

# **OTDK-DOLGOZAT**

---

2015

**A CRM alkalmazása és fejlesztési lehetőségei a szálláshely-szolgáltatásban**  
**The application of CRM in the hospitality industry and its improvement**  
**points**

Kézirat lezárása: 2015. január 01.

## Tartalomjegyzék

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                               | 1  |
| 1. A KAPCSOLATI MARKETING.....                               | 2  |
| 1.1. A kapcsolati marketing alapjai .....                    | 2  |
| 1.2. A kapcsolati marketing a szolgáltatóiparban.....        | 3  |
| 2. AZ ÜGYFÉLKAPCSOLAT-MENEDZSMENT .....                      | 4  |
| 2.1. A CRM általános jellemzői .....                         | 4  |
| 2.2. CRM alkalmazhatósága a szálláshely-szolgáltatásban..... | 5  |
| 2.3. A CRM bevezetésének módja a szállodákban.....           | 7  |
| 2.3.1. A CRM 7-18 modell felépítése .....                    | 7  |
| 2.3.2. Az operatív fázis.....                                | 8  |
| 2.4. A CRM humán erőforrás szükséglete.....                  | 11 |
| 2.5. CRM szoftverek.....                                     | 12 |
| 3. MEGLÉVŐ CRM RENDSZEREK VIZSGÁLATA.....                    | 15 |
| 3.1. A kutatás módszerei.....                                | 15 |
| 3.2. Az eredmények .....                                     | 17 |
| 3.2.1. Manhattan Hotel Rotterdam .....                       | 17 |
| 3.2.2. Zenit Budapest Palace .....                           | 19 |
| 3.2.3. Hotel Parlament.....                                  | 21 |
| 3.2.4. Összehasonlító elemzés.....                           | 22 |
| 3.3. Javaslatok.....                                         | 24 |
| Összefoglalás.....                                           | 26 |
| Irodalomjegyzék:.....                                        | 27 |

## Ábrajegyzék

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra Gandor (2013) A kapcsolati marketing 5 R-je .....           | 3  |
| 2. ábra Delta Consulting Group: A CRM körfolyamata .....            | 4  |
| 3. ábra Shoemaker (1999) Lojalitás mátrix, saját szerkesztés.....   | 6  |
| 4. ábra A CRM 7-18 modell felépítése, saját szerkesztés .....       | 7  |
| 5. ábra Az operatív fázis, Hermans alapján, saját szerkesztés ..... | 11 |
| 6. ábra Organigram a GR elhelyezkedéséről, saját szerkesztés .....  | 11 |
| 7. ábra A Micros Fidelio Suite 8 képernyőfelvétele.....             | 13 |
| 8. ábra A Guestware képernyőfelvétele .....                         | 14 |
| 9. ábra A Manhattan Hotel Rotterdam .....                           | 15 |
| 10. ábra A Zenit Hoteles logója .....                               | 16 |
| 11. ábra A Hotel Parlament .....                                    | 16 |
| 12. ábra Összehasonlító elemzés, saját szerkesztés.....             | 23 |

## **Bevezetés**

A 2013/2014-es tanévet Hollandiában, Bredában töltöttem az Erasmus mobilitási program keretében. A holland főiskolában 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. Elengedhetetlen, hogy a vendégek adatait megfelelően tárolják, ne legyen adatvesztés vagy adatduplikáció. Ezek kiküszöbölésére már léteznek a foglalási rendszerekhez kapcsolható CRM-modulok, melyek megkönnyítik a visszatérő vendégek adatainak kikeresését, illetve közvetetten segítenek a dolgozóknak a kapcsolatorientált munka végzésében. Néhány helyen már találkozhatunk a vendégekkel való kapcsolattartásért felelős vezetővel (Guest Relations Manager, GRM), vagy akár egy egész részleggel is, ami ezzel foglalkozik.

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 három szálloda alkalmazásait hasonlítottam össze, egy külföldi, és két budapesti hotelét. Az eltérések és a fejlesztendő pontok megtalálása után fejlesztési javaslatokat és ajánlásokat fogalmaztam meg.

A jövőben a gyakorlatban is szeretnék a vendégkapcsolatokkal foglalkozni, akár a gyakorlati helyemen, akár később a munkahelyemen.

# **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 hosszútávú tevékenység, melynek célja nem csak a vevők megszerzése, hanem azok megtartása is. Az ilyen marketingtevékenység nem szükségszerűen az árat reklámozza, hanem a hosszútávú 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 hosszútávú vevőkapcsolatokból, mert meg tudja tartani a piaci részesedését, illetve az ügyfelek információi alapján termékét vagy szolgáltatását javítani tudja (Dwyer, 1987).

1. ábra Gandor (2013) A kapcsolati marketing 5 R-je



A kapcsolati marketing, csakúgy mint 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.

### 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 ügyfeleik felé.

Összefoglalva a szolgáltatóipar ügyfélközelisége, az emberi erőforrás nélkülözhetetlensége, és az ügyfélinformációk 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 hosszútávú 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 ügyfélkörre 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).

2. ábra Delta Consulting Group: A CRM körfolyamata



A sikeres CRM alkalmazások központjában az ügyfelekről összegyűjtött adatok állnak, hiszen ezek alapján tud a vállalkozás feléjük nyitni<sup>2</sup> (lásd. 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

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

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

mennyit utazik külfödre, 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 bevonozhatja 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 analízis 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.

## **2.2. CRM alkalmazhatósága a szálláshely-szolgáltatásban**

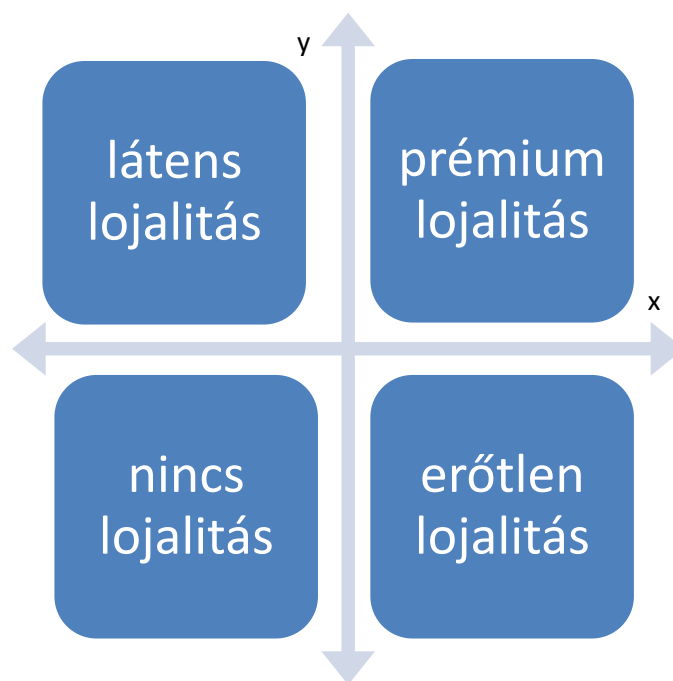
A CRM napjainkban jelen van a banki-, az egészségügyi-, és a telekommunikációs szektorban, a szálláshely-szolgáltatásban azonban csak korlátozottan alkalmazzák, pedig lenne létjogosultsága (Mohammed, Rashid, 2012). A szállodai vendégekről nagyon nagy mennyiségű adat halmozódik fel, hiszen egy-egy foglalás 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 versenytárrsal kell szembenéznük, ami egy ösztönző tényező arra, hogy alkalmazzák a CRM-et és hosszútávú, 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 hosszútávú 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 (1999) Lojalitás mátrix, 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 hosszútávú 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 kapcsolatcentrikus 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 mérten köszönteniük a visszatérő vendégeket, tehát ténylegesen megkezdődik a hosszútávú kapcsolatok kiépítése.

Az utolsó fázis a stratégiai fázis, melyben a szállodában minden vendéggel kapcsolatos tevékenység a hosszútávú 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 kapcsolatcentrikus 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 hosszútávú 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 felderíthetőek):

- 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:

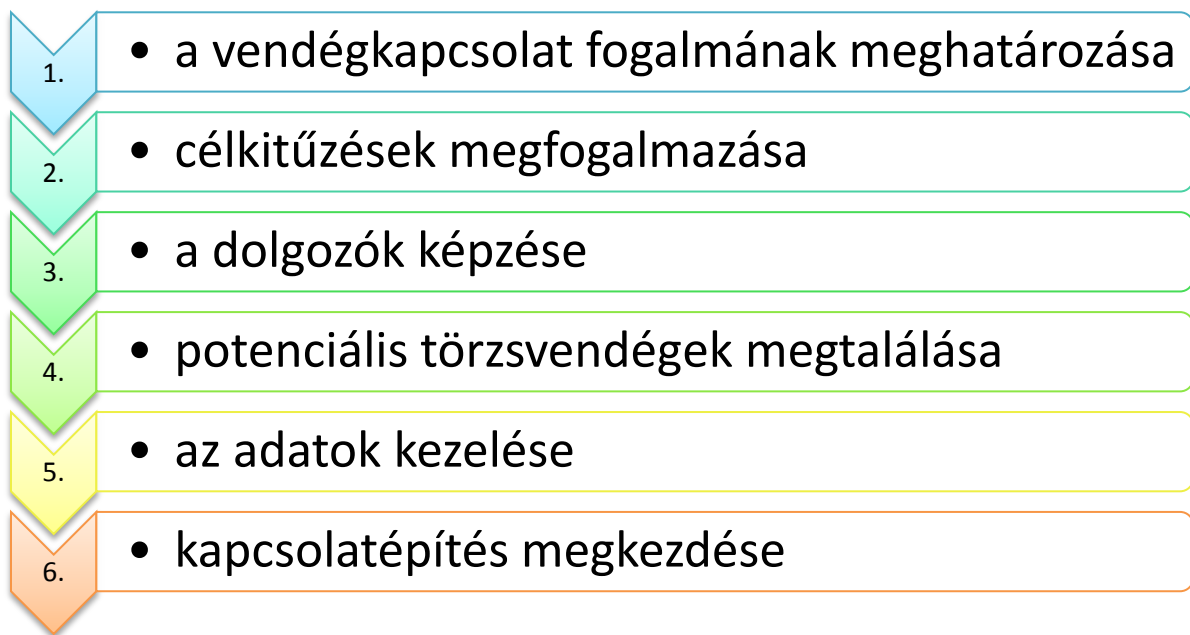
1. Meghatározni, hogy az adott szállodában mit jelent a vendégekkel való kapcsolattartás
  - meghatározni, hogy milyen mélységű, minőségű kapcsolatot szeretnénk kialakítani
  - megvizsgálni, hogy jelenleg hogy állunk kapcsolattartási szinten, honnan indulunk
  - megérteni és áttanulmányozni a projekt 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 kapcsolatcentrikus 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 egybevágának, 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. A következő oldalon található 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 a CRM stratégiával és szttenderdekkel, 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.

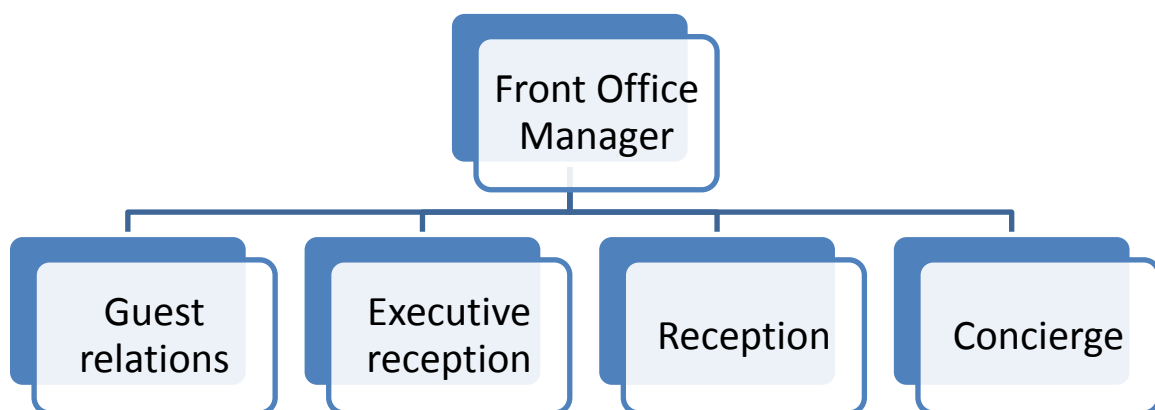
5. ábra Az operatív fázis, Hermans alapján, saját szerkesztéssel



#### 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 az organigramban.

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 verbalizált 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 ápolt kapcsolatok fenntartásáért. A szálloda rendezvényein általában meg kell jelennie, hiszen itt is lehetőség adódik a kapcsolatteremtésre.

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 legerterjedtebb 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 kártyájához, 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

---

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

<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>

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 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 nevére szólítsa a vendéget. Ezen kívül a szálloda VoIP telefonhívást (Voice over Internet Protocol, telefonálás interneten keresztül), kezdeményezhet rögtön a vendég kartonjából egy gombnyomással, mely szintén az ügymenetet egyszerűsíti. A vendégek kartonjait a Micros rendszerében össze lehet kapcsolni családtagjaikéval, kollégáikéval 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 képernyőfelvétele

The screenshot displays the Micros Fidelio Suite 8 software interface. The top menu bar includes options like Reservations, Front Desk, Cashing, Rooms Management, AR, Commissions, End Of Day, and Miscellaneous. The main window shows a reservation for Mr. John Titan, with a balance of 404.65 and a due date of 12.12.11. The interface is divided into several sections, each showing a list of transactions with columns for Date, Code, Description, and Amount. The transactions are grouped by date and description, showing various services like Reflexology Massage, Telephone (M), Laundry, Private Bar (M), Room Service Dinner (M), La Mamma Bist (M), and Lobby Bar Lunch (M). The bottom of the screen features a navigation bar with buttons for Select All, Post, Edit, Folio, Options, Payment, Check Out, and Close.

| Date  | Code | Description             | Amount |
|-------|------|-------------------------|--------|
| 12.12 | 6521 | Reflexology Massage     | 65.00  |
| 12.12 | 3305 | Telephone (M)           | 3.65   |
| 12.12 | 3000 | Laundry                 | 65.00  |
| 12.12 | 2350 | Private Bar (M)         | 5.00   |
| 12.12 | 2350 | Private Bar (M)         | 4.00   |
| 12.12 | 2350 | Private Bar (M)         | 20.00  |
| 12.12 | 2252 | Room Service Dinner (M) | 28.00  |
| 12.12 | 2050 | La Mamma Bist (M)       | 20.00  |
| 11.12 | 2150 | Lobby Bar Lunch (M)     | 140.00 |

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 képernyőfelvétele**



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 6. és 7. 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 három, egy külföldi és két magyar szálloda vendégkapcsolati törekvéseit vizsgáltam. A kutatás ideje a rotterdami hotel esetében 2013 őszére, a másik két, magyar szálloda esetében 2014 őszére esett. A rotterdami Manhattan Hotel részéről Youp Bimbergen, GRM, és Ilse Verwijs Front Office Manager állt rendelkezésemre, míg a Zenit Budapest Palace részéről Szili Zoltánnal, szintén Front Office Managerrel, és a Hotel Parlamenttől Bogyó-Szatómári 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.

Maga 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.

A Manhattan 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



<sup>6</sup> Mellékletek: Interjú kérdések

Az ötcillagos szálloda a legnagyobb versenytársának a Hilton Rotterdamot tekinti, hiszen ez a másik ötcillagos 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 felelősségvállalás terén is bizonyít, a Make a Wish Foundation támogatásának keretében.

**10. ábra A Zenit Hoteles logója**



A Zenit Budapest Palace négycsillagos, 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 bevásárlóutca, a Váci utca szintén pár lépésre található az épulettől. 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.

A Hotel Parlament szintén belvárosi elhelyezkedésű, négycsillagos hotel. A boutique szállodának 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 concierge szolgáltatás, mely lehetővé teszi, hogy a vendégek akár érkezésük előtt megbízhassák a szállodát különböző ügyek

**11. ábra A Hotel Parlament**



intézésével, amit egyébként a concierge-re bízának. A rendezvények számára egy konferenciaterem áll rendelkezésre, mely 70 férőhellyel rendelkezik. A csoport másik hotele a Hotel Palazzo Zichy, mely a 19. században épült, és korábban Zichy Nándor rezidenciája volt.

## **3.2. Az eredmények**

### **3.2.1. Manhattan Hotel Rotterdam**

A Manhattan CRM programjának a céljai a következők

- emlékeztetés, 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, jutattásokkal jutalmazták, melyek a következők lehetnek:

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

Ezeknek a jutattásoknak 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 becsekkolás 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 nehezebb 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 Manhattanban 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.

---

<sup>7</sup> Mellékletek: VIP táblázat

### **3.2.2. Zenit Budapest Palace**

Az első magyar hotel melynek közelebből 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 törzsvendégprogramuk 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 házában 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. 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 (Reservations), és a Front Office-nak a feladata. Ezeket az adatokat a vendégek profiljához megjegyzésben rögzítik, külön CRM rendszer híján.

A foglalás intezőjének 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 becsekkoláskor, és esetleg a bartender 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 becsekkoláskor 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 látogatásszáma 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. Kicsekkolásnál 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 hatékonynak 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 három szállodáról összegyűjtött eredmények alapján egy összehasonlító táblázatot készítettem (ld. 8. ábra), melyben különböző szempontok alapján értékeltem a vendégekkel való kapcsolattartást egytől három csillagig. Az egyre több csillag azt jelenti, hogy az adott szempont jobban érvényesül az adott hotelnél.

12. ábra Összehasonlító elemzés, saját szerkesztés

| Szemponatok                                      | Manhattan | Zenit | Parlament |
|--------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|
| <i>CRM stratégia</i>                             | **        | *     | *         |
| <i>Adattárolás hatékonysága</i>                  | ***       | **    | **        |
| <i>Szoftver alkalmassága</i>                     | ***       | *     | **        |
| <i>Törzsvendégek megfordulásának gyakorisága</i> | ***       | ***   | ***       |
| <i>Sztenderdizáció foka</i>                      | **        | *     | *         |
| <i>Dolgozók bevonása</i>                         | ***       | **    | **        |
| <i>Vendégek felismerése</i>                      | *         | ***   | ***       |
| <i>Kapcsolat személyessége</i>                   | *         | **    | ***       |
| <i>Célok egyértelműsége</i>                      | ***       | **    | **        |
| <i>Munkaerő kapacitása</i>                       | **        | *     | *         |

A legtöbb csillagot a rotterdami Manhattan Hotel kapta, melyről általánosan elmondható, hogy a CRM tevékenysége szervezettebb, mint a vizsgált magyar hoteleké. Van stratégiája, vannak célkitűzései és ezek felé lassan, de biztosan halad. Az törekvésein látszik, hogy egy sztenderdizáltabb CRM-rendszert szeretnének létrehozni, és ennek az elején vannak. Náluk a kapcsolattartás még nem érte el azt a személyességet, amit a többi hotelnél tapasztaltam, viszont egy nagyobb hotelnél ezt általában nehezebb elérni. Mivel nagy a munkaerő-fluktuáció így szinte lehetetlen megoldani, hogy az összes recepciós személyes kapcsolatot ápoljon a törzsvendégekkel.

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. Náluk inkább az adatok tárolásával lehet probléma, hiszen nem használnak CRM-szoftvert, mely megkönnyítené a vendégek adatainak kezelését.

### 3.3. Javaslatok

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. A távozás utáni levél funkciója pedig az lehet, hogy visszajelzést kérjünk tőle, illetve a megszerzett kapcsolatot fenntartsuk.

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 Manhattan Hotel CRM programja elég kifejlett és pontos rendszernek tűnik, de bizonyos fejlesztendő pontok azért megtalálhatóak benne. Az első és legfontosabb tényező, hogy a VIP táblázat nem csak a lojális vendégekre terjed ki, hanem további csoportokra is, akik lehet, hogy csak egyszer látogatták meg a hotelt. 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.

A törzsvendégek ajándékai nem kell, hogy megterheljék a hotelt 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. Így a vendégek egy közösség tagjainak érezhetik magukat. Nem mindenhol van természetesen elkülönített Lounge, de ahol van, ott érdemes ezt is kihasználni CRM szempontból is.

Ezekén 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 becsekkolást, 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 változásokat.

A Zenit és a Hotel Parlament esetében javasolt egy minimális sztenderdizáció vagy valamilyen stratégia alkalmazása. Ez azért fontos, mert ha minden vendég esetében ugyanúgy jár el a szálloda, akkor több vendéghez jut el a kapcsolatteremtési törekvés, és így egy nagyobb törzsvendégi bázist lehet létrehozni. Egy hasonló táblázatos forma, mint amilyen a Manhattan-nek van, alkalmazható lehetne.

A személyes kapcsolat kialakításának 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 ezen találkozók célja nem csak a vendégkapcsolatok elmélyítése, hanem a szálloda fejlesztendő pontjainak feltérképezése is lehet.

A kutatásból kiderül, hogy nagyobb hotelek esetében a vendégekkel való kapcsolattartás hatékonyságát a sztenderdizáció segítségével lehet legjobban elérni. A sztenderdeket 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.

## Összefoglalás

Annak ellenére, hogy a CRM jól alkalmazható a szálláshely-szolgáltatásban, a kutatás eredményeként nem találtam teljeskörű, 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 jól tárolják.

A törzsvendégeket mindhárom szállodában kitüntetett elbánásban részesítik, igyekeznek teljesíteni minden extra kívánságukat, ami segíthet abban, hogy a vendégeik jobban otthon érezzék magukat a szállodában. A személyes felismerésre nem mindegyik hotelban van lehetőség, ez a kisebb szállodáknak általánosságban jobban megy.

Később szélesebb körben szeretném vizsgálni a hazai és a külföldi CRM alkalmazásokat, és kutatásom alá be szeretném vonni a nemzetközi szállodaláncokat is. Szeretném mélyebben megismerni a vendégkapcsolatok kezelésének működését, módszereit és bevezetésének fortélyait. Ezt véleményem szerint egy olyan szálloda példáján tudom majd megtenni, ami nagyobb vendégkörrel rendelkezik, illetve a CRM alkalmazásokra is szívesebben használ.

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.

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 testreszabhatja a szolgáltatásait. A testreszabott szolgáltatások pedig emelik a vendégek elégedettségi szintjét, ami megalapozza a vendégek lojalitásának kialakulását.

## **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.

## 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 becsekkolás</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 becsekkolás</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 becsekkolás</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 becsekkolás</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 becsekkolás</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> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |

|         |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• előkészített becsekkolás</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 becsekkolás</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 becsekkolás</li> <li>• egyéni kérések (szülinapi torta stb.) teljesítése</li> </ul>                                                                                                                                 |
| VIP 9   | Gyermekeknek        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kis meglepetés becsekkoláskor</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, vendégelégedettségi 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. Használnak-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?