

INSETE

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ, MARKETING & ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Πάνος Λεοντόπουλος
Founder & Business Strategist





ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Η τμηματοποίηση της αγοράς, το δίκτυο διανομής και το δικό μου κατάλυμα	5
	» Οι σημαντικότεροι «τύποι» τμηματοποίησης της αγοράς	5
	» Διανομή πωλήσεων & χαρακτηριστικά της	9
	» Απαραίτητα στοιχεία για την ορθή επιλογή τμημάτων της αγοράς	11
	» Επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής	13
2.	Δημιουργία εμπορικής πολιτικής	15
	» Τιμοκατάλογοι & τιμολογιακή πολιτική	15
	» Ακυρωτική πολιτική	15
	» Πολιτική επιπλέον ατόμων & παιδιών	16
3.	Χάραξη στρατηγικής πωλήσεων	17
	» Επιλογή καναλιών πωλήσεων	17
	» Χάραξη στρατηγικής	18
	» Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της στρατηγικής	18
	» Αλλαγές στη βασική στρατηγική πωλήσεων	19
4.	Συμπεράσματα	19

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΣΤΟΧΟΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

Με το εγχειρίδιο αυτό στοχεύουμε να περιγράψουμε τη διαδικασία και τα βήματα που απαιτούνται για τη σύνταξη της στρατηγικής πωλήσεων που κάθε κατάλυμα, ανεξαρτήτως κατηγορίας και είδους οφείλει να έχει.

Η στρατηγική πωλήσεων είναι ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία για κάθε τουριστικό επιχειρηματία ώστε να καταφέρει να συνδέσει τις ανάγκες της αγοράς με τα δεδομένα που το δικό του κατάλυμα μπορεί να προσφέρει, με μοναδικό στόχο τη μεγιστοποίηση του τζίρου και του κέρδους. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να καθοριστούν συγκεκριμένοι (ρεαλιστικοί) στόχοι και να ανευρεθούν οι τρόποι που θα γίνει αυτό εφικτό.

1. Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΚΟ ΜΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΑ

1.1 Οι σημαντικότεροι «τύποι» τμηματοποίησης της αγοράς.

Οι σημαντικότεροι «τύποι» τμηματοποίησης της αγοράς βασίζονται σε:



Εθνικότητα:

Καταγραφή των αφίξεων, διανυκτερεύσεων, τζίρου ανά εθνικότητα

Με βάση την εθνικότητα μπορούμε να κατανοούμε τις διαφορετικές ταξιδιωτικές συνήθειες των επισκεπτών από όλο τον κόσμο. Καταγράφοντας αυτά τα δεδομένα εντοπίζουμε τις τεράστιες διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις συνήθειες διαφορετικών λαών.

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές είναι η περίοδος που επιλέγουν να κάνουν την κράτησή τους, πχ πολύ νωρίτερα από την προγραμματισμένη ημερομηνία άφιξής τους (γνωστή ως early booking) ή και κράτηση τελευταίας στιγμής (γνωστή ως last minute).

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο που μας δίνει η ανάλυση των εθνικοτήτων είναι η μέση διάρκεια του ταξιδιού (μέση διάρκεια διαμονής), που συνδέεται άμεσα με τις συνήθειες των ταξιδιωτών.

Το τρίτο σημαντικό στοιχείο της τμηματοποίησης ανά εθνικότητα είναι η περίοδος που επιλέγουν να ταξιδέψουν οι επισκέπτες από διαφορετικές εθνικότητες. Αναλύοντας, μπορούμε να καταγράψουμε ποιοι λαοί προτιμούν να ταξιδεύουν σε περιόδους χαμηλότερης ζήτησης, αλλά και ποιοι επιλέγουν την υψηλή περίοδο για τις διακοπές τους.





Ανά τύπο ταξιδιώτη:

Για το σωστό διαχωρισμό των ταξιδιωτών, καταγράφονται οι παρακάτω γενικές κατηγορίες:

Αναψυχής: μεμονωμένος, γκρουπ, wedding/ event

Όπως εύκολα γίνεται κατανοητό από τον «τίτλο» της κατηγορίας, σε αυτή εντάσσονται όσοι ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Οι υποκατηγορίες εδώ θα μπορούσαν να είναι αρκετές, όπως weddings, γαστρονομίας, νυχτερινής ζωής, οικογενειακές κτλ. Αναλόγως τον προορισμό και τα χαρακτηριστικά του ίδιου το ξενοδοχείο, είναι πιθανή η ανάγκη εμπάθυνσης και κατάτμησης της συγκεκριμένης αγοράς σε μικρότερα τμήματα ώστε να γίνει ευκολότερα κατανοητή η ταξιδιωτική συμπεριφορά των διαφόρων πελατειακών γκρουπ.

Ειδικές κατηγορίες: Θρησκευτικός, περιηγητικός, περιπέτειας, ιατρικός

Έχοντας εντοπίσει την ανάγκη περαιτέρω κατάτμησης της αγοράς με σκοπό την καταγραφή και αναγνώριση των συνηθειών των ταξιδιωτών, εδώ και αρκετά χρόνια θεωρήθηκε αναγκαία η δημιουργία τμημάτων αγοράς που σχετίζονται με ταξίδια για ιατρικούς σκοπούς (για εγχείρηση, πλαστική χειρουργική, κ.ά.), θρησκευτικού τουρισμού (προσκυνήματα, επισκέψεις σε χώρους λατρείας κ.ά.), περιηγητικού τουρισμού (γνωριμία με τη φύση ή τα μνημεία ενός/πολλών προορισμών, απόκτηση βιωμάτων και εξοικείωση με τοπικό τρόπο ζωής κ.α.), αλλά και τουρισμού περιπέτειας, που μπορεί να σχετίζεται με ταξίδια σε περιοχές με δύσκολη πρόσβαση ή αντίξοες συνθήκες (πχ καιρός, περιβάλλον, συνθήκες διαβίωσης).

Επαγγελματίες: μεμονωμένος, συνεδριακός

Οι επισκέπτες εκείνοι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς είναι πολλοί και οι λόγοι που τους ωθούν στο ταξίδι είναι αρκετοί.

Οι περισσότεροι μεμονωμένοι ταξιδιώτες είναι εμπορικοί αντιπρόσωποι εταιριών, οπότε ταξιδεύουν αντιπροσωπεύοντας τις εταιρίες για τις οποίες εργάζονται, άλλοι ταξιδεύουν ως τεχνικοί που καλούνται να υποστηρίξουν τοπικά έργα σε εξέλιξη, ενώ υπάρχει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο ταξιδιωτών που είναι επιχειρηματίες ή υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών που ταξιδεύουν με σκοπό την εξέλιξη ή τις υποχρεώσεις της εταιρίας τους. Μάλιστα αυτή η τελευταία υποκατηγορία θα μπορούσε να έχει χαρακτηριστικό την επιλογή υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχείων. Εμβαθύνοντας την ανάλυση, όπου αυτό είναι απαραίτητο, είναι βέβαιο ότι θα εντοπίσουμε και άλλες κατηγορίες ταξιδιωτών με επαγγελματικό κίνητρο.

Μία δεύτερη σημαντική υποκατηγορία ταξιδιωτών αυτού του τμήματος της αγοράς είναι οι συνεδριακοί ταξιδιώτες. Αυτή η κατηγορία έχει χαρακτηριστικά γκρουπ, με ποικίλα μεγέθη και εκατοντάδες διαφορετικούς σκοπούς. Στην κατηγορία αυτή μπορούμε να εντάξουμε μικρές ομάδες εργαζομένων που ταξιδεύουν σε έναν προορισμό με σκοπό τη διενέργεια μιας συνάντησης με συνεργάτες ή συναδέλφους. Επίσης βρίσκουμε τα ταξίδια μεμονωμένων ατόμων που ταξιδεύουν με σκοπό τη συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια ή επιστημονικά fora. Τέλος, στην ίδια κατηγορία μπορούμε να εντάξουμε τις αθλητικές αποστολές, εφόσον αυτές ταξιδεύουν με σκοπό τη συμμετοχή τους σε αγώνες, επαγγελματικού ή ερασιτεχνικού επιπέδου.



Ανά μέσο κράτησης:

Ο κεντρικός διαχωρισμός είναι κυρίως σε online & offline, ενώ καθεμία από τις δύο βασικές κατηγορίες περιέχει μικρότερα τμήματα της αγοράς:



Online αγορά (αναλυτικά)

Μηχανές απευθείας κρατήσεων

Οι ιστοσελίδες των ξενοδοχείων έχουν εδώ και χρόνια τη δυνατότητα να αποτελούν πηγή νέων κρατήσεων, απλώς ενσωματώνοντας μια μηχανή κρατήσεων. Με κατάλληλες τεχνικές η ομάδα διοίκησης του ξενοδοχείου μπορεί να κερδίσει σημαντικό αριθμό απευθείας κρατήσεων, προσφέροντας στους απευθείας πελάτες τα κίνητρα για να κάνουν την κράτησή τους χωρίς τη χρήση μεσαζόντων.

Online Travel Agencies (OTAs)

Για πολλά ξενοδοχεία, το δίκτυο των μεγάλων διαδικτυακών τουριστικών γραφείων (Booking, Expedia, Airbnb κτλ.), αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες και προσοδοφόρες πηγές κρατήσεων. Οι OTAs έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίζουν ικανό αριθμό κρατήσεων ώστε να γεμίσουν ένα ξενοδοχείο, πάντα ανάλογα με την κατηγορία του, το μέγεθος και την τοποθεσία του.

Μη απευθείας OTAs

Παράλληλα με το δίκτυο των κλασικών OTAs έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός από μικρές διαδικτυακές σελίδες κρατήσεων που λαμβάνουν τιμές και διαθεσιμότητα από τουριστικά γραφεία χοντρικής πώλησης, tour operators ή τους μεγάλους OTA's. Για το ξενοδοχείο είναι δύσκολο να αναγνωρίσει την προέλευση αυτών των κρατήσεων, καθώς ως βασικός προμηθευτής φαίνεται ο μεγάλος OTA ή ο tour operator. Δεν παύει όμως αυτό το παράλληλο δίκτυο πωλήσεων να υφίσταται και να έχει το κοινό του, κοινό που θέλγεται κυρίως από τη χαμηλή τιμή.

Online χονδρέμποροι (Wholesalers)

Η μεταμόρφωση των κλασικών γραφείων χονδρικής πώλησης μετά το 2000 δημιούργησε το ευρύ και δημοφιλές δίκτυο πωλήσεων των Wholesalers. Πρόκειται για online γραφεία που συνάπτουν συνεργασίες με ξενοδοχεία, όμως δε διαθέτουν το «προϊόν» τους στον τελικό πελάτη, αλλά λειτουργούν ως χονδρέμποροι και το μεταπωλούν σε μικρά ή συνοικιακά γραφεία και μικρούς OTAs, δηλαδή σε όσους δεν έχουν τη δυνατότητα να συνάψουν απευθείας συνεργασία με ξενοδοχεία απ' όλο τον κόσμο. Μάλιστα τα προηγούμενα χρόνια η No1 εταιρία του είδους Hotelbeds, εξαγόρασε τη No2 GTA και την Tourico, δημιουργώντας ένα άτυπο μονοπώλιο για ένα διάστημα.

Διττού ρόλου OTAs (B2B and B2C)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήσαμε ότι παραδοσιακοί OTAs άνοιξαν τις πωλήσεις τους σε τρίτους προμηθευτές/πωλητές κρατήσεων με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια νέα κατηγορία, αυτή του διττού ρόλου OTAs. Στο ίδιο γκρουπ μπήκαν και κάποιοι Wholesalers που ανέπτυξαν δικά τους OTA συστήματα πωλήσεων. Μάλιστα αυτή η νέα κατηγορία έχει φέρει μεγάλη αναστάτωση στη διανομή των τιμών και την προέλευση των κρατήσεων, καθιστώντας την τμηματοποίηση πιο δύσκολη.



Offline αγορά (αναλυτικά)

Απευθείας κρατήσεις (τηλέφωνο κτλ.)

Ένα από τα παραδοσιακότερα κανάλια κρατήσεων και σημαντικό τμήμα της αγοράς αποτελούν οι απευθείας κρατήσεις, με κύριο μέσο το τηλέφωνο ή το e-mail. Για ορισμένα ξενοδοχεία, αυτή η πηγή κρατήσεων είναι ένα πραγματικό χρυσορυχείο. Μάλιστα, κάποιες εθνικότητες, ανάμεσά τους και οι Έλληνες, έχουν μεγάλη προτίμηση σε αυτή τη μέθοδο κράτησης, ίσως γιατί επιτρέπει την προσωπική επαφή, ακόμα και τη διαπραγμάτευση της τιμής.

Παραδοσιακά τουριστικά γραφεία

Ακόμα ένα κλασικό κανάλι διανομής, με τοπικά χαρακτηριστικά. Πολλά παραδοσιακά τουριστικά γραφεία είδαν το μερίδιο της αγοράς που κατείχαν να συρρικνώνεται, ενώ αρκετά από αυτά δεν άντεξαν τον πανίσχυρο online ανταγωνισμό και αποσύρθηκαν από την αγορά. Πάντως, μερίδα αυτού του τμήματος της αγοράς κατάφεραν να εξειδικεύσουν το «προϊόν» τους, όπου για παράδειγμα προσέφεραν υπερπολυτελή ή εξατομικευμένα ταξίδια, μια αγορά που σίγουρα χρειάζεται τη μεσολάβηση και συμβουλή ενός ειδικού.

Κατάλογοι & μπροσούρες tour operators

Το δυνατότερο τμήμα της παραδοσιακής αγοράς ήταν και παραμένει αυτό των tour operators. Μεγάλα, παγκοσμίου βεληνεκούς γραφεία με πολλά τοπικά παραρτήματα, συνάπτουν απευθείας συμφωνίες με ξενοδοχεία, κυρίως μεγάλες μονάδες, όπου στέλνουν μεγάλο και συνήθως ομαδοποιημένο αριθμό κρατήσεων. Στη χώρα μας υπάρχουν δεκάδες τουριστικές μονάδες που συνεργάζονται στενά με tour operators, ακόμα και κατ' αποκλειστικότητα. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι tour operators είναι το «αντίπαλο δέος» των OTAs, αφού μπορούν με μεγάλη ευκολία να γεμίσουν ένα ολόκληρο ξενοδοχείο, χωρίς καν άλλο τμήμα της αγοράς.

Εταιρικοί πελάτες

Οι εταιρικοί πελάτες σε μεγάλο βαθμό κάνουν κρατήσεις χρησιμοποιώντας παραδοσιακά μέσα όπως τηλέφωνο, e-mail ή εξειδικευμένα τουριστικά γραφεία αποκλειστικά για επαγγελματικά ταξίδια. Μάλιστα, αρκετές πολυεθνικές έχουν αναπτύξει εσωτερικά τμήματα για τη διοργάνωση των επαγγελματικών ταξιδιών του προσωπικού τους ή συνεργάζονται με συγκεκριμένα γραφεία που έχουν αναλάβει την εκπροσώπησή τους στον τομέα αυτό.

Walk-in πελάτες

Μπορεί οι online last minute κρατήσεις να έχουν σε μεγάλο βαθμό υποκαταστήσει τους walk-in (περαστικούς) πελάτες, όμως η παραδοσιακότερη αγορά όλων, αυτή που προϋπήρχε ακόμα και των τουριστικών γραφείων και των τηλεφώνων, ακόμα έχει παρουσία. Μάλιστα η δύναμή της ειδικότερα σε μεγάλες πόλεις είναι αξιόλογη. Πρόκειται βέβαια για την πιο last minute κράτηση που μπορεί ένα ξενοδοχείο να λάβει, ενώ στο ρόλο του πωλητή μπαίνει η ομάδα της υποδοχής, που οφείλει να φέρει την αντίστοιχη εκπαίδευση/κατάρτιση, ώστε να κερδίσει την κράτηση αυτή.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ:

Είναι απαραίτητο να θυμόμαστε ότι πλέον τα όρια μεταξύ online & offline είναι δυσδιάκριτα. Αυτό καθιστά τον κόσμο των ξενοδοχειακών πωλήσεων πιο πολύπλοκο.

1.2 Διανομή πωλήσεων & χαρακτηριστικά της

Για την κατάλληλη τμηματοποίηση της αγοράς ένα τουριστικό κατάλυμα οφείλει να λάβει υπόψιν του και να μελετήσει τα παρακάτω χαρακτηριστικά της αγοράς:

Εποχικότητα:

- Η περίοδος λειτουργίας του καταλύματος, που καθορίζει τα τμήματα της αγοράς που μπορεί να στοχεύσει.
- Η περίοδος λειτουργίας λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων (εστιατόρια, μπαρ, κτλ.), καθώς δε νοείται ξενοδοχειακή αγορά χωρίς υποστηρικτικές υπηρεσίες, γιατί ο επισκέπτης μέσω του ταξιδιού αναζητά την απόκτηση μιας εμπειρίας, όσο απλή ή σύνθετη κι αν είναι αυτή. Άρα ένας προορισμός με ανοιχτά ξενοδοχεία αλλά κλειστά εστιατόρια και μπαρ, περιορίζει σημαντικά το ενδιαφέρον των ταξιδιωτών να τον επισκεφτούν.

Πρόσβαση:

- Οι διεθνείς πτήσεις (έναρξη/λήξη, συχνότητα) καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις εθνικότητες που μπορούμε να στοχεύσουμε και περιμένουμε να αφιχθούν, όπως και την προέλευση των κρατήσεων (tour operators, OTAs κ.α.)
- Τα δρομολόγια πλοίων (και ημερομηνία δημοσίευσής τους) καθορίζουν για αρκετούς προορισμούς το πότε μπορούν να ταξιδέψουν οι επισκέπτες του ξενοδοχείου, πότε μπορούν να κάνουν κράτηση (εφόσον ξέρουν το πρόγραμμα των πλοίων) κ.α.
- Οι αυτοκινητόδρομοι & επαρχιακό οδικό δίκτυο, αλλά και η ποιότητα αυτού, καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την προέλευση κάποιων ταξιδιωτών (πχ λαοί από Βαλκάνια) ή το είδος των τουριστών (περιηγητικός τουρισμός).

Τοποθεσία:

- Η περιοχή που βρίσκεται η μονάδα, καθώς δε μπορούμε πχ να στοχεύσουμε σε εταιρικούς πελάτες εάν το ξενοδοχείο βρίσκεται σε αμιγώς τουριστικό προορισμό.
- Τα σημεία ενδιαφέροντος για τους επισκέπτες: αυτά καθορίζουν αν θα μπορέσουμε να προσελκύσουμε ταξιδιώτες με ενδιαφέρον για τα ψώνια (εφόσον υπάρχουν ενδιαφέροντα εμπορικά κέντρα) ή τα αρχαία (εφόσον υπάρχουν αξιόλογα ευρήματα). Άλλωστε μεγάλο μέρος των ταξιδιωτών επιλέγει τον προορισμό του κατόπιν έρευνας που σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά τους. Μιλώντας για παράδειγμα για θρησκευτικό τουρισμό, ένας τόπος όπως τα Μετέωρα είναι βέβαιο ότι μπορεί να συμπεριλάβει αυτή την κατηγορία ταξιδιωτών στους στόχους του.
- Η πρόσβαση σε θάλασσα ή βουνό επίσης μπορεί να καθορίσει σημαντικά τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο μπορεί να στοχεύσει Ρώσους επισκέπτες με μεγαλύτερη ευκολία από μια αντίστοιχη μονάδα που δε βρίσκεται πάνω στην ακτή. Αυτό, γιατί οι Ρώσοι αγαπούν τα παραθαλάσσια ξενοδοχεία. Αντίστοιχα ισχύει και για την πρόσβαση σε βουνό ή σε χιονοδρομικό κέντρο.

Τέλος, κάποια γενικά στοιχεία που επηρεάζουν τη διανομή είναι:

Το μέγεθος καταλύματος: διαφορετικά διανέμεται η πίτα πωλήσεων σε μικρά ή μεγαλύτερα καταλύματα.

Η κατηγορία του καταλύματος: τα πελατειακά γκρουπ διαφορώνονται από την κατηγορία (αστέρια) του καταλύματος, καθώς διαφορετικούς ταξιδιώτες θα προσεγγίσει ένα 5άστερο από ένα budget ξενοδοχείο

Ο τύπος του καταλύματος: καθώς εξειδικεύονται οι ανάγκες των ταξιδιωτών, δημιουργούνται νέοι τύποι καταλυμάτων, όπως glamping, wellness & spa, conference και άλλοι.



ΠΟΤΕ ΔΕΝ

- » Γενικεύουμε τις κρατήσεις με μόνο χαρακτηριστικό την εθνικότητα
- » Αγνοούμε την εποχικότητα των charters
- » Ενεργούμε χωρίς μελέτη αγοράς & ανταγωνισμού
- » Εργαζόμαστε χωρίς σχεδιασμό & στρατηγική
- » Υπάρχει ιδανικό «μείγμα» πωλήσεων
- » Αποκλείουμε κάποιο τμήμα της αγοράς

Ανάλυση Πελατειακής Συμπεριφοράς

Για τη λήψη σωστών αποφάσεων είναι απαραίτητη η ανάλυση της πελατειακής συμπεριφοράς. Για την εργασία αυτή θα λάβουμε υπόψιν μας τα παρακάτω:

Συνήθης διάρκεια κράτησης:

Κατά μέσο όρο πόση είναι η διάρκεια διαμονής των πελατών κάθε ξεχωριστού τμήματος της αγοράς.

Περίοδος κράτησης:

Πότε επιλέγουν να κάνουν τις κρατήσεις τους οι πελάτες από κάθε τμήμα της αγοράς.

Συνήθεις περίοδοι διακοπών (bank holidays):

Μιλώντας για τμηματοποίηση ανά εθνικότητα πρέπει να μελετήσουμε και τις τοπικές αργίες ώστε να κάνουμε μια ολοκληρωμένη στόχευση.

Αγοραστική εμπιστοσύνη ή ανασφάλεια:

Περίοδοι αναταράξεων (πχ capital controls) μπορεί να στρέψουν τους πελάτες από απευθείας κρατήσεις σε κρατήσεις μέσω τουριστικών πρακτόρων ή ακόμα περισσότερο online travel agents.

Τάσεις της αγοράς:

Νέες τάσεις (πχ βραχυχρόνια μίσθωση), μείωση επαγγελματικών ταξιδιών (πχ λόγω COVID) πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για κάθε τμήμα της αγοράς

Ταξιδιωτικές οδηγίες:

Πολιτικοί ή λόγοι ασφαλείας μπορεί να οδηγήσουν την κυβέρνηση κάποιων κρατών στην έκδοση ταξιδιωτικών οδηγιών, επηρεάζοντας έτσι ένα τμήμα (εθνικότητα) της αγοράς.

Μπορεί καθένα από τα παραπάνω να φαίνεται απλό και αυτονόητο, όμως ο συνδυασμός τους αποτελεί ένα γρίφο για δυνατούς λύτες.

1.3 Απαραίτητα στοιχεία για την ορθή επιλογή τμημάτων της αγοράς

Τα σημαντικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την πωλησιακή ταυτότητα ενός ξενοδοχείου είναι:

Κατηγορία:

Διαφορετική πελατεία προσελκύει ένα 5άστερο από ένα 3άστερο.

Αριθμός δωματίων:

Διαφορετικές ανάγκες έχει ένα μικρό κατάλυμα από ένα ξενοδοχείο με μεγάλο αριθμό δωματίων, που σίγουρα έχει ανάγκη και από μαζικές πωλήσεις.

Τύπος δωματίων:

Ο διαχωρισμός σε τύπους δωματίων, ο αριθμός διαθέσιμων δωματίων ανά τύπο και τα διαφορετικά facilities που μπορεί να προσφέρει ο κάθε τύπος, δύνανται να επηρεάσουν τις πωλήσεις για κάποιες κατηγορίες πελατειακών γκρουπ.

Βασικά facilities:

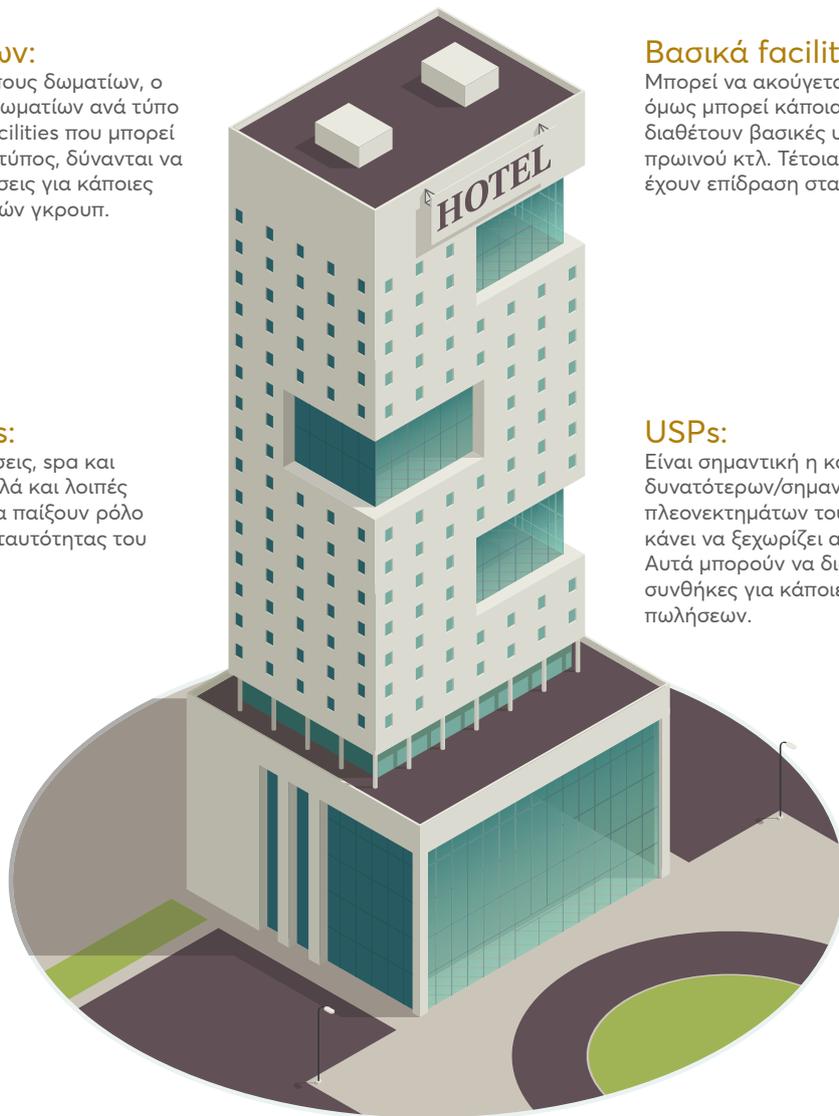
Μπορεί να ακούγεται αυτονόητο, όμως μπορεί κάποια ξενοδοχεία να μη διαθέτουν βασικές υποδομές, όπως χώρο πρωινού κτλ. Τέτοια χαρακτηριστικά έχουν επίδραση στα πελατειακά γκρουπ.

Ειδικά facilities:

Αθλητικές εγκαταστάσεις, spa και υπηρεσίες ευεξίας, αλλά και λοιπές υπηρεσίες μπορούν να παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας του ξενοδοχείου.

USPs:

Είναι σημαντική η καταγραφή των δυνατότερων/σημαντικότερων πλεονεκτημάτων του ξενοδοχείου που το κάνει να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Αυτά μπορούν να διαμορφώσουν ειδικές συνθήκες για κάποιες κατηγορίες πωλήσεων.



Τοποθεσία – Περιοχή:

Σίγουρα η τοποθεσία όχι μόνο στο χάρτη μιας χώρας αλλά και τοπικά, δηλαδή η ακριβής θέα, η ευκολία πρόσβασης, το πάρκινγκ και άλλα, παίζουν μέγιστο ρόλο στη διαμόρφωση των πελατειακών γκρουπ.

Περίοδος λειτουργίας ξενοδοχείου:

Η διάρκεια και οι ακριβείς μήνες λειτουργίας ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνουν ή αποκλείουν κάποια πελατειακά γκρουπ με εποχικά χαρακτηριστικά.

Όμως το ξενοδοχείο λειτουργεί εντός ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος και θα ήταν μέγα σφάλμα να αγνοήσουμε τις συνθήκες που το διαμορφώνουν:

Αριθμός & τοποθεσία ανταγωνιστών:

Ο μικρός ή μεγάλος αριθμός παρεμφερών μονάδων σίγουρα παίζει ρόλο στη διανομή της πελατειακής πίτας. Ομοίως και η τοποθεσία των ανταγωνιστών.

Πρόσβαση σε βασικές υποδομές:

Η ύπαρξη αεροδρομίου, λιμανιού και νοσοκομείου ή έστω οργανωμένου ιατρικού κέντρου, είναι σημαντικά για τη λειτουργία μιας τουριστικής περιοχής και των μονάδων της.

Περίοδος λειτουργίας τοπικής ξενοδοχειακής αγοράς:

Μιλάμε συχνά για διεύρυνση της σεζόν και πολλά ξενοδοχεία έχουν επιδιώξει να παραμείνουν ανοιχτά για μεγαλύτερο διάστημα στα άκρα της σεζόν, όμως ο επισκέπτης ενός τόπου ενδιαφέρεται να γνωρίσει και το τοπικό «οικοσύστημα» άρα σημαντική είναι η περίοδος λειτουργίας τοπικών εστιατορίων, εμπορικών καταστημάτων, πάρκων αναψυχής κτλ.

Καιρικές συνθήκες:

Η αλλαγή των καιρικών συνθηκών (πχ μικρότερη θερινή περίοδος) διαμορφώνει αντίστοιχα και τη σεζόν λειτουργίας ενός ξενοδοχείου.

Τουριστικά αξιοθέατα:

Αυτονόμος είναι ο ρόλος ύπαρξης και ευκολίας πρόσβασης σε τουριστικά αξιοθέατα στη γύρω περιοχή.

Πρόσβαση σε μέσα μεταφοράς:

Πολλά πελατειακά γκρουπ καθορίζονται από τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούν, οπότε η οδική, αεροπορική και ακτοπλοϊκή πρόσβαση, αλλά και η συχνότητα αυτής, παίζουν πρωταρχικό ρόλο για τη διαμόρφωση των συνθηκών λειτουργίας ενός ξενοδοχείου.

Κόστος προσέλκυσης κάθε τμήματος αγοράς & περιορισμοί:

Τα μέσα προσέλκυσης μιας αγοράς ποικίλουν και μπορεί να περιλαμβάνουν από μια απλή φιλοξενία μερικών τουριστικών πρακτόρων μέχρι την επιδότηση πτήσεων. Η αναλογία κόστους προσέλκυσης με προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι ένα σημαντικό κριτήριο της αγοράς.



1.4 Επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής

Έχοντας καταγράψει και μελετήσει όλα τα παραπάνω στοιχεία, φτάνουμε στο σημείο που θα πρέπει να διαμορφώσουμε το «χάρτη» του δικού μας δικτύου διανομής. Παρακάτω παραθέτουμε στοιχεία που θα πρέπει να ταιριάζουμε και στοιχεία που δε μπορούν να συνδυαστούν, ώστε να καταλήξουμε στο ζητούμενο.

MATCHING

Αντιστοιχούμε τον τύπο του ξενοδοχείου με τα διάφορα είδη πελατών όπως corporate, leisure κ.α.

Ταιριάζουμε τις διαθέσιμες πτήσεις με τις αγορές που θέλουμε να προσελκύσουμε.

Συνδέουμε τις υποδομές και facilities του ξενοδοχείου με τις ανάγκες των ταξιδιωτών προσελκύοντας αντίστοιχους πελάτες.

Προσαρμόζουμε τον αριθμό των στόχων μας στον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων.

Αξιοποιούμε τα στοιχεία της γύρω περιοχής (βουνό, θάλασσα, αρχαία, εμπορικά κέντρα, ιατρικές μονάδες κ.α.), συνδέοντάς τα με τις αντίστοιχες δεξαμενές πελατών.

Επιλέγουμε αγορές-στόχους αναλογικά με το κόστος προσέλκυσης.

MISMATCHING

Απορρίπτουμε αγορές με μικρή δυναμική στην ευρύτερη περιοχή ή υψηλό κόστος προσέλκυσης.

Διαφοροποιούμε προϊοντικά από το προϊόν και τις αγορές διαφορετικών τύπων ξενοδοχείου.

Αποφεύγουμε τη διεύρυνση των πωλήσεων μας με ασταθείς ή επισφαλείς αγορές.

Εξετάζουμε με μέγιστη προσοχή τυχόν αιτήματα αποκλειστικής συνεργασίας.

Αξιολογούμε πάντοτε με αριθμητικά στοιχεία τυχόν αιτήματα διεύρυνσης της σεζόν.

Προσαρμόζουμε τον αρχικό σχεδιασμό περιόδου λειτουργίας όταν οι συνθήκες δεν μπορούν να τον εξυπηρετήσουν.

ΧΡΥΣΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ – ΘΥΜΗΘΕΙΤΕ:

- » **Ποτέ ένα ξενοδοχείο δεν έχει ίδιο μείγμα κρατήσεων με ένα άλλο.**
- » **Χρησιμοποιούμε τις πληροφορίες του ανταγωνισμού για το δικό μας σχεδιασμό πωλήσεων και όχι αντιγραφή.**
- » **Αξιολογούμε πάντοτε τις διεθνείς εξελίξεις και νέα.**
- » **Συνδυάζοντας πολλές αγορές & προμηθευτές μειώνουμε το ρίσκο.**
- » **Συνδυάζοντας πολλούς προμηθευτές βελτιώνουμε τη ρευστότητα.**
- » **Δεν αγνοούμε την εποχικότητα κάποιων αγορών.**

Επιπλέον στοιχεία που καθορίζουν τη διαμόρφωση του κατάλληλου χάρτη πωλήσεων είναι:

Τα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς:

κάθε τμήμα έχει τα δικά του χαρακτηριστικά που με τη σειρά τους διαμορφώνουν την πραγματικότητα του περιβάλλοντος πωλήσεων και λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Οι ανάγκες πληρότητας και ρευστότητας:

Διαφορετικά τμήματα της αγοράς έχουν διαφορετικούς όρους πληρωμής αλλά και διαφορετική δυναμική. Τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου, που αναφέραμε προηγουμένως, καθορίζουν την επιλογή των αντίστοιχων τμημάτων της αγοράς.

Η εποχικότητα και η διαθεσιμότητα:

Η ζήτηση ανά εποχή και τα διαθέσιμα ανά περίοδο δωμάτια ενός ξενοδοχείου διαμορφώνουν το χάρτη πωλήσεων.

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	TOTAL
TOTAL ROOMS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL NIGHTS	3100	2800	3100	3000	3100	3000	3100	3100	3000	3100	3000	3100	36500
Website RNTS	100	105	235	300	450	550	600	620	610	470	310	200	4550
Website ADR	95	97	110	130	170	180	160	150	180	150	120	110	151,326
Website Rev.	9500	10185	25850	39000	76500	99000	96000	93000	109800	70500	37200	22000	688535
Website RNTS %	7%	7%	12%	13%	18%	19%	22%	25%	21%	19%	17%	11%	17%
Website Rev. %	8%	8%	14%	16%	20%	21%	26%	22%	19%	20%	11%	20%	20%
OTAs RNTS	800	1000	1100	1300	1350	1450	1400	1350	1450	1300	950	1000	14450
OTAs ADR	90	92	105	112	160	175	140	135	178	160	110	120	135,896
OTAs Rev.	72000	92000	115500	145600	216000	253750	196000	182250	258100	208000	104500	120000	1963700
OTAs RNTS %	57%	64%	58%	58%	53%	50%	52%	54%	49%	52%	52%	56%	54%
OTAs Rev. %	61%	68%	67%	60%	57%	53%	54%	55%	53%	56%	55%	61%	56%
Tr.Agents RNTS	100	90	140	160	180	240	190	160	250	180	130	140	1960
Tr.Agents ADR	80	78	89	95	136	149	119	115	151	136	94	102	118,702
Tr.Agents Rev.	8000	7038	12495	15232	24480	35700	22610	18360	37825	24480	12155	14280	232655
Tr.Agents RNTS %	7%	6%	7%	7%	7%	8%	7%	6%	8%	7%	7%	8%	7%
Tr.Agents Rev. %	7%	5%	7%	6%	6%	7%	6%	6%	8%	7%	6%	7%	7%
Wholesale RNTS	280	250	310	330	350	450	390	330	450	400	300	350	4190
Wholesale ADR	65	70	76	85	125	133	110	103	134	122	82	89	103,258
Wholesale Rev.	18200	17500	23560	28050	43750	59850	42900	33990	60300	48800	24600	31150	432650
Wholesale RNTS %	20%	18%	18%	15%	14%	15%	15%	13%	15%	16%	17%	19%	18%
Wholesale Rev. %	16%	13%	13%	12%	12%	13%	12%	10%	12%	13%	13%	16%	12%
Corporate RNTS	120	110	120	150	210	220	90	60	190	160	120	110	1660
Corporate ADR	80	80	85	90	90	130	90	90	130	110	90	80	99,3976
Corporate Rev.	9600	8800	10200	13500	18900	28600	8100	5400	24700	17600	10800	8800	165000
Corporate RNTS %	9%	7%	6%	7%	8%	8%	3%	2%	6%	6%	7%	6%	6%
Corporate Rev. %	8%	6%	5%	6%	5%	6%	2%	2%	5%	5%	6%	4%	5%
Total RNTS	1400	1555	1905	2240	2540	2910	2670	2520	2950	2510	1810	1800	26810
Total ADR	83,7857	87,1531	98,4803	107,76	149,461	163,883	136,933	132,143	166,347	147,163	104,561	109,017	129,897
Total Rev.	117300	135523	187605	241382	379630	476900	365610	333000	490725	369380	189255	196230	3482540
OCCUPANCY %	45%	56%	61%	75%	82%	97%	86%	81%	98%	81%	60%	58%	73%
RevPar	37,84	48,40	60,52	80,46	122,46	158,97	117,94	107,42	163,58	119,15	63,09	63,30	95,41

Δείγμα Πίνακα Τμηματοποίησης Αγοράς:

Ο παραπάνω πίνακας περιλαμβάνει τα σημαντικότερα στατιστικά στοιχεία από κάθε τμήμα της αγοράς, δίνοντας μια πρώτη, ολοκληρωμένη εικόνα στη διοίκηση του ξενοδοχείου.

2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

2.1 Τιμοκατάλογοι και τιμολογιακή πολιτική

Συνεχίζοντας τη διαμόρφωση της στρατηγικής του ξενοδοχείου μας, βάσει των χαρακτηριστικών της αγοράς και της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών, επιλέγουμε τα είδη των τιμοκαταλόγων που θα διαθέσουμε στην αγορά. Οι γενικές κατηγορίες των τιμοκαταλόγων είναι:

Commissionable:

πρόκειται για την ομάδα τιμοκαταλόγων που ένα τουριστικό κατάλυμα διαθέτει στην αγορά και για κάθε κράτηση που θα λάβει από το δίκτυο πωλήσεων, θα πληρώσει προμήθεια.

NET:

Είναι οι τιμές που διαθέτει ένα κατάλυμα στο δίκτυο των τουριστικών γραφείων. Κάθε γραφείο καθορίζει το ποσοστό του κέρδους που θα βάλει πάνω στη NET τιμή, την οποία στη συνέχεια διαθέτει στην τουριστική αγορά.

Οι δύο παραπάνω γενικές κατηγορίες διαχωρίζονται επιπλέον σε τιμοκαταλόγους με άλλα χαρακτηριστικά όπως:

Flexible:

Βασική κατηγορία των περισσότερων ξενοδοχείων, συνδυασμένη με ευέλικτη ακυρωτική πολιτική

Non refundable:

Πολύ δημοφιλής τιμοκατάλογος με κύριο χαρακτηριστικό την αυστηρή ακυρωτική πολιτική που δεν επιτρέπει ακύρωση ή αλλαγή της κράτησης, ενώ συνήθως συνοδεύεται από προπληρωμή.

Oraque:

Τιμοκατάλογος που πωλείται μόνο σε πακέτο, δηλαδή ξενοδοχειακή διαμονή πακεταρισμένη μαζί με αεροπορικό εισιτήριο ή άλλες τουριστικές υπηρεσίες (αυτοκίνητο, εκδρομή κτλ.).

2.2 Ακυρωτική πολιτική

Ένα εκ των σημαντικότερων στοιχείων της εμπορικής πολιτικής ενός ξενοδοχείου είναι η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ακύρωσης. Τα χαρακτηριστικά μιας πολιτικής ακύρωσης καθορίζουν την ευελιξία που επιτρέπουν οι πωλήσεις στους υποψήφιους ταξιδιώτες. Μια αυστηρή ακυρωτική πολιτική ενδέχεται να περιορίσει σημαντικά τον όγκο των κρατήσεων, καθώς οι αυστηροί όροι μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά.

Στον αντίποδα, μια πολύ ευέλικτη ακυρωτική πολιτική μπορεί να φέρει σημαντικό αριθμό κρατήσεων, όμως, κάποιες φορές η λάθος χρήση της μπορεί να φέρει σε κίνδυνο τη διατήρηση ενεργών κρατήσεων με αποτέλεσμα κενά δωμάτια.

Η ιδανική ακυρωτική πολιτική για ένα τουριστικό κατάλυμα είναι προϊόν μελέτης της τοπικής αγοράς και ανταγωνισμού. Συνήθως επιλέγεται ένας συνδυασμός πολιτικών που επιτρέπουν στους ταξιδιώτες να διαλέξουν αυτή που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες τους. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να συνδυάσει την ευέλικτη ακυρωτική του πολιτική με μια πολιτική που δεν επιτρέπει ακυρώσεις. Μπορεί μάλιστα να επιλέξει παραπάνω από μία ευέλικτες πολιτικές που θα εφαρμόζονται σε διαφορετικές περιόδους (χαμηλή, υψηλή).

Οι κυριότερες πολιτικές που συναντάμε είναι:

Flexible

Συνήθως επιτρέπεται η δωρεάν ακύρωση της κράτησης έως κάποιες ημέρες πριν την άφιξη

Non refundable:

Είναι η αυστηρότερη πολιτική που μπορεί να διαθέσει στην αγορά ένα τουριστικό κατάλυμα, όπου δεν επιτρέπεται η αλλαγή ή ακύρωση της κράτησης

Partially Refundable ή Semi Flexible:

Πρόκειται για μια πολιτική που προσφέρει κάποια ευελιξία στους ταξιδιώτες, δίνοντας τους τη δυνατότητα να κάνουν κράτηση με χαμηλότερη τιμή, σε αντάλλαγμα κάποια δέσμευση, συνήθως την προπληρωμή μέρους της κράτησης που δεν επιστρέφεται.

2.3 Πολιτική επιπλέον ατόμων & παιδιών

Μέρος της εισοδηματικής πολιτικής ενός τουριστικού καταλύματος αποτελεί η διαχείριση των διαθεσίμων κλινών. Τα κρεβάτια ενός δωματίου είναι τα σταθερά, όπου ένα κατάλυμα μπορεί να τιμολογεί ανάλογα με το πόσα χρησιμοποιούνται (δίκλινο με χρήση μονόκλινου κτλ.) ή να πουλάει το δωμάτιο ανεξαρτήτως το πόσα άτομα μπορούν να διαμείνουν. Έτσι, θα δούμε ότι κάποια καταλύματα εξυπηρετούνται να χρεώνουν τιμή δίκλινου, ενώ κάθε επιπλέον άτομο το χρεώνουν επιπλέον, αλλά την ίδια στιγμή κάποια άλλα καταλύματα μπορεί να χρεώνουν με δωμάτιο, πχ χρεώνουν το ίδιο εάν σε ένα οικογενειακό δωμάτιο 2 υπνοδωματίων διαμείνουν 3 ή 4 φιλοξενούμενοι. Στην ξενοδοχειακή ορολογία το πρώτο μοντέλο τιμολόγησης αναφέρεται ως "per capacity" ενώ το δεύτερο ως "per unit".

Η ορθή τιμολόγηση των επιπλέον ατόμων εξαρτάται από την ίδια την εγκατάσταση του καταλύματος, την περιοχή και κατ' επέκταση την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

3. ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

3.1 Επιλογή καναλιών πωλήσεων

Κάθε κανάλι πώλησης έχει το δικό του κοινό. Είναι σαν τις εφημερίδες που κρέμονται στην πρόσοψη ενός περιπτέρου, όπου η μία έχει περισσότερο πολιτική ειδησιογραφία, μία άλλη έχει οικονομικό περιεχόμενο, μια τρίτη απευθύνεται σε αναγνώστες με ενδιαφέρον στα κοινωνικά κ.ό.κ. Έτσι, την επιλογή των καναλιών πωλήσεων που θα συνεργαστούμε για το ξενοδοχείο μας, πρέπει να το βλέπουμε ως την είδηση που θέλουμε να δημοσιεύσουμε σε όσο το δυνατόν περισσότερες σελίδες για να «πιάσουμε» όλα τα πιθανά κοινά.

Εκτός των παραπάνω, βέβαια, πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η τελική επιλογή των καναλιών πώλησης του τουριστικού μας καταλύματος σχετίζεται με χαρακτηριστικά του ίδιου του καταλύματος αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, ένα πολυτελές ξενοδοχείο 5 αστέρων δε μπορούμε να το προβάλλουμε στις σελίδες ενός ΟΤΑ με αντικείμενο τα hostels, αλλά αντίστοιχα κι ένα κατάλυμα οικονομικής διαμονής δε μπορούμε να το συμπεριλάβουμε στις λίστες ενός καναλιού που απευθύνεται σε luxury πελατεία.

Ρυθμίζουν τη διαθεσιμότητα ανά τμήμα της αγοράς
Καθορίζοντας πόσα δωμάτια θα διαθέσει ανά πελατειακή δεξαμενή, το τμήμα κρατήσεων ρυθμίζει τη ροή των πωλήσεων για την επίτευξη των στόχων.

Διενεργούν παύση πωλήσεων (stop sales) όπου και όποτε χρειάζεται

Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τα έσοδα από συγκεκριμένες πελατειακές δεξαμενές που ενδεχομένως έχουν μεγαλύτερη δυναμική ή και μέση τιμή.

Όπως προαναφέραμε, είναι σημαντικό να διαθέτουμε δωμάτια σε όλες τις πελατειακές δεξαμενές, ώστε όλες να είναι μέσα στο «παιχνίδι». Αυτό το ρυθμίζει το τμήμα κρατήσεων καθορίζοντας το μέγεθος που κάθε τμήμα πωλήσεων θα κατέχει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Έχοντας κάνει την ανάλυση της αγοράς, την επιλογή των στόχων, τη μελέτη και κατανόηση των μοναδικών χαρακτηριστικών που προσφέρει το κατάλυμα μας, αλλά και την καταγραφή του ανταγωνισμού, είναι πλέον η ώρα να δημιουργήσουμε το χάρτη των πωλήσεων μας.

Για κάθε αγορά στόχο δημιουργούμε τις κατάλληλες πολιτικές και τιμολόγηση. Στη συνέχεια επιλέγουμε ένα προς ένα τα κανάλια πώλησης που θα συνεργαστούμε για να διαθέσουμε τα δωμάτια μας. Μάλιστα, το τμήμα κρατήσεων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά όπως θα δούμε παρακάτω.

Πιο αναλυτικά:

Καθορίζουν την τιμή πώλησης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς όπως:

- Απευθείας πελάτες
- Εταιρικοί πελάτες
- Γκρουπ

Φροντίζουν για τη διαχείριση των διαθεσίμων δωματίων ανάλογα την πηγή της κράτησης & την περίοδο

Η επιτήρηση του προϋπολογισμού και μάλιστα ανά τμήμα της αγοράς, μας δίνει τον απόλυτο έλεγχο των πωλήσεων. Είναι πολύ σημαντικό να περνάμε τη σωστή κωδικοποίηση σε κάθε κράτηση, όπως εθνικότητα, πηγή, είδος πελατείας.

3.2 Χάραξη στρατηγικής

Η χάραξη στρατηγικής αποτελείται από μικρότερα κομμάτια. Τα βασικότερα από αυτά είναι:

- » **Ο διαχωρισμός των σωστών τύπων δωματίου**
- » **Ο καθορισμός των ημερομηνιών κάθε περιόδου (χαμηλή, μεσαία, υψηλή)**
- » **Η τιμολογιακή πολιτική**
- » **Η ακυρωτική πολιτική**
- » **Η πολιτική χρέωσης επιπλέον ατόμων**
- » **Η πολιτική πληρωμών**
- » **Η μελέτη των ιστορικών στοιχείων του ξενοδοχείου**
- » **Η επιλογή και δημιουργία των κατάλληλων προσφορών**

Τα παραπάνω μέρη συνδυάζονται κατάλληλα μεταξύ τους ώστε να δημιουργήσουν την εικόνα που θα δελεάσει τον κάθε ταξιδιώτη να κάνει κράτηση. Ο βασικός κορμός της στρατηγικής σχεδιάζεται μία φορά, όμως, οι διορθώσεις, προσθήκες και αλλαγές πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της σεζόν, πάντα βασισμένοι σε τρέχοντα στοιχεία που θα αντλήσουμε και αναλύσουμε από τις κρατήσεις. Για παράδειγμα, ενώ έχουμε δημιουργήσει την τιμολογιακή πολιτική μας, παρατηρούμε ότι υπάρχει ενδιαφέρον για κρατήσεις άνω των 4 διανυκτερεύσεων. Στην περίπτωση αυτή που εντοπίσαμε την ανάγκη της αγοράς, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια προσφορά με ελάχιστη διαμονή 4 νύχτες, όπου οι ταξιδιώτες θα χαίρουν κάποιας έκπτωσης. Αντίστοιχες προσφορές πρέπει να δημιουργούμε καθ' όλη τη διάρκεια της σεζόν και αποτελούν μέρος τα στρατηγικής.

Ως στρατηγική λοιπόν θα πρέπει να θεωρείται ο γενικός σχεδιασμός, τόσο των πολιτικών και συνδυασμός δεδομένων του καταλύματος, όσο και η χάραξη μιας πορείας με καθορισμό οροσήμων για αλλαγές, όπως για παράδειγμα ποια χρονική περίοδο ετοιμάζουμε τις τιμές της επόμενης σεζόν, ποια συμβόλαια θα κάνουμε και πότε, ποια η περίοδος έναρξης EBD και πότε πιθανολογούμε τη λήξη του, πότε χονδρικά πρέπει να στήσουμε προσφορές με στόχο συγκεκριμένες αγορές. Όλα τα παραπάνω σχεδιάζονται ως μέρος της στρατηγικής, αφήνοντας το περιθώριο στον μάνατζερ να ρυθμίσει τις λεπτομέρειες όταν έχει στα χέρια του έχει την κατάλληλη πληροφορία, τα κατάλληλα δεδομένα.

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της στρατηγικής

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, η στρατηγική αποτελεί ένα γενικό «μπούσουλα» που θέλουμε να πάμε και τι ενδιάμεσους σταθμούς θα χρησιμοποιήσουμε. Για την επιλογή των κατάλληλων σταθμών και τη διαφοροποίησή τους κατά την εξέλιξη της σεζόν απαιτείται πραγματική μελέτη και ανάλυση της αγοράς. Πολλοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά είναι απρόβλεπτοι, ενώ άλλοι βασίζονται σε αναμενόμενα γεγονότα. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- » **Διοργάνωση νέων σημαντικών εκδηλώσεων (πχ αθλητικοί αγώνες, εκθέσεις)**
- » **Ανακοινώσεις νέων πτήσεων ή ακυρώσεων**
- » **Αλλαγή τιμών των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων**
- » **Αλλαγή πολιτικών των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων**
- » **Αύξηση/μείωση της ζήτησης**

Η ταχύτερη αναγνώριση των αλλαγών οδηγεί σε ταχύτερη λήψη αποφάσεων, οπότε οι νέες δράσεις που ενσωματώνει η διοίκηση στη στρατηγική πωλήσεων αποφέρει αύξηση των εσόδων. Όσο κι αν αυτό φαίνεται αρχικά παράλογο, ακόμα και μια αρνητική είδηση μπορεί να αποφέρει αύξηση των εσόδων εφόσον αυτή αναγνωστεί εγκαίρως και υπάρξει ταχεία αντίδραση (π.χ. διάθεση προσφοράς ή μείωση τιμών).

3.4 Αλλαγές στη βασική στρατηγική πωλήσεων

Πέραν των παραγόντων που υποχρεώνουν τις πωλήσεις στην υιοθέτηση προσφορών, την αύξηση ή μείωση τιμών, με στόχο τη διαχείριση της υφιστάμενης στρατηγικής πωλήσεων, υπάρχουν περιπτώσεις που οι αλλαγές στην αγορά επιφέρουν τροποποιήσεις στη στρατηγική μονιμότερου χαρακτήρα, ακόμα και τη χάραξη μιας ολοκαίνουργιας στρατηγικής. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- » **Διεθνή κοινωνικοπολιτικά γεγονότα (π.χ. παρατεταμένες απεργίες, τρομοκρατικό χτύπημα σε διεθνές αεροδρόμιο)**
- » **Υγειονομικοί περιορισμοί (π.χ. lockdown μιας χώρας)**
- » **Έκδοση ταξιδιωτικής οδηγίας (π.χ. αποφυγή επίσκεψης σε μια χώρα)**
- » **Τοπικά κοινωνικοπολιτικά γεγονότα (π.χ. πολιτική αστάθεια)**
- » **Φυσικά φαινόμενα (πλημμύρες, σεισμός, κτλ.)**
- » **Δημιουργία νέων τρόπων προσέγγισης στον προορισμό (π.χ. αναβάθμιση αεροδρομίου, νέος αυτοκινητόδρομος κτλ.)**
- » **Κατάργηση τρόπων προσέγγισης στον προορισμό (π.χ. παύση διεθνών πτήσεων)**

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οποιαδήποτε αλλαγή σημειώνεται τοπικά ή διεθνώς, έχει πιθανώς επιπτώσεις στη στρατηγική που έχουμε χαράξει. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να αντιληφθεί εγκαίρως αυτές τις αλλαγές και να επανασχεδιάσει τη στρατηγική πωλήσεων. Οι αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας του τουριστικού καταλύματος είναι πιθανόν να επιφέρουν αλλαγές στην τιμολόγηση, την ακυρωτική πολιτική, τη διάρκεια της σεζόν, τις χώρες-στόχους, ακόμα και τα ίδια τα δωμάτια (μακροχρόνια). Η υιοθέτηση των αλλαγών είναι απολύτως αναγκαία ώστε το κατάλυμα να συνεχίσει να πουλάει, διεκδικώντας όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα υπό τις νέες συνθήκες. Η μη έγκαιρη αναγνώριση των αλλαγών και κατά συνέπεια η καθυστέρηση στην ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική του τουριστικού καταλύματος μπορεί να επιφέρει απώλεια εσόδων, άλλοτε σημαντική και άλλοτε όχι.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αξία μελέτης και χάραξης στρατηγικής πωλήσεων για οποιοδήποτε τουριστικό κατάλυμα είναι τεράστιας σημασίας. Θα μπορούσε κανείς να παραλληλίσει τη χάραξη στρατηγικής με τα αρχιτεκτονικά σχέδια για την κατασκευή ενός κτιρίου. Χωρίς αυτά το αποτέλεσμα μπορεί να έχει τεχνικά προβλήματα, ενώ είναι πιθανό η εικόνα του δημιουργήματος να μην έχει αρμονία, δηλαδή μια λογική που να διέπει όλο το δημιούργημα.

Η δημιουργία της στρατηγικής απαιτεί προσήλωση, συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων, όρεξη για μελέτη και ανάλυση, ώστε να επέλθει ένα αξιόλογο αποτέλεσμα, μια στρατηγική πωλήσεων που βασίζεται στη σωστή ανάγνωση-αναγνώριση της αγοράς, της πραγματικής ζήτησης των καταναλωτών, αλλά και τις δυνατότητες του ίδιου του τουριστικού καταλύματος. Είναι απόλυτα αναγκαίο ο δημιουργός της στρατηγικής να βγαίνει από τα βολικά «παπούτσια» του και να κοιτάει το κατάλυμά του όπως το βλέπει η αγορά, όχι ο ίδιος ο δημιουργός του. Έτσι είναι βέβαιο ότι θα αποφύγει να βλέπει το δημιούργημά του ως μοναδικό, αναγνωρίζοντας τις πραγματικές δυνατότητές του.

Πάνος Λεοντόπουλος

Founder & Business Strategist

Ο Πάνος Λεοντόπουλος σπούδασε στην Ανωτέρα Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Ρόδου και στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Μετά από μια διαδρομή σε διάφορες θέσεις στην πρώτη γραμμή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, έκανε ένα σύντομο διάλειμμα και εργάστηκε σε μεγάλη τράπεζα στην Ελλάδα, όπου αγάπησε τις πωλήσεις. Επιστρέφοντας στον τουριστικό κλάδο απασχολήθηκε πλέον στο χώρο των ξενοδοχειακών πωλήσεων, ηγήθηκε επί 6 χρόνια μιας νεοφυούς εταιρίας στο χώρο της διαχείρισης πωλήσεων, ενώ το 2018, έμπειρος πλέον, ίδρυσε τη Hotelistas, την προσωπική του προσπάθεια να παρουσιάσει τη μοναδικότητα κάθε τουριστικού καταλύματος και την ανάγκη παροχής εξατομικευμένων λύσεων στις πωλήσεις, προσαρμοσμένες στο στυλ του εκάστοτε ξενοδοχείου.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ, MARKETING &
ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

INSETE



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το INSETE, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του INSETE. Το INSETE δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο INSETE. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το INSETE δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»