

A vendégészrevételek kezelésének módszerei a szállodákban

A szerző hipotézise szerint a vendégészrevételek szervezett kezelése a szállodákban hozzájárul a vendéglégedettséghez, ami javítja a szálloda piaci elismertségét és biztosítja a fenntartható gazdálkodás, valamint a versenyképesség lehetőségét. A szállodákban általánosan alkalmazott eljárás a válaszadás, amit jogszabály ír elő. Ritkább, amikor a válaszadás után konkrét és formalizált cselekvési programot alakít ki a szálloda. A kutatás célja, hogy a kidolgozott tudásanyag felhasználható legyen a szállodák számára a vendégészrevételek hatékony kezelésében, és az alkalmazással várhatóan jelentős javulást érjenek el a vendégkapcsolatok menedzselésének területén. A szerző alkalmazott kutatása a gyakorlat által konkrétan feltett kérdésekre keresi a választ a vendégészrevételek kezelésében.

A vendégpanaszok, észrevételek kezelését a sok évezredes tapasztalat, a szokásjog alapozza meg. A magatartási követelményeket a vendéglátás különféle képpen alakította a történelem során, például a törvény, az etika, az elv, a vallás, a kötelesség, az erény alapjain. Ez magába foglalja a szavahihe-tőség, az igazságosság, a bizalom és a hűség megjelenését a szálláshely-szolgáltatásban. A szállodák, és különösen a szállodavállalatok nagy figyelmet fordítanak a vendégészrevételek szervezett kezelésére. A kutatás családi szállodáknak és önálló szállodáknak ad lehetőséget az alkalmazott tudomány felhasználásával teljesítményük növelésére a megfogalmazott eljárási rend kialakításával. A vendégészrevételek szervezett kezelése során az adatfelvétel-kiértékelés-válaszadás folyamatát a szállodáknak ki kell egészíteniük az akciótervekkel, és a szerző külön felhívja a figyelmet a ma még ritkán alkalmazott statisztikai elemzések és értékelések elkészítésére és az eredmények felhasználására a vendégészrevételek kialakításában.

¹ Egyetemi docens, PhD, BGF KVIK Turizmus Intézet; e-mail cím: juhasz.laszlo@hotel2022.hu.

Bevezetés

A tanulmány középpontjában a szállodai vendégek panaszainak és észrevételeinek szervezett kezelése áll. A vendégkapcsolat könnyen kedvezőtlené válhat a szállodákban, amikor azok túl későn reagálnak a vendégészrevételekre, vagy semmit nem tesznek a felmerült problémák kijavítására. Még rosszabb a helyzet, amikor a vendégészrevételek szervezett kezelésére nem készül fel a szálloda vezetése. Elsődleges feladat annak elérése, hogy a vezetés beazonosítsa priorszegmenseit, és megismerje a vendégsegmensek igényeit a saját szállodájára vonatkozóan. A vezetésnek pontosan ismernie kell azokat az okokat, amelyek a vendégelégedetlenséget kiváltották. Előfordulhat, hogy az első vonalban dolgozó munkatársak nem megfelelően kezelik a vendég és a személyzet közti tranzakciót és interakciót, és ez okozza az elégedetlenséget. A „web 3” korszakban a vendégkapcsolatok kezelésének legjobb módja, hogy a szállodák kiépítsenek hatékony és mély ügyfélkapcsolatokat, felhasználva a web nyújtotta lehetőséget. Ez biztosítja, hogy a szállodavezetés folyamatosan és valós időben megértse a vendégigényeket. A globális, internetközpontú világban bárhol, bármikor, bárki meg tud osztani a közösségi felületen kialakított kapcsolataival egy vele történt eseményt. Ez a vélemény pedig azonnal és széles körben elterjed, amit az ismerősök többsége, de még az ismeretlenek is figyelembe vesznek a szálláshely kiválasztásánál.

A szerző hipotézise szerint a vendégészrevételek szervezett kezelése a szállodákban hozzájárul a vendégelégedettséghez, ami azután javítja a szálloda piaci elismertségét és biztosítja a fenntartható gazdálkodás lehetőségét, valamint a versenyképességet. A tanulmány témája a vendégpanaszok szervezett kezelésének áttekintése és kialakításának bemutatása. A vendégpanaszok szervezett kezelése minimum-elvárás a három-, négy- és ötcsillagos szállodákban a Hotelstars EU-elvárásai szerint (Hotelstars 2014)². A szállodavállalatok vendégkapcsolat-kezelési gyakorlata több évtizeddel korábban alakult ki. A szerző véleménye, hogy minden szállodai kategóriában, helyszíntől, specializációtól, tematizációtól, szobaszámtól, tulajdonosi és üzemeltetési formától függetlenül a szállodáknak a versenyképesség fenntartása érdekében szükséges kialakítaniuk a vendégészrevételek szervett kezelési folyamatát, rendszerét.

A tanulmány célja, hogy a szállodák vendégpanasz-kezelésére kidolgozásra kerüljön egy Best Practice alapelv, amely lehetőséget ad a szálloda adottságait figyelembe véve a „Vendégészrevételek szervezett kezelése” kézikönyv adaptálására. Az alkalmazott kutatás eredménye választ ad a kérdésre, hogy mit jelent

2 A Hotelstars EU részletesen ismerteti az elvárásokat.

a vendégészrevételek szervezett kezelése. A szerző ismerteti a vendégpanaszok és -észrevételek szervezett kezelésének lehetséges programjait a szállodákban.

A vendégészrevételek kezelésének szakirodalmi áttekintése

Az alkalmazott kutatás, eltérően az alapkutatástól, a gyakorlat által konkrétan feltett kérdésekre keresi a választ (Felvi 2104). A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy mit jelent a vendégészrevételek szervezett kezelése, és milyen szervezett vendégészrevétel-kezelési folyamattal érhető el releváns javulás a szálloda értékelésében és teljesítményében. A válasz a korábbi, hivatkozott és a mostani kutatás eredményeinek ismeretében megmutatja, hogyan oldható meg ez a gyakorlati probléma. Az alkalmazott kutatás a tudomány és a mindennapi élet érintkezése, ami a szerző credójának is alap gondolata. A téma szakirodalmi áttekintése érdekében az európai és hazai fogyasztóvédelmi, kereskedelmi tevékenységek, webes felületek és a Hotelstars EU-gyakorlat elemeit ismerteti a szerző.

Európai fogyasztóvédelem és a vendégészrevételek

A kezelés szempontjából a Vendégészrevételek alatt az észrevétel vagy bármely szinonimájának jelentését érti a szerző, így az lehet panasz, reklamáció, zokszó vagy kifogás (Szinonimaszótár 2014).³ Amennyiben és ha az észrevételek negatív megjegyzéseket jelentenek, akkor figyelembe kell venni a fogyasztóvédelmi rendelkezéseket, amelyeket az Európai Unió Működéséről Szóló Szerződés 169. cikke tartalmaz. A belső piac működését közvetlenül érintő fogyasztóvédelmi irányelvek a szerződés belső piaci harmonizációra vonatkozó 114. cikkén alapulnak. A szerződés 12. cikke kimondja, hogy a fogyasztóvédelmi követelményeket az uniós politikák kidolgozásakor és a tevékenység meghatározásakor és végrehajtásakor is figyelembe kell venni (Európa Lexikon 2014). Az EU arra törekszik, hogy a fogyasztókat az EU egész területén védjék a fogyasztóvédelem alapelvei, függetlenül attól, melyik tagállamban történik a vásárlás, fogyasztás vagy szolgáltatás igénybevétele. Az irányelvek közül kiemelhetők a szálláshely-szolgáltatás szempontjából, hogy a fogyasztó bármit, bárhol vásárolhat, az élelmiszerekre és a fogyasztási cikkekre szigorú biztonsági előírások vonatkoznak, továbbá a szerződéseknek tisztességes feltételeket kell biztosí-

³ A szerző fontosnak tartja, hogy a vendégészrevétel nem minden esetben negatív.

taniuk a fogyasztók számára, meg kell könnyíteni az árak összehasonlítását, valamint a fogyasztót nem szabad félrevezetni, és az üdülés ideje alatt is biztosítani kell a védelmét (EU Bizottság 2005).⁴

A 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó fogyasztóvédelmi programról szóló javaslatát 2011 novemberében nyújtotta be az EU Bizottság 197 millió eurós költségvetéssel. Az egységes piac lebontja a határokon átnyúló kereskedelem korlátait. Külön uniós előírások vonatkoznak az internetes vásárlásokra, a légi utasok jogaira, a pénzügyi szolgáltatásokra, a szervezett utazásokra, valamint az üdülési jog értékesítésére (EU Stratégia 2007)⁵. Az Európai Unió a fogyasztók érdekeit nemcsak a szabályozáson keresztül, hanem intézmények létrehozásával is védi. A határokon átnyúló viták rendezését az EU által 2005-ben létrehozott Európai Fogyasztói Központok Hálózata (ECC-NET) segíti (Horváth 2009). A párizsi székhelyű Európai Élelmiszer-biztonsági Hatóságnak (EFSA) 2002 óta feladata a fogyasztók tájékoztatása, a jogalkotók tudományos tanácsokkal való ellátása, valamint a veszélyhelyzetre való figyelmeztetés.⁶

A nemzeti fogyasztóvédelem és a vendégészrevételek

Az európai elvárásokat a magyarországi törvények szerint kell alkalmazni. A vendégpanaszokra vonatkozóan a szállodáknak ismerniük kell az 1997. évi CLV. törvényt a fogyasztóvédelemről. A törvény VI. fejezetében a panaszkezelés, ügyfélszolgálat 17/A § (3) és (6) pontjaiban találunk leírást a kötelező eljárásokról. „(3) A szóbeli panaszt azonnal meg kell vizsgálni, és szükség szerint orvosolni kell. Az írásbeli panaszt a vállalkozás – ha az Európai Unió közvetlenül alkalmazandó jogi aktusa eltérően nem rendelkezik – a beérkezését követően harminc napon belül köteles írásban, érdemben megválaszolni, és intézkedni annak közlése iránt. Ennél rövidebb határidőt jogszabály, hosszabb határidőt törvény állapíthat meg. A panaszt elutasító álláspontját a vállalkozás indokolni köteles.” Ugyanebben a paragrafusban másik két pont tartalma is ideköthető, a (7) a felvett jegyzőkönyv és válasz másolatának öt évig való

4 Fogyasztóvédelem az Európai Unióban: Tíz alapelv. Európai Bizottság, Egészségügyi és Fogyasztóvédelmi Főigazgatóság, Brüsszel, 2005 direktívája figyelembevételével kell a fellevezetett témát értelmezni.

5 Közösségi fogyasztóügyi politikai stratégia 2007–2013. A fogyasztók pozíciójának erősítése, jólétük növelése és hatékony védelemük. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, Luxembourg, 2007 – ez a kitétel sem érinti kiemelten a szálláshely-szolgáltatásokat.

6 Hazai szinten a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal látja el a feladatot, korábban Mezőgazdasági Szakhatóság néven működött az intézmény.

megtartására kötelez, a (8) pont pedig azt fogalmazza meg, hogy elutasított panasz esetén kihez, mely hatósághoz vagy békéltető testülethez fordulhat a vendég (Fogyasztóvédelmi törvény 1997).⁷

A vásárlók könyve és a vendégészrevételek

A szállodáknak feladatuk, hogy a vendégek rendelkezésére álljon kötelező jelleggel a „Vásárlók könyve”. Ez a leghagyományosabb és egyben kötelező elem, korábbi nevén a „Panaszkönyv” a 210/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről, 25. § (1) pontja szerint: „A vásárlók könyveként nyomdai úton előállított, legalább tíz A/4-es vagy A/5-ös méretű lapot tartalmazó nyomtatvány”. Jogi előírás, hogy a szálloda minden üzletében⁸ legyen elérhető helyen vásárlók könyve. A forgalmazást és kiszolgálást érintő rendelkezések 25. § (1)–(5) pontjai tartalmazzák, hogy a vásárlók könyvét jól látható és könnyen elérhető helyen kell tartani.

210/2009. (IX. 29.) Kormányrendelet a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről – a szerző kiemel belőle egy-két gondolatot, ilyen például a (2) pontban: „A vásárlók könyve tartalmazza a kereskedő nevét, címét és székhelyét, valamint cégjegyzékszámát, továbbá az egyéni vállalkozó nyilvántartási számát és a vásárlók könyve használatbavételének időpontját.” A (3) pont szerint: „A vásárlók könyvét a jegyző a kereskedő kérelmére aláírásával és bélyegzőlenyomatával haladéktalanul hitelesíti, ha az megfelel az (1) és (2) bekezdésben foglaltaknak.” Az (5) pontban leírtak szerint: „A kereskedelmi tevékenység ellenőrzésére jogosult hatóságok két évre visszamenőleg vizsgálhatják a vásárlók könyvébe tett bejegyzéseket, valamint az írásbeli vásárlói panaszra adott válasz másodpéldányát.” Ez írja elő a szállodavezetésnek azt is, hogy például a Vásárlók könyve bejegyzéseire adott válaszokat legalább két évig meg kell tartani. A Vásárlók könyve nem tévesztendő össze a Vendégek könyvvel, amibe, ha a vendég szeretne beírni néhány szót, megteheti. Egy asztalon helyezhető el például a lobbiban, ahol kényelmes fotelokban ülve akár egy pohár bor mellett, akár a taxira várva bármikor kézbe vehetik a vendégek, olvasgathatják és írhatnak bele.

⁷ Egyértelmű, hogy a szóbeli panaszok azonnali kezelése és az írásban érkezett panaszokra a 30 napos válaszadási határidő nem minőségi követelmény, hanem jogszabályi kötelezettség, ezt nem emeli ki kellően az MSZÉSZ és a HOTREC.

⁸ Üzletnek minősül a szállodában az az egység, ahol egy szolgáltatás ellenértéke gazdát cserél, és amely rendelkezik üzemeltetői engedéllyel, ezáltal kötelező nyitva tartással, adóhatóság által elfogadott pénztárgéppel.

A webes felületek és a vendégészrevételek

Az elmúlt évek során egyre több, a vendégpanaszokkal, azok jellemzőivel, hatásaival, kezelésével és egyéb szállodai területekkel való összefüggések vizsgálatával kapcsolatos szakirodalom került publikálásra, ilyen a stratégiai lépések a vendégészrevételek kezelésére (Rivera 2013) vagy a Revenue Management és Customer Relations Management összefüggéseit elemző szakcikk (Noone et al. 2003). Az utóbbiban a vendéglégedettség, lojalitás és árképzés elemeit veti össze a szerzői hármast. A horvátországi szállodák kutatását felhasználó szakcikk (Markovics – Raspor 2010) rámutat a kutatott szállodák kérdőíveinek több szempontú értékelésére. Egy spanyol hotelmintán alapuló kutatás arra kereste a választ, hogy a vendégkapcsolatok kezelésének, beleértve a vendégészrevételek kezelését, három fő és kilenc résztényezője alapján melyeknek van releváns ráhatásuk a szálloda sikertényezőire. A tanulmány eredménye egyértelműen az, hogy a vendégészrevételek és -kapcsolatok kezelésének sikere nem IT függő, hanem szervezeti kérdés. Ahol a szállodavezetés támogatja a folyamatot és tréningekkel fejleszti a munkatársakat, ott a szálloda gazdasági (0,846) és piaci (0,843) céljaihoz is magas korrelációval járul hozzá a tevékenység. A siker alapelemei a munkatársi hozzáállás és elkötelezettség – írja Melendez és Moreno (2013)⁹.

A vélemények összegyűjtése az internetes portálokon keresztül nagy segítség a szállodáknak. Történhet saját honlapon egy külön fülön feltüntetve, hogy Vélemény/Your opinion, ahol a szállodában lakott/lakó vendégek megoszthatják másokkal a tapasztalataikat. A vendégek évről évre gyakrabban használják a közösségi webportálokat, amelyek lehetnek utazásértékelő (tripadvisor, yahootravel), befolyásoló blogok (gadling), e-kereskedelmi (expedia, booking) vagy véleménymegosztó közösségi oldalak (Facebook). Egy amerikai kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a szállodavezetés mi alapján dönt úgy, hogy válaszol vagy nem válaszol a bejegyzésekre, és ha válaszol, milyen tényezők befolyásolják a döntést. A szerzők nyugat-amerikai szállodákban végezték a kutatásukat, és tanulmányukat arra alapozták, hogy hogyan kezeli a TripAdvisor honlapon megjelenő vendégvéleményeket a vezetés. Három témakörnél vizsgálták, hogy a szállodavezetés hogyan kezeli az online véleményeket, válaszolnak-e mindegyikre, vagy csak a pozitív (vagy negatív) hozzászólásokra, van-e bármiféle szabályzatuk, eljárásuk. Továbbá, hogy miben hasonlít és különbözik a szállodamárkák szemlélete, hozzáállása a vendégészrevételek kezelésében. Illetve, hogy miért tanúsítanak egy bizonyos hozzáállást ez ügyben az adott

9 Ezért fontos a téma megértése, mert a kutatások is bizonyítják, hogy a hozzáállás és hozzáadás fontosabb a technológiai kiépítettségénél.

szállodák (Park – Allen 2013).¹⁰ Az interjúkat részletesen elemezték, kulcsszavakat kerestek, amik visszajelzést adtak a viselkedési feltételekről, a szereplők egymásra való hatásáról, stratégiáiról és taktikáiról és a történések következményeiről. Az online felületen beérkezett hozzászólásokból 4148 volt pozitív és 473 (10%) negatív. Átlagosan heti háromszor érkezett hozzászólás, a pozitív észrevételek 18 százalékára válaszoltak a szállodák. Évente tíz negatív komment érkezett, s ezeknek már a 41 százalékára válaszoltak. A kutatásban hét szálloda egyáltalán nem látta el a CMR-tevékenységet, és egy szálloda volt, amely vezetése minden észrevételre reagált. Általában a negatív értékelésekre válaszolnak nagyobb számban a hotelek. A szállodák fele nagyjából azonos megoszlással válaszol mind a pozitív, mind a negatív észrevételekre. Ebből az állapítható meg, hogy a szállodák nem rendelkeznek egy alapvető eljárási leírással, és az azonos márkán belül sem mindig dolgoznak ki egy irányadó kezelési módot. A kutatók keresték a gyakran válaszoló (*regular responder*) és a ritkán válaszoló (*infrequent responder*) szállodák közti eltéréseket. A szerzők rámutatnak, hogy a szállodavezetésnek először meg kell határoznia a szálloda pozícióját, hogy rendszeresen vagy ritkán válaszol-e a vendégészrevételekre.

A rendszeresen válaszoló szállodák estében a kommentek leírják a ténylegesen megtörtént eseteket, és ezzel valós alapot nyújtanak a jövőben érkező vendégek számára. A ritkán válaszoló szállodák estében a kutatás ezt nem tudta megállapítani. A két szemléletből az egyik problémamegoldó, a másik stratégiai. Az előbbi szerint ez az online felület egy kommunikációs csatorna a vendégpanaszok megoldására. A stratégiai szemlélet pedig egy vendégorientált, a vendégekkel hosszú távú kapcsolatot kialakító hozzáállás. Az online visszajelzések segítségével fejlesztik a működési hatékonyságukat és eredményességüket, ami befolyással van a szálloda piaci és pénzügyi teljesítményére. Két fő célja van a válaszadásnak: az egyik a diszkrét és hatékony problémamegoldás, a másik a vendégekkel való kapcsolat elmélyítése.

A Hotelstars EU és a vendégészrevételek

Vendégpanaszok és -észrevételek a Hotelstars EU rendszerében: „A szállodák minősítésével kapcsolatos vendégpanaszokat szervezett formában kell kezelni” (Magyar Szállodaszövetség 2010). Az elvárás a Hotelstars EU oldalán található meg, ugyanakkor a HOTREC minősítési alapelveinek is ez az egyik

¹⁰ A kutatás egyértelműen megmutatja, hogy nincs egységesnek tekinthető eljárásai rend. Az amerikai vendégek 90%-a pozitív észrevételt tett a szállodákra.

eleme. A rendszer segíti a vendégek szálláshely-kiválasztását az egységes kategória feltételeivel. A rendszer hozzájárul az európai fogyasztóvédelmi direktívához a rögzített követelmény rendszerével. A rendszer a rögzített elvárásokkal biztosítja a nemzeti fogyasztóvédelmi felügyelet ellenőrzéseinek szakmaiságát és objektivitását. A Hotelstars EU rendszerében a vendégpanaszokra vonatkozó elvárások az „V. Egyéb terület” elemei közt szerepelnek. Ezen belül a 243., illetve a 244. követelmény a három-öt csillagos szállodákban a minősítés szerint három pontot jelent, de egyben minimális elvárás. Amennyiben rendszeresen kikérik valamilyen formában a vendégek véleményét, az további öt pontot ér, de ez csak a négy- és ötcillagos szállodáknál minimumkövetelmény. A szerző tapasztalta, hogy a minősítéskor több szálloda nem volt felkészülve a bizonyításra.

Módszertan

A kutatás választ keres arra, hogy mit jelent és hogyan oldható meg a szervezett vendégészrevétel-kezelés. A vendégészrevételek beírásának oka lehet pozitív vagy negatív élmény. A tapasztalatok szerint a két motiváció megoszlási viszony száma átlagosan 20 : 80. Minden észrevétel 20 százalékának az az oka, hogy a vendég eltérést érzékel a szállodai ígérték és sugallatok, valamint az elvárásai közt. A szolgáltató szektor és így a szálláshely-szolgáltatás alapmissziója: a vendég elégedett legyen. Ez megelőz minden piaci, emberi és gazdasági célt.¹¹ A választott kutatási módszer, értékelő elemzés biztosítja a tanulmány céljának elérését, hogy segítse a szállodákat egy hatékony rendszer kialakításában.

A vendégigények felmérése

A vendégigények megismerésére több lehetősége van a szállodavezetésnek. Az innováció alapja a kutatás, a primer kutatással jutunk az elsődleges információkhoz. A szállodavezetés több forrásból ismerheti meg a vendégigényeket: a vendégek meghallgatásával, a webfelületeken keresztül, vagy külső szakértő cég által elvégzett online jelentéseken keresztül. Minden szálloda a saját adottságainak megfelelő módszert választja ki és alkalmazza a vendégigények felmérésére.

¹¹ A szerző véleménye, hogy az egyfókuszú profitorientáltság nem biztosítja a fenntartható gazdálkodást. A hármas célrendszer harmonikus egysége viszont megadja a lehetőséget a fenntartható szállodagazdálkodásra.

A vendégek meghallgatása

Minden esetben, amikor a vendég valamit kérdez, kér, közöl, mond, ajánl vagy javasol, a munkatárs hallgassa meg, és „azonnal” válaszoljon a kérdésekre, illetve teljesítse a kéréseket. Ezután a vendégészrevételeket továbbítsa a közvetlen felettesének.

Vásárlók könyve

A 210/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről 25. § (1)-a pontja a vásárlók könyvének tartását kötelező jogi előírás. Kötelező biztosítani a vendégek részére, hogy észrevételeiket, panaszainkat hivatalos formában jelezni tudják. Szállodákban nem jellemző a használata.

Vendégkérdőívek

Tradicionalisan a szobában az ágyra vagy az éjjeliszekrényre helyezték ki a szállodák a kérdőíveket. Ma már inkább a „Mappa” egyik tartozéka. További lehetőség, amikor a reggelinél vagy a wellness recepciójánál helyeznek el kérdőíveket. A szálloda specializációja befolyásolja a kérdőíves lekérdezéseket. Más módszert kell alkalmazni egy „üzleti szállodában” és egy „üdülőszállodában”, vagy például egy „konferenciaszállodában”. A kérdőívek összeállítása és a kérdések megfogalmazása kutatási módszertani ismereteket igényel. A vendéglégedettséget a legtöbb szállodában belső kérdőíveken mérik. Szerepelhetnek rajta általános kérdések (jól érezte-e magát a vendég, visszatér-e még a szállodába), és lehetnek specifikusabbak is (változtatna-e valamit a reggelin, hiányzott-e valami a szobában). Abból is tudunk következtetéseket levonni, ha csak igen-nem feleletválaszolós, vagy egytől ötig számmal értékelő a kérdőív, de még jobb, ha van legalább egy olyan kérdés, amelyről pár szóban ki tudja fejteni a gondolatait. Tapasztalatok szerint a recepción kihelyezett kérdőíveket töltik ki legritkábban a vendégek, mert már sietnek a kijelentkezés után. A GSS¹² egy a szálloda adottságairól összeállított kérdéssor. A kérdéseknek és a válaszadás lehetőségének egyértelműnek kell lenni. A szálloda szolgáltatásait figyelembe vevő kérdőívek a márkáknál is eltérhetnek, mert a szolgáltatások is eltérhetnek.

Személyes megkérdezések

Rövid interjúkat készíthet a porta, a guest relation személyzet, vagy rendezvény lezáráskor kötelezően a bankett személyzete, de lehetőség van szabadidős vendégekre szakosodott szállodáknál például az igazgatói parti keretében történő megkérdezésekre. A kérdőívek mellett szükséges a személyes kérdések módszerének alkalmazása, mert részben így pontosítjuk a véleményeket, részben a személyes kap-

12 GSS – Guest Satisfaction Survey, vendéglégedettségi felmérés.

csolat más dimenzióba helyezheti a véleménynyilvánítást. Az interjúkérdések legyenek egységesek, mert ez biztosítja a konzisztenciát az időintervallumban.

Szállodai honlap

Közvetlen véleménykérésre kialakított felület alkalmazása javasolt minden szállodának. Ugyanakkor a szerző tapasztalata szerint ez inkább a komfortérzet javítására használható, mint kiterjedt kutatási eszközként. A vendégek nem szívesen használják, mert nem tartják megbízhatónak az észrevétel-kezelést. A szállodai honlap alkalmas linkek létrehozására a közösségi felületeken. Így biztosítható, hogy a vendég már az ott-tartózkodása alatt használja, képeket rakjon fel vagy véleményezze a szállodát.

Elutazás utáni lekérdés

Az elutazás utáni lekérdés előnye, hogy a vendég a véleményezésnél nem veszi figyelembe az ott-tartózkodáskor esetleg felmerülő előnyök vagy hátrányok befolyását. A válaszok objektivitását erősíti, hogy az élmények már leülepedtek. Az elutazás utáni lekérdés online kérdőíven vagy e-mail megküldésével történhet. A vendég ott-tartózkodásakor már beleegyezett, megadta az elérhetőségét, hogy később kitölti a kérdőívet. Egyszerű megoldás a szállodai vagy szállodavállalati lekérdés e-mailes kérdőíven, de lehetséges szakértőcégek¹³ lekérdéseit használni. Ilyenkor a vendégek általában két nappal a szállodából történő kijelentkezésük után kapnak egy e-mail üzenetet.¹⁴ Ebben megkérik őket, hogy ha idejük engedi, töltsék ki a mellékelt „vendégelégedettségi kérdőívet” (*Guest Satisfaction Survey – GSS*). A vendéget egy link segítségével egy honlapra irányítják, ahol véleményezheti a tartózkodásával kapcsolatos észrevételeit. Amennyiben a vendég nem tölti ki a kérdőívet, úgy két nappal később megint kap egy felkérést, és ha erre sem reagált, akkor öt nappal később még egyszer – utoljára – megkísérlik rábírní a válaszadásra. Ezután a vendéget többször nem kéri fel. Rendszeresen alkalmazott módszer, hogy például a választ adó vendégek nyereményjátékon vehetnek részt. A vendégek elérhetőségeit a foglalás bizonylata, illetve a szállodai bejelentőlap tartalmazza. Minél több vendégnek tudják elküldeni a kérdőívet, annál nagyobb az esély, hogy jó sok értékelhető választ kapnak vissza. Minimumelvárás a 25 kitöltött kérdőív havonta. Ha

13 A szálloda gazdasági lehetőségeit figyelembe véve a hazai és nemzetközi piacon sok közvélemény-kutató vagy felmérőcég található, amelyek nagy szakmai tapasztalattal és felszereltséggel rendelkeznek. A külső szakértői cégek bevonása előnyt jelenthet, mert a vendégek nagyobb bizalommal vannak a „harmadik fél” irányába, legyen az őszinteség vagy adatkezelési bizalom.

14 Az e-mailt automatikusan küldi ki a szálloda vendégfogadási programja, a beérkezett adatok elemzését viszont külső cég (például az egyik szállodamárkának a Maritz cég) végzi. A kitöltött vendégkérdőívek hozzájuk érkeznek és ők dolgozzák fel azokat. Az elemzett adatokat a szálloda eléri az adattárból.

a válaszadások száma nem éri el a 25-öt, az esetben túl kicsi a mintavétel, nem értelmezhetőek hitelesen az adott havi eredmények.

Közösségi oldalak

A szállodavezetés különböző közösségi oldalak felkeresésével megismerheti az észrevételeket, és azokon keresztül a vendégigényeket. A felületek lehetnek: szálláshely-közvetítői (CRS), online utazási irodai (OTA), utazásértékelői, keresőoldalak vagy egyéb közösségi (Facebook) portálok.

Megfelelés a vendéglátásoknak

A szállodák már a kezdetek óta, mintegy 6000 éve kiemelt figyelmet fordítanak szolgáltatásaik minőségére.¹⁵ A vendéglátottság és a minőség, akárcsak több száz évvel ezelőtt, ma is releváns sikertényező, ez sok „szakember” estében nem igényel külön magyarázatot. A szállodaláncok a saját követelményeik alapján határozzák meg azt az 50–150 kritériumot, amelyet szükségesnek tartanak a vendég általános elégedettségének a méréséhez. Általában az alapszolgáltatások és az alapfelszerelések objektíven értékelhetők. A rendelet önellenőrzési eszközként is használható, mert segít a szálláshelyvezetésnek a munkatársak motiválásában és a hatóságoknak is az ellenőrzésben. A vendéglátottság mérésének van egy szubjektív szintje. Ennek érzékelése és mérése nagy kihívás a szállodavezetés számára. A munkatársak viselkedése, hozzáállása és udvariassága jelenti a szolgáltatás „lelkét”. Az emberi tényező két esetben érzékelhető: amikor a folyamatban fennakadás van, és azt kezelni kell, illetve, amikor a munkatársak viselkedése nem találkozik a vendég elvárásával.

A CRS rendszerekben a szálláshelyek összesített értékelése több száz, több ezer vendégértékelés alapján történhet. A szerző a legmagasabb („Nagyszerű”) értékelést (9,4 – 94%) és a „nagyon jó” (8,1) ér-

¹⁵ A mai kor szállodákat és vendéglátóhelyeket üzemeltető szerezései nem mindig érthetik meg, hogy a vendéglátás, a nem ellenséges szándékkal érkező idegenek tisztelete együtt fejlődött az emberiséggel. Lót odáig elmegy, hogy saját lányait ajánlja fel a büntetésre, mondván: „Ne csinálj semmit ezekkel az emberekkel, mert az én tetőm (házam) védelme alatt vannak” (Mózes 19:08, NIV). Nestor szekeret és lovat bocsátott Télemakhosz rendelkezésére, hogy az el tudjon utazni Pyloson keresztül Spártába minél gyorsabban, és fiát, Pisistratust kérte fel kocsihajtónak. Hosszan sorolhatók a feljegyzett események, amelyek megerősítik azt a tényt, hogy a szolgáltatás minősége mindig kiemelt helyet foglalt el a szálláshely-szolgáltatásban. Ma már mindezt tanítani és értelmezni kell, hogy a gondolatok megértessenek. A minőség így mindig az ígéreteknek, elvárásoknak való megfelelés mérőszáma volt, de voltak idők, amikor ehhez nem kellett Hotelstars EU vagy európai uniós direktíva.

tékelést, valamint a közzétett legalacsonyabb értékelést (5,8) kapott szállodákat vonta be a kutatásba.¹⁶ A szállodák CRS értékelése rámutat az főértéktől való eltérésekre, kiemelve a meghatározó nyolc-tizenkét százalékpontos eltéréseket. Az értékelés hat szempontjánál az átlagtól való eltérés szerepel.

Tisztaság (Cleaness)

Az elért átlagos értékelés (8,5). Egyértelműnek tűnik, hogy a vendég egy általános benyomás alapján pontoz. Feltehetően nem húzza végig a kezét a képkereteken, és nem használ UV fényt az ellenőrzéshez. Az eltérések nem meghatározóak, közel vannak az átlagos értékeléshez, igen alacsony volt tapasztalható a legalacsonyabb (7,9) és a legmagasabb (9,7) pont között.¹⁷

Kényelem (Comfort)

Kiemeli a szerző, hogy a szállodáknál a kényelem megítélése egy százalékponttal az átlag (8,4) alatt van (8,3). A vendégek keresik a funkcionális kényelmet, és előrehelyezik az alvás kényelmét.

Elhelyezkedés (Location)

Értéke a budapesti négycsillagos szállodáknál (8,6), az attrakció közeli szállodákat magasabb (9,3) pont-ra értékelték a vendégek. A szállodákat nagyon jóra pozicionálták. Ugyanakkor előfordult, hogy egy nagyon jó helyszínű szállodát viszont alulértékelték (-0,8) a vendégek. Ez szegmensdiszharmonióra utal, a valós helyszín nem egyezik a szállodát kiválasztó és ott megszálló vendégek igényével.

Szolgáltatások (Facilities)

Az értékek nagysága (8,1), a hazai és a budapesti szállodák is ennél az értékelési szempontnál kapták a legalacsonyabb pontszámokat. Ez azt feltételezi, hogy a szállodák általában nem jól választják ki a kínált szolgáltatásaikat, mert feltehetően nem mérik fel pontosan a vendégigényeket.

Személyzet (Staff)

A szállodákban a személyzet általános megítélése általában kedvező (8,5), azonos szinten van a tisztasággal. Nagyon ritkán alacsonyabb a személyzet értékelése a szálloda minősítésénél (8,4). Kiemelkedő a 12 százalékpontos versenyelőny ezen a területen az egyik vizsgált szállodánál. Látható, hogy a személyzet mindent megtesz az egyébként kedvezőtlen tényezők és értékelések kiegyensúlyozására. A ta-

¹⁶ A kutatás 378 szállodára terjedt ki két időszakban, a rendelkezésre álló adatok száma meghaladja a tízezret. A kiemelés szűk ebb halmazokat értelmez a megítélések alapján.

¹⁷ A tisztaság érthetően elsődleges szempont és könnyen értékelhető, alacsony az eltérés az átlagos értéktől.

pasztalatok szerint a kisebb üzemméretű és nem márkásított szállodák személyzetének hozzáállását magasabbra értékelik a vendégek.

Ár-érték arány (Price-value)

Nagysága (8,4) pont. A budai és pesti attrakcióközeli szállodákat egyformán (8,7) pontra értékelték a vendégek. A szállodavezetésnek leginkább erre kell odafigyelni, mert kiemelt értékelési szempont.

A következtetés argumentációja

A részminősítések és minősítés mutatószámai csak a szolgáltatások (-0,6) és a személyzet (+1,0) elemzésénél mutatnak releváns eltérést. A többi tényező estében a résztényező és az összesített minősítés értéke közt -0,3 és +0,1 eltérés van, ami azt mutatja, hogy a vendégek a résztényezők értékelésekor az összes értékeléshez igazodnak.

A szegmensek és az elégedettségi (minőségi) értékek összefüggése

Vizsgáljuk meg a szegmensösszetételeket a vizsgált szállodákban, és tegyünk kísérletet az értékelés (minőség) és az elvárások összhangjának keresésére az utazási motivációk szerint. A vendégszegmens-elvárások és az értékelések összevetése a vizsgálat célja.

Családi szegmens

A szállodák közül csak az egyikben jellemző a családi szegmens 24%-os részaránnyal. Ez magába foglalja a kisgyermekes és nagygyermekes családokat, de a kisgyermekesek jellemzőbbek ebben a szállodában. Ugyanakkor a vizsgált budapesti városi szállodák átlagosan nagyon alacsony (6%-os) családi szegmenst mutatnak ebben a vizsgálatban. A budapesti szállodákban a családi szegmens jellemzően alacsony, mert ez a szegmens inkább a szabadidős-rekreációs szállodákra jellemző. Hazánkban ez igaz a gyógyszállodákra és a wellness-szállodákra is.

Párok szegmens

A legnagyobb vendégszegmens a vizsgált szállodákban 60%, amelyből a fiatal párok¹⁸ egyharmados részaránya meghatározó. Abban a szállodában, ahol a helyszín alacsonyabb értékelést kapott az átlag-

18 A párok rendszeresen használt szállodai szegmens a szabadidős turizmusban. Az @-szálláshely-közvetítők közül több kettéválás ztja a párok szegmensvendégeit fiatal és idősebb párokra. Ez mutatja az igények eltérését. A generációs szétválasztás hatással van az árakra és az igényekre. Érdekes kutatás lehet a foglalási árak és a vendégek kora közötti összefüggést elemezni.

nál, a fiatal párok részaránya nagyon magas (40%). A kutatás rámutat és szemlélteti, hogy a budapesti szállodák a city break és a kulturális turizmus vendégei körében keresettek. A fiatal párok szegmensének helyszíniigénye eltér az átlagos városnéző turista igényeitől.

Baráti társaságok

A legmagasabb értékelést elért (9,4) szállodában volt a legalacsonyabb a „baráti társaságok” szegmensének részaránya (13%). Az alacsonyabb értékeléseket elérő szállodákban ez a szegmens kétszer akkora részarányt (26%) jelenít meg átlagosan. A baráti társaságok átlagos részaránya 19%. Jellemzően ez a szegmens közelebb van a buliturizmus vendégköréhez, mint a city break turizmushoz.

Egyéni utazók

E szegmens részaránya relatíve alacsony a vizsgált szállodákban (15%). Az országos átlag a másfélszerese, 23%. A szállodákban közel azonos az egyéni üzleti utazók szegmensének részaránya. Ez alapján az üzleti utazókra utaló vizsgálat nem mutatott ki összefüggést az elért értékelések nagysága és az egyéni utazók szegmensrészaránya között.

A következtetés argumentációja

A szállodák a CRS oldalakon megjelent értékelések alapján következtetni tudnak saját szegmentálásuk harmonizációjára. Tapasztalatok alapján a szállodáknak azokra a vendégszegmensekre kell fókuszálniuk, melyek a legmagasabb értékeléseket adják a helyszínre, az ár-érték arányra és a szolgáltatásokra. Ez a három prioritást élvező értékelési indikátor mutatja meg relevánsan az elégedett vendégszegmenseket a szállodákban. Az elégedett vendégek számát és a minőség egyes kiemelt mutatószámainak tartalmát ismernie kell a szállodavezetésnek.

Elégedett vendég

A szállodának a vendégelégedettséghez ismernie kell a priorszegmensek igényeit, és csak erre alapozva lehet kialakítana a jövőképet és a „piaci célokat”. Ilyen célok lehetnek például: az átlagos értékelésnél magasabb értéket elérni az ár-érték arány részerértékeléseinél. Ilyen kiemelt cél lehet például, hogy a vendég visszatérjen, vagy a „szívesen visszatérne, illetve szívesen ajánlja másoknak” válasz bejelölési százaléka. A szerző véleménye, hogy ez az egyik fontos piaci cél, mert ha a vendég sokaknak elmondja és/vagy a social media felületeken kifejezi az elégedettségét, ezzel növekszik a szálloda piaci elismertsé-

ge, ami egyértelműen biztosítja a bevétel növekedéslehetőségét, a bevétel pedig megalapozza a fenntartható gazdálkodást. A korábban bemutatott nemzetközi kutatások bizonyítják, hogy a felsőkategóriás szállodákban általában szervezett a vendégészrevétel kezelése és elemzése. A magasabb vendégértékelés magasabb kínálati árak elérését jelenti, állapítja meg egy kutatás (Hulisi – Bedri 2010).¹⁹ A szerző vizsgálata ebben a szakaszban nem tért ki az elért árak nagyságára.

A következtetés argumentációja

A negatív vendégészrevételek száma biztosan csökkenthető a vendéglégedettség szinten tartásával, illetve növelésével. A vendéglégedettség során felméréssel mérjük a minőséget, ami a megfelelés mutatószáma. A vendéglégedettség érdekében a szállodavezetésnek ismernie kell a minőség fogalmát és a minőséggel összefüggő fogalmakat.

A minőség a megfelelés mérőszáma

A termékek minősége konkrét mutatószámokkal mérhető, legyen az szín, súly, vagy például méret. Köznapi értelemben pedig az igényeink vagy a céljaink kielégítésének mértékéeként alkalmazzuk a minőség fogalmát. Napjainkban szokásos „megfelelőség” értelemben is használni, és ez a legjobb értelmezés. A vendéget az érdekli, hogy az elvárásainak és az ígéreteknek megfelelő legyen a szálloda felszereltsége, kínált szolgáltatásai, és a munkafolyamatok zökkenőmentesek legyenek, ennek része például, hogy a személyzet legyen udvarias.

Minőség (quality)

A szálloda által felállított követelményeknek, a színvonalnak való megfelelés mértékének mérőszáma a minőség. Egyszerűbb megfogalmazással: az ígéretek és sugallatok betartásának szintje. A minőség a felszereltség, a szolgáltatások és munkafolyamatok homogén, egyenletes, állandó, zökkenőmentes megjelenítését jelenti. Például az elektronikus szálláshely-közvetítő rendszereken (CRS) megjelenő érték egytől tízig tartó skáláján a (9,4) a legnagyobb, az (5,8) pedig a legalacsonyabb érték volt a szerző

¹⁹ A hazai 378 szállodát érintő kutatás is kitér az árak és a minősítés összevetésére, de az idevonatkozó eredmények publikálás a nem része ennek a tanulmánynak.

által megismert kutatásban. A vendégek elégedettségének a megjelenési formája, szintmérője a minőség. A vendégek elégedettek, ha az általuk tapasztalt működtetés, a szolgáltatások tranzakciói zökkenőmentesek. A zökkenőmentes működtetés egyszerre feltételezi a felszereltség hiánytalanságát, a szolgáltatások széles körű kínálatát és a munkafolyamat szervezettségét, zökkenőmentességét, vagyis a megvalósítás módját.

Vendégigények (guest needs)

Az ígéretek, sugallatok kialakítása nem lehetséges, ha nem ismerjük a vendégek igényeit és elvárásait. Az egyik legnagyobb kihívás a szállodavezetés számára, hogy a saját szállodájára vonatkozóan megismerje a megcélzott szegmens vendégigényeit. Ebben segítenek a már ismertetett felmérési módszerek: szállodai kérdőív, megkérdezések, online kérdőívek elutazás után, honlapkérdőívek és közösségi oldalak használata.

Kategória (category)

A kategória valóságot kifejező fogalom, azonos jellegük alapján azonos osztályba (csoportba) sorolható halmazok összessége. A szállodáknál a Hotelstars EU alapján történik a kategorizálás. Az európai besorolás egy és öt csillag közt jeleníti meg az eltérő halmazokat. Vannak országok, ahol a besorolás megjelenítése nem csillagokban történik, hanem „A” betűkel, „Gyémánt” jelekkel vagy „Falevelekkel”, hazánkban például a falusi szálláshelyeket „Napraforgó” jellel, míg a többi egyéb szálláshelyet „Korona” jelekkel szimbolizálják.

Színvonal (standard level)

Kategóriához viszonyított állapot. Az azonos halmazon belüli fejlettség mértéke. Ez alapján egy háromcsillagos szálloda lehet színvonalas, és egy ötcsillagos is lehet „színvonalatlan”. Például, hogy a fürdőszobában legyen szappan, ez kötelező szolgáltatás (239/2009) és minimumelvárás a kategorizálásban (Hotelstars EU). A színvonalat az jeleníti meg, hogy mekkora, milyen csomagolású és milyen márkájú a szappan. Ugyanakkor a szappannak harmóniában kell lennie a szálloda kategóriájával, specializációjával és tematizációjával. Sok esetben használják helytelenül a minőség és színvonal fogalmát szinonimaként.

Megfelelés (adequacy)

Hogy a szálloda megfelel-e az ígéreteknek és sugallatoknak, annak mérőszáma a minőség. Például az elektronikus szálláshely-közvetítő rendszerek foglalási portáljain (CRS) megjelenő értékek egytől tízig tartó skálán mozognak, de vannak értékelések, ahol a skála 1–5 intervallumú rangsorolást alkalmaz.

Vendéglégedettség (guest satisfaction)

A vendégek elégedettségének megjelenési formája, indikátora, szintmérője a minőség. A szállodák és a szálláshely-szolgáltatók alapküldetése a vendégek elégedettsége. A vendégek elégedettek, ha az általuk tapasztalt működtetés, a szolgáltatások zökkenőmentesek.

Zökkenőmentesség

Egyszerre feltételezi a felszereltség és a szolgáltatások meglétét, valamint a munkafolyamati lépések megvalósítását és a megvalósítás módját. A zökkenőmentes üzemeltetés nem feltétlenül hibátlan.²⁰ A zökkenőmentesség a felszereltség, a szolgáltatások és munkafolyamatok homogén, egyenletes, állandó megjelenítését jelenti. A vendég érzékelése és elégedettségi szintje, a szolgáltatás minősége a hibaelhárítás zökkenőmentességét jelenti. A zökkenőmentesség elérése érdekében a szállodák kialakítják a lehetőségeiknek és adottságaiknak megfelelő minőségbiztosítási rendszert.

Minőségbiztosítási rendszer

Egy tevékenység és rendszer, mely garantálja, hogy a fent említett elvárt színvonal (*standard level*) folyamatos legyen. Ennek biztosítása különböző módszertanok, eszközök segítségével történhet. A minőségbiztosítási rendszer célja a minőségre vonatkozó célkitűzések (piaci célok) elérésének biztosítása, és egyben bizonyítani a partnereknek, vendégeknek (*evidence based quality*), hogy a szálloda képes a színvonalra (*standard level*) vonatkozó ígéreteit és sugallatait teljesíteni. A minőségbiztosítás négy szintje (Juhász 2008)²¹ segít a szállodavezetésnek eligazodni a rendszer kialakításában és alkalmazásában.

Minőségirányítás

A szervezeti kultúra, vezetői magatartás, filozófia működteti a minőségirányítást. Ez magába foglalja, hogy a jót (a vállalkozás tulajdonosai vagy kinevezett vezetői által meghatározott célrendszert) jól valósítsuk meg (hatékonyan, megfelelő színvonalon). A fogalom utal az irányító és a végrehajtó vezetés elkülönítésére.

Minőség-ellenőrzés

A minőség-ellenőrzés célja a felszereltség, a szolgáltatások kínálata és a munkafolyamatok ellenőrzése, hogy azok mennyiben térnek el az elvárásoktól és ígéretektől. Egyik legismertebb eszköze a minőség-ellenőrzési lista alkalmazása belső minőség-ellenőrzési koordinátorok és külső minőségellenőrök közreműködésével.

20 A szállodai szolgáltatásokban, ahol a tranzakció minden esetben interakcióval jár együtt, előfordulhatnak hibák (elromlik a televízió vagy a számítógép). A recepció nyomtatójából általában akkor fog ki a festék, amikor a vendég várja a számlája kinyomtatását.

21 A szintek: a jogi, szakmai és nemzetközi szabályozás szintjei. A negyedik szint a nemzeti és nemzetközi minőségi díjak.

Minőség, ár és érték

A minőség és az érték fogalma szorosan összefügg egymással. Az „érték” a kapott és az elvárt kifizetett szolgáltatások szubjektív különbözete. Csak folyamatos fejlesztésével (megújulási ráta, tréningráta) lehet magasabb árat elérni. Fontos tudni azonban, hogy a vendégigényeken túl más szempontok is befolyásolhatják a minőséget, úgymint a munkatársak minőségi elképzelései, a környezet igényei, a partnerek szempontjai vagy a vállalat irányelvei, de akárhogy is, végül a minőséget a vendégek állapítják meg, mert a szolgáltatás egyedülálló kritériuma a vendég elégedettsége, és a szerző értelmezése szerint ez a szállodavezetés missziója.

Hegeli logika és minőség

A minőség mindenkor egy meghatározott mennyiség minősége. A termelékenység növekedése nem pusztán egy mennyiségi (volumen-) változás, hanem mindenkor a szolgáltatás, vagy a vendéglátásban a termelés minőségi átalakulása, azaz a konkrét munkafolyamatok megváltozása. A termelékenység változása egyben a minőség változása. Volumennövekedés során döntően több mint más lesz a szolgáltatás, illetve termelés. Ugyanakkor az árnöveléssel, volumennöveléssel vagy az innovatív fejlesztéssel elért bevételnövelésnél döntően több, de egyben más lesz a szolgáltatás.

A következtetés argumentációja

A vendégigények felmérése, a vendéglvárásoknak való megfelelés mérésének elemzése és a minőség fogalmának röviden összefoglalt szakirodalmi áttekintése segíti a szálláshely-üzemeltetőket a vendégészrevételek szervezett kezelésének kialakításában. A tanulmány bemutatja a vendégészrevételek szervezett kezelésének lehetséges modelljét.

A vendégészrevételek szervezett kezelése a gyakorlatban

A vendégészrevételek szervezett kezelésének első feladata legyen a szabályozás kidolgozása. Ez biztosítja a kezelés folyamatának teljes áttekintését. A szállodavezetés meghatározza az észrevételek kezelésének céljait²² és a funkcionális stratégiát.

22 Stratégiai döntést igényel annak eldöntése, hogy milyen legyen az észrevételek rangsorolásának elmélete és gyakorlata, beleértve a releváns észrevételekre adott válaszok arányát.

A vendég jelezheti, ha más szolgáltatásra lenne szüksége, vagy egy adott szolgáltatás nem azt nyújtotta, amit ő elképzelt. Például nem elégedett a büféreggeli választékával, vagy olyan fizetőeszközt szeretne használni, ami nem elfogadott a szállodában. Természetesen a dolgozók is jelezhetik a tapasztalt eltéréseket, mint mondjuk hiba az internetkapcsolat-szolgáltatásban vagy rossz ár szerepel az árlistán. Minden eltérés csökkenti a vendég elégedettségét, ezért kell ezeket minél hamarabb megszüntetni.

A vendégészrevétel kezelésének szervezettsége

A szállodavezetés megteremti annak a feltételét, hogy a vendégek gyorsan és egyszerű módon jelezhesék az észrevételeiket a front line munkatársaknak (portás, báros, londiner, felszolgáló, szobaasszony). Az első vonalbeli munkatársak az észrevételeket jelzik a közvetlen feletteseik felé, akik ezeket felvezetik egy fájlba (*log book*).²³ A panaszkezelés első lépése minden esetben az, hogy a szállodai munkatárs megköszöni a vendégnek, hogy az jelezte az észrevételét, és egyben elnézést kér az eltérésért, valamint ígéretet tesz az azonnali intézkedésre. A szállodákban egyértelműen szabályozni kell a panaszkezelési kompetenciákat. Tudatni kell minden munkatárssal, hogy a panaszkezelés mindenekelőtt annak a feladata, akinek a panaszt a vendég jelezte. A vendéget nem küldik a szállodások más munkatárshoz, hanem ők tájékoztatják azt a munkatársukat, akinek kompetenciája megoldani az eltérést. A Hotelstars EU szállodai kategorizálásának 2010–2014. évekre vonatkozó kiadványa szerint akkor lesz a vendégpanaszok kezelése szervezett folyamat, ha, miután értesültünk a panaszról, reklamációról, meghallgatjuk, rögzítjük, kiértékeljük, választ adunk rá, és végül, de nem utolsósorban intézkedünk. Ez megegyezik a fogyasztóvédelmi törvény elvárásaival.

A folyamat teljességéhez több részfolyamat hiányzik, úgymint az archiválás, a visszakeresés lehetősége és a hosszabb távú elemzési és értékelési lehetőségek biztosítása bizonyított adatokkal alátámasztva. A szervezett vendégészrevétel-kezelési folyamattal ki lehet küszöbölni olyan emberi hibákat, mint a feledékenység, figyelmetlenség, pontatlanság. A jól szervezett vendégészrevétel-kezelési folyamat egyik célja csökkenteni a panaszok számát. A vendégészrevételek szervezett kezelése folyamatának áttekintéséhez szükséges a kiemelt feladatok ismerete.

23 Systematic daily or hourly record of activities, events, occurrences. Rendszeres, naponta vagy óránként rögzített adat a tevékenységek, események meghatározó tényezőiről. A vendégfogadási program egyik modulja.

A vendégpanaszok rögzítése

Az észrevételek meghallgatása, felvétele és rögzítése az első vonalbeli (*front line*) munkatársak feladata. Előfordulhat, hogy a vendég nem hajlandó a portán lévő személyzettel kommunikálni, mert például épp a portással való interakció lett diszharmonikus. Ilyenkor a szállodavezetés valamelyik tagja, a vendégfogadási részleg vezetője vagy az ügyeletes vezető az, akivel a vendég négy szemközt megoszthatja a problémáját. Ez nem utal arra, hogy feltétlenül súlyos a panasz vagy a konfliktus, egyszerűen csak nem bízik a recepciósookban, vagy nagyobb figyelmet szeretne elérni. A vendégészrevétel érkezhethet szóban vagy írásban, mindkét esetben rögzíteni kell.

A szóbeli panaszok rögzítése

Az észrevételeket meg kell hallgatni, s ha a vendég hangos vagy ingerült, egy csendesebb és nyugodtabb részre kell invitálni, ahol a többi vendéget nem zavarják, ezzel is bizonyítva, hogy neki szánjuk a figyelmünket, és nem szeretnénk, ha bármi megzavarná a problémája elmondása során. Gyakran a legjobb helyszín a szóbeli észrevételek „rögzítésére” a concierge desk vagy a guest relation asztal. Szemmagasságban elhelyezkedve a vendéggel az asztalnál azt fejezi ki, jelzi, hogy komolyan kezeljük a felvetését. Empatikusan, a helyzetébe képzelve magunkat könnyebb lesz az ő szemszögéből megérteni a szituációt. Jó módszere a megértés kimutatásának, ha elismételjük az addig elhangzottakat, így a vendégnek egyértelmű lesz, hogy mit mondott ki hangosan, mennyi és mi jutott el a munkatárs tudatáig, valamint ez erősíti benne az érzést, hogy az ő érdekeit tartjuk szem előtt és az esetet meg akarjuk oldani.²⁴ Minden szóbeli észrevételt rögzítsünk, de releváns szóbeli panasz esetén jegyzőkönyvben kell rögzíteni a felvételt, amit a fogyasztóvédelmi törvény értelmében öt évig archiválni kell. Utazási irodai vendég esetében is elvárás a jegyzőkönyv felvétele, mert csak ennek birtokában tud a vendég hazautazás után reklamációt benyújtani az utazási irodában. A hivatalos jegyzőkönyvtől függetlenül segítséget nyújt a későbbiekben, ha a meghallgatása után lejegyezzük a szóban elhangzottakat. Ilyenkor még emlékszünk minden részletre, és ha valami újabb tényező merül fel a vendégnél, vagy elégedetlen a kimenetellel, akkor lehet rá hivatkozni, hogy az első beszélgetés során ezek hangzottak el, ezekre kerestünk megoldást. A ven-

²⁴ A szóbeli észrevételezés nehezebben kezelhető, mert kell hozzá kommunikációs, problémamegoldási és konfliktuskezelési kompetencia, ami a gyakorlatban alakul ki, ha az elméleti alapokat már elsajátítottuk az oktatás során.

dégtől függ, hogy zavarja-e, ha a beszélgetés alatt a legnagyobb figyelem mellett jegyzetpontokba szedve leírjuk az esetet, vagy esetleg értékeli, és úgy érzi, tényleg komolyan van véve. Amikor meghallgattuk a vendéget, először ki kell mutatni megértésünket a csalódottságával kapcsolatban.

A kiértékelés menetét segíti, ha a releváns tényező megismerésére irányuló kérdéseket teszünk fel, például hogy kivel vagy mivel kapcsolatban van észrevétele, hol és mikor alakult ki, pontosan mi zavarja, mivel sérült az érdeke, számára mi lenne a legideálisabb megoldás. Egyszerűbb és megkönnyíti a majdani intézkedést, ha a cselekvéshez szükséges információkat előre ismerjük, és minden tényezőt figyelembe véve tudunk következtetéseket levonni. Ezek után már sokkal egyértelműebb, hogy jogos vagy megalapozatlan a panasz, valamint, hogy kinek a hatáskörébe tartozik az intézkedés. Ha mi nem vagyunk felhatalmazva a döntésre, akkor az illetékes személyt, feletttest meg kell keresni, és tárgyilagosan tudatni kell vele a vendég problémáját. Személyesen meghallgatott észrevétel esetében, ha már ott helyben tudunk dönteni a megoldásról, tegyük meg, mert a gyors megoldás erősíti a vendégkapcsolat-kezelést.

Az írásbeli panaszok rögzítése

Az írásbeli panasz leggyakrabban e-mail formájában érkezik vagy social media felületen, de lehet vásárlók könyvi bejegyzés vagy szállodai kérdőívben tett felvetés. Az észrevételt mindig figyelmesen és alaposan végig kell olvasni és értelmezni. Az írásbeli észrevételek és/vagy panaszok kezelése nem gerjeszt direkt konfliktust, ezáltal a kezelésük is egyszerűbb. Szállodavállalatoknál az írásos vendégpanasz az anyavállalat központjába érkezik, és onnan kap választ a vendég, de a központ az illetékes szállodától kér tájékoztatást a tényállásról és az alapján válaszol a vendégnek. Előfordul az is, hogy például a MSZÉSZ-irodába, a fogyasztóvédelmi felügyelethez vagy a jegyzőhöz érkezik az észrevétel.

Minden panaszt vagy észrevételt rögzíteni kell egy adatfájlba a számítógépes rendszerben. Következő lépés annak biztosítása, hogy az észrevételek értékelésre kerüljenek. Az értékelés nem azonos a megértéssel. Egy szóbeli észrevételnél a megértés és az azonnali megoldás után is szükséges az elemzés és értékelés.

A vendégpanaszok értékelése

Az értékelés célja, hogy a panaszokból és egyéb vendégészrevételekből levonjuk a következtetéseket, és a tapasztalatokat felhasználjuk a felszereltség, a szolgáltatások és a munkafolyamatok fejlesztése²⁵ érdekében. A rögzített adatokat rendszeresen és megfelelő módon feldolgozzuk, elemezzük. Az ezt követő

25 A fejlesztés ráhatás a fejlődésre, minden tényezőnek van egy szerves fejlődési folyamata, s amikor a folyamatot gyorsítani v agy finomítani szeretnénk, azt nevezzük fejlesztésnek.

értékelés célja, megállapítani, hogy mi áll a legtöbb panasz mögött. A vezetőség a napi és havi megbeszéléseken rendszeresen foglalkozik az értékelésekkel és az azokból levont következtetésekkel, de nem feltétlenül a konkrét panaszokkal. A munkatársak rendszeresen részt vesznek belső panaszkezelési tréningeken, ahol tájékoztatást kapnak vezetőiktől a leggyakoribb vendégészrevételekről és kezelésük optimális szakmai gyakorlatáról. Ezekről emlékeztető készül, amit behelyez a vezetés a vendégészrevételek mappába és a tréningnyilvántartások közé.

Családi és önálló szállodáknak²⁶ javasolt egy egyszerű táblázat kidolgozása, ahova rendszeresen, hetente, kéthetente felviszik a szóbeli panaszok, a kérdőívek, az e-mail beérkezések és a webes felületen megjelenő észrevételek adatait. A pontos és lehető legteljesebb adatrögzítés elősegíti a vendég szegmentálását. A szállodai szegmentálás általános alapja az utazási motiváció. A szállodák a rendelkezésükre álló nagy terjedelmű adatok alapján a részletesebb, pontosabb vendégsegmentálás felé indultak el. Egy kutatás eredménye, hogy a vendégek ár-érték arányú értékelése alapján is lehet szegmentálni (Rondan – Diaz 2012).²⁷ A szerző is javasolja a részsegmentek kialakítását, a segmentek finomítását például az átlagos költség vagy az értékelések felhasználásával.²⁸

Intézkedések és akciótervek készítése

A vendégészrevételek szervezett kezelésének folyamatában megtörtént a meghallgatás, a szóbeli és írásbeli észrevételek rögzítése, valamint harmadik lépésként az elemzések és értékelések elvégzése. Következő feladat az intézkedési és akciótervek készítése annak érdekében, hogy az eset ne fordulhasson elő a jövőben. Az esetek kezelése eltérő intézkedési szintekhez tartozhat.

26 Családi szállodát üzemeltet az a tulajdonosi kör, ahol egy személy vagy család a tulajdonos és (általában) az üzemeltető. Önálló szállodát az a tulajdonosi kör, ahol kettő vagy több tulajdonos van, akik lehetnek jogi személyek vagy természetes személyek, s az üzemeltetést szállodaigazgatóra bízják. Mindkettő független (independent), mert nem csatlakoztak szállodai márkához.

27 Magyarországon is már elkezdte egy cég a vendégsegmentálás finomítását az ismert utazási motiváción kívül más tényezők felhasználásával. Javasolt az egy vendégéjszakára jutó költség, az ár-érték arány kiemelésével kezdeni ezt a folyamatot, szívesen veszi-e igénybe a szolgáltatásainkat a jövőben vagy sem.

28 A törzsvendég- és klubkártyák kiadását kedvezőbb a költséghez rendelni.

Intézkedési szintek

Az észrevételek alapján meghozott döntések meghatározzák a szükséges intézkedéseket, amelyek lehetnek (időintervallumba sorolva): azonnali megoldás, kompenzáció adása, válaszadás, fejlesztés és beruházás. Megalapozatlan panasz esetén a vendéget tájékoztatjuk a tényszerű helyzetről, megköszönve észrevételét.

Azonnali megoldások (direct solution)

Általában erre adnak lehetőséget a szóbeli panaszok. A reklamációs eseteket (*cases*), függetlenül a megoldástól és attól, hogy az észrevétel szóban hangzott el, rögzíteni kell. Létrehozunk egy „esetet”, és azt egyedileg végigvezetjük a megoldásig, valamint megtartjuk az elemzésekhez. Az azonnali megoldások is részei lesznek a belső tudásbázisnak. Az azonnali megoldásoknak a legszélesebb a spektruma. A cserélt szobától a cserélt hajszárítón keresztül a kiegészített bekészítésektől az étel kicseréléséig terjedhet, és még azon is túl. Az azonnali megoldások esetében, ismerve a megoldás várható idejét, inkább mondunk tíz perccel többet, mint öt perccel kevesebbet. Lehet, hogy csak húsz perccel csúszunk ki a beígért időből, de a vendégnek ez rosszabbul esik, mint ha többet mondunk, de hamarabb teljesítjük. Tájékoztassuk a vendéget, hogy mit fogunk tenni, de semmiféle felesleges magyarázkodásba ne bonyolódjunk.

Kompenzációnyújtás (compensation)

A helyben felvett szóbeli reklamáció gyors és hatékony megoldási módszere. Miután megállapítottuk, hogy a vendég mit gondol megfelelő megoldásnak, ajánljunk fel alternatívákat, alig érezhetően, de nagyobb kompenzációval. A kedvezmény (*discount*) és a kompenzáció eltérő fogalmak, de csak az okok eltérőek, a végfejemény hasonló. A kompenzáció lehet „up grade”, amikor kétágyas szoba helyett apartmant adunk a vendégnek vagy executive szinten kap szobát, vagyis ténylegesen a fizetett értéket meghaladó szolgáltatást kínálunk. Leggyakrabban a szállodai vendéglátás vagy a specializáció területéről nyújt a szálloda kompenzációt. Egy vacsora, vagy üveg bor a szobába, egy ajándék masszázs a legtöbb esetben kiengeszteli a vendégeket az észlelt zökkenőért. A kedvezmények és kompenzációk nyújtása elfogadott, de a vendég aláírása mellett a számlamásolaton a kedvezményadó aláírása is megjelenik a kedvezmény vagy a kompenzációadás okával, mert ezzel csökkenti a vezetés az üzemeltetés gazdálkodási kockázatát. A panasz kezelése után minden érintettet tájékoztatunk az adott kompenzációról, és ezt rögzítjük a vendégészrevételek mappában.

Válaszadás (response)

Elvárt, hogy az észrevételekre 24 órán belül válaszoljunk levélben, amelyben tájékoztatjuk a vendéget a megtett intézkedésekről, de ezt megelőzi a kiértékelés. Az írásban érkezett észrevételekre írásban kell válaszolni. A válaszadáskor tartsuk be az üzleti kommunikáció elvárásait. Vannak olyan kötelező tartalmi elemek, mint a megszólítás, a köszönet, amiért a szállodában szállt meg, a bocsánatkérés a panaszt kiváltó kellemetlenség miatt, és az intézkedés tényének leírása. Végül a fennmaradó bizalom reményében biztosítani kell a vendéget, hogy ha legközelebb jön, ilyen kellemetlenséget nem tapasztal, köszönhetően az ő észrevételének. A webfelületi értékelésnél, amennyiben az észrevétel sértő lehet a szállodára nézve, javasolt a felületi válasz helyett a direkt e-mailes kommunikáció.

Fejlesztés (development)

A fejlesztés kiterjedhet a technikai feltételekre, a szolgáltatások kínálatára és a munkafolyamatokra. A vendégészrevételek gyakran adnak inspirációt a szállodavezetésnek például új szolgáltatás bevezetésére vagy munkafolyamat-egyszerűsítésre. Idesoroljuk a munkatársak fejlesztését, a tréningeket, amelyek témáit befolyásolják a vendégészrevételek.

Beruházás (investment)

Az intézkedések bizonyos szintje beruházást igényel, és ezt legtöbbször a szállodavezetés nem tudja azonnal megoldani, de az intézkedési tervben megfogalmazza a befektetett eszközök pótlásának szükségességét. Ilyenek lehetnek a zajszigetelések, a kopott szőnyeg vagy bútor, matracok, törülközők cseréje, esetleg a vendégek által hiányolt self check in pult elhelyezése.

A következtetés argumentációja

A szállodák munkatársai ismerik a fogyasztóvédelem elvárásait és tendenciáit, a „frankfurti táblázat” tartalmát, és ezeket a minőségtudatos vendég is ismeri és alkalmazza, amikor lehetősége van rá. Alapmisszió a vendég elégedettsége, akivel tudatni kell a probléma megoldása után, hogy az észrevétele hogyan segítette a működést, és hogyan fogjuk fejleszteni a szolgáltatásunkat az ő észrevétele alapján. Az akciótervek megvalósulását folyamatosan követjük a személyi felelősök megkérdezésével és a határidők monitorozásával.

A vendégészrevételek elemzése

A vendégészrevételek szervezett kezelésének utolsó folyamata az elemzések elvégzése. A bizonyítékokon alapuló elemzésekhez szükséges a pontosan kezelt GSS-, vagy más néven CRS-adatbázis. Az elemzés célja pontosítani a kiváltó okokat. Az adatbázis-elemzés eredménye és értékelése rávilágít a leggyakoribb esetek okaira. Az elemzésből a szállodavezetés megállapíthatja, hogy melyek voltak egyedi esetek és melyek gyakran vagy nagyon gyakran előfordulók.

Megfelelő rögzítésnél az adatelemzésből kitűnik, hogy az év mely időszakában, melyik hónapban és milyen napon, milyen területekre milyen típusú panaszok érkeztek, és ezekre mi volt az akcióterv. Ezért kerül rögzítésre legalább a dátum, szobaszám, nemzetiség, szegmens, szolgáltatási érték, tartózkodási idő, az észrevételezett részleg, a kifogás ténye. Később a megoldás módja, az akcióterv és dátuma. Az egyedi esetek véletlenszerűek, míg a gyakori esetek rendszerhibára utalnak. A gyakran előforduló eseteknél fontos az akciótervek kidolgozása, hogy a vendégpanaszok számát lecsökkentsük vagy lehetőség szerint megelőzzük. Nem csak a panaszt kezelő számára lehet tanulságos egy-egy eset, hanem a munkatársak számára is, akik még nem szembesültek hasonló helyzettel, és a megismert esetekből okulva már rutinosabban kezelik a hasonló jellegű eseteket, amennyiben a vendég az ő műszakukban tesz panaszt.

A szállodai GSS rendszer

A szálloda által kialakított rendszer szervezett panaszkezelésre ad lehetőséget. A GSS²⁹ rendszer a PMS rendszerekhez integráltan kapcsolódik. A PMS rendszernek vannak moduljai, ilyen alrendszerek például a Hostware esetében a front office, az online foglalás, az *ügyfélkapcsolati rendszer*, a vendéglátás, az áruforgalom, a rendezvény, az anyagnyilvántartás, a tárgyi eszköz-nyilvántartás, a fürdőbeléptetés, a gyógyászat és a wellness, valamint a főkönyvi könyvelés rendszerei. A rendszer adatait úgy kell feltölteni, hogy a feltöltés alapján a vezetés bármikor lekérdezhesse a leggyakrabban kritizált tényezőket (helyszín, felszereltség, berendezés, részleg, szolgáltatás vagy személyzet). Ezzel egy időben nem csak a kritizált tényezőket, hanem az észrevételeket tevő vendégcsoportokat is megismeri a vezetés. A létre-

²⁹ GSS (Guest Satisfaction Survey), ami a szálloda által kialakított VEF (Vendéglégedettség Felmérés) adatbázisának felel meg. A PMS (Property Management System) vendégfogadási rendszer a szállodaföldszint munkafolyamatait segítő és rögzítő rendszer.

hozott rendszer³⁰ nyilvántartása legyen alkalmas az értékelések visszakeresésére. Fontos az észrevételezett tényező és az észrevételező megismerése. A lekérdezési szempontok sokfélék lehetnek.

Az észrevételezés szempontjából: dátum, részleg és gyakoriság, téma és gyakoriság, a szálloda minőségi mutatószáma, a válaszadás ideje, az akcióterv tartalma, a kompenzáció mértéke, javaslatok, az észrevétel súlya, pozitív vagy negatív volta (és még egyéb lehetőségeket tud meghatározni a szálloda vezetése).

Az észrevételező szempontjából: nemzetiség, költségi hányad (Gesper Ft), foglalási forrás, partnerek (TOP vagy általános), üzleti vagy webes, tartózkodási idő, vendégszegmens, gyakran vagy ritkán utazó törzsvendég, állandó lakhelye, életkora és a szobaszám.

A költségi hányad és a partnerek elemzése megmutatja, hogy azok nem egyformán járulnak hozzá a szálloda bevételeihez és/vagy eredményeihez,³¹ és hatalmi szempontjaik is eltérőek. Egy kiemelt partner észrevétele nagyobb súllyal bír. A partner-jövedelmezőségi elemzés megmutatja, hogy ténylegesen mennyi bruttó bevétel és haszon származik egy bizonyos partnerrel való kapcsolatból. A jövedelmehatárok felállításával kategóriákat alakíthatunk ki, és ezeknek megfelelően súlyozhatjuk az ügyfeleket, hogy kire kell több figyelmet fordítani, kire kevesebbet. Ezt nevezi a szakirodalom key account management tevékenységnek. A késve fizetett vagy kintlévőségi eljárással utalt számla többletköltséget jelent a szállodának. Készítsünk vendégprofil a hozzájuk rendelt adatok segítségével, és ennek felhasználásával kezeljük a vendégeket.

A CRM alkalmas kampányok kezelésére, akciótervek követésére. Például direkt mail kiküldésére szűrt célcsoportok részére a nagy adatállományból. A szálloda beállíthatja a statisztikai csoportosítás lehetőségét szegmens, lakóhely, iskolai végzettség, életkor, munkakör, költségi hányad, időpont, tartózkodási idő és egyéb lehetőségek szerint. A rendszer nyilvántartja és lekérdezésekre, elektronikus levelezési programmal összekötve küldi ki a hírleveleket. A rendszer akkor hatékony, ha képes a lekérdező személyre szabott jelentéseket készíteni szükség szerint. A jelentés a táblázatban szereplő adatokat, az előre összeállított vagy az adott igény szerinti táblázatrészeket képes megjeleníteni, de beállítható átlagszámítások, megoszlási viszonyszámítások és diagramok automatikus készítése is.

Végül, de nem utolsósorban vannak marketingcégek, amelyek nem programot ajánlanak, hanem a CRM vendégkapcsolati menedzsmenttevékenységének komplex ellátását. Tapasztalat és javaslat, hogy

30 A rendszer jelenthet egy egyszerű Excel fájlt, ami alkalmas az adatok kezelésére, amennyiben nem áll rendelkezésre a PMS modul.

31 Vannak szegmensek, ahol bizonyított a szolgáltatás ellátásának magasabb vagy alacsonyabb költségintje.

a szálloda különítsen el egy költségkeretet erre a tevékenységre egy szakértőcéggel kötött szerződés alapján, mert a pontos vendégismeret és a hatékony vendégkapcsolati menedzsment biztosan megtérül az elégedett vendégek magasabb minősítési értékei miatt. A vendégek a szállodaválasztáskor megnézik a minőségi pontszámokat és az utolsó vendégészrevétel-bejegyzéseket, majd ezek alapján hozzák meg a döntéseiket.

A vendégészrevételek elemzési szempontjai

Az elsődleges releváns feladat a megbízható adatállomány rendszeres rögzítése. Az adatokat rendszeresen és folyamatosan gyűjteni kell. Az értékelő programok általában 20–25 kérdőív alatt nem adnak megbízható értékelést. Az előzetes jóváhagyás után általában 17 százalékos válaszarány jellemző. Nagyobb (százszobás) üzemméretnél legalább havi 25 kérdőív minimumelvárás. Ehhez 150 vendégnek kell e-mail üzenetet küldeni. Amennyiben a szobakihasználtság foglaltsága 60% százalék, ez 1800 kiadott szobát jelent havonta, és ez 717 szobaéjszakát átlagos 2,51 napos tartózkodási idővel. A vendégek 21 százalékát kell megkérni a válaszadásra, és ebből lesz várhatóan 25 kitöltött kérdőív. A számítás mutatja, hogy az összes önkéntes észrevételt a szállodában megszállt vendégek egynegyede generálja. A mennyiségi adatokat figyelembe véve a feldolgozás nem igényel kiemelkedő ráfordítást a szálloda részéről.

Létezik-e ún. szállodai márkaevangélista³², és van-e lehetőség a vendégek evangélistává tételére? Az a szálloda, amelyik felvállalja, hogy minden észrevételre válaszol, ezzel a döntésével megosztja az ismereteit mindenkivel, s ezzel növeli az érzékelt és tényleges értékét azzal, hogy hozzáférhetővé teszi azokat a webes felületeken. (Például egy észrevétel alapján mutatassunk be fotókat az adott területről. A szálloda közösségi oldalán mutassuk be a fotót, és adjunk hozzá újabb információkat. Tegyük közzé, hogy ez kipróbálható, igénybe vehető, és meggyőzően, bizonyítottan ellenőrizhető. Hasonlóan jó megoldás a hírlevél használata erre a célra. A CRM egyik alapelve a gyors válaszadás. Nem kell kitalálni a választ, mert adott a megoldás és a lehetőség az eltérés megszüntetésére, de az csak akkor hatékony, amennyiben sugallja a személyes kapcsolattartást.)

³² A lojális fogyasztók evangélistává tételéhez mind párbeszéd, mind mély benyomás keltése szükséges. Az ügyfél evangélista (márkaevangélista) olyan rendszeres vásárlója egy üzletnek (vendége a szállodának), aki szinte kényszerrel érzi arra, hogy ezt másokkal is megossza. A promóció része lehet ilyen vendéget kreálni, mert a szállodára jellemző személyiség népszerűsíti a szállodát.

Kérdőív elemzése (question analysis)

Legyen az első elemzés egy statisztikai táblázat, amely megmutatja, hogy a GSS egyes kérdéseire hány válasz érkezett, és azok milyen értéket képviselnek. Megismerjük a válaszadók számát és az átlagos teljesítményeket százalékban. A táblázat kimutatja, hogy az egyes kérdéseknél mely válaszok kapták a legmagasabb pontszámokat, azonnal megismerhető a kiugróan alacsony vagy kiugróan magas pontszámot kapott terület, illetve kérdés. Ismerni kell azokat a válaszokat, amelyek relevánsak, mert utalnak arra, hogy könnyen elveszíthetjük a vendéget. Ilyen válasz a már említett „Visszatérne-e szállodánkba?” kérdésre adott, de hasonló az ár-érték arányra és az összegző értékre vagy az általános megelégedettségi kérdésre adott válasz. Ne feledjük, a tisztaság javítására relatíve könnyű akciótervet kidolgozni, de az ár-érték minőségi (elégedettségi) szintet növelni már kihívást jelent a szállodavezetésnek. A vendég a válaszokat az egyéb tényezők hatásának együttes érzékelésére adta, ezért ezeket az eseteket a vezetés kivizsgálja, hogy elhárítsa az újbóli előfordulás lehetőségét.

Lehetőségek és erősségek mátrixa (opportunity map)

Készítsünk egy BCG-táblázatot az adatokból, amely két oszlopot és sorokat tartalmaz. A két oszlop a fontosságuk szerint osztályozza az értékeket, például a jobb oldalon a nagyon fontos, a bal oldalon a kevésbé fontos elemek legyenek. A sorok pedig az értékelés alapján alkotnak rangsort a kevésbé jól teljesítőtől a jól teljesítő mutatók felé. Így elérjük, hogy a jobb felső mátrixban szerepeljenek azok a tényezők, amelyek kulcsfontosságúak, viszont gyenge értékelést kaptak. A szakirodalom ezt a mezőt „First priority” néven azonosítja. Ezeket a problémákat kell legelőször kiküszöbölni. Külön mezőben jelenjenek meg azok a mutatók, amelyek nem kulcsfontosságúak és nem jól teljesítenek, legyen az a másik legfontosabb mező. Egy mezőben vannak a fontos, de jól teljesítők, és vannak a jól teljesítő, de nem fontos mutatók.

Vendégészrevételek elemzése (guest satisfaction analysis)

A létrehozott adathalmaz kialakítása lehetővé tette az észrevételek elemzését egyéni beállításokkal. Ezzel teljesebbé válik a rendszer. Kereshetünk időszakra, problémakörre, kulcsszavakra. Kiválaszthatjuk, hogy a pozitív vagy a negatív véleményeket szeretnénk-e elemezni. A keresés eredményét a rendszer táblázatba foglalja, megadja a vendég nevét, e-mail címét, tartózkodás időintervallumát, dátumát és a megjegyzéseit. A módszer lehetőséget ad a szállodavezetésnek komplex elemzésekhez szükséges adatok kinyeréséhez.

Változások elemzése (intensity analysis)

A táblázatban kiemelünk mutatókat egy adott időszakra vonatkozóan, valamint a kérdőív kérdéseire adott értékeléseket ugyanarra az időszakra. Az időszakoknál a havi bontás, az előző időszak havi értékei az adott időpontig jelennek meg, ami lehet például január–március. Elemezhetjük, hogy „Rank” a szálloda hányadik az adott CRS rendszer rangsorában a versenytársakhoz képest. Ebben az esetben a szálloda által kialakított GSS rendszer alapadatai közt szerepeltetni kell a versenytársak minősítési értékeit ugyanabban az időszakban, amikor a saját szállodánk adatait rögzítjük, és ez mindig akkor történik, amikor vendégészrevételt rögzítünk.

Trendelemzés (trend analysis)

Ebben az alrendszerben a táblázatokhoz hozzárendeljük az előző év adatait, és így a vendégelégedettséggel kapcsolatos átlagos teljesítményről kapunk adatot, ami megjeleníthető grafikus diagramon. Külön grafikon mutatja az idei év göngyöltett adatait a bázishoz képest havi bontásban. A grafikont létrehozó adatok a mellékelt táblázatról leolvashatóak, egyértelművé téve a tényleges teljesítményt. Hosszabb idejű használat után több év adatait is egymás mellé rendelhetjük, és akkor a trendelemzés nem csak két, hanem több év adatait használja fel.

A trendelemzés akkor teljesíti célját, ha nagyobb eltérést mutató adatoknál a szállodavezetés újraértelmezi az észrevételeket. A vezetés célja, hogy a negatív esetek ne ismétlődjenek. A kiegyensúlyozott, zökkenőmentes teljesítményért a vendég magasabb minősítési értékeket jelöl meg, és ugyanez felhasználható a munkatársak elismerésének bizonyítására és a bizonyítékokon alapuló vezetési eszköz használatán alapuló motiválásra.

Priorkérdések elemzése (key measures analysis)

Javasolt a kiemelt kérdésekre adott válaszok kihangsúlyozása egy priorelemzés-táblázatban, ahol a kulcskérdések halmazba helyezzük a szálloda által legfontosabbnak tartott mutatószámokat. A korábban már említett visszatérési szándéokra adott válasz, a szálloda ajánlása másoknak és az ár-érték arány minden esetben szerepeljen a kiemelésekben. A továbbiakban a szálloda a saját adottságait ismerve idehelyezhet egyéb általa fontosnak tartott mutatókat. Tekintsük ezt a jelentést úgy, mint egy összegzést, ahol a program a legfontosabb ismérveket emeli ki a rendszerből, és az adatokból diagramon mutatja meg a változásokat.

A szállodavezetés és a GSS rendszer

A szállodavezetés feladata hármas: kialakítani és működtetni a szállodai GSS rendszert, meghatározni a formalizált GSS–VIR jelentéseket, azok tartalmát, megjelenését, valamint a rendszerek jelentéseit rendszeresen megtekinteni, értelmezni, elemezni és értékelni. A kialakított szállodai GSS rendszer az adatrögzítésre ad lehetőséget. A vendégészrevételek elemzési szempontjai formalizált lehetőséget adnak a szállodavezetésnek az adatokból készített jelentések automatizált összeállítására, ami biztosítja a könnyen áttekinthető, értelmezhető elemzést. Harmadik feladat a kapott információk értelmezése, elemzése és értékelése. Kiválasztani azokat a tényezőket, amelyekkel gyors és releváns javulás érhető el, és a cselekvési tervek végrehajtása a lehető legrövidebb időn belül realizálható. A demokratikus vezetési stílus alkalmazása a középvezetők és a dolgozók bevonását jelenti a megoldási terv kidolgozásába.

Következtetések

- A vendégészrevételek szervezett kezelése a szállodavezetés vendégorientált elkötelezettségével kezdődik. Annak a felismerésével, hogy a vendéglégedettség valóban a szálláshely-szolgáltatás alapmissziója. Amennyiben a tulajdonos és/vagy a szállodavezetés átlátja a szállodavezetés esszenciális elméletét (Juhász 2010) és felismeri a folyamat elemeinek összefüggését, megteheti a következő lépést.
- Második lépés a rendszer kiépítése, ami az elégedettségfelmérési eszközök meghatározásával kezdődik.
- Harmadik lépés az eszközök használatának munkafolyamat szintű szervezése, amikor az adatok formalizált GSS–VIR-jelentések, diagramok formájában jelennek meg.
- Negyedik lépésben a szállodavezetés elemzi és értékeli a vendégek által a különböző eszközök felhasználásával adott válaszokat. Összehasonlíthatja a saját adatait a versenytársak adataival, és a szállodán belüli adatcsoportokat is összevetheti egymással – vagyis az „evidence based management” ezzel is alátámasztja a bizonyítékokon alapuló vezetést. Az adatok felhasználhatók piaci célok kitűzéséhez vagy prémiumfeladatok meghatározásához. A létrehozott szállodai GSS rendszeréből annyi információ nyerhető, amennyit az adatfelvitel során rögzítettek. Minél több az alapadat, annál több elemzési lehetőséget biztosít a rendszer, így a lehető legrészletesebb nyomon követést biztosíthatja a vendégek tartózkodása alatt nyert tapasztalatok alapján tett észrevételekből.

A következtetések argumentálása

A vendégészrevételek megbízhatósága

Általánosan felvetődik, és a rendszeralkalmazás elutasításának gyakran ez az egyik oka, hogy az adott észrevételeknek mennyi a valóságtartalmuk és mennyire megbízhatóak, legyenek azok pozitívak vagy negatívak. Vannak olyan esetek, amikor bizonyított a vendégészrevételek megbízhatósága. Általában ez igaz a szállodaemelet és szállodai vendéglátás területére, ahol a munkatársak elfogadják a kritikákat, azzal a kötéssel, hogy mindig volt és lesz is egy-egy elfogult vélemény. Tapasztalat, hogy a ritkán utazók elvárásai eltérnek a gyakran utazókéttól, és különösen a szálloda törzsvendégeitől. A törzsvendégek észrevételeit megbízhatóbbnak tartják és jobban elfogadják a munkatársak, ugyanakkor a törzsvendégek szigorúbban pontoznak, és ez alacsonyabb pontszámokat jelent. Szakmai általános vélemény, hogy a törzsvendégek a legkritikusabbak. Ugyanakkor az újonnan belépő törzsvendégek között mindig lesz olyan, aki többet vár a „tagságtól”, mint amennyit a szálloda nyújtani tud. Külön kutatási témát igényel, hogy a törzsvendégeknek nyújtott extra szolgáltatások és kedvezmények valójában inspirálják-e őket arra, hogy szállodaevangélisták legyenek. Végül megtérülnek-e a kedvezmények a törzsvendég-volumennöveléssel elért bevételekben.

A vendégelégedettségi felmérés hatékonysága

Javasolt és elfogadott a több lábbon állás elmélete. Minél több forrásból áll rendelkezésünkre észrevétel, annál pontosabb és hatékonyabb a felmérés. Helyezzünk be kérdőíveket a szállodaszobákba, a reggelihez vagy a termálrészleghez. A szállodai kérdőív a szálloda belső adottságainak részleteire kérdezzen rá. Ezt a vendég pár perc alatt kitöltheti, és zárt borítékban leadhatja a portán. A szállodai foglalásokkor, illetve a bejelentőlapokon kell minél több e-mail címet begyűjtenie a szállodának a belső vagy külső utófelmérésekhez. A szobai kérdőíveket a szobaasszonyok gyűjtik be vagy a portán adja le a vendég, de az értékelést ne a porta készítse, mert a pluszfeladat ellenállást válthat ki.³³ Adott esetben (különösen üdülőszállodák, gyógyszállodák és termálszállodák esetében) például díjazási rendszer alkalmazásával növelhető a kitöltött kérdőívek és/vagy a válaszadást felvállaló e-mail címek száma.

³³ A szerző a következőket tapasztalta: A szálloda a vendégfogadási pultra kirakott két nagyméretű üvegpoharat, az egyiket smil e, a másikat sad piktogram volt. A vendég a kulcskártyát az általa gondolt pohárba helyezte. Egyfelől a kártya visszakerült, másfelől a kártyák száma mutatta a vendégek percre kész elégedettségi indexét.

A munkatársak elégedettsége és a vendéglégedettség felmérési eredményei

A munkatársak többségét az elismerés, a pozitív motiváció jobban inspirálja, mint a negatív. A kollégák elfogadják az értékeléseket, de a szállodavezetés feladata annak tudatosítása, hogy minden vendégészrevétel egy költségkímélő minőség-ellenőrzési rendszer (*mystery shopping*). A vendégek inkább azokat a szállodákat választják, amelyeknek magas az elégedettségi mutatószámuk. A munkatársak büszkék, ha a szálloda és/vagy a részleg magas értékelést kapott. Ne éreztessük a részlegekkel, hogy alulpontozták őket. Vannak tények, mint a tisztaság (szállodai szoba), a gyorsaság (be- és/vagy kijelentkezés), a hőmérséklet (a szoba levegője vagy a reggeli kávé), ezeket a vendégek objektíven tudják értékelni. Az ár-érték arányt, az elhelyezkedést, a kényelmet, a szolgáltatás kínálatát már inkább szubjektív benyomás alapján értékelik a vendégek. Amennyiben a szállodában a szervezeti kultúra és a lojalitás megfelelő, akkor minden munkatárs azt szeretné, hogy a szálloda jól szerepeljen az értékelésekben. Egyénileg különösen azok a dolgozók fogadják szívesen az elismeréseket, akik azt más formában nem kapják meg a vendégektől, mert a frontvonal mögötti munkakörökben dolgoznak.

A vendéglégedettség elismerése és javítása

A szállodavezetésben gyakran felmerül, hogy a vendéglégedettség növelése csak pluszköltséggel és/vagy beruházással növelhető. Könnyen elfogadják és közvetítik a tulajdonosok felé, hogy „privilege” emelet, jobb minőségű textília, executive lounge, nagyobb medence, több bekészítés, választékosabb reggeli kell – és még sorolhatók a vendéglégedettséget javító javaslatok, de többségük tőkeberuházást vagy költség-növelési igényt jelent. A költségek növelése megint a tulajdonos felé mutat, miszerint az elégedettséget és az eredményt veti össze. A vezetésnek az elégedettség és a fenntartható jövedelemteremtő képesség harmonikus egységét kell létrehoznia. Felelőssége, hogy előtérbe kerüljön a köszönés, az üdvözlés, az érdeklődés, a kommunikáció, az elkötelezettség, a mosoly, a figyelmes bánásmód tudatosítása. Ezeknek a kompetenciáknak a megléte, erősítése és alkalmazása nagymértékben hatással van a vendéglégedettségre, és erősítésük egyértelműen a szállodavezetés hatáskörébe tartozik. A szervezett panaszkezelés folyamatában a megfelelő attitűd (a panasz meghallgatása, és éreztetése a vendéggel, hogy fontos a szálloda számára) alapkompenciát jelent. A bizalom megtartását biztosítja az észrevételekre adott válasz. A lehetőségekhez képesti gyors és hatékony döntés és cselekvés lehetőséget biztosít az észrevételező vendég elégedetté változtatására. A szállodavezetés ehhez járul hozzá, hogy utólag is fenntartja a vendég érdeklődését, a csalódottságot, a zökkenőt pedig együttműködő élménnyé alakítja.

Összegzés

- Szerteágazó és összetett témakör a vendégpanaszok szervezett kezelése. Ismerni kell a nemzetközi és nemzeti jogi szabályozást. A nemzetközi fogyasztóvédelem egyik jó példája a Hotelstars EU szállodakategorizáló rendszer, amely külön alfejezetben tér ki a vendégpanaszok kezelésének fontosságára.
- A nemzetközi szállodavállalatok rendelkeznek kiépített és jól működő vendégelégedettségi felmérési rendszerekkel és módszerekkel. A szállodalánc-vállalatok a hozzájuk tartozó szállodák vendégésvételeit globális szinten dolgozzák fel, és így lehetőség van például egy budapesti szálloda elégedettségi indikátorait összehasonlítani egy párizsi vagy londoni szállodáéval. Ezek a rendszerek a TOP 10 szállodavállalat ismeretében 150 000–650 000 szállodai szobát jelentenek, és éves szinten 40–200 millió kiadott szoba vendégeinek az észrevételeit dolgoztatják fel kérdőívlelemzéssel.
- A családi szállodák és az önálló szállodák esetében ezek a számok 5–20 ezer kiadott szobát jelentenek éves szinten. A kevesebb adatfeldolgozás ellenére a vendégelégedettség szervezett kezelése az ilyen kisebb üzemméretű szállodákban hasonlóan fáradságos és körültekintést igénylő munka. Ezekben a szállodákban is javasolt kialakítani a bemutatott GSS–VIR rendszert a szervezett vendégésvételek kezelésének hatékony vezetői eszközeként, mert az hozzájárul a vendégelégedettség növeléséhez.
- A vendégésvételek szervezett kezelése hatékony, mert amennyiben a munkafolyamat szabályainak betartásával, a meghatározott lépések követésével látja el a szálloda ezt a feladatot, a hibázási lehetőség alacsonyabb, az intézkedés gyorsabb, ezt a hatékonyságot tovább erősíti a családi szállodák és az önálló szállodák szervezeti struktúrája. A hibaszázalék csökkenése további panaszok megelőzésére készíteti a munkatársakat és a szállodavezetést. Ez pedig megadja a lehetőséget a magasabb értékelések elérésére.
- A magyarországi szállodaipar az 1990-es évben a keresleti piac pozíciójából kínálati piaci helyzetbe került. Az elmúlt 24 évben a keresletnövekedés nem haladta meg a kínálatnövekedést. A szállodaipar és szálláshely-szolgáltatás átlagárainak (+2%), a Gesper (az egy vendégésvakára jutó bevétel) növekedése (+7%) középtávon (2007–2013) is alacsonyabb, mint a fogyasztói árindex (+33), az élelmiszerek árindexe (45%) vagy a minimálbérek (50%) indexének növekedései.³⁴ A rövid, közép- és hosszú távon tapasztalható versenyképesség csökkenésének hatására – a tulajdonosi körtől függetlenül – a szállodatulajdonosok és üzemeltetők költségcsökkentésekre és a beruházások csökkentésére kényszerül-

34 KSH-adatok felhasználásával 2006–2013. évi adatsorok.

nek, és ez már elérte azt a szintet, amikor csak a minőségi elvárások feladásával tudják kigazdálkodni a piaconmaradáshoz szükséges anyagi erőforrásokat. Ugyanakkor a vendéglvárások minőség iránti igénye nem csökkent. A szállodáknak nagy kihívást jelent ennek a kétirányú hatásnak a kezelése. A növekvő vendéglvárásokkal áll szemben az alacsony kereslet, a fogyasztói ár, a vendéglköltség, valamint a magas költségnövekedés.

- A különböző szempontokból áttekintett vendégészrevételek szervezett kezelésével kapcsolatos tényezők összekapcsolása és értelmezése segíti a szállodákat egy GSS–VIR rendszer kidolgozásában. A megalapozott szakirodalmi áttekintés és a kutatásokból lesűrhető eredmények segítséget nyújthatnak a szállodáknak a végső, alkalmazható gyakorlat megvalósításához.

Zárógondolat

A szervezett vendégészrevétel-kezelés hozzájárul a minőség fenntartásához, segíti a harmonikus célrendszeren alapuló fenntartható szállodaüzemeltetést. Biztosítja a vendéglégedettség magas értékét, ezzel keresletnövelő hatást ér el, ami biztosítja a bevételnövelés lehetőségét. A kiegyensúlyozott bevétel megadja az alapjait az eredményes szállodaüzemeltetésnek, ezért fontos ezzel a témakörrel foglalkozniuk a szállodáknak. Ma már egyre inkább tisztában is vannak ezzel, és sokat tesznek azért, hogy megfeleljenek az elvárásoknak.

Az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg: az adott szálloda vendéglvárásait meg kell ismerni; a panaszkézeléssel kapcsolatos tréningek tartására időt kell biztosítani; szükséges a vendégészrevételek hatásvizsgálatának elvégzése – így lehet az elemzések értékelését felhasználni például a fejlesztésekben és a vendégsegmentálásban. Minden szálláshely-szolgáltató egyéni érdeke ezekre odafigyelni, mert a szállodák hozzáállása hatással van az (I) nemzetgazdasági szektor és a turizmus, valamint a desztináció piaci elismertetésére.

Irodalomjegyzék

- Horváth Z. (2009): *Kézikönyv az Európai Unióról*. Budapest: HVG–ORAC.
- Ögüt, H. – Onur Tas, B. K. (2010): *The influence of internet customer reviews on the sales and prices in hotel industry*. Ankara: Department of Business Administration, TOBB University of Economics.
- Juhász L. (2008): *Minőség 2012 – Minőségbiztosítás a jövő szállodáiban*. Budapest: MTN BGF KVIK. Budapest http://www.hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/bgf-mtn-minoseg-2012.-dr.-juhasz-laszlo-phd.-2008.pdf.
- Juhász L. (2010): *Szállodavezetés. A szállodavezetés integrációs elmélete*. Budapest. Forrás: http://www.hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/i.1.-szallodavezetes-integracioja-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf (olvasva: 2014. 02. 21.).
- Marković, S. – Raspor, S. (2010): *Content analysis of hotel guest comment cards: A case study of Croatia hotel industry*. Maribor: Faculty of Economic and Business.
- Noone, B. – Kimes, S. – Renaghan, L. (2003): Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1): 7–22.
- Padilla-Melendez, A. – Garrido-Moreno, A. (2013): *Customer relationship management in hotels: examining critical success factors*. Malaga: University of Malaga.
- Park, S.-Y. – Allen, J. P. (2013): *Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels*. Ithaca, NY, USA: Cornell University School of Hotel Administration.
- Rivera, M. (2013.): *A 7-steps Strategy to Manage Hotel Online Guest Reviews*. San Francisco, California: Asset Management Management.
- Rondan-Cataluña, F. J. – Rosa-Diaz, I. M. (2012): Segmenting hotel clients by price variables and value for money. *Current Issues in Tourism*, (ahead-of-print), 1–12. Administracio De Empresas Y Marketing, University Seville, Spain.
1997. évi CLV. törvényt, a fogyasztóvédelemről. VI. fejezet, 17/A § (3), (6), (7), (8) bekezdések.
- Fogyasztóvédelem az Európai Unióban: Tíz alapelv. Európai Bizottság, Egészségügyi és Fogyasztóvédelmi Főigazgatóság, Brüsszel, 2005.
- Hotelstars 201 pont, <http://www.hotelstars.hu/Default.aspx?tabid=86> olvasva: 2014. 02. 17.
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:hu:PDF> olvasva: 2014. 02. 01.

http://marketintelligence.blog.hu/2011/07/20/az_alternativ_marketing_es_etikai_vonatkozasai olvasva: 2014. 02. 23.

<http://szinonimaszotar.hu/keres/%C3%A9szrev%C3%A9tel> olvasva: 2014. 02. 17.

<http://www.businessdictionary.com/definition/log-book.html> olvasva: 2014. 02. 01.

http://www.euvonal.hu/index.php?op=kozossegi_politikak&id=5 olvasva: 2014. 01. 25.

<http://www.hotelstars.hu/Default.aspx?tabid=86>

https://www.felvi.hu/felsooktatasi_muhely/avir/.../defmart/.../Alkalmazott_kutatás olvasva: 2014. 02. 17.

KSH-kiadványok 2006–2013 http://www.ksh.hu/turizmus_vendeglatas olvasva: 2014. 02. 11.

Közösségi fogyasztóügyi politikai stratégia 2007–2013. A fogyasztók pozíciójának erősítése, jólétük növelése és hatékony védelmük. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, Luxembourg, 2007.