ügyféltől, majd ezeket analizálni kell. Ha ez megvolt, a vállalkozás már könnyen el tudja dönteni, hogy egy ügyfélnek mire van szüksége, így könnyen bevonhatja az ügyfelet, és elkezdheti a kapcsolatépítést. Ha ez sikerült, akkor a kapcsolatot fenn kell tartania, amihez még több információra van szüksége az ügyfélről. Ekkor újra elkezdődik az információszerzés, melyet ismét analizálás követ és a folyamat egy körforgásként működhet tovább.

Az ügyfelek olyan szempontból is vizsgálhatóak, hogy milyen a kapcsolatuk a vállalkozással. Ehhez a figyelendő mutatók az üzletkötés gyakorisága (Frequency), az utolsó üzletkötés óta eltelt idő (Recency), és az egyes üzletkötések átlagos pénzmozgása (Monetary) (Shoemaker, 1999). Ezen mutatószámok alapján a vállalkozások könnyebben eldönthetik, hogy mely ügyfelek értékesebbek számukra, és hogy kikre érdemes kapcsolatépítési szempontból kiemelt figyelmet fordítani.

<sup>2</sup> <http://dcg-co.com/corporate/delta-consulting-group-dcg/consulting-themes/customer-relationship-management-crm/>

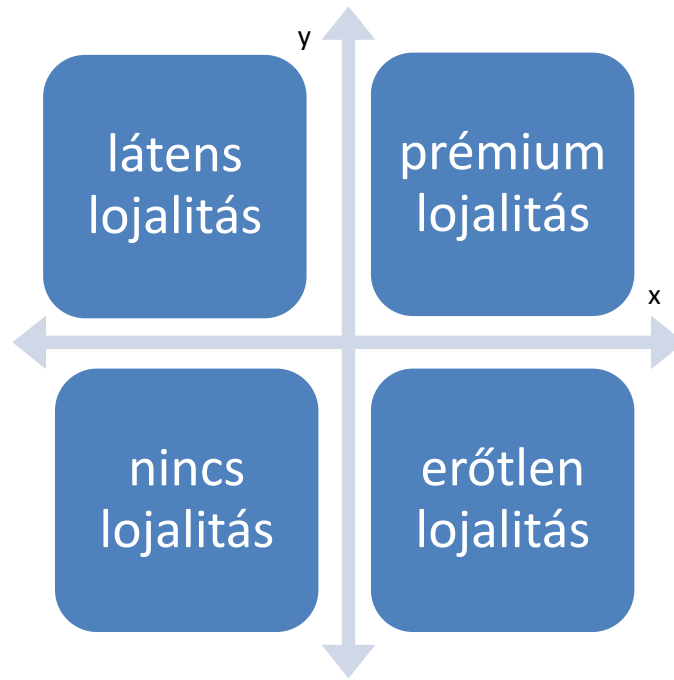
## 2.2. CRM alkalmazhatósága a szálláshely-szolgáltatásban

A CRM napjainkban jelen van a banki-, az egészségügyi-, és a telekommunikációs szektorban, a szálláshely-szolgáltatásban azonban csak korlátozottan alkalmazzák, pedig lenne létjogosultsága (Mohammed, Rashid, 2012). A szállodai vendégekről nagyon nagy mennyiségű adat halmozódik fel, hiszen egy-egy foglalás rögzítéséhez általában nem csak a vendégek nevét használják fel, hanem az állampolgárságát, címét, telefonszámát, fizetési preferenciáit és egyéb információkat is. A CRM kifejezetten hatásos rendszer ott, ahol az ügyfelekről sok információ áll rendelkezésre (Mohammed, Rashid, 2012).

Ezen kívül a szállodáknak napjainkban sok versenytárral kell szembenéznük, ami egy ösztönző tényező arra, hogy alkalmazzák a CRM-et és hosszú távú, gyümölcsöző kapcsolatokat építsenek ki a vendégeikkel. Ráadásul a szálloda és a vendégek közötti egyfajta bizalmi természetű kapcsolat miatt a vendégek is könnyebben hajlanak a szocializációra, mint mondjuk egy bank esetében (Hermans, 2010).

A CRM tehát a szállodaiparra levetítve egy stratégia, melynek célja a szálloda belső erőforrásainak használata arra, hogy hosszú távú kapcsolatokat építsen ki a vendégeivel, annak érdekében, hogy a szálloda versenyképes maradjon és növelhesse a teljesítményét (Mohammed, Rashid, 2012).

A CRM szállodai alkalmazása lehetővé teszi egy stabil törzsvendégi bázis kialakulását. Ezek a törzsvendégek vagy a szálloda márkájához, vagy magához a házhoz hűségesek. A lojalitás kifejezi, hogy mennyire valószínű, hogy egy vendég visszatér és elköteleződik a hotel mellett (Shoemaker, 1999). Minél lojálisabb egy vendég egy szállodához, annál nagyobb az esélye, hogy érzelmi kötődés is kialakul a vendég részéről a szálloda felé. Az igazi törzsvendégek tehát nem csak a gyakran látogatják a szállodát, hanem az érzelmi elkötelezettséget is tanúsítanak felé. A 3. ábrán Shoemaker lojalitás mátrixát láthatjuk, melyben a koordináta-rendszer y tengelye az érzelmi kötődés erősségét, az x tengely pedig a látogatás gyakoriságát mutatja.



3. ábra Shoemaker lojalitás mátrixa, saját szerkesztés

A szállodák CRM programjai szintén többfélék lehetnek. Létezik olyan hotel, ahol valódi hűségprogramokat alkalmaznak, de van olyan is, ahol a CRM program csak az egyes vendégek látogatásának gyakoriságát akarja növelni (Shoemaker, 1999). Ez utóbbi esetben előfordul, hogy a szálloda bizonyos látogatásszám felett ingyenes, vagy kedvezményes árakat szab meg. Azonban ezzel csak azt éri el, hogy a vendégek a termékekre és a kedvezményekre fognak koncentrálni, nem pedig a hotel kapcsolatépítési törekvéseire (Shoemaker, 1999). Ehelyett a hozzáállás helyett a szerző olyan hűségprogramokat bevezetését ajánlja, melyek érzelmi kötődést hozhatnak létre. Az ilyen programok a kedvezmények helyett a törzsvendégek felismerésére és különleges bánásmódjára koncentrálnak, illetve testreszabott szolgáltatásokat kínálnak számukra. Ilyen lehet például a vendégek ágyneműpreferenciája, a különböző bekészítések vagy a dolgozók személyes üdvözlése. Egy ilyen programnak elsősorban a célja az kell, hogy legyen, hogy a szállodának hosszú távú vendégkapcsolatai legyenek.

## 2.3. A CRM bevezetésének módja a szállodákban

A vendégekkel való kapcsolattartás az arra való képesség, hogy egyénenként felismerjük, megismerjük, megközelítsük és kiszolgáljuk a vendégeinket (Pepper, Rogers, 1999).

Korábban már esett szó az emberi erőforrás minőségének fontosságáról a CRM bevezetésének kapcsán. Ahhoz, hogy a szálloda egy hatékony és működőképes CRM programot hozhasson létre, szükség van a dolgozók elkötelezettségére. Meg kell érteniük a CRM és a lojális vendégek fontosságát a vállalkozás szempontjából. A CRM programok előkészítésére ad egy keretet Hermans 2010-es CRM 7-18 modellje. A modell arra hivatott, hogy segítsen átállni a szállodának és a dolgozóknak a kapcsolat centrikus rendszerre úgy, hogy konkrét lépéseket határozzon meg a CRM bevezetésére.

### 2.3.1. A CRM 7-18 modell felépítése

A CRM 7-18 modell három nagyobb fázisból áll, melyek mindegyike hat lépést foglal magába. A 4. ábrán láthatjuk az egyes fázisokat és az azokra vonatkozó főbb irányelveket.



4. ábra A CRM 7-18 modell felépítése, saját szerkesztés

Az első az operatív fázis, mely az előkészítő lépéseket foglalja magába, és mely a dolgozatban bővebb kifejtésre kerül. Az operatív fázis sikeres bevezetése után a szállodának rendelkeznie kell egy világos CRM stratégiával, konkrét célokkal és teljesítmény-mutató indikátorokkal (Key Performance Indicators, KPI).

Míg az operatív fázisban a fő fókusz a kapcsolatok kiépítésén van, a taktikai fázisban már a kapcsolatok fenntartásán van a hangsúly. Ebben a fázisban kezdődik el ténylegesen a CRM tevékenység. A dolgozók és a vendégek közötti interakciók száma és minősége a taktikai fázisban kerül meghatározásra. Ez azt jelenti, hogy amit az első fázisban a dolgozók megtanultak a CRM-ről, azt ilyenkor alkalmazniuk kell. A gyakorlatban, ebben a fázisban kerülhetnek elküldésre a visszatérő vendégeknek szánt személyes e-mailek, ekkor kell már a dolgozóknak felismerniük és ehhez mértén köszönteniük a visszatérő vendégeket, tehát ténylegesen megkezdődik a hosszú távú kapcsolatok kiépítése.

Az utolsó fázis a stratégiai fázis, melyben, a szállodában minden vendéggel kapcsolatos tevékenység a hosszú távú kapcsolatok kiépítését kell, hogy szolgálja. A stratégiai fázis elérésekor a CRM rendszer láncok esetében már nem csak egy házban működik, hanem a lánc összes házában. A vendégek profiljai mindegyik házban elérhetőek kell, hogy legyenek, azaz ha egy vendég az egyik házban visszatérő vendégnek számít, akkor a lánc összes házában eszerint kell bánni vele. Ugyanígy ha egy vendég a lánchoz lojális, akkor lokálisan, minden egyes házban fel kell ismerni, és a szervezet sztenderdjei szerinti elbánásban kell részesíteni.

### **2.3.2. Az operatív fázis**

Az első fázisban tehát a kapcsolat centrikus rendszer előkészítésén van a hangsúly. Ebben az első részben ismerik meg a dolgozók a CRM lényegét, előnyeit és céljait. Általában 6-12 hónapig tart ez a fázis, ugyanis ennyi a várható ideje annak, hogy a dolgozók felkészüljenek a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére (Hermans, 2010).

A CRM 7-18 modell hét szempontot különböztet meg, melyeket szem előtt kell tartani az előkészítés során. Nagyon fontos, hogy egyik szempont se sérüljön, mert ezek garantálják a rendszer sikerességét. Egyik sem nagyobb a másiknál, egyenlő fontosságúak. Az egyes szempontok a következő kérdéseket vetik fel



(megjegyzés: a kérdések felvetésével akár egy működő CRM rendszer hiányosságai is felderíthetők):

- Emberi erőforrás szempontból: Mennyire elkötelezettek, informáltak és motiváltak a dolgozók? Képesek-e a vendégekkel való kapcsolattartásra?
- Szolgáltatás szempontból: Hogyan formáljuk a hotel szolgáltatásait a „kapcsolatbarát” kommunikáció kialakítására? Hogyan tudjuk a vendéget partnerként kezelni?
- Kapcsolattartási szempontból: Hogyan fejlődnek a vendégekkel kialakított kapcsolatok? Mit kell tudnunk a vendégekről? Ki a lojális vendég?
- Adatkezelési szempontból: Hogyan kezeljük a vendégekről megszerzett adatokat? Hogyan kommunikálunk a vendéggel, ha éppen nincs a szállodában?
- Adatvédelmi szempontból: Megőrizzük-e a vendégek privát szféráját? Meghallgatjuk-e a vendégek panaszait? Ráerőltetjük-e a kapcsolatot, ha nem akarja?
- Stratégiai szempontból: Megegyeznek-e a hotel értékei a kapcsolattartási értékekkel? Beleillik-e a stratégiába?
- Teljesítmény szempontból: Mi a kapcsolattartásnak a célja? Milyen előnyök származnak belőle?

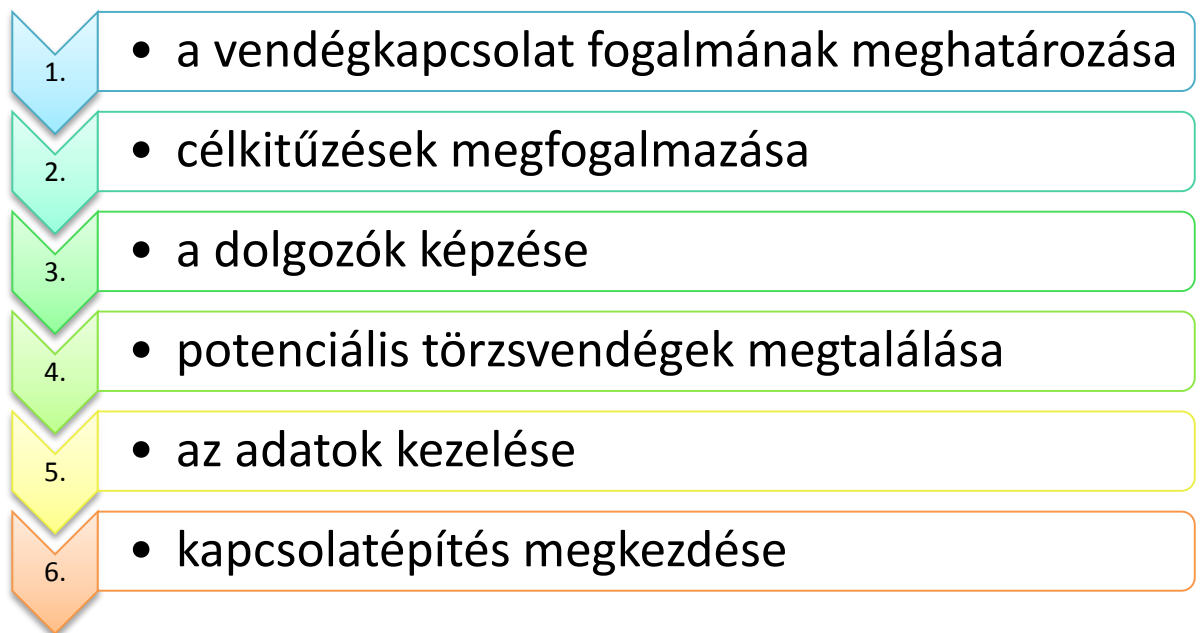
Ezek tehát a fő szempontok, melyeket az előkészítésnél figyelembe kell venni. Ezeken kívül az operatív fázis 6 lépésből áll, melyek mindegyike az egyik szemponthoz köthető. Nézzük tehát a lépéseket:

1. Meghatározni, hogy az adott szállodában mit jelent a vendégekkel való kapcsolattartás
  - meghatározni, hogy milyen mélységű, minőségű kapcsolatot szeretnénk kialakítani
  - megvizsgálni, hogy jelenleg hogy állunk kapcsolattartási szinten, honnan indulunk
  - megérteni és áttanulmányozni a projekt fázisait
  - stratégiai szempontból vizsgálni a helyzetet
2. Célkitűzések meghatározása

- kiválasztani olyan célokat, melyeket könnyű számosítani és később a fejlődést mérni
  - KPI-k létrehozása
  - teljesítmény-centrikus szempont érvényesülése
3. Munkaerő szervezése, beosztása
- a dolgozók feladatainak meghatározása a kapcsolat centrikus működés érdekében
  - a munkaköri leírások fejlesztése (concierge, ügyeletes menedzser, értékesítési vezető, vendégekkel való kapcsolattartásért felelős vezető)
  - a dolgozók fejlesztése, továbbképzése
  - humán erőforrás szempontjának érvényesülése
4. A vendégek differenciálása
- nagyobb kapcsolattartási potenciállal bíró vendégek kiválasztása (törzsvendégek)
  - meghatározni, hogy ki legyen törzsvendég (kritériumok)
  - a kapcsolattartási szempont érvényesül
5. A megfelelő mennyiségű és minőségű információ összegyűjtése a vendégekről
- meghatározni, hogy mi az a minimum szükséges információ mellyel rendelkezni kell egy vendégről
  - meghatározni, hogy hol a határ, milyen információk nem kaphatnak helyet az adatbázisban (privát szféra védelme)
  - az adatvédelemről való gondoskodás biztosítása
  - ebben a lépésben az adatvédelem és az adatkezelési szempont érvényesül
6. A vendég megszólítása, a kapcsolat kiépítésének a kezdete
- meghatározni, hogy melyik vendéghez milyen úton juthat el a szálloda
  - meghatározni az üzenetet, amit közvetítésre kerül
  - szolgáltatási szempont, adatkezelési szempont érvényesül

Ezek tehát az első fázis lépései, és amint láthatjuk a lépések és a szempontok egybevágnak, így könnyebben elkerülhető valamelyik szempont sérülése. Az, hogy minden lépéshez hozzá van rendelve egy szempont, mely abban a lépésben kitüntetett szerepet élvez, még nem jelenti azt, hogy a többi szempont abban a lépésben nem érvényesül. Az 5. ábra az operatív fázis lépéseinek könnyebb áttekintésére szolgál.

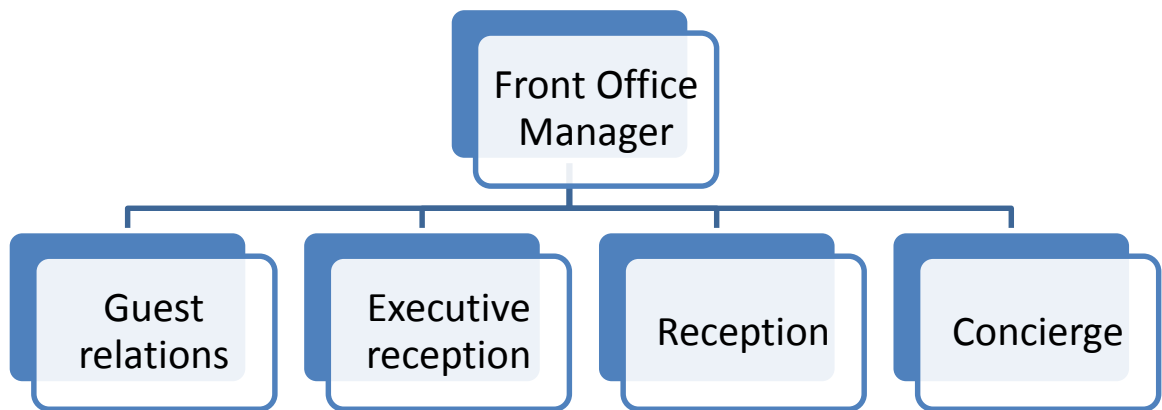
Az előkészítés eredményeképpen a szállodának rendelkeznie kell egy adatbázissal, mely magába foglalja az összes vendéget, aki valaha látogatást tett a szállodában, illetve az összes információt, melyet a törzsvendégekről a dolgozók összegyűjtöttek. A dolgozók tisztában kell, hogy legyenek a CRM stratégiával és sztenderdekkel, illetve fel kell ismerniük az egyes törzsvendégeket. Az adatvédelem is meg kell, hogy valósuljon, tehát a vendéginformációkat harmadik személynek a szálloda nem adhatja át. Ha ezek a szempontok beteljesülnek, akkor a szálloda továbbléphet a taktikai fázisba.



5. ábra Az operatív fázis, saját szerkesztés

## 2.4. A CRM humánerőforrás szükséglete

Alapvetően a legtöbb szállodában még nem olyan szintű a CRM tevékenység, hogy egy külön részleg foglalkozzon vele. Így legtöbbször a Front Office feladata a vendégekkel való kapcsolattartás, a Housekeeping-é pedig a bekészítések intézése és a vendég szobával kapcsolatos preferenciáinak szem előtt tartása. Ez azonban a Front Office Manager és a dolgozók túlterheltségéhez vezethet, ami hosszútávon ronthatja a szolgáltatás minőségét. Ennek kiküszöbölése érdekében érdemes egy vendégkapcsolatokkal foglalkozó középvezetőt (Guest Relations Manager, GRM) alkalmazni, akár egy vendégkapcsolatokért felelős csapat élén. A 6. ábrán ábrázoltam, hogy hogyan jelenhet meg a GRM a szervezetben.



6. ábra Organigram a GR elhelyezkedéséről, saját szerkesztés

A GRM feladatai<sup>3</sup> közé tartozik, hogy elérje, hogy a vendégek otthon érezzék magukat és egy kellemes élménnyel távozzanak a hotelből. A vendégek elégedettségéért felel. Feladata, hogy figyeljen a vendégek visszajelzéseire, és ezek alapján fejlessze a hotel által nyújtott szolgáltatásokat. Fel kell ismernie a vendégek igényeit, és meg kell éreznie az általuk nem kimondott szükségleteket is. Figyelnie kell a vendégpanaszokra is, és ezeket az incidenseket meg kell oldania, illetve elejét kell vennie a további problémák felmerülésének. Ezeken kívül felelős a hotel és a vendégek közötti kommunikációért, illetve természetesen a vendégekkel ápoló kapcsolatok fenntartásáért. A szálloda rendezvényein általában meg kell jelennie, hiszen itt is lehetőség adódik a kapcsolatteremtésre.

<sup>3</sup> <http://resources.workable.com/guest-relations-manager-job-description>

Ha a GRM-nek van csapata, akkor a csapat tagjaiért is felelős. Így, mint más középvezetők felelős a csapat képzéséért, a feladatok kiosztásáért és azért, hogy a CRM tevékenység a kitűzött célokat szolgálja.

A megfelelő személy mindenképpen jó kommunikációs képességekkel kell, hogy rendelkezzen. Ezen kívül fontos tulajdonságok ebben a munkakörben a vendégközpontúság, a rugalmasság és a megbízhatóság. Kifejezetten fontos, hogy egy GRM több nyelvet is beszéljen, hiszen a vendégekkel a legjobb kapcsolatot akkor tudja kialakítani, ha a saját nyelvükön szól hozzájuk. A jó GRM tisztában van a szállodaipar aktuális trendjeivel és ezeket figyelembe is veszi a CRM célkitűzéseinek megfogalmazásakor.

## 2.5. CRM szoftverek

A CRM bevezetéséhez elengedhetetlen, hogy a vendégek adatait valamilyen formában a szálloda tárolni és kezelni tudja. A legelterjedtebb megoldás a már meglévő vendégfogadási rendszerek (PMS, Property Management System) használata erre a célra, melynél azonban léteznek jobb megoldások is. Ilyenek a kimondottan az ügyfélkapcsolatok kezelésére kialakított szoftverek, melyek segítségével a dolgozók könnyebben hozzáférhetnek a vendégek kartonjaihoz, szerkeszthetik az adataikat, illetve kommunikálhatnak velük.

Ebben a fejezetben két CRM szoftver kerül bemutatásra, melyek közül az egyik a Micros-Fidelio Suite<sup>4</sup> német fejlesztésű PMS egyik modulja, a másik pedig a Guestware<sup>5</sup>, egy amerikai fejlesztésű önálló szoftver. A Guestware integrálható a Micros rendszerekbe, így a két szoftver kompatibilitása megegyezik.

A szoftverek lehetővé teszik, hogy a szálloda minden egyes részlege ugyanazokhoz a vendégkartonokhoz férjen hozzá, így elkerülhető az adatduplikáció és az adatvesztés. A szoftverek célja egy „papírmentes iroda” létrehozása, ezzel a költségek csökkentése, és az adatok szerkeszthetőségének növelése. Mindkét szoftver tulajdonsága, hogy a levelezés a vendégek kartonjaihoz rendelhető, így akár az e-mailek automatikus kiküldésére is van lehetőség. Mindkét szoftver célja, hogy a

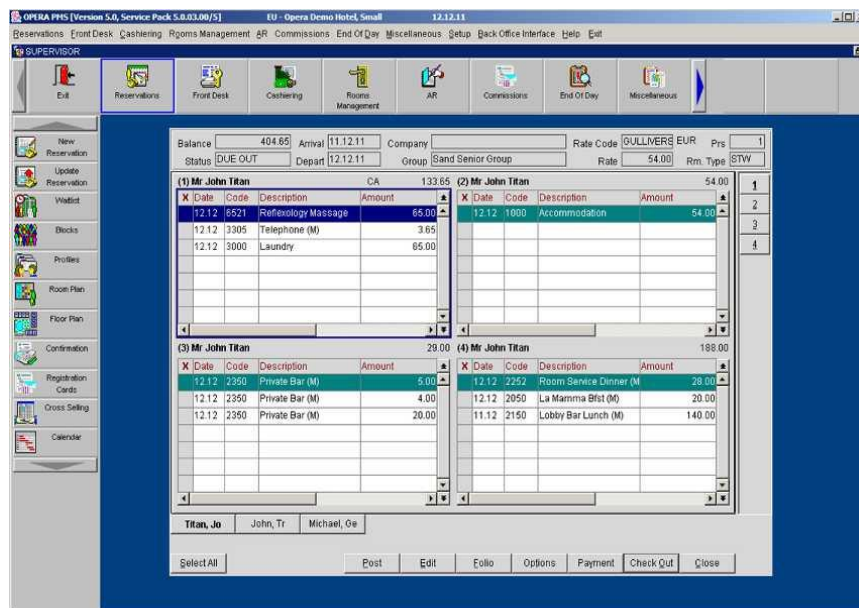
---

<sup>4</sup> <http://www.micros-fidelio.hu/hu-HU/Solutions/Products-N-Z/Suite8-Customer-Relationship-Management.aspx>

<sup>5</sup> <https://guestware.com/Product>

visszatérő vendégek könnyebb felismerhetőségét tegye lehetővé, illetve, hogy a vendéglégedettség növekedjen.

A Micros CRM szoftverének kiemelt funkciója, hogy számítógép-telefon integrációt hoz létre, azaz ha a vendég telefonon hívja a szállodát, a kartonja automatikusan megjelenik a képernyőn. Ez lehetővé teszi, hogy a recepciós munkatárs azonnal a nevéen szólítsa a vendéget. Ezen kívül a szálloda VoIP telefonhívást (Voice over Internet Protocoll, telefonálás interneten keresztül), kezdeményezhet rögtön a vendég kartonjából egy gombnyomással, mely szintén az ügymenetet egyszerűsíti. A vendégek kartonjait a Micros rendszerében össze lehet kapcsolni családtagjaikkal, kollégáikkal, ami segíti a kapcsolati háló könnyebb áttekintését. Ezen kívül a vendéglégedettségi kérdőív funkció lehetővé teszi a kérdőívek elemzését és az eredmények tárolását.



7. ábra A Micros Fidelio Suite 8 print screen-je

A Guestware különlegessége, hogy a dolgozók közötti kommunikációt is lehetővé teszi. Ez a Rapid Response (gyors válasz), funkció, mely akkor alkalmazható, ha a vendégnek valamire azonnal szüksége van. Ilyenkor a kérés a recepcióra fut be, a recepciós munkatárs pedig azonnali üzenetet tud küldeni az illetékes személynek, aki majd a kérést teljesíti. Ezen kívül a Guestware-ben a vendégpanaszokat is rögzíteni lehet, illetve nyomon követhető, hogy az egyes incidenseket sikerült-e már megoldani, vagy még folyamatban vannak. A lojális vendégeket a rendszer automatikusan kiválasztja a beállítások alapján, tehát ha egy hotelben öt látogatás után törzsvendégnek számít a vendég, akkor a hatodik látogatásnál már automatikusan ez jelenik meg a rendszerben.



8. ábra A Guestware print screen-je

Összehasonlítva a két szoftvert láthatjuk, hogy mindkettő a dolgozók munkájának támogatására készült, mivel az ügymenetek gyorsítására és leegyszerűsítésére is találhatóak bennük funkciók. Az adattárolás mindkét rendszerben alapvető szolgáltatás, erre jönnek a kiemelt funkciók, mely az egyes szoftverekben eltérnek. A Guestware a dolgozók közötti kommunikációt is egyszerűsíti, míg a Micros CRM szoftvere erre nem kínál megoldást. A Guestware másik pozitív tulajdonsága a nagyfokú automatizáció, ami egyszerű kezelést tesz lehetővé. A Micros CRM rendszerének ezzel szemben nagy előnye a számítógép-telefon integráció, mely funkció a Guestware-ben nem található meg. Ha az egyes szoftverek design-ját is szempontnak tekintjük, akkor, ahogy a 7. és 8. ábrán is láthatjuk, a Guestware modernebb küllemmel rendelkezik, mint a Micros Fidelio.

### 3. MEGLÉVŐ CRM RENDSZEREK VIZSGÁLATA

#### 3.1. A kutatás módszerei

A primer kutatásban négy, egy külföldi és három magyar szálloda vendégkapcsolati törekvéseit vizsgáltam. A kutatás ideje a rotterdami hotel esetében 2013 őszére, a két négycsillagos magyar szálloda esetében 2014 őszére esett. A Sofitel Budapest Chain Bridge hotelét 2015 nyarától vizsgáltam, amikor is a szakmai gyakorlatomat töltöttem a hotelban. A kutatásom személyes interjúkból és a saját megfigyeléseimből állt, melyek segítségével képet kaphattam a CRM működéséről. A rotterdami Manhattan Hotel részéről Youp Bimbergen, GRM, és Ilse Verwijns Front Office Manager állt rendelkezésemre, míg a Zenit Budapest Palace részéről Szili Zoltánnal, szintén Front Office Managerrel, és a Hotel Parlamenttől Bogyó-Szatmári Évával, a céges értékesítéssel foglalkozó vezetővel (Corporate Sales Managerrel), beszélgethettem. Az interjú kérdések<sup>6</sup> kitértek arra, hogy a szállodákban van-e a CRM-re egy stratégia, hogy a dolgozók mennyire ismerik ezt, illetve hogy milyen törekvései vannak a hotelnek a vendégekkel való kapcsolatépítésre. Ezen kívül felmerült a kiegészítő CRM szoftverek szükségessége, illetve a fejlesztendő pontok kiemelése is. A megfigyelés módszerét csak a Sofitelben volt lehetőségem alkalmazni, de ezt kiegészítettem két interjúval is. Egyik alanyom a közvetlen felettesem, Konert Emőke Guest Relations Manager volt, illetve Manek Fannit, az egyik Guest Relations Officer-t is kérdeztem javaslatairól, meglátásairól.

A Manhattan Hotel korábban a Starwood szállodalánc része volt, és Westin Hotelként működött 2000-2009-ig. A Westin hotelek főleg az üzleti szegmens igényeinek kielégítését helyezik a középpontba, mely vendégcsoport a Manhattan Hotelnél is rendkívül fontos. Jelenleg a hotel a Worldhotels Organisation-nak a része, amely egy disztribúciós rendszer, és funkciója, hogy a szálláshely közvetítők és a vendégek megtalálják a hotelt egy-egy foglalás lebonyolításakor.

---

<sup>6</sup> Id: II. melléklet



A Manhattan (ld. 9. ábra) 230 szobaegységgel rendelkezik, ezek között vannak superior és executive szobák, valamint junior, executive és elnöki lakosztályok. A vendégek további kényelméhez járul hozzá az Executive Lounge a tizedik emeleten és a 24 órában látogatható konditerem. Az F&B szolgáltatásokat a lobbyban lévő kávézó, a Brasserie, a bár és a szobaszerviz nyújtják.



9. ábra A Manhattan Hotel Rotterdam

Az ötszillagos szálloda a legnagyobb versenytársának a Hilton Rotterdamt tekintik, hiszen ez a másik ötszillagos hotel a közelben található. Hogy versenyképességét megőrizze, jó kapcsolatot ápol a közeli kongresszusi centerrel, mely egy üzleti beállítottságú szállodánál szinte létszükséglet. Ezen kívül tagja a Worldhotels Frequent Flyer programjának illetve több, mint 20 légitársaság programjainak.

A hotel missziója, hogy a világ egyik vezető luxushotelje legyen, vendégei különleges tapasztalatokkal távozzanak, azzal a tudattal, hogy a hotel a legrejtettebb igényeiket is kielégítette. Ezen kívül a legfontosabb értékeknek a hagyományt, a kiválóságot, a személyességet, a különlegességet és az őszinteséget határozza meg. A szervezet természetesen a társadalmi felelősség vállalás terén is bizonyít, a Make a Wish Foundation támogatásának keretében.



10. ábra A Zenit Hoteles logója

A Zenit Budapest Palace négyszillagos, kisebb, 97 szobás ház, mely egy- és kétágyas, junior suite és prémium szobaegységekkel rendelkezik. A szálloda elhelyezkedése nagyon különleges, hiszen a pesti Duna-parttól 50 méterre helyezkedik el, illetve a külföldiek által igen kedvelt bevásárló utca, a Váci utca szintén pár lépésre található az épülettől. A Corporate vendégek számára 3 tárgyalóterem áll rendelkezésre. A szálloda a Zenit Hoteles lánchoz tartozik, mely egy spanyol hálózat. A Zenit Hoteles globálisan törekszik a minőségre, a

vendégigényekhez való folytonos alkalmazkodásra, és a figyelmességre, (ld. 10. ábra).

A Hotel Parlament, (ld. 11. ábra) szintén belvárosi elhelyezkedésű, négycsillagos hotel. A butikszállodának is nevezhető ház 65 minimal-art stílusú szobával rendelkezik, melyek közül az egyik a Parlament suite, ami egy különleges berendezésű lakosztály. A szálloda különböző csomagokat is kínál a vendégek részére, melyek különböző igényeket elégítenek ki, így választhatnak akár városnézést, fürdőlátogatást vagy különböző bekészítéseket a szobájuk mellé. A honlapon megtalálható a My



11. ábra A Hotel Parlament

conciierge szolgáltatás, mely lehetővé teszi, hogy a vendégek akár érkezésük előtt megbízhassák a szállodát különböző ügyek intézésével, amit egyébként a concierge-re bíznanak. A rendezvények számára egy konferenciaterem áll rendelkezésre, mely 70 férőhellyel rendelkezik. A csoport másik szállodája a Hotel Palazzo Zichy, mely a 19. században épült, és korábban Zichy Nándor rezidenciája volt.

A Sofitel Budapest Chain Bridge szálloda öt csillaggal rendelkezik, és rendkívül népszerű a külföldi turisták körében, hiszen a kedvező elhelyezkedés mellett kiemelkedő szolgáltatásairól és a Budapest legjobb éttermei közé tartozó Paris Budapest étterem és Bárról is híres.

A Sofitel márka az AccorHotels része, mely több mint 3500 házzal rendelkezik világszerte, és 13 márkát tart fenn. A Sofitel a Luxury Upscale Brand (Luxus és Előkelő Márkák) közé tartozik, ilyen még az M Gallery, azaz Budapesten a Nemzeti Szálló, és a Pullman márka, ami Magyarországon még nem található meg. Sofitel szállodából 121 található a világon, ebből a legtöbb Ázsiában helyezkedik el.

Az Accor hotelüzemeltetőre jellemző a sztenderdek használata, melyeket az egész világon, minden házban be kell tartani. A Sofitelre körülbelül 2500 ilyen sztenderd vonatkozik, melyek kiterjednek az összes részleg munkájára és a hotel design-jára, küllemére is.

A Sofitelnek is, mint a legtöbb nagy márkának megvannak a saját értékei, melyeket a vendégek és a külső környezet számára közvetít. Az első a Tökéletesség iránti szenvedély, mely egy öt csillagos szállodában elkerülhetetlen. Ez arra utal, hogy fontos a részletekre való odafigyelés és az elegancia kifejezése. A második érték az Örömszerzés öröme, azaz a szívből jövő szolgáltatás nyújtása. A Sofitel emiatt már nem is használja a testre szabott szolgáltatás kifejezését. Végül a Nyitottság szellemisége tartozik még a Sofitel értékek közé, melynek része a tolerancia és az őszinte érdeklődés kimutatása.

A Sofitel logója két világ kapcsolatát szimbolizálja, a kultúrák keveredését, illetve a házigazda és a vendég szimbiózisát (ld. 12. ábra).



12. ábra A Sofitel márka logója

A budapesti Sofitel 357 szobából áll, melyből 29 lakosztály, 2 elnöki lakosztály és 2 mozgássérült szoba. Ezen kívül 17 különterem található a házban, valamint a már említett Paris Budapest Étterem és Bár. A nyolcadik emeleten található a Széchenyi térre néző Sofitel Executive Club, ami egy különleges, privát szálloda a szállodában. Itt egyénre szabott bejelentkezésre és kijelentkezésre van lehetőség, illetve a Club látogatói itt fogyaszthatják el a reggelijüket, majd 17.00-20.00 között a vacsorájukat, valamint napközben korlátlan kávézásra és süteményezésre betérhetnek. Az Executive Club nagyon nagy vonzereje a szállodának.

## 3.2. Az eredmények

### 3.2.1. Manhattan Hotel Rotterdam

A Manhattan CRM programjának a céljai a következők

- emlékezetes, különleges élmény nyújtása
- a vendégek elvárásainak beteljesítése, túlszárnyalása
- személyes kapcsolat kialakítása a vendégekkel
- mindig azonos minőségű szolgáltatás nyújtása
- az összes dolgozó bevonása.

A jelenlegi CRM programjuk nevezetesen a Loyalty Management Program 2.0 2013-ban került kialakításra. Ebben a programban forrásként az általam korábban tanulmányozott szerző, Olaf Hermans CRM 7-18 modelljét is felhasználták. A Loyalty Management Program 2.0 fő célja a tartós törzsvendégi bázis létrehozása, a dolgozók kapcsolatkezdeményezési és kapcsolattartási törekvései által. Ez a program nem egy kártyás, pontgyűjtésen alapuló szerveződés, hanem inkább a dolgozók bevonása a kapcsolatteremtő folyamatba.

A vendégadatokat a Manhattanben korábban a PMS-ben, a Fidelio Suite 8-ban tárolták. Itt a vendégek profiljainál látszott, ha valaki elérte a törzsvendégi státuszt, a preferenciákat pedig a megjegyzések rovatba rögzítették. A CRM szoftver 2013 végére került bevezetésre, melyben átláthatóbban kerülnek rögzítésre az egyes vendégekről összegyűjtött információk.

A Manhattan hűségprogramjára jellemző, hogy a törzsvendégeket különböző ajándékokkal, juttatásokkal jutalmazzák, melyek a következők lehetnek:

- különböző bekészítések
- ajándékok a látogatáskor
- Room Service reggeli
- automatikus lakosztályban való elhelyezés.

Ezeknek a juttatásoknak a finanszírozása azonban az utóbbi időben kezdett terhes lenni a hotel számára, és nem is hozta meg az elvárt eredményeket.

Ezekon kívül a törzsvendégeknek bekészítenek üdvözlőkártyát, vagy érkezés előtt e-mailben emlékeztetik a foglalására, és jelzik, hogy a hotelban már várják. A bejelentkezés menetét a lojális vendégek számára meggyorsítják, illetve az utolsó napon több ideig maradhatnak a hotelban, mint más vendégek.

Személyes megismerésről azonban ebben a hotelban csak nagyon kismértékben lehet szó. Annak ellenére, hogy a leglojálisabb vendégek akár hetente is látogatást tehetnek, a dolgozóknak nehezebbé esik megismerni őket a hotel nagysága és a személyzet fluktuációja miatt. A jövőben Youp Bimbergen arra törekedne, hogy legalább ő és a recepciósnok nagy része felismerje, és eszerint köszöntse a törzsvendégeket.

Egy másik célkitűzés a Manhattan-ben a törzsvendégek és a VIP vendégek szétválasztása a rendszerben.<sup>7</sup> Jelenleg ugyanis a lojális és a magas státuszú vendégek (pl. sztárok, partnerek) ugyanabban a rendszerben vannak nyilvántartva, ami a dolgozók számára zavaró lehet, és esetleges összekeveredésre adhat okot.

Összefoglalva tehát a Manhattan arra törekszik, hogy minél személyesebb kapcsolatot alakítson ki törzsvendégeivel, mely a hotel mérete és a dolgozók számának nagysága miatt is nehéz feladat. Ennek ellenére egyre több törzsvendéggel rendelkeznek, és ennek a vendégbázisnak a megtartása a jövő feladata.

### **3.2.2. A Sofitel Budapest Chain Bridge alkalmazása**

#### *3.2.2.1. Törzsvendégprogram az Accor szállodákban*

Az Accor szállodavállalat hűségprogramja a Le Club, melynek neve már önmagában is egy olyan érzetet kelt, hogy törzsvendégként valaminek a része lehet az ember. Ezt a tagságot egy ingyenes regisztráció után lehet elnyerni, amikor is a tag a „Classic” fokozatot éri el. Ezután minden a tagszállodákban elköltött euró után pontokat írnak jóvá, és így a vendégnek lehetősége van elérni a magasabb fokozatokat is. A Le Club tagok száma majdnem meghaladja a 4 milliót és ők adják a szobabevételek 16%-át. Nézzük, milyen előnyökre tehet szert, aki kiváltja a kártyát<sup>8</sup> (ld. 13. ábra).

---

<sup>7</sup> Id. I. melléklet

<sup>8</sup> <http://www.accorhotels.com/gb/leclub/index-no-connect.shtml>

Előnyök	Classic	Silver	Gold	Platinum
Online bejelentkezés	•	•	•	•
Előkészített kijelentkezés	•	•	•	•
Hozzáférés különleges árakhoz	•	•	•	•
Ingyenes internet világszerte		•	•	•
Welcome drink		•	•	•
Késői távozás lehetősége		•	•	•
VIP bekészítés		•	•	•
Szoba biztosítása 3 nappal érkezés előtt			•	•
Korai érkezés lehetősége			•	•
Room upgrade lehetőség szerint			•	•
Ingyenes választott újság			•	•
Executive Lounge használata				•

**13. ábra Le Club Benefits, saját szerkesztés**

A tagokat a Sofitelben mindig a Guest Relation kollégák üdvözik, és igény szerint felkísérik a szobájukba. A Gold és Platinum kártyások kiváltsága, hogy ők valamilyen managerrel is találkoznak a tartózkodásuk alatt, aki lehet a Guest Relation Manager, a Front Office Manager vagy a Rooms Division Manager.

### *3.2.2.2. A Guest Relation tevékenysége és szerepe*

A rövid bemutató után, miután kaptunk egy képet a szállodáról, szeretnék áttérni a Guest Relation részleg bemutatására. Egy ilyen luxusszállodában, mint a Sofitel, elengedhetetlen a vendégekkel való különleges bánásmód a szolgáltatás magasabb szintre emelésének érdekében. A vezetőség nagyon fontosnak tartja a szolgáltatás emberi részét, mely a kapcsolatteremtésről és különleges elbánásról szól. A vendégek gyakran arra emlékeznek a legjobban, hogy valaki kedvesen üdvözölte őket, még mielőtt a Front Desk-hez léptek volna, vagy egy különleges akár eltitkolt vágyukat teljesítették a tartózkodásuk alatt.

A Guest Relation szerepe a Sofitelben tehát nem csak a VIP és törzsvendégekkel való foglalkozás, hanem minél több vendéggel személyes kapcsolat kialakítása. Ezt pedig legjobban a lobby-animáció révén érik el, azaz a Guest Relation kollégák sokat tartózkodnak a vendégterekben, és minden alkalmat

megragadnak, hogy a vendégekkel kommunikálhassanak. Nagyon fontos a dolgozók részéről a proaktivitás, és hogy megérezzék, hogy mely vendégnek mire lehet szüksége. Az ilyen kis beszélgetések nem csak arra jók, hogy a vendégek a középpontban érezhessék magukat, hanem az esetleges vendégpanaszok felderítését, és azok megoldását is elősegítik.

A lobby-animáció koncepcióra épül a Lobby Ambassador program is. Ennek lényege, hogy a részlegvezetők is részt vesznek a vendégek animációjában. Ehhez nem kell olyan részlegvezetőnek lenni, akinek a napi munkájához hozzátartozik a lobbiban való tartózkodás, hanem minden vezető kiveszi a részét belőle. A törekvés az, hogy a vezetők igazi házigazdaként viselkedjenek a vendégekkel, és úgy üdvözölgék őket, ahogyan a barátait üdvözölnék a saját otthonukban. A cél, hogy jelen legyenek a lobbiban, nem csak a pultok mögött, és megközelítve a vendéget beszélgetést kezdeményezzenek.

Itt is rendkívül fontos a proaktivitás, azaz, hogy a vezetők őszinte érdeklődést mutassanak a vendég felé. Minden hétköznap két vezetőt választanak ki, aki ellátja ezeket a feladatokat, hétvégén pedig a megbízott, ügyeletes részlegvezető a felelős. Nagyon jól jön ki a vendégek előtt, ha a vezető be is mutatkozik, sőt, a névjegykártyáját is átnyújtja, hiszen a vendég ilyenkor nagyon fontosnak érzi magát, hogy egy menedzser foglalkozik vele. A panaszok kezelésében is előnyös ez a megoldás, hiszen a menedzser hatáskörétől fogva többféle kompenzációt is felajánlhat a vendégnek, mint egy dolgozó.

#### *3.2.2.3. A VIP szintek*

A Sofitelben is használnak különböző VIP kódokat a törzs-és az egyéb különleges előjogokkal felruházott vendégek számára. Az 14. ábrán láthatjuk a VIP kódokat, és az egyes vendégkategóriákat.



Kódok	Jelentés	Bekészítés
VIP1	Accor Le Club Silver	Napi bekészítés
VIP2	Accor Le Club Gold	Napi bekészítés
VIP3	Accor Le Club Platinum	Napi bekészítés és a tartózkodás ideje alatt mindennap frissítés
VIP4	Ismert személyiség	Napi bekészítés és a tartózkodás ideje alatt mindennap frissítés
S-VIP3	Lakosztályban lakó VIP3	Napi bekészítés és gyümölcstál, frissítés mindennap
S-VIP4	Lakosztályban lakó VIP4	Napi bekészítés és gyümölcstál, frissítés mindennap
VIP5	Különleges alkalom	Két kis Hungária Extra Dry pezsgő

14. ábra VIP kódok és vendégkategóriák a Sofitelben

Az egyes VIP szinteket nem csak a táblázat szerinti besorolás alapján lehet elérni, hanem egyes fontos személyek, csoportok vagy cégek vezetői automatikusan megkapják. Ugyanígy, a visszatérő vendég a tizedik tartózkodása után elnyeri a VIP1-es szintet, harmincadik után a VIP2 és hatvanadik után a VIP3 státuszt. A Sofitelnek vannak partnerei, akik különleges elbánásban részesülnek, ilyenek például a British Petrol vendégei, akik VIP1-es státuszt kapnak.

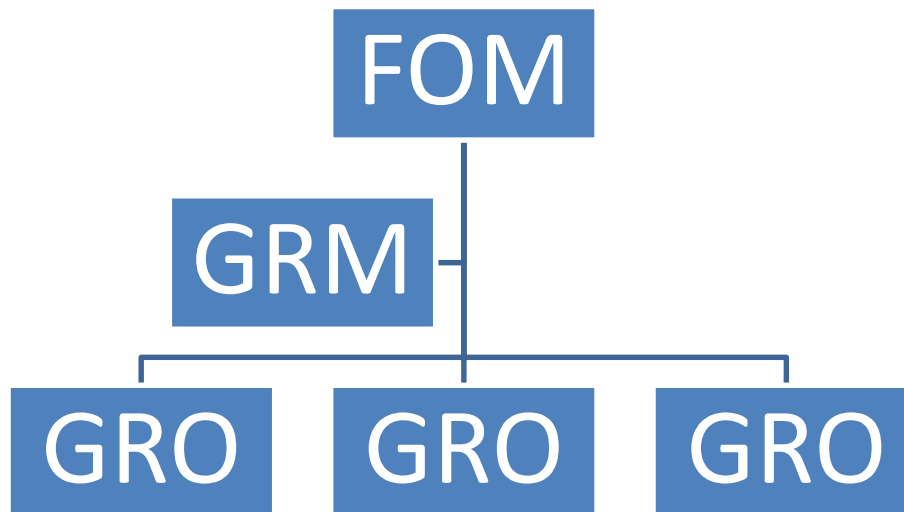
Panaszos vendég visszatérése esetén VIP1-es státuszban részesül, hogy különleges figyelem irányulhasson rá, illetve a panasz súlyosságától függően kaphat magasabb státuszt is. Újságírók, luxus utazási irodák tulajdonosai, hotel management munkatársak és a GM által kijelölt személyek VIP3-as státuszt kapnak.

A napi bekészítés minden nap változik és mindig a cukrászat által elkészített valamilyen finomságból áll. Ez lehet csokoládé, madeleine, pillecukor, csokiba mártott eper vagy Túró Rudi. Ez általában a cukrászat aznapi készletétől és a séf fantáziájától függ.

Minden VIP érkező kap egy különleges üdvözlő üzenetet a GRM-től, aki ezeket saját kezűleg mindennap aláírja és leellenőrzi. A VIP5 státuszú vendégek, akik valamilyen különleges alkalomból, évforduló ünneplése vagy születésnap miatt tesznek látogatást, kézírással írt üdvözlő kártyát kapnak a szobájukba a pezsgő mellé.



#### 3.2.2.4. A Guest Relation részleg felépítése



15. ábra A Guest Relation részleg felépítése a Sofitelben

Ahogy 15. ábrán is láthatjuk a Guest Relation Manager alá tartozik legalább három ügynevezett Guest Relation Officer, akik a napi műszakokat viszik. Egy nap 2 műszakból áll, és általában egy műszakot egy GRO visz. Félévente Guest Relation gyakornokokat is felvesznek, hogy besegítsenek a mindennapos munkában.

#### 3.2.2.5. A Guest Relation műszakok és az egyes feladatok

A Guest Relation reggeli műszakja 7 órától 15 óráig tart. A procedúra szerint reggel ellenőrizni kell az aznapi VIP érkezők listáit, illetve a házban tartózkodó VIP-kat, valamint a panaszokat is.

A reggeli adminisztrációhoz az Opera riportjait használják fel. Ilyenkor lehívásra kerül az Le Club kártyával rendelkező érkezőt listája, a visszatérő vendégek listája és a házban tartózkodó születésnaposoké. Ha a szobafoglalás esetleg elmulasztotta a VIP kódok megadását, akkor azt ilyenkor reggel még lehet orvosolni. A házban tartózkodó VIP vendégek közül ilyenkor főleg az az érdekes, aki napközben frissítést kap a bekészítésből, tehát a VIP 3-4-esek és az S-VIP 3-4-esek. Róluk egy külön listát kell nyomtatni. Ezeken kívül fontos még reggel a „Trace” ellenőrzése, ami az egyes foglalásokhoz kötött megjegyzéseket jelenti. Ezek a megjegyzések azért fontosak, mert részlegek szerint egy kódot lehet hozzájuk fűzni. Ezek alapján hívják le a részlegek a rájuk vonatkozó megjegyzéseket. Ezek a megjegyzések szólhatnak bekészítésről, ágyazási módszerről vagy valamilyen különleges vendégkérésről.

A reggeli listák alapján a Guest Relation Officer összeállítja a cukrászat számára a napi rendeléseket, illetve a Room Service számára a szállítandó bekészítések sorát. Ezeket a rendeléseket továbbítani kell a releváns részlegek felé.

Ezután következik az aznapi érkező VIP szobák ellenőrzése a rendszerben. Ilyenkor felül kell vizsgálni a szobabeosztást, ugyanis VIP vendég csak negyedik emelet feletti, franciaágyas nem dohányzó szobába lehet beosztva. Természetesen ilyenkor a vendég preferenciáit is figyelembe veszik, tehát ha dohányzó szobát kért, akkor nem lesz nem dohányzóba beosztva. Az ellenőrzéskor gyakran történnek átosztások, ilyenkor erről a Housekeeping-et értesíteni kell. Ugyanígy, a korai, tehát délután 14 óra előtt érkező vendégek szobáiról is tájékoztatni kell őket, hogy ezeket prioritásként kezelhessék.

A szobák koordinációja után a panaszok lehívása következik. Ehhez egy másik rendszert használnak, az úgynevezett HotSOS-t, azaz Hotel Service Optimization System-et. Ez a rendszer megkönnyíti a részlegek közötti kommunikációt, és arra is jó, hogy a különféle rendeléseknek írásos formája is legyen. A rendszer nyitólapján két fontos menüpontot használnak. Ez egyik a Szobákról a másik a Rendelésekről szól. A Szobák menüpontot főleg a Housekeeping használja, ugyanis itt kap arról üzenetet, hogy melyik szobát kell kitakarítani, és ha az kész, akkor ő ezen az alkalmazáson keresztül üzenetet tud küldeni a gondnoknőnek, hogy mehet ellenőrizni a szobát.

A Rendelések menüpontot bekészítésekre, kérésekre és panaszokra használják. Ilyenkor minden rendelésnél be kell vinni egy kódot, vagy leírást, ami alapján majd azt nyomon lehet követni. Tehát például egy bekészítés rendelésénél a következőt kell bevinni: „BEK-VIP1/2”, majd a szobaszámot és a vendég nevét kell beállítani. Ez a rendelés azt jelenti, hogy VIP1-es bekészítést kell bevinni 2 fő részére az egyik szobába.

A panaszoknál ezek a leírások részlegekre vannak bontva. Eszerint található „Panasz-FO-más elvárás a szobával kapcsolatban” vagy „Panasz-HK-szerviz hiányosságok” témájú panasz is. A rendszerbe való bevitelkor itt is meg kell adni a szobaszámot és a vendég nevét, illetve egy megadott helyre szóban ki is kell fejteni, hogy miről szólt a panasz. Ezek a panaszok a vendég kijelentkezéséig benne maradnak a rendszerben, és akkor is csak úgy tűnnek el, ha valaki lezárja őket.

Reggelente tehát a GRO-nak meg kell néznie milyen friss panaszok kerültek a rendszerbe, illetve a régebbi panaszokat is át kell néznie. A megoldódott panaszokat sem szabad kitörölni a rendszerből, hiszen a vendéghez mindig vissza kell térni, hogy neki tetszett-e a megoldás, megfelelt-e az elvárásainak. Az új panaszok listáját a többi listával együtt (VIP érkezők listája, a házban tartózkodó VIP-k listája és a Trace-ek), át kell nyújtani a GRM-nek 8:30 körül. A GRM ezeket az információkat a reggeli meeting-en adja át a többi részlegvezetőnek.

Reggel 9:00-től 12:00-ig a GRO feladata a vendégekkel való személyes kapcsolat kialakítása. Ilyenkor a vendégterekben, a lobbyban, a reggelinél vagy az Executive Clubban mozog, figyelve a vendégekre. Feladata a vendégek fogadása, üdvözlése, alkalomadtán felkísérés a szobába. Ilyenkor tér vissza a panaszos vendégekhez, hogy érdeklődjön hogylétük felől, és igyekszik a panaszok visszafordítására. Azért ebben az időszakban a legaktívabb a GRO, mert ilyenkor van a legtöbb vendég a lobbyban és a többi vendégtérben, így tökéletes alkalom a kapcsolatteremtésre.

Újabban a Room Service és a Housekeeping egyedül végzi a bekészítések koordinációját. Így ha egy szobát leellenőrzött a gondnoknő, küldj egy értesítést a Room Service kollégának, hogy elkészült egy VIP szoba és mehet be a bekészítés. A Room Service kolléga ilyenkor a saját listáin kikeresi a vendég VIP státuszát, és eszerint viszi be a bekészítést és a névre szóló üdvözlő kártyát.

12 órakor le kell ellenőrizni a szobák állását. Ilyenkor, ha esetleg van olyan szoba, amiből még nem ment el az előző vendég, akkor azt átkell osztani, hogy ha a VIP vendég 14 órakor a hivatalos bejelentkezéskor megérkezik, semmiképpen se kelljen várnia a szobájára. Ilyenkor természetesen a Housekeepinget és a Room Service kollégát is értesíteni kell.

A Guest Relation délutáni műszakja, mely délután 14 órától este 22 óráig tart, főleg a következő napra való felkészülésről és az érkező VIP vendégek fogadásáról szól. Ilyenkor végzik a legfontosabb adminisztrációs és előkészítő feladatokat, ami lehetővé teszi, hogy a következő nap zökkenőmentes legyen.

A másnapi érkező VIP vendégek foglalására úgynevezett „Alert”-et, azaz riasztást tesznek, ami bejelentkezéskor megjelenik. Így a recepció tudja, hogy fel kell

hívnia a GR-es kollégát, hiszen egy fontos VIP vendég érkezett, akit fogadnia kell. Ugyanígy lehet riasztást tenni a kijelentkező vendégek foglalására is. Ezt olyankor szokták használni, ha van egy olyan VIP vendég, akivel nem találkozott a GRO a házban tartózkodása során, vagy egyszerűen csak el szeretné búcsúztatni a vendéget. Az elbúcsúztatásnak főleg a panaszos vendégeknél van nagyobb szerepe, hiszen ők jobban igénylik a törődést.

Délután történik az üdvözlő kártyák és a levelek nyomtatása is. Minden érkező Le Club tag kap egy levelet bejelentkezéskor, melyben megköszönik hűségét és felsorolják az előnyöket, amivel a tagságra szert tett.

A GR egy Excel fájlt is vezet az érkező és a házban tartózkodó VIP vendégekről. Ezen lehet követni, hogy ki az, akit már fogadtak, és ki az, akivel még nem találkoztak. A Le Club tagokat a szabály szerint fogadni is kell, illetve még egyszer az ott tartózkodásuk alatt érdeklődni kell hogylétük felől. Ezt az Excel fájlt és délután kell létrehozni másnapra, hogy reggel ezzel már ne legyen feladat.

Este kell válaszolni a Tripadvisoron megjelent értékelésekre. A negatív és a pozitív kommentekre is válaszolni kell, és nem szabad sztenderdizált választ közzétenni. Ilyenkor törekedni kell arra, hogy amire a vendég kitér a kommentjében, arra a válaszban is kitérjenek, illetve, hogy látszódjon a válaszon a személyes hangnem.

Este ezen kívül még el kell küldeni a reggeliztető csapatnak egy listát azokról a vendégekről, akiket másnap a reggelinél meg szeretne látogatni a GR-es kolléga. Ezek a vendégek lehetnek panaszosak, vagy Le Club tagok. A reggeliztető a saját listájára felírja, hogy mely vendégeknél kell szólnia a GR-es kollégának, és ha a vendég megérkezik a reggelihez, riasztja a GRO-t.

Erről szól tehát összefoglalva egy nap a GRO-k számára. Általános elv, hogy minél többet kell a vendégterekben tartózkodni, és a vendégekkel foglalkozni, ezért az adminisztrációs feladatokat is a vendégtérben egy külön asztalnál látják el. Ide a vendégek akármikor leülhetnek, ha valami kérdésük vagy panaszuk lenne, így lehetőség van a beszélgetésre nyugodt körülmények között is.

### 3.2.2.6. *A vendégadatok tárolása*

A vendégek adatait az Operában, a vendég profiljában, megjegyzésben rögzítik. Egy panasz lezárásakor például be kell másolni a panasz tárgyát a HotSOS-ból, így a vendég visszatérésekor a kollégák nagyobb figyelmet fordíthatnak arra, hogy az incidens ne történhessen meg még egyszer. Ide megjegyzésbe rögzítik azt is, ha valaki valamilyen vállalatnak, cégnek fontos vezetője, vagy rangos személyiség. A GRO-k heti feladatai közé tartozik egy külön lista nyomtatása a következő két hétben érkező VIP vendégekről. Ez a lista segít az előrejelzésben és a felkészülésben egyes nagyon fontos VIP vendégek érkezése előtt.

Ezen a listán szerepelnek a megjegyzés rovatba írt jegyzetek is, így azt is könnyű nyomon követni, ha egy előzőleg panaszos vendég visszatér a szállodába. Ilyenkor az egyes részlegek e-mailben kapnak egy értesítést a GR-től, hogy fordítsanak különleges figyelmet a vendégre.

A listán szereplő cégvezetők, méltóságok és rangos emberek egy másik Excel fájlba kerülnek, amiben fotókkal, érkezési időikkel nyomon követhetőek lesznek. Ez az úgynevezett GM riport, azaz a TOP VIP vendégeket számon tartó lista. Ezek a vendégek általában nagyon fontos delegációk, csoportok vezetői, hírességek, államfők vagy miniszterek. Rájuk különleges figyelmet kell fordítani és meg kell ismerni őket a szállodába belépéskor. Erre szolgálnak a riorthoz csatolt fotók is.

### 3.2.2.7. *A „longstay” vendégek*

Azok a vendégek, akik 7 éjszakát, vagy annál többet töltenek a szállodában úgynevezett „longstay” azaz hosszú tartózkodási idejű vendégeknek számítanak. Ők is különleges elbánásban részesülnek, hiszen a több napos tartózkodás miatt nekik különösen fontos a kényelem biztosítása. Ezért ezeket a vendégeket is fogadja a GRO, felkíséri a szobába és közben a preferenciák felől érdeklődik. Ha esetleg a vendég előre tudja, hogy mikor nem lesz a szobában, akkor már ilyenkor meg tudja mondani, hogy mikor kéri a napi takarítást, ami igen fontos információ. Ezen kívül még az ágy beállítása és a párnák minősége is felmerülhet, mint kérdés. Az információkat ezután a GR átadja a Housekeepingnek.

A „longstay” vendégek az első éjszaka után kapnak egy kártyát, melyben a GR telefonszám található, így lehetőségük van azonnal kapcsolatba lépni a GR-rel ha valamilyen problémát orvosolni kell. Ezen kívül az utolsó este egy búcsú kártyát is

kapnak, melyben a GR megköszöni, hogy a Sofitel választották a hosszú Budapesten tartózkodásra, és biztosítja, hogy távozásuk után is bármikor a rendelkezésére áll.

A „longstay” vendégeket is vezetik HotSOS-ban. Ugyanúgy egy rendelőt hoznak létre, amibe beleírják a preferenciákat, majd a vendég távoása után lezárják. Ez több hosszú itt tartózkodású vendégnél könnyebbséget jelent az adminisztrációban.

#### *3.2.2.8. A gyermekek fogadása*

Ha a gyermek boldog, a szülő is az – ebből indul ki az a cél, hogy minden gyermeket fogadni kell. Erre rendelkezésre áll egy kis lépcső, amit bejelentkezéskor a pult elé lehet tolni, melyre a gyermek felmászhat és nyomon követheti a bejelentkezés menetét. A GR-es kollégák feladata a gyermekek fogadása, és egy kis ajándék átadása is. Ez lehet plüssmackó vagy kis labda, tulajdonképpen a készletől függ. Amikor átadják az ajándékot máris felejthetetlené varázsolják a pillanatot a szülő és a gyermek számára is.

#### *3.2.2.9. A vendéglégedettség mérése*

Egy ilyen jól kiépített GR tevékenység értékelésekor elkerülhetetlen, hogy az eredményeket valahogyan mérhetővé tegyük. A GR célja tulajdonképpen az elégedett vendég és a panaszmentesség lenne. De hogyan lehet ezt számosítani?

A Sofitel nemrég elkezdett egy integrált rendszerrel dolgozni, pont akkor, amikor csatlakoztam hozzájuk. Ez a rendszer az úgynevezett Trustyou<sup>9</sup>, összefoglalja az összes internetes felület és a vendéglégedettségi kérdőív eredményeit. Ezen a felületen versenytársakat is be lehet állítani, így össze is lehet hasonlítani a hotelek fejlődését.

A Sofitel vendéglégedettségi felmérése e-mailben kerül kiküldésre minden kijelentkező vendég számára, akinek a rendszerben megtalálható az e-mail címe. A bejelentkezéskor ennek érdekében mindig rögzítésre kerül a vendégek e-mail címe, és az, hogy szeretnének-e a felmérésben részt venni. A Sofitel központban egy 10 pontos értékelő skála szerint havonta összesítik a világ minden táján lévő Sofitel szállodákból beérkezett kérdőíveket és ez alapján egy rangsort készítenek.

---

<sup>9</sup> <http://www.trusty.com/>

Ez alapján jelenleg a három legjobb Sofitel a világon:

1. Sofitel Montreal Golden Mile
2. Hotel Sofitel Chicago Water Tower
3. Hotel Sofitel Washington DC Lafayette Square

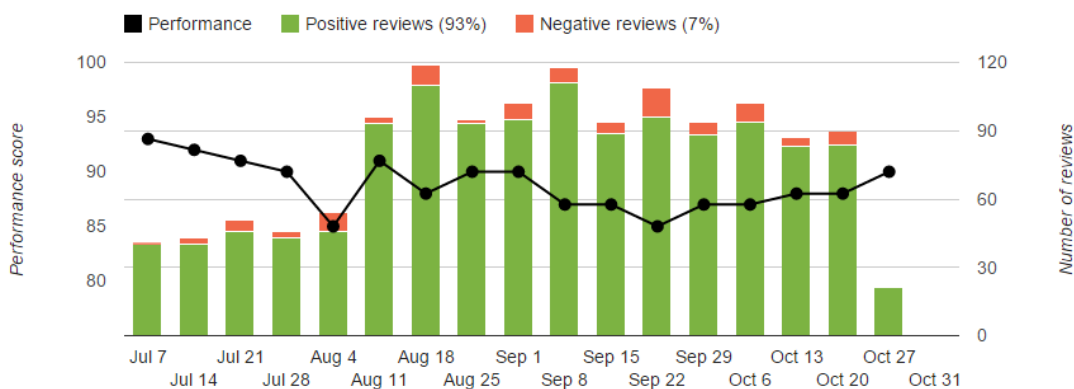
Az alábbiakban szeretném bemutatni a Trustyou eredményeket, és az eredmények változását júliustól október hónapig.

A legfontosabb információkat az úgynevezett „Highlights” című részből szűrhetjük ki.

A 16. ábra a legfontosabb információforrásokat mutatja. Leolvashatjuk belőle, hogy a vendégelégedettségi felmérést kitöltők száma az időszakban 631 fő volt, ez ugyanis az első sor, a TrustYou Survey. A Tripadvisorra az időszakban 349 visszajelzés érkezett, Booking-ra 237, Hotels.com-ra 61 és Expedia-ra 46. Összesen a júliustól októberig tartó időszakra 1363 visszajelzés érkezett. Ezen kívül még ebben a táblázatban megtaláljuk források szerint a pontszámokat és a teljesítményt. Az „Overall Score” azaz a rendszer által megadott pontszám tulajdonképpen a Trustyou egyik algoritmusának segítségével jelenik meg. Ez azt jelenti, hogy a Trustyou az újabb visszajelzéseknek nagyobb súlyt ad, mint a régieknek, és ez alapján alakítja ki ezt a pontszámot. A „Performance” ezzel ellentétben az adott időszakra vonatkozó átlagos teljesítményt méri. A kis piros és zöld nyilak azt mutatják, hogy milyen irányban változott az adat.

Source	Overall Score	Overall Score Trend	Performance	Performance Trend	New Reviews
TrustYou Survey	↓ 87	-13	87	0	631
TripAdvisor	90	0	90	0	349
Booking.com	↓ 89	-1	↓ 88	-3	237
Hotels.com	92	0	↑ 92	1	61
Expedia	↑ 92	1	↑ 92	3	46
Overall (TrustYou)	↓ 89	-2	↓ 88	-2	1363

16. ábra Trustyou; legfontosabb források



17. ábra Trustyou; a teljesítmény változása

A 17. ábra tulajdonképpen hetekre lebontva mutatja a teljesítmény változását, illetve a pozitív és negatív visszajelzések arányát. Ahogy láthatjuk, a fekete görbe mutatja a teljesítmény változását. Ez augusztus első hetében elért egy mélypontot, melynek oka a vendégszám megemelkedése és emiatt a hotel túlszűfolttsága lehetett. Augusztus közepétől október közepéig egy rendkívül mozgalmas időszakot élt át a Sofitel, a szeptemberi fesztivál és eseményszezon és a rendezvények miatt. Ez a táblázatban is látszik, hiszen nagyon sok visszajelzés érkezett. A teljesítmény görbéje igen hullámzó, de általánosságban elmondható, hogy lassú fejlődést mutat.

#### Competitors

Name	Overall Score	Performance	New Reviews	New Responses	Response Rate
Sofitel Budapest Chain Bridge	↓ 89	↓ 88	1363	914	73%
Competitor Average	91	↓ 90	720.8	214.8	37%
ComplIndex	0.98	0.98	1.89	4.26	1.97

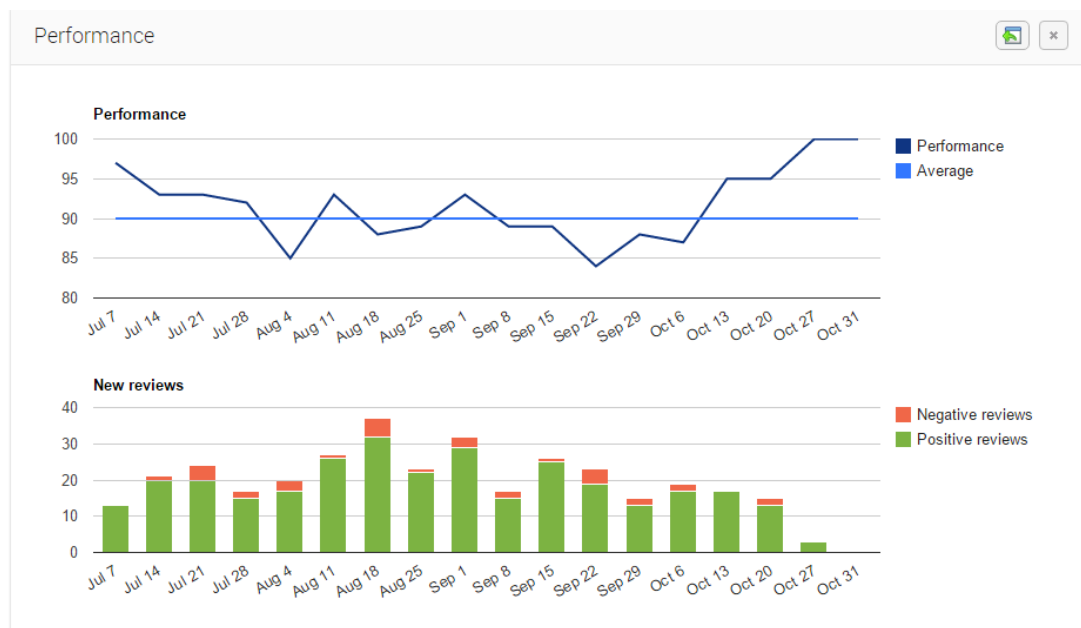
18. ábra Trustyou; versenytársak

A versenytársak elemzéséhez 18. ábra, egy kis összefoglaló táblázat is rendelkezésre áll. Itt a legfontosabb adatokat láthatjuk, azaz a Sofitel fentebb már tárgyalt mérőszámait, a versenytársak átlagos számait és az indexüket hasonlíthatjuk össze. Láthatjuk, hogy a Sofitel a versenytársainál rosszabbul teljesít, viszont átlagosan több visszajelzést kap, mint a többiek. Ebből arra is lehet következtetni, hogy mivel több visszajelzést ad, több negatív vélemény is becsúszhat a rendszerbe, ami lerontja a teljesítményt. A kis táblázat azt is megmutatja, hogy milyen arányban



válaszol a Sofitel a visszajelzésekre, ez pedig 73%, ami a versenytársak átlagos 37%-ához képest kiemelkedő.

A Trustyou külön az egyes internetes forrásokra is ad információt. Az alábbiakban a Tripadvisor visszajelzések legfőbb eredményeit szeretném bemutatni, hiszen ez az, amivel a munka során is a legtöbbet foglalkozunk (ld. 19. ábra).

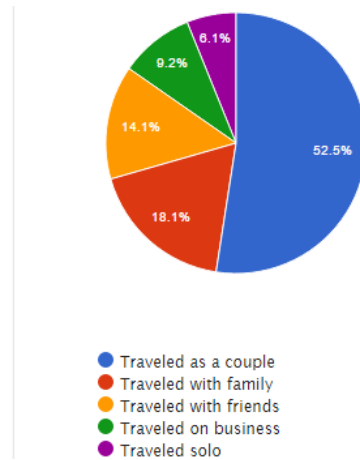


19. ábra Trustyou; Tripadvisor teljesítmény

Az adott időszakban összesen 349 visszajelzés érkezett, melyből 33 negatívnak minősíthető. A teljesítmény görbét az első grafikonon láthatjuk, ahol a sötét szín jelzi a tényleges teljesítményt és a világos az átlagost. Ismét azt láthatjuk, hogy a késő nyári hetekben a teljesítmény erősen zuhan, majd szeptember végétől új lendületet vesz. Az alsó grafikonról a negatív és a pozitív visszajelzések arányát olvashatjuk le. Itt az augusztus 18-i héten volt a legnagyobb a negatív vélemények aránya.

A rendszer egy kis kördiagramot is készít, melyen láthatjuk, hogy milyen típusú utazók milyen arányban jeleztek vissza (ld. 20. ábra).

A kék rész a páros utazókat, a piros a családi, a sárga a baráti társaságokat, a zöld az üzleti utazókat és a lila az egyéni utazókat mutatja. Ebből a diagramból azt láthatjuk, hogy főleg a páros utazók és a családok írnak szívesen élményeikről, és az üzleti utazók számára ez nem olyan fontos.



20. ábra Trustyou; a visszajelzők összetétele

A Sofitel Budapest Chain Bridge szálloda az adott időszakban a 25. helyen állt a Tripadvisoron<sup>10</sup> 331 hotelből.

Most nézzük meg, hogy a rendszer által feldolgozott adatokat hogyan használhatja a hotel a mindennapokban a szolgáltatás fejlesztésére. Ehhez legfőképpen a negatív visszajelzéseket kell figyelni. Ezeket a rendszer külön mutatja meg, az online visszajelzések, tehát a Tripadvisor, a Booking és egyéb internetes források, és az offline, azaz a vendégelégedettségi felmérés csoportjaira bontva.

A vendégelégedettségi felmérésben találhatóak olyan kérdések, amik a tartózkodás alatt esetleg felmerülő problémákra irányulnak. Ezek a következők:

1. Találkozott-e valamilyen problémával a tartózkodása alatt?
2. Zajos volt-e a szoba?
3. Volt-e gond a fűtéssel vagy a légkondicionálóval?
4. Elég tiszta volt-e a szoba és a fürdőszoba?
5. Volt-e valamilyen zavaró szag a szobában?
6. Volt-e probléma az internetkapcsolattal?

<sup>10</sup> [http://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g274887-d276670-Reviews-Sofitel\\_Budapest\\_Chain\\_Bridge-Budapest\\_Central\\_Hungary.html](http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274887-d276670-Reviews-Sofitel_Budapest_Chain_Bridge-Budapest_Central_Hungary.html)

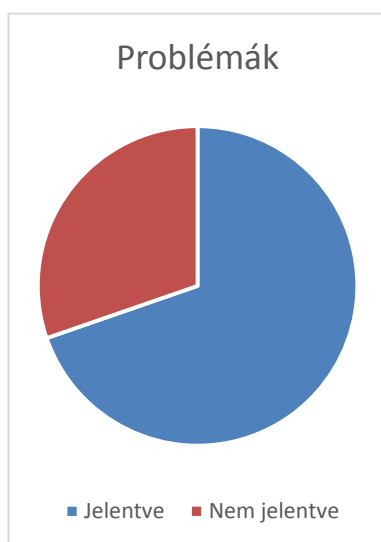
Ezekre a kérdésekre több válaszlehetőség van. Ezek:

1. Nem volt probléma
2. Volt probléma, nem jelentettem a személyzetnek
3. Volt probléma, jelentettem a személyzetnek
4. A megoldás nem felelt meg az elvárásaimnak
5. A megoldás megfelelt az elvárásaimnak
6. A megoldás túlszárnyalta az elképzeléseimet

Ezekből a válaszokból egy táblázatot lehet létrehozni, ami segít az adatok értelmezésében (ld. 21. ábra).

Probléma	Előfordulások száma	Jelentések száma	Megoldás nem felelt meg	Megoldás megfelelt	Megoldás túlszárnyalta
Zaj	8	4	1	1	2
Fűtés/Hűtés	3	2	2	0	0
Tisztaság	10	8	4	2	2
Szag	4	4	1	1	2
Wi-Fi	8	5	3	2	0
Összesen	33	23	11	6	6

21. ábra Trustyou; Problémák megoldása

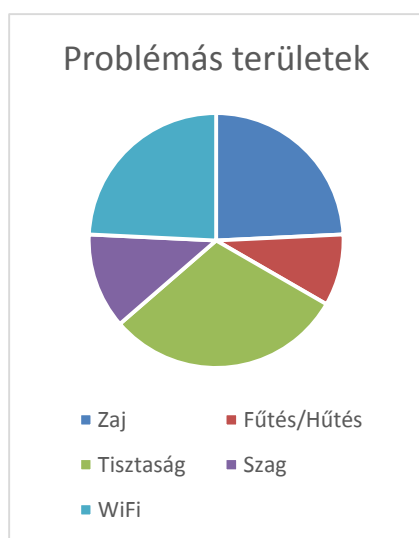


22. ábra Trustyou; Jelentett problémák aránya

Hogy az eredményeket még szemléletesebbé tegyük, kördiagramon mutatom be a legfontosabb adatokat.

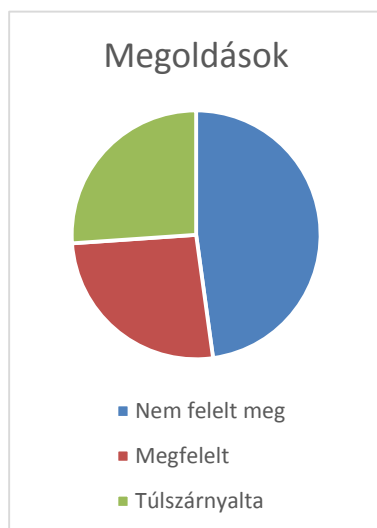
Az eredményekből látszik, hogy a vendégek, ha valamilyen problémájuk van, szívesen fordulnak a személyzethez, ami pozitív, hiszen ilyenkor van esélye a hotelnek visszafordítani a panaszt (ld. 22. ábra). Ahhoz, hogy a vendégek elmondják a problémáikat sokat hozzáad a GR munkája, hiszen a lobbyban alakuló kisebb beszélgetésekből gyakran derülnek ki problémák a szobákkal kapcsolatban. Néha a vendégek maguktól nem is mondanák el

panaszaikat, csak ha a konkrétan rákérdeznek. Éreztetni kell a vendéggel, hogy rendelkezésre állunk, és meg kell hallgatni, amit mondanak.



**23. ábra** Trustyou; a problémás területek megoszlása

ingyenes, amit általában pozitívan értékelnek a vendégek, némely szobából nehezebben érhető el. Ezt is érdemes lenne fejleszteni a jövőbeni panaszok elkerülése végett.



**24. ábra** Trustyou; a megoldások minősége













A második kördiagramból látszik, hogy a legtöbb probléma a tisztasággal, a zajjal és az internetkapcsolattal adódik (ld. 23. ábra). A vendégek nagyon érzékenyek a szoba tisztaságára, így erre a Sofitelnek jobban oda kellene figyelnie. A zaj abból adódik, hogy igen frekvenciált helyen fekszik a szálloda, és nyáron, tehát a vizsgált időszakban a környéken nagyon sok volt a turista. Ráadásul a Lánchíd lábánál fekvő Raqpart nevű

szórakozóhely is zajt jelentett a ház lakói számára.

Az internetkapcsolat noha az egész házban

A harmadik kördiagramból azt láthatjuk, hogy a szálloda reakciói az egyes panaszokra milyen arányban szolgálták a vendégek megalégedettségére (ld. 24. ábra). Sajnos a panaszok majdnem felét nem sikerül megoldani. Általában első lépésként abban a szobában próbálják megoldani a panaszt ahol felmerült, és később, hogyha ez nem tetszik a vendégnek, akkor másik szobába költözhet. Az adott időszakban azonban közel 100%-os foglaltsággal üzemelt a ház, így költöztetésre nem igazán volt lehetőség, ami a panaszok megoldatlanságát eredményezhette.







Nézzük, hogy az internetes véleményekből milyen problémákat képes kiszűrni a rendszer (ld. 25. ábra).

Category	Performance	Trend	Mentions	Positive	Neutral	Negative
▸ Ambiance	↑ 82	+18.8%	 84	69	2	13
▸ Hotel Building	↑ 82	+1.2%	 174	143	4	27
▸ Location	↑ 96	+1.1%	 772	744	3	25
▸ Hotel	↑ 88	+1.1%	 1366	1205	14	147
▸ Room	↓ 79	-1.2%	 1348	1067	35	246
▸ Price	↓ 67	-4.3%	 78	52	3	23
▸ Service	↓ 84	-4.5%	 1164	979	10	175
▸ Food	↓ 84	-5.6%	 622	520	14	88
▸ Bar and Beverages	↓ 86	-6.5%	 86	74	3	9
▸ Wellness Area	↓ 80	-13%	 75	60	1	14
▸ Grounds	↓ 77	-18.1%	 71	55	1	15
▸ WiFi	↓ 73	-19.8%	 44	32	0	12

25. ábra Trustyou; problémák az internetes visszajelzésekben

A Trustyou az összes internetes forrásból visszaérkező véleményt „átnézi” és a kulcsszavakhoz fűződő megjegyzéseket pozitívként, negatívként vagy neutrálisként értékeli. Ahogy a fenti táblázatban is láthatjuk, itt baloldalon találhatóak a kulcsszavak, majd az egyes tényezők teljesítménye és annak trendje. Ezután láthatjuk egy oszlopon a pozitív, negatív és neutrális kommentek arányát a tényezővel kapcsolatban, majd ezeket számokban is.

A 26. ábrán azt láthatjuk, hogy a vendégek nagyon jóra értékelik a helyszínt és a szolgáltatásokat, azonban kevésbé találják jónak a szobákat, és az árat. A legjobbra és a legrosszabbra értékelt tényezőkről egy kis összefoglaló táblázat is ad információt.

Best rated			Worst rated		
Category	Performance	Mentions	Category	Performance	Mentions
City Hotel	↑ 100	 26	Breakfast Prices	↓ 33	 27
Excursions	100	 25	Romantic Hotel	↑ 40	 5
Distance to City Centre	100	 19	Furniture	↑ 42	 24

26. ábra Trustyou; legjobbra és legrosszabbra értékelt tényezők

A legjobbra a vendégek a városi hotel minőségét, a közelséget a központhoz és a hotel által kínált programlehetőségeket értékelik, ami a concierge kollégák munkáját dicséri. A legrosszabbra a reggeli ára, a hotel romantikussága és a berendezés lettek értékelve.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a Trustyou integrált rendszere rengeteg információt dolgoz fel, de ugyanígy nagyon jó információforrásként működik a vezetőség részére. A sok adat segítségével, amit a rendszer felkínál nyomon követhető a fejlődés, és a projektek sikeressége is.

### 3.2.3. Négycsillagos hotelek alkalmazása

#### 3.2.3.1 A Zenit Budapest Palace

Az első magyar hotel melynek közelebbről megismerhettem a CRM tevékenységét a Zenit Budapest Palace. Itt Szili Zoltánnal, a Front Office Managerrel beszélgettem a szálloda kapcsolatteremtési törekvéseiről.

A Zenit Budapest Palace lokálisan foglalkozik a vendégekkel való kapcsolattartással. Ez azt jelenti, hogy globálisan az egész láncra kivetítve nincs CRM tevékenységre megfogalmazott irányelv, vagy sztenderd. A Club Zenit és a Club Zenit Corporate regisztráción alapuló programok azok, melyek a lánc minden házában jelen vannak. Ahhoz, hogy valaki Club Zenit tag legyen, regisztrálnia kell egy a honlapon megtalálható felületen. A tagok 10% kedvezményben részesülnek. Ezt a lehetőséget a Zenit Budapestben az első látogatás után szokták felajánlani, de gyakorlatilag mindenki regisztrálhat.

A Zenit Budapest Palace-ban lokálisan foglalkoznak behatóbban a CRM-mel. A törzsvendégprogramjuk célja, hogy magasabb vendéglégedettségi szintet érjenek el, illetve kitűnjenek a versenytársaik közül. Az igény egy ilyen programra akkor merült fel, amikor egyre több lett a törzsvendég és egyre több kívánsággal fordultak a szállodához. Szili Zoltán fontosnak tartja egy klasszikus szálloda-vendég viszony fenntartását, melyben odafigyelnek a vendégre és cserébe a vendég a hűségével tiszteli meg őket. A vendégek lojalitását a Zenit azzal próbálja viszonzni, hogy minél otthonosabb körülményeket biztosít számukra.

A törzsvendégeket a hotel egy listán tartja számon, melyre öt látogatás után kerülhetnek fel a vendégek. Ezen a listán össze vannak gyűjtve a vendégek e-mail

címei, telefonszámai, illetve a preferenciáik. Ha ezek az adatok az ötödik látogatás után még nem állnak rendelkezésre, akkor ezeket a következő látogatáskor egy formanyomtatvány segítségével gyűjtik be. Természetesen a nyomtatvány kitöltése opcionális. Ha megvannak a kiegészítő adatok, ezeket a törzsvendégi listába rögzítik.

E lista alapján értesíti a Front Office a Housekeepinget a különböző bekészítésekről. A vendégek preferenciái sokfélék lehetnek, előfordulnak kérések a minibárral, az ágyneművel, vagy a berendezéssel kapcsolatban. A Housekeeping és az F&B feladata, hogy a Front Office-szal együttműködve ténylegesen létrehozzák a törzsvendégek által preferált körülményeket.

A törzsvendégeket a szálloda születésnapjuk alkalmával felköszönti, még akkor is, ha éppen nem a házban tartózkodnak. Ez egy jó eszköz arra, hogy emlékeztessék a vendéget a Zenit-re és az élményekre, amit a szálloda nyújtott. Ezen kívül azokat a törzsvendégeket, akik nagyon gyakran jönnek, a recepción felismerik, részben a ház méretéből adódóan is. Egy kisebb szállodában tehát könnyebb megtartani a személyes, közvetlenebb hangnemet, mint egy több száz szobás hotelban.

A vendégek adatait az OfiHotel PMS-ben tárolják, melyet globálisan az egész lánc használ. A vendégek preferenciáit a profilokhoz rendelik, írásos formában, mivel egységes kódrendszer létrehozására, mint amilyen a Fidelio Suite 8-ban van, nincs lehetőség. A vendégek profilján nyomon követhető, hogy ki számít törzsvendégnek és ki nem. A TOP 10, azaz a leggyakrabban visszatérő tíz vendég listáját gyakran frissítik. Ezek közül a vendégek közül akad olyan, aki akár hetente kétszer is látogatást tehet a hotelban. Ezekkel a kiemelt vendégekkel a szálloda kapcsolata személyesebb, családiasabb, mint a többi törzsvendéggel, de külön elbánásban nem részesülnek. Ennek oka, hogy a Zenit egyformán fontosnak tartja az összes vendégét.

A Zenit törzsvendégprogramja alapvetően nem tartalmaz árkedvezményeket, hiszen a legtöbb visszatérő vendégük egyébként is a legalacsonyabb céges (Corporate), áron utazik. Ha akad egyéni turista, aki többszöri látogatást tesz, akkor neki fel szoktak ajánlani egy, a kínálati árnál alacsonyabb, de a Corporate árnál magasabb kedvezményes árat.

A Zenit arra is törekszik, hogy az új vendégek is otthon érezzék magukat. Ezt azzal érik el, hogy az új vendégek számára érkezésük előtt egy héttel egy, a szállodát bemutató hírlevelet küldenek, melyben bemutatják a hotel által nyújtott szolgáltatásokat, és megkérdezik a vendéget, hogy mire lenne szüksége. Ezen kívül fejlesztés alatt van egy automatikus e-mail kiküldése, mely az aznap távozott vendégeknek szólna. Ebben a szálloda megkérdezné a vendégtől, hogy minden rendben volt-e az ott tartózkodás alatt, illetve megköszönné, hogy a Zenit-et választotta. Erre jelenleg nincsen kapacitás, ezért valamilyen, a szoftver által működtetett automatizált módszer lenne a megoldás.

Összefoglalva Szili Zoltán a Zenit Budapest Palace CRM törekvéseit a hotel méretéhez és humán erőforrás ellátottságához mérten megfelelőnek ítéli. Mivel a Zenit magas foglaltsággal, és ehhez képest kevés alkalmazottal dolgozik, nehéz kapacitást biztosítani a vendégekkel való kapcsolattartásra. Szili Zoltán szerint több kommunikáció kéne a vendégek és a szálloda között, illetve a törzsvendégi listát gyakrabban lehetne frissíteni. Ezen fejlesztendő pontok ellenére a klasszikus irányvonal, azaz a vendégekkel való törődés és figyelmesség célkitűzése teljesülni látszik, mellyel a Zenit valóban kitűnhet versenytársai közül.

### *3.2.3.2 A Hotel Parlament*

A harmadik hotel, melynek CRM tevékenységébe bepillantást nyerhettem a Hotel Parlament. Itt Bogyó-Szatmári Évával beszélgettem, aki a hotel Corporate Sales Menedzsere. A Hotel Parlament szintén egy négycsillagos szálloda, 65 szobával, központi elhelyezkedéssel. A vendégkör nagy részét egyéni üzleti utazók teszik ki, a leggyakrabban érkező vendégek pedig akár kéthetente is tesznek látogatást, így a vendégkapcsolatok kezelésének elég nagy relevanciája van ebben a szállodában.

A szálloda relatíve kevés szobával rendelkezik, foglaltsága azonban általában magas, 90% körüli. A CRM használatára külön stratégia, vagy sztenderd nincs, mely a hotel méretéből adódik. A szálloda szlogenje az „Érezd magad otthon!” („Feel like home”), azt sugallja, hogy a dolgozók arra törekszenek, hogy a vendégek minél otthonosabban érezzék magukat.

A vendégadatok rögzítéséhez Fidelio Suite 8 rendszert, azaz PMS-t használnak, melynek a CRM modulját nem használják ki. A vendégek adatainak



összegyűjtése a foglalás kezelőjének (Szobafoglalás), és a Front Office-nak a feladata. Ezeket az adatokat a vendégek profiljához megjegyzésben rögzítik, külön CRM rendszer híján.

A foglalás intézőjének feladata, hogy a vendégeket, akik már legalább kétszer foglaltak a szállodában, a harmadik foglalásánál egy kedvezőbb, fix árkategóriába sorolja. Ez megjutalmazza azokat a vendégeket, akik lojálisak a szállodához. A törzsvendégek besorolása szintén a PMS rendszerben történik, egyéni elbírálás alapján, mivel nincs meghatározva, hogy hány látogatás után minősül a vendég törzsvendégnek.

A törzsvendégeknek általában valamilyen bekészítéssel kedveskednek, ha ismerik a preferenciáikat. Ez lehet bor, gyümölcstál vagy valamilyen a vendég által kedvelt ital. Bogyó-Szatmári Éva szerint azonban nem az a fontos, hogy milyen ajándékokkal kedveskednek a vendégnek, hanem, hogy név szerint megismerik bejelentkezéskor, és esetleg a felszolgáló személyzet is felismeri. Ezt a Hotel Parlamentben viszonylag könnyű kivitelezni, a szálloda méretének köszönhetően. Bogyó-Szatmári Éva szerint akkor érzi magát otthon igazán egy vendég egy szállodában, ha bejelentkezéskor nem kell mindig végighallgatnia egy sztenderd üdvözlő szöveget, illetve ha a dolgozók is felismerik, illetve közvetlenül és barátságosan viszonyulnak hozzá.

A Hotel Parlamentben az egyéni üzleti utazók száma a meghatározó, akik üzleti ügyeik miatt gyakran visszatérnek a szállodába. Ez kedvező tényező egy lojális vendégkör kialakításához, hiszen az egyéni turisták nem térnek vissza havonta egy szállodába, mivel mindig új desztinációt keresnek. A hotel a céges kapcsolatokat is ápolja, mivel gyakran rendez partnertalálkozókat és egyéb céges rendezvényeket. Ezekről a rendezvényekről a partnerek valamilyen a hotelre emlékeztető ajándékkal távoznak.

Ünnepek alkalmával is megjutalmazza a vendégeit a Hotel Parlament. Ha egy vendégük pont a születésnapján száll meg ott, akkor a látogatásszámára tekintet nélkül kap egy kis ajándékot a hoteltől. A törzsvendégek pedig karácsonykor is jutalmazásban részesülnek.

A Hotel Parlament vendéglégedettsége elég magas szintű, mely főleg annak köszönhető, hogy kis hotel révén a személyzet és a vendégek között közvetlenebb a kapcsolat, illetve a dolgozóknak könnyebb figyelmesnek lenniük azokkal a vendégekkel, akiket már felismernek. A vendéglégedettségi kérdőíveket a szobákban helyezik el, illetve ha a vendég elfelejti kitölteni, akkor ezt a recepción is megteheti. Kijelentkezéskor mindig megkérdezik a vendégtől, hogy jól érezte-e magát, illetve hogy többször utazik-e, és ha igen, akkor a vendég kap egy névjegykártyát a hoteltől. Így nagy esély van arra, hogy a vendég ismét a Hotel Parlamentet fogja választani, hiszen kapott egy közvetlen elérhetőséget.

Összefoglalva tehát a Hotel Parlament törekszik arra, hogy vendégeit megtartsa, illetve kapcsolatokat építsen ki velük. Ez a törekvés náluk hatékonyan mondható, a hotel kis méretének köszönhetően, ahogy fentebb már kifejtésre került, a kisebb vendégbázis miatt könnyebb a visszatérő vendégek felismerése és a közvetlen kapcsolat kialakítása.

#### 3.2.4. Összehasonlító elemzés

A négy szállodáról összegyűjtött eredmények alapján egy összehasonlító táblázatot készítettem (ld. 27. ábra), melyben különböző szempontok alapján értékeltem a vendégekkel való kapcsolattartást egytől három csillagig. Ahol három csillagot adtam, ott a hotel nagyon jól teljesít, ahol pedig kevesebbet, ott kisebb-nagyobb fejlesztésre szorul. Az egyes szempontok fontosságát megkülönböztetendő súlyozással láttam el őket. A 3-as súlyozású szempontok véleményem szerint a legfontosabbak, a 2-es kevésbé, és az 1-es a legkevésbé fontos. Ahogy a táblázatból is láthatjuk, a legfontosabb szempontok számomra a személyes kapcsolathoz tartozóak, hiszen a CRM elsődleges célja a személyes kapcsolat kiépítése.

Szemponatok	Súlyozás	Manhattan	Sofitel	Zenit	Parlament
<i>CRM stratégia</i>	1	**	***	*	*
<i>Adminisztráció</i>	1	*	**	*	**
<i>Törzsvendégek megfordulásának gyakorisága</i>	2	***	***	**	*
<i>GR-re vonatkozó sztenderdek</i>	2	*	***	*	*
<i>Dolgozók bevonása</i>	3	**	***	*	*
<i>Vendégek felismerése</i>	3	*	**	**	***
<i>Kapcsolat személyessége</i>	3	*	***	**	***
<i>Célok egyértelműsége</i>	2	***	***	**	**
<i>Munkaerő kapacitása</i>	1	*	***	**	*
<i>Összesen</i>		30	50	29	31

27. ábra Összehasonlító elemzés, saját szerkesztés

A különböző szempontokra adott pontokat ezután súlyoztam a hozzá rendelt paraméterrel, és így alakult ki a végeredmény.

A legjobb helyen a Sofitel Budapest Chain Bridge végzett, ahol összességében a legerősebb a CRM tevékenység. A CRM stratégiai szintű, hiszen az összes Sofitelben működik Guest Relations részleg, Guest Relation Managerrel, ami azt mutatja, hogy a meghatározott célok a központból indulnak ki, és minden egységre kiterjednek. Az adminisztráció szempontja azért adtam kicsivel kevesebb pontot, mert véleményem szerint túl sok és néha túl bonyolult az adminisztrációs folyamat, amit egy hatékonyabb szoftver segítségével könnyen ki lehetne váltani. A törzsvendégi bázis minden héten visszatér a szállodába, ezért erre jár a maximális pont. A Sofitel márka 2500 sztenderdje közül természetesen néhány vonatkozik a GR munkájára is, ezért ezek megléte miatt szintén a legtöbb pontot érdemli.

A következő szempontok voltak a legfontosabbak, ezek 3-as súlyozással bírnak. Az első a dolgozók bevonása, ami három csillagot kapott, hiszen ahogy láthattuk, több részleg is részt vesz a GR folyamatban, köztük a Housekeeping és a Room Service is, tehát nem csak a Rooms Division, hanem az F&B is a része

tulajdonképpen. A vendégek felismerése már kicsivel kevesebb pontot érdemel, hiszen tapasztalatból tudom, hogy ebből néha adódnak problémák. A magas munkaerő-fluktuáció miatt nehéz az újonnan érkezettek számára a törzsvendégek beazonosítása. A kapcsolat személyessége az utolsó kulcsszempont, melyre szintén maximális pontot érdemel a Sofitel, főleg a lobb-animációs tevékenység és a GR csapat munkája miatt.

A Sofitel által megfogalmazott cél, a minél több vendég megismerése egyértelmű és a GR tevékenysége teljesen erre irányul, tehát erre is maximális pontot kapott. Végül a munkaerő kapacitása szempontjából vizsgálva és a többi hotellel összevetve itt is három csillag az értékelés, hiszen egyik vizsgált hotelben sem tapasztaltam, hogy külön GR csapat végezné a kapcsolatépítés munkáját.

A második legtöbb csillagot a rotterdami Manhattan Hotel kapta, melyről általánosan elmondható, hogy a CRM tevékenysége szervezettebb, mint a vizsgált négy csillagos hoteleké. Van stratégiája, vannak célkitűzései és ezek felé lassan, de biztosan halad. A törekvésein látszik, hogy egy sztenderdizáltabb CRM-rendszert szeretnének létrehozni, és ennek az elején vannak. Azonban azt is figyelembe kell vennünk, hogy a Manhattan-nek önálló hotelként maga kell, hogy megalkossa a GR-re vonatkozó sztenderdjeit, mivel nem áll mögötte egy olyan szervezet, mint a Sofitelnek az Accor.

A Manhattan-ben a kapcsolattartás még nem érte el azt a személyességet, amit a többi hotelnél tapasztaltam, viszont mivel GR csapat nem áll rendelkezésre, nehéz lesz elérni. Sajnos itt is nagy munkaerő-fluktuációról számolt be a Guest Relations Manager, így külön GR csapat hiányában szinte lehetetlen megoldani, hogy az összes recepciós személyes kapcsolatot ápoljon a törzsvendégekkel. A hotel mérete szintén a személyesség ellen szól, illetve a munkaerő kapacitása a vendégek nagy száma miatt alacsony. A vendégek felismeréséhez szintén szükség lenne a nagyobb kapacitásra, ezek a szempontok tehát teljes mértékben összefüggésben állnak.

Az adminisztráció problémája itt is a vendégadatok tárolására alkalmas szoftver hiánya. Nagyban megkönnyítené a Guest Relations Manager munkáját egy szoftver, mely számon tartaná a törzsvendégeket.

A Zenit és a Hotel Parlament esetében azt láthatjuk, hogy ezeknek a hoteleknek ugyan nincs CRM-re vonatkozó stratégiája, a kapcsolattartásban mégis személyesebbek tudnak lenni és sok törzsvendéggel rendelkeznek. A CRM stratégiára ezért egy csillagot kaptak, mivel nincs egy egyértelmű iránymutatás ezzel kapcsolatban. Ehhez kapcsolódik a célok egyértelműsége, amely mindkét hotelban hasonló: egy törzsvendégi bázis kiépítése. A két hotel nagyon hasonló értékelést kapott, kategóriájuk, és hasonló méretük miatt, mely sok szempontot meghatároz.

Különbség főleg abban volt, hogy a Parlamentben sokkal személyesebb kapcsolattartásról számolt be az interjúalany. Ez lehet azért is, mert a Parlament egy butikhotel, mely típusnak a sajátja a személyes kapcsolatok kiépítésének célja. Itt a vendégek felismerésére is maximális pontot adtam, hiszen az interjúból kiderült, hogy fotók segítségével azonosítják be a törzsvendégeket.

A Zenitben nagy probléma az adminisztráció, hiszen ahogy korábban említettem a lánchoz kapcsolódó spanyol nyelvű szoftver segíti a munkát. Ez viszont egyáltalán nem alkalmas a különböző megjegyzések rögzítésére. A Parlamentben egy fokkal jobb, itt ugyanis Operát használnak.

Mindkét hotelben problémás a munkaerő bevonása és a kapacitása, hiszen kis hotelekről van szó, melyekben nagyon kevés dolgozó áll rendelkezésre. Így ezekben a hotelekben külön Guest Relations Manager-ről sem beszélhetünk.

## 4. JAVASLATOK

### 4.1. A CRM stratégiai szerepe

Véleményem szerint fontos, hogy a CRM folyamatokat és külön megbízott vezető irányítsa a szállodára. Ahogy a korábban bemutatott organigramokon (6. és 15. ábra) is láthatjuk, a CRM bevezetésével módosul a szervezeti felépítés. A munkaerő kapacitásának növelés érdekében mindenképpen ajánlanám a vendégkapcsolatokkal foglalkozó munkatársak alkalmazását, hiszen ők a személyes kapcsolatok kialakításával is hatékonyabbá tehetik a folyamatot.

A kutatásból kiderül, hogy nagyobb hotelek esetében a vendégekkel való kapcsolattartás hatékonyságát a sztenderdizáció segítségével lehet legjobban elérni. A sztenderdek minden dolgozónak ismernie kell, és ezek szerint kell eljárnia. Ezek az iránymutatások segítenek a dolgozóknak eldönteni, hogy milyen helyzetet hogyan érdemes megoldani a kitűzött célok elérése érdekében.

Kisebb szállodák esetében, ahol nincs sok dolgozó, a személyes kapcsolatot egyszerűbb kialakítani, illetve a vendégek igényeit is könnyebb számon tartani. Ilyen helyzetben minimális sztenderdizációra, azaz csak néhány konkrét iránymutatás megfogalmazására van szükség. Ezek keretében ajánlott meghatározni, hogy hány látogatás után nevezi a szálloda a vendéget törzsvendégnek, illetve milyen egységes, különleges elbánásban részesíti őt. Ha létezik egy ilyen egységes séma, a törzsvendégi bázist is könnyedén kiszélesítheti a hotel.

A szemléltetés kedvéért létrehoztam néhány sztenderdet, amit a saját hotelemben alkalmaznék. Ezek:

1. A visszatérő vendégeket megkülönböztetve kell köszönteni.
2. Szobába felkísérésnél nincs több, mint 10 másodperc csend a beszélgetésben, elkerülve a kínos hallgatást.
3. Amikor lehet, a nevén kell szólítani a vendéget, főleg üdvözléskor és búcsúzáskor.
4. Távozáskor érdeklődni kell a vendég elégedettsége felől.
5. A gyakran visszatérő vendégeket egy vezetőnek kell üdvözölnie.
6. A gyermekek üdvözlésére mindig lehajol és felveszi a szemkontaktust a dolgozó.

## 4.2. Vendégkategóriák

A vizsgált hoteleknél, de különösen a Manhattan hotelnél elég bonyolult VIP besorolási táblázatot láthatunk. Mindenképpen ajánlott, hogy egyszerű, könnyen megjegyezhető legyen ez a táblázat, hiszen a dolgozók munkáját könnyíti, és így hatékonyabbá is teszi a CRM folyamatot. Ahhoz, hogy a kellő mennyiségű és minőségű erőforrások a törzsvendégekre irányuljanak, le kell szűkíteni azt a kört, akiknek extra szolgáltatást nyújtunk, illetve a megfelelő vendégkörre kell irányítani ezeket.

Erre egy saját VIP táblázatot dolgoztam ki, melyet a hotelemben alkalmaznék (ld. 28. ábra). Ez csak három szintből állna, viszont a különböző vendégkategóriák elkülönítése miatt három dimenziót rendeltem hozzá. Az első ilyen az értékesítés szempontjából fontos vendégek, a második a lojalitás és a harmadik a különleges okok miatt megkülönböztetett vendégek csoportja.

	Értékesítés	Lojalitás	Különleges
VIP-1	Partnerek	10. látogatástól	Évfordulók, születésnapok
VIP-2	Igazgatók, vezérigazgatók	30. látogatástól	Elismert sztárok
VIP-3	Államfők, méltóságok	60. látogatástól	Előzőleg panaszos vendégek.

28. ábra Vendégkategóriák, saját szerkesztés

Az előzőleg panaszos vendégek bevonása a folyamatba azért fontos, hogy az előző látogatás során esetleg nem megoldott panaszokat vissza tudjuk fordítani. Ilyenkor tulajdonképpen egy második esélyt kapunk a vendégtől, és emiatt megkülönböztetett figyelmet kap, hogy később megváltozzon a véleménye a hotelről, és lojális vendéggé váljon.

## 4.3. Kommunikáció

Véleményem szerint minden hotelre vonatkozik, hogy lojalitás szempontból a legfontosabb látogatás a második, és ezt mindenképpen meg kell, hogy jutalmazza a hotel valamilyen szinten. Ennek nem kell semmilyen drága ajándéknak vagy egy drágább szobatípusba való átemelésnek lennie, elég, ha a recepciós munkatárs felismeri a vendéget és eszerint köszönti.

Az is ajánlott, hogy a hotel a vendégeket az érkezés előtt és akár a távozás után is megközelítse valamilyen formában. A szálloda küldhet például egy üdvözlő e-mailt vagy akár SMS-t a vendégnek mielőtt megérkezik, ezzel is biztosítva őt, hogy várják, és értékelik az érkezését. Erre kidolgoztam egy mintát, melyet legfőképpen a VIP vendégeknek lehetne elküldeni érkezésük előtt (ld. III: melléklet). Ebben érdeklődnénk a vendég preferenciái felől, mely nem csak a vendégnek esik majd jól, hanem mi is könnyebben felkészülhetünk az érkezésre, elkerülve az esetleges panaszokat, félreértéseket.

A távozás utáni kommunikáció célja, hogy visszajelzést kérjünk a vendégtől, illetve a megszerzett kapcsolatot fenntartsuk. A kommunikáció ilyenkor arra irányul, hogy érdeklődjünk a látogatás minősége felől, így ilyenkor a vendégelégedettségi kérdőívet is elküldhetjük. Ezen kívül biztosítsuk a vendéget, hogy bármikor a rendelkezésére állunk, és várjuk a mielőbbi visszatérését is. Erre is kidolgoztam egy formátumot, melyet a Mellékletben olvashatnak (ld. IV, melléklet).

#### **4.4. Ajándékok**

Minél többször tér vissza egy vendég annál kevésbé van szüksége a hotel ajándékaira, vagy a GM üzeneteire. Ha már 14-szer visszatért a szállodánkba a vendég, akkor már otthon szeretné érezni magát, és nem kér a sablonos udvariassági gesztusokból. Ennek ellenére, fontos számára az ügyintézés gyorsasága, és a hotellel kialakult kölcsönös bizalom fenntartása. Ezért ajánlott az ajándékok számát egy bizonyos látogatásszám felett lecsökkenteni, és inkább az ügymenetek gyorsítására fókuszálni.

A törzsvendégek ajándékai nem kell, hogy megterheljék a hotel költségvetését. Elég, ha valamilyen szolgáltatást ad a szálloda ingyen a törzsvendégeinek, ilyen lehet például az ingyenes parkolás vagy az ingyenes internet-használat a szobában. Ha valami különlegeset szeretne a szálloda elérhetővé tenni a törzsvendégek számára, akkor például megengedheti nekik az Executive Lounge-ba való belépést, ahogy ez a Sofitelben is működik. Így a vendégek egy közösség tagjainak érezhetik magukat. Nem mindenhol van természetesen elkülönített Lounge, de ahol van, ott érdemes ezt is kihasználni GR szempontból is.



Ezekon kívül véleményem szerint nagyon értékelik a törzsvendégek, ha a hotel velük szemben engedékenyebb és nem ragaszkodik annyira a szokásos ügymenetekhez. Így például törzsvendégek számára a szálloda előkészítheti a bejelentkezést, így meggyorsítva azt, vagy megengedheti nekik, hogy később távozzanak a szobából, mint a többi vendégek. Ezeknek a jutalmazási formáknak az előnye, hogy nem igényelnek különösebb pénzügyi befektetéseket, egyszerűen operatív szintű változtatásokat.

#### 4.5. Panaszkezelés

A Sofitel alkalmazásában különlegesség, hogy a panaszokat is a GR kezeli. Ez azért jó megoldás, mert olyan személyek kezébe kerül az irányítás, akik gyakran foglalkoznak a vendégekkel, így ismerik őket, és könnyebben kitalálják azt, hogy mire van szükségük. A panaszok a HotSOS rendszerben rögzítve vannak, így nem veszik el az információ és egyszerű a nyomon követés is. A panaszokat természetesen a GRM is figyeli folyamatosan, és általában ő dönti el, hogy milyen kompenzációt adhat a vendégnek. Ezt a fajta panaszkezelést mindegyik hotelnek javasolnám. Ahol nincs GR csapat, ott is fontos lenne a reklamációk rögzítése és a vendéghez való visszatérés, a panasz nyomon követése is.

Fontos lenne a munkaerő megfelelő tréningje is ebben a témában. Néha nagyon nehéz a dolgozóknak kitalálni, hogy a vendégnek mire van szüksége, vagy hogyan kommunikáljon egy esetlegesen feldúlt, akár hisztérikus vendéggel. Ezért elkerülhetetlen, hogy a megfelelő tréningre időt szánjon a szálloda, hiszen egy jól megoldott panasz kiváltja a vendég bizalmát, és érzelmi kapcsolatot hozhat létre.

A panaszkezeléshez hozzá tartozik a személyes kapcsolat kialakítása, és ennek érdekében különböző rövid rendezvények szervezése is ajánlott. Például, ha sok törzsvendég tartózkodik a házban, akkor egy kis fogadást lehetne rendezni számukra. Ezen jelen lenne a Guest Relations Manager, vagy a Front Office Manager, aki jobban ismeri a vendégeket, és lehetőség lenne a kötetlen beszélgetésre a vezetők és a törzsvendégek között. A lojális vendégeket általában jobban érdeklik a hotel ügyei, illetve észrevételeiket is könnyebben közlik a vezetéssel, így ezeknek a találkozóknak célja nem csak a vendégkapcsolatok elmélyítése, hanem a szálloda fejlesztendő pontjainak feltérképezése is lehet.

#### 4.6. Személyes kapcsolat

A legfontosabb szempont számomra mindenképpen a személyes kapcsolat kiépítése, és ezért ez az utolsó pont. A GR feladata nem csak a meglévő törzsvendégekkel való foglalkozás kell, hogy legyen, hanem egy törzsvendégi bázis kiépítése. A munkaerő így proaktívan hozzájárulhat a szálloda versenyképességének fenntartásához.

A személyes kapcsolat kiépítésére a legjobb példa, amit a Sofitelnél tapasztaltam, azaz a lobb-animáció. Ilyenkor a dolgozók nem csak a VIP vendégekhez mehetnek oda, hanem bárkihez, akinek egy kicsit többet, jobb élményt szeretnének nyújtani. Lehet, hogy ilyenkor derül ki az, hogy a vendégnek milyen preferenciái vannak, vagy, hogy nem tetszik neki valami a hotelben, amit lehet, hogy magától nem említene meg. Ezt a módszert tehát nagyon hasznosnak gondolom, a panasz megelőzése és a személyes kapcsolatok kiépítése szempontjából.

Gyakran tapasztaltam, hogy a dolgozók nem ismerik meg a visszatérő vendégeket. Ennek kiküszöbölésére érdemes fotókat keresni róluk, melyek az internet segítségével könnyen hozzáférhetőek. Ezek segítségével már könnyebb a nevükön szólítani a vendégeket, mely különleges élményben részesítheti őket.

## Összefoglalás

Annak ellenére, hogy a CRM jól alkalmazható a szálláshely-szolgáltatásban, a kutatás eredményeként nem találtam teljes körű, jól kidolgozott alkalmazást. A kisebb szállodákban ugyan fontosnak tartják a vendégkapcsolatokat, az adatok összegyűjtésére vagy nincs lehetőség, vagy nem helyeznek rá kellő hangsúlyt. A nagyobb szállodákban pedig az okoz problémát, hogy a nagy mennyiségű adathalmazból kiválasszák az igazán fontosakat és ezeket alkalmazzák.

Különösen fontos napjainkban, hogy a folyamatokat automatizálni, szoftveresíteni tudjuk, és ez a szállodáknál sincs másképp. A jövőben bővebben kutatnám a CRM automatizálási lehetőségeit, gyakorlati szempontból is. Ehhez egy olyan CRM alkalmazást kéne vizsgálnom, mely nagyban egy CRM szoftverre épül. Ebben az esetben fontos szempont a hozzáférhetőség, a szerkeszthetőség egyszerűsége és a felhasználóbarát felület megléte.

Ezen kívül a jövőben szívesen kutatnám bővebben a panaszkezelés témakörét és a vendéglégedettség vizsgálatának módszereit is. Ezek a tényezők nagyban hozzájárulnak egy szálloda sikerességéhez, vagy éppen sikertelenségéhez. A különböző online felületek használatával a vendégek olyan pozitív vagy negatív szájréklámot generálhatnak, mely egy nagyon széles közönség számára hozzáférhető.

A két feljebb említett témakörön kívül úgy érzem, hogy a dolgozat megfelelő képet ad a CRM alkalmazásokról. A kutatás széles körű, hiszen többféle színvonalú, méretű szállodák is bevonásra kerültek, valamint egy külföldi hotel alkalmazását is megismerhetjük összehasonlításképpen.

A CRM mindent összevetve segít a szállodáknak abban, hogy proaktívabbak tudjanak lenni és ezzel a vendégigényeket még jobban ki tudják elégíteni. A vendéginformációk összegyűjtése és használata segít a vendégek preferenciáinak megismerésében. Ha ezeket az igényeket a szálloda felismeri, akkor könnyebben testre szabhatja a szolgáltatásait. A testreszabott szolgáltatások pedig emelik a vendégek elégedettségi szintjét, ami megalapozza a vendégek lojalitásának kialakulását.

## Mellékletek

### I. A Manhattan Hotel VIP-táblázata

Státusz	Tulajdonság	Extra szolgáltatás
VIP C	a Manhattan közvetlen vállalati partnere	<ul style="list-style-type: none"> <li>legmagasabb lehetséges emeleti szoba</li> <li>meglepetés és üdvözlőkártya a szobában</li> </ul>
VIP 1	legalább 15-szöri látogatás vagy legalább 30 éjszaka eltöltése egyhuzamban	<ul style="list-style-type: none"> <li>késői távozás du. 4 óráig</li> <li>előkészített bejelentkezés</li> <li>Junior suite-ban való elhelyezés</li> <li>10. látogatásnál ajándék</li> <li>meglepetés és üdvözlőkártya a GM-től a szobában</li> <li>Room Service reggeli</li> </ul>
VIP 2	legalább 7-szeri látogatás vagy 15 éjszaka eltöltése egyhuzamban	<ul style="list-style-type: none"> <li>késői távozás du. 4 óráig</li> <li>előkészített bejelentkezés</li> <li>Executive szobában való elhelyezés</li> <li>meglepetés és üdvözlőkártya a GM-től a szobában</li> </ul>
VIP 3	hosszú tartózkodási idő (több, mint 7 éjszaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>előkészített bejelentkezés</li> <li>kíséret a szobához</li> <li>welcome drink</li> <li>meglepetés és üdvözlőkártya a GM-től</li> <li>érkezés előtti e-mail a GM-től</li> </ul>
VIP 4S	a Manhattan potenciális partnere	<ul style="list-style-type: none"> <li>előkészített bejelentkezés</li> <li>kíséret a szobához</li> <li>meglepetés és üdvözlőkártya az egyik menedzsertől</li> </ul>
VIP 5	híres személyiség, a szakma egyik fontos embere vagy egyéb befolyásos ember	<ul style="list-style-type: none"> <li>a legjobb lehetséges szobaegység nyújtása</li> <li>GM üdvözlő érkezésnél, vagy a Manager on Duty</li> <li>előkészített bejelentkezés</li> <li>luxus meglepetés, a vendég igénye szerint</li> <li>késői távozás lehetősége</li> <li>minden extra szolgáltatás nyújtása, kérésre</li> </ul>

VIP 6	Suite vendégek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kíséret a szobához</li> <li>• előkészített bejelentkezés</li> <li>• késői távozás du. 4 óráig</li> <li>• ingyenes parkolás</li> <li>• meglepetés és üdvözlőkártya a GM-től a szobában</li> <li>• Room Service reggeli</li> </ul>
VIP 7	Nászutasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• késői távozás du. 2 óráig</li> <li>• előkészített bejelentkezés</li> <li>• rózsaszirmok az ágyon</li> <li>• pezsgő és csokoládé bekészítés</li> <li>• habfürdőválogatás a fürdőszobában</li> <li>• Room Service reggeli</li> </ul>
VIP 8	Különleges alkalom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• előkészített bejelentkezés</li> <li>• egyéni kérések (szülinapi torta stb.) teljesítése</li> </ul>
VIP 9	Gyermekeknek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kis meglepetés bejelentkezéskor</li> <li>• extra gyermekágy behelyezése</li> </ul>
VIP 200	Mozgássérült vendég	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0103-as vagy 0203-as szoba</li> </ul>

## II. Interjú kérdések

1. Foglalkozik-e a szálloda Customer Relationship Management-tel?
2. Van-e Guest Relations Manager, és van-e csapata? Ha nincs, lenne-e rá szükség?
3. Létezik-e CRM-re vonatkozó stratégia vagy standard a szállodában?
4. Hogyan vezették be a CRM-et a szállodában?
5. A dolgozók mennyire ismerik az erre vonatkozó stratégiát?
6. Milyen törekvései vannak a szállodának a vendégek megtartásának érdekében?
7. Van-e érkezést megelőző illetve távozás utáni kapcsolat a vendég és a szálloda között? (pl. e-mail, vendéglégedettségi kérdőív stb.)
8. Milyen VIP státuszok vannak a szállodában?
9. Ezeket a vendégek mi alapján kapják? (lojalitás vagy szimplán státusz alapján)
10. Megkülönböztetnek-e törzsvendégeket?
11. Részesülnek-e kiváltságban a törzsvendégek és milyen kiváltságban részesülnek?
12. Használják-e CRM szoftvert a PMS mellett? Miért nem/igen?
13. Fontosnak tartja-e egy kiegészítő CRM szoftver használatát?
14. A vendégekről szóló információkhoz ki fér hozzá?
15. Fontosnak tartja-e hogy az F&B munkatársak is hozzáférjenek? Miért nem/igen?
16. Hogyan értékeli a szálloda CRM tevékenységét?
17. Mik a fejlesztendő pontok Ön szerint?
18. Mi a CRM programok célja az Ön megfogalmazásában?

## III. Érkezés előtti levél

Tisztelt..... Asszony/Úr!

Szeretettel várjuk szállodánkban .....-én, .....napos budapesti látogatása alkalmából. Köszönjük, hogy minket választott!

Hogy fel tudjunk készülni a fogadására, kérjük, töltsé ki az alábbi kérdőívet, mely a szállodával kapcsolatos elvárásairól szól.

Önnek alkalmas időpontban mi is szívesen kapcsolatba lépünk Önnel.

Alkalmas időpont:

Dátum:

Telefonszám:

## Az érkezés

Várható érkezési idő:

Transzfer igénylése (térítendő):      Igen                  Nem

Érkezési idő a repülőtérre:

## A távozás

Transzfer igénylése (térítendő):      Igen                  Nem

Távozási idő:

## A szoba

Dohányzó    Igen                  Nem

## Az ágy

Derékalj    Igen                  Nem

Párna    Négy                  Kettő

Speciális kérés:

## Preferenciák

Újság:

Diéta:

Allergia:

Különleges alkalom:

## A bejelentkezés megkönnyítésére:

Lakcím:

Születési idő:

Útlevélszám és ország:

Utazó gyermekek neve és életkora:

Kényeztesse magát!

Előre foglalhatunk Önnek egy időpontot a Spa-ba.

Kezelés neve:

Kezelés időpontja:

Szeretne asztalt foglalni éttermünkbe?

Dátum, időpont:

Vendégek száma:

Köszönjük segítségét, és jó utat kívánunk Önnek!

Üdvözlettel,

.....  
Guest Relation Manager

..... Hotel



## IV. Távozás utáni levél és vendéglégedettségi felmérés

Tisztelt ..... Asszony/Úr!

Köszönjük, hogy minket választott budapesti látogatása alkalmából. Reméljük kellemesen telt az itt tartózkodás, és hogy a közeljövőben újra üdvözölhetjük Önt szállodánkban.

Kérjük, segítse munkánkat, és töltsse ki az alábbi kérdőívet, mely a szállodánkban szerzett élményeiről szól.

Mennyire volt elégedett az alábbi tényezőkkel? Kérjük, jelölje 1-10-ig, ahol 10 a „nagyon elégedett”, 1 pedig az „egyáltalán nem elégedett”.

1. A szolgáltatások minősége
2. A személyzet előzékenysége
3. A szoba minősége

Hogyan értékelné?

1. az üdvözlést
2. a bejelentkezést
3. a megközelíthetőséget
4. a személyzetet
5. a tisztaságot
6. a felszereltséget
7. a reggelit
8. az éttermünket
9. a kijelentkezést

Tapasztalt valamilyen problémát, itt tartózkodása során? Igen Nem

Született-e megoldás erre a problémára itt tartózkodása során? Igen Nem

Kérjük, fejtse ki, milyen problémát tapasztalt:

Az Ön Neme: Férfi Nő

Származási hely:

Életkora:

Köszönjük segítségét, és szívből reméljük, hogy legközelebbi budapesti látogatása során ismét ránk esik a választása! Addig kérjük, forduljon hozzánk bizalommal! (Hotel elérhetőségei)

## Irodalomjegyzék

*Berry, L.L.* (1983), 'Relationship Marketing'. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, pp. 25-28. American Marketing Association, Chicago IL, USA.

*Dwyer, F. R.* (1987), 'Developing Buyer-Seller Relationships'. *The Journal of Marketing* Vol. 51 N.2 pp.11-27.

*Fournier, S.* (1998), 'Preventing the premature death of relationship marketing.'. *Harvard Business Review* Vol. 76, N. 1, pp. 42-44.

*Gandor, Daniel J.* (2013), The 'Ins and Outs' Of Relationship Marketing, <http://www.pm360online.com/the-ins-and-outs-of-relationship-marketing/> utolsó látogatás 2014. október 20.

*Grönroos, C.*(1995), 'Relationship Marketing: The Strategy Continuum'. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23, N.4, pp. 252-254.

*Hermans, O. & Mount, D.* (2010), *Customer Relationship Management in Hospitality. A theoretical introduction & Guidelines for applying the CRM-7-18 model.* NHTV Expertise Series Nr 9. NHTV Breda University of Applied Sciences, Breda, The Netherlands

*Mohammed, A. A. & Rashid B.b.* (2012), *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance*, *International Review of Management and Marketing* Vol. 2, No. 4, 2012, pp.220-230.

*Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B.* (1999), *Is your Company ready for one-to-one Marketing?* *Harvard Business Review*, Jan-Feb1999: reprint 99107

*Révész, B.* (2005): *A CRM illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalt ügyféloldali megítélésére*, *Marketing és Menedzsment* Vol 39, N. 1, pp. 42-47.

*Sheth, J. & Parvatiyar, A.* (1995). 'Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences'. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol 23 N. 4, pp. 255-271.

*Shoemaker, S. & R. C. Lewis* (1999). 'Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing'. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 18, N. 4, pp. 345-370.

## Internetes források:

1. <http://www.micros-fidelio.eu/en/Solutions/Products-N-Z/~media/Images/micros-fidelio/Images/EU/11%20OPERA%20PMS%20CashierInvoice.ashx> utolsó látogatás: 2014. november 15.
2. [http://rmbvivid.com/wp-content/uploads/2012/12/Poster\\_Guestware-Homepage02-400x242.jpg](http://rmbvivid.com/wp-content/uploads/2012/12/Poster_Guestware-Homepage02-400x242.jpg) utolsó látogatás: 2014. november 15.
3. <http://resources.workable.com/guest-relations-manager-job-description> utolsó látogatás: 2014. november 15.
4. <http://www.opteamus.com/mi-a-crm-mire-valo-egy-crm-rendszer-crm-jelentese-crm-fogalma-615/1/> utolsó látogatás: 2014. november 15.
5. <http://dgc-co.com/corporate/delta-consulting-group-dcg/consulting-themes/customer-relationship-management-crm/> utolsó látogatás: 2014. november 15.
6. <http://www.micros-fidelio.hu/hu-HU/Solutions/Products-N-Z/Suite8-Customer-Relationship-Management.aspx> utolsó látogatás: 2014. november 15.
7. <https://guestware.com/Product> utolsó látogatás: 2014. november 15.
8. <http://budapest.zenithoteles.com/> utolsó látogatás: 2014. november 15.
9. <http://www.parlament-hotel.hu/?lang=en> utolsó látogatás: 2014. november 15.
10. <http://www.accorhotels.com/gb/leclub/index-no-connect.shtml> utolsó látogatás: 2015. november 17.
11. <http://www.trustyou.com/> utolsó látogatás: 2015. november 17.
12. [http://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g274887-d276670-Reviews-Sofitel\\_Budapest\\_Chain\\_Bridge-Budapest\\_Central\\_Hungary.html](http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274887-d276670-Reviews-Sofitel_Budapest_Chain_Bridge-Budapest_Central_Hungary.html) utolsó látogatás: 2015. november 17.

