



MARKETING - KNOW HOW

Koristi in zahteve hotelskih CRM sistemov

pregled pomembnih osnov za vezavo
kupcev

von Dipl. Betriebswirt Michael Toedt

Prevod in priredba: Marjan Stanic Mais, MAIS Systems GmbH

April 2009 © Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH

To delo je zaščiteno z avtorskimi pravicami. Vsaka uporaba izven meja zakona o avtorskih pravicah je brez privolitve TS & C nedopustna in kazniva.
Slovenski prevod je nastal s soglasjem avtorja Septembra 2017.

MARKETING – KNOW HOW

April 2009

Koristi in zahteve hotelskih CRM sistemov

pregled pomembnih osnov za vezavo kupcev

Dipl. Betriebswirt Michael Toedt

Kljub naraščajočemu pomenu zvestobe kupca za uspešnost poslovanja, je ena od študij KPMG pokazala, da 40% poslovodstev ne razume sistema upravljanja odnosov s strankami (CRM).

S tem si lahko vsaj delno razložimo, zakaj 3/4 tovrstnih projektov ne izpolni pričakovanj. Ta prispevek je namenjen posredovanju pomembnih osnov »sistema vezave kupca«, ki kaže na rastoč pomen CRM sistemov za hotelirstvo.

Definicije CRM so pogosto zajete preobsežno in zato manj oprijemljive. Toedt Dr.Selk & Coll (TS&C) definira vezavo kupca tudi z vidika upoštevanja pomembnih determinant:

»CRM je negovanje oz. izgradnja sistema negovanja odnosov s strankami s ciljem povečanja izdatkov gostov za naše storitve, da bi povečali življenjsko vrednost (lifetime value) našega podjetja. CRM pri tem ni posamičen projekt, ampak poslovna strategija, kjer sta v jedru kupec in rastoči dobiček. »Celovit CRM je sodoben način poslovanja.«

CRM JE POSLOVNA STRATEGIJA

Po tej definiciji je treba vezavo kupca razumeti celostno in se osredotočiti na dobičkonosne stranke.

Te običajno predstavljajo

35% vseh strank in jih je treba pridobiti v zveste stranke oz. jih ohraniti kot lojalne stranke.

Ostalih, torej več kot 65% strank, nima nobene trajne finančne vrednosti, tako da vezavo teh strank štejejo za nepomembno ali nenujno in jih lahko izločimo iz opazovanj.

Jedro uspešnega in učinkovitega sistema vezave kupcev prikazuje piramida, ki jo je razvilo podjetje TS&C in sicer, da deli kupce na tri skupine: Osnovna skupina oz. t.i. »najboljše stranke« (best custo-



slika 1: CRM piramida po TS&C

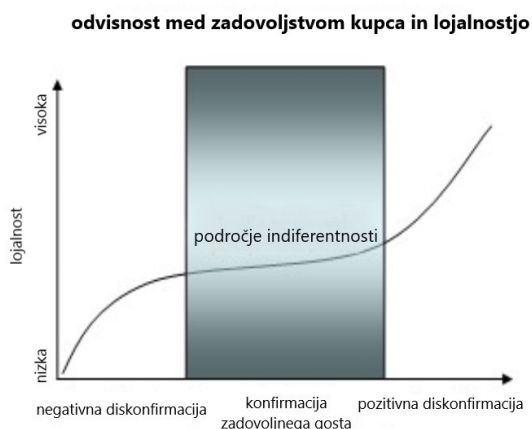
mers), migrirani »najboljši kupci« imenovani »na-pačni« (defedors) in novi razvojni kupci imenovani »potencialno najboljši« (potencial best customers). V hotelski panogi morata biti upoštevani dve posebnosti in sicer: prva, nizka nakupna frekvenca (pri poslovnih gostih 2 do 3 rezervacije na leto) in druga, na namestitveno mesto vezana storitev. Iz tega sledi, da je v hotelirstvu komunikacija z gosti zelo pomembna. Komunikacija hotela naj bo namenska, zato mora v evocirano podatkovno množico (Evoked Set¹) pridobiti kraj bivanja gosta.

¹ Evoked Set: količina kupcu znanih alternativ na podlagi katerih se odloča za nakup, glej

<http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/evoked.htm>, Einsehdatum 30.10.2007

Ključni dejavniki zvestobe kupcev

Osnovni dejavniki zvestobe kupcev so kakovost storitve, zasnova, lokacija, produktivnost storitve in cena. Gost te podatke zaznava in vrednoti zavedno ali nezavedno, zato mora biti celota skladna in mora ustrezati predvsem pričakovanju temeljne ciljne skupine. Cilj naj bo gostu ponuditi čim več pozitivnih izkušenj npr. da ga navdahne s storitvijo, ki je boljša od njegovega pričakovanja ali posamične primerjalne vrednosti.



slika 2: odvisnost med zadovoljstvom in zvestobo kupca

Zadovoljstvo je namreč osnovni pogoj za zvestobo! To sicer ne velja absolutno obratno: 60% do 80% zadovoljnih gostov namreč odide. Vendar po navedbah univerze Cornell le 10% navdušenih.

Poti za zvestobo kupcev

Zakaj kupci kupujejo turistične produkte, zaradi praktičnih dejstev ali iz čustvenih razlogov? Dejstva navezanosti so npr. odlična lega hotela tik ob sejmišču ali ekskluzivne pogodbe s hoteli.

² Risk Aversion: zavračanje tveganja

³ Variety Seeking: usmerjeno nakupovalno vedenje, tj. iskanje gostov po menjavi, glej <http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/artenkaufprozesse.htm>, Einsehdatum: 30.10.2007

Ravno na segmentu poslovnih gostov imajo dejstva (>dejansko zavezujoči vzroki<) pomembno vlogo.

Pogodbe podjetij s hotelskimi ponudniki, centralne službe za organizacijo potovanj, stroge smernice za izvedbo potovanj omejujejo svobodno zaposlenca pri izbiri hotela. Odvisno od moči-velikosti družbe s takšnim vplivom.

Po eni od študij Austrian Airlines 40% poslovnih gostov nima možnosti izbire letalskega prevoznika. Ker je v središču večine programov zvestobe kupcev hotelskih podjetij točno ta ciljna skupina, je njihova usmerjenost zelo problematična.

Poleg dejanskih vzrokov za vezavo imajo pri gradnji sistema lojalnosti vlogo tudi čustveni razlogi.

Dejansko zavezovanje podjetju se lahko hitro spremeni npr. s sklenitvijo novih okvirnih pogodb, medtem ko so čustvene navezanosti trajnejše. Vendar tudi emocionalno vezani gostje niso nujno kupci z visoko kupno frekvenco in visoko finančno vrednostjo za hotelirja.

Aktualni nakupni obrok bo ob finančnih zmožnostih gosta odvisen od naslednjih dejavnikov:

- Zavračanje tveganja (Risk Aversion)²
- Zaupanje v produkt
- Spremembam naklonjeno (Variety Seeking)³ in hibridno nakupno vedenje⁴
- Osebne vezi (Personal Linking)⁵

Ti dejavniki imajo različno težo po ciljnih skupinah, starosti gostov in produktih.

CRM sistemi v hotelirstvu

Od kartoteke gosta v novo dobo

Vezava gosta je nekaj, kar uspešni hotelirji in gostinci počnejo že leta. Strasten gostinec nagovarja svoje goste po imenu, pozna želje in navade svojih strank in jim ponuja individualne storitve, ki jih gost drugod ne dobi. Tak poseben paket storitve, pogosto ponujen nezavedno, navdušuje. Posebej pri lastniško vodenem, majhnem in srednje velikem obratu

⁴ hibridno nakupno vedenje: potrošno obnašanje pri katerem se kupec v neki situaciji odloča po ceni in v drugi po luksuzu, glej http://www.markenlexikon.com/glossar_h.html, Einsehdatum: 30.10.2007

⁵ Personal Linking: osebne vezi med kupcem in zaposlenci podjetja

se je še posebej razvila osebna nota vezave gosta na gostitelja.

Poleg te »osebne zveze«, torej personalne naveze med gostom in gostiteljem, je individualna storitev tista, ki vodi do emocionalne zveze.

Leta 1920 je Hotel Vier Jahreszeiten v Hamburgu vpeljal poseben kartičen sistem. Na več kot 20.000 karticah so bile zavedene želje gostov in vsi zaposleni so lahko na tej podlagi ponudili/oblikovali boljšo individualno prilagojeno storitev⁶. Osebni in individualni pristop (svetovalni), ki je v maloprodajni trgovini enačen s pojmom »Tante-Emma-Prinzip« (teta Ema princip), se najpogosteje ne uveljavi tam, kjer vseh storitev ne izvaja ena oseba, imamo visoko kadrovsko fluktuacijo, posebej pa ne, kadar je na trgu več ponudnikov.

Moderni IT sistemi ponujajo kartice in omogočajo individualno storitev na vseh touch prodajnih mestih, tako na internetu, v hotelu, tel. centrali ali wellnesu.

Podatki – osnovni pogoj za CRM

V primerjavi z ostalimi panogami sloni hotelska na sicer dobro ohranjenem, a skoraj neuporabljenem zakladu podatkov o svojih gostih. Medtem ko je zbiranje podatkov o strankah za ene izredno težavno npr. z uporabo drugih kartic (Payback, Happy Digits,..), gost med svojim bivanjem v hotelu pušča številne podatke. Od njegovega naslova, preferenc in interesov, do njegovih finančnih zmožnosti. Skoraj vse se lahko shrani in interpretira. Moderno poslovodstvo bi moralo ta potencial in z njim povezane priložnosti poznati in izkoristiti.

Ob prevzemu Mannesmanna s strani Vodafona leta 1999 je bil ob infrastrukturi primarnega pomena fond kupcev. Nakupna vsota po kupcu je bila okroglih 10.000€.

Pri prevzemu One-ToOne s strani Deutsche-Telekom je bila plačana cena 3.750€ / kupca.⁷

Kakšen pomen se pripisuje danes vrednosti podatkov o gostih v hotelirstvu, se kaže v vrednotenju hotelskih nepremičnin.

Pri prevzemih obstoječih namestitvenih obratov prejmejo prevzemniki najpogosteje podatke o gostih brezplačno. Vrednotenje zbirke podatkov o gostih je do danes neobičajno-neobvezno. Ta dejstva izkazujejo v veliki meri pomanjkanje razumevanja večine

managerjev o pomenu/vrednosti podatkov obstoječih gostov.

Uspeh turističnega poslovanja je odvisen od ustreznosti podatkov

Uspeh turističnega obrata je pomembno odvisen od relevantnih (uporabnih) podatkov. Uspešnost zvestobe gostov je visoko soodvisna od kakovosti podatkov o strankah in iz teh pridobljenih informacij. Zato je za uspešnost hotelskih obratov pomembno zbiranje, shranjevanje in obdelava ustreznih podatkov in njihova priprava za informacije.⁸ Poslovodstva večine hotelov tega kapitala relevantnih podatkovnih zbirk ne uporablja. Za trajno odpravo te pomanjkljivosti je potrebno ustvariti zavedanje o pomembnosti podatkov o gostih.

Vrste CRM sistemov

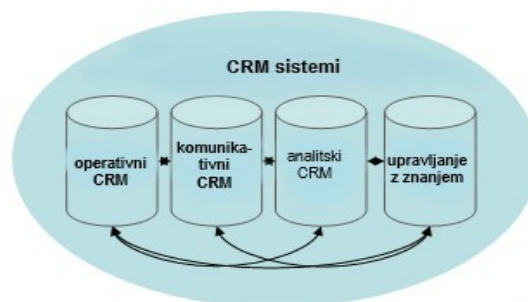
Ko govorimo o CRM, ne gre vedno za dejansko isti CRM sistem.

V osnovi obstajajo štiri različne pojavne oblike tehničnih rešitev.

V nadaljevanju podrobneje obravnavamo področji operativnih in komunikativnih CRM-jev.

Pomembno v tem kontekstu je, da vsak CRM doprinese prispevek k opredeljenim ciljem upravljanja.

Ena rešitev, ki bi pokrivala celotno področje v večini primerov, ni izvedljiva.



Slika 3: vrste CRM sistemov

⁶ www.hotel-online.com, „How we built the most famous hotels? – Raffles Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg“, Einsehdatum 31.10.2007

⁷ glej. Tschermak von Seysenegg (2002), „Bestimmungsfaktoren des Kundenstamms“, S. 1

⁸ glej. Pechlaner (2005), „Erfolg durch Innovation“, S. 296

Celovitost CRM rešitve je možno torej doseči z interakcijo različnih sistemov. Tukaj je poslovodstvo pred nalogo (mu je naloženo), da pripravi celovit koncept, ki je trajnostno usmerjen v prihodnost in z njim tudi nadaljuje.

Najprej si je potrebno pri vsaki investiciji v IT/CRM odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali lahko stroške zmanjšamo in če, kakšen je prihranek?
- Lahko prihodki porastejo in za koliko?
- Lahko osvojimo nova spoznanja in če, zakaj jih lahko uporabljamo? ⁹

Pred vsakim projektom, ki mora doseči cilje, je treba odgovoriti na vsa vprašanja. Tudi za CRM namreč velja splošno načelo upravljanja: »upravljate lahko samo, kar lahko merite« (angl. »you can only manage, what you can measure«).

Kako težka je tematika IT in CRM, kaže McKinseyeva študija (2002). Po njej se vsakoletno v tovrstne IT projekte investira 3,5 milijarde USD, vendar ob tem ni mogoče zaznati nobene posledične rasti prihodkov ali zaznane učinkovitosti.¹⁰

Operativni CRM

Property Management Systemi – rezervacijsko recepcijski sistemi

Na področju operativnega CRM imajo tako imenovani Property management systemi (PMS) ali front office systemi centralno vlogo. Oblikovani kot sistemi

rezervacij, pa tudi za opravila od sprejema do odhoda gostov, morajo biti ti sistemi danes zasnovani tudi s CRM zahtevami upravljanja individualnih in prilagojenih storitev.

To pomeni, da vsak sodelavec po identifikaciji gosta pridobi vse informacije, potrebne za izvedbo individualne postrežbe in storitev, ki so mu na voljo.

Poleg čisto tehničnih ovir je treba premagati predvsem organizacijske in kadrovske težave. Zato je treba IT-rešitev vedno obravnavati v kontekstu organizacije, procesov in zaposlenih.

Izvajanje sodobnega PMS sistema predstavlja za hotelirja pomembno investicijo. Zapletenost teh sistemov zahteva po izvedbi tehničnega dela še intenzivno usposabljanje zaposlenih, opredelitev novih procesov in morebitno prilagajanje organizacije. Vendar pa se te ključne točke v praksi običajno zanemarijo.

Eden od indikatorjev za zgornjo trditev je dosežena kvaliteta podatkov v PMS sistemih. Ta je po analizi TS&C pri cca. 30% do 40% kvalitetnih/uporabnih, kar pomeni, da je kar 60% do 70% podatkov o kupcih pomanjkljivih ali napačnih. Seveda so takšni podatki za osnovno operativno rabo zadostni, za kvalitetne analize ali povsem preprost učinkovit marketing pa zaradi tega neuporabni.

Evropski inštitut za uporabno upravljanje s strankami v Münchnu domneva, da je 30% do 50% podatkov o strankah v nemških podjetjih napačnih.¹¹

Kakovost podatkov PMS sistemov je zgolj 30 do 40%



slika 4: informacijski sistemi

Multi-property-rešitve

Na osnovi želja mnogih hotelskih družb so zbirke podatkov, ki so bile najprej na voljo lokalni uporabi v posamičnem hotelu prešle na centralno mesto za potrebe vseh PMS sistemov upravljalca (Multi-Property-Systemi). Na tak način lahko gostje hotela A prejmejo isto storitev v hotelu B, čeprav tam kot gostje še niso bili.

Ta izboljšava pri Cross-Stayer blagovni znamki zvestih kupcev predstavlja približno dva do tri odstotke gostov hotela z navzkrižnim bivanjem. Tako visoka je stopnja navzkrižnega bivanja tudi po analizah TS&C v hotelski panogi.

upravljanja hotelskih sob in hotelov za obravnavo

⁹ glej. Piccoli (11/2004), "Making IT Matter", CHR Report

¹⁰ glej. McKinsey Quarterly (12/2002), „How to rescue CRM“, S. 1

¹¹ glej. „Direkt Marketing“ (05/2006), S. 25



Kupci so danes praviloma lojalni hotelu, ne pa tudi blagovni znamki ali skupini hotelov. Tako imenovani »Heavy Sleepers«, ki prespijo več kot 23 dni v letu v hotelih, predstavljajo 50% prihodov v preferiranih verigah. V povprečju je ta pomembna ciljna skupina, ki je pomenila leta 2002 44% vseh nočitev, izvedla 3,6 različnih rezervacij po blagovnih znamkah na leto.¹²

Skladno s tem lahko operativno korist/vrednost Multi-Property-rešitev v odnosu s porastom lojalnosti postavimo pod vprašaj. Temu lahko pripišemo človeški faktor. Tangirani kadri morajo biti dobro izšolani, voljni in z dovolj časa za ustrezno uporabo razpoložljivih podatkov. Iz tega dejstva izhaja, da zgolj 1% gostov uživa/prejme koristi takšnega sistema.

Ob tem niso nepomembni tudi pravni problemi, posebej na področju posredovanja podatkov in ne nazadnje tudi omejitve kapacitet računalniških zmogljivosti, posebej pri velikih internacionalnih družbah za take, Multi-Property inštalacije. Predstavljajmo si, da bi moral Hilton centralno voditi podatke o gostih za 4200 hotelov. Podatkovni management takšnega obsega danes preprosto ni uresničljiv.

Rešitev predstavljajo celoviti kartični sistemi/programi. Ti ponujajo, poleg večinoma vsebovanih bonus programov, tudi osebno izkaznico in kartično hranjenje vsebin. Na ta način je možno poboljšanje storitve tudi brez Multi-Property-sistema.

Za usmerjenost v prihodnost in sposobnost preživetja mora vodstvo zagotoviti, da so sistemi odprto povezljivi. Dostop do podatkov in oblikovanje vmesnikov ne sme biti problematično, a vendar strokovno učinkovito.

Če si ogledamo trenutno stanje ugotovimo, da so te izpolnitve redke. Sistemi so večinoma samozadostni, kar vodi do visokih stroškov in nesorazmerno dolgih faz konverzij.

Nadaljnji sistemi

Večinoma so poleg PMS sistemov, implementirani predvsem prodajni sistemi (poznani kot Account Management, Vertriebs-system ali SFA), ki so implementirani pri mnogih hotelih. Njihov fokus ne leži na ogovarjanju in stikih z gostom, ampak upravlja korespondenco podjetij in velikih kupcev. Jedro je: lista nalog (»to do« lista), protokoli pogovorov, ki omogoča

prodaji transparentno, merljivo in profesionalno delovanje.

Ob tem je hotelirstvo konfrontirano tudi z množico IT-rešitev, ki naj bi na nek način tangirala vezavo kupca: vratarniški, velneški, blagajniški, zabavišni sistemi, sistemi za obravnavo pritožb, sobne ključavnice, kioski za prijavo, RFID, CRS, upravljanje prihodkov, internet, če omenim le nekatere.

Za zmanjšanje kvote napak je danes neizogibno, da se management spopade z vzpostavljanjem trajnostnih sistemov. Odločitve ne smejo sloneti zgolj na IT oddelkih, ampak morajo biti podprte s strani managerjev, ki so sposobni zagotoviti celovito strategijo CRM, vključno s podporo IT-tehnični službi.

Ker je to redko, hotelsko vodstvo ne bi smelo prezreti potrebnega strokovnega svetovanja.

Na splošno je za razvoj treba zagotoviti prenos podatkov med sistemi in njihovo smiselno integracijo v celovit sistem/koncept.

Komunikativni CRM – centralna marketinška banka podatkov

Medtem ko se rešitve na področju operativnega delovanja večinoma osredotočajo na dejansko bivanje gostov, t.j. interakcijo med zaposlenimi in gosti na prodajnem mestu, se osredotoča komunikativni CRM na komunikacijo z gostom v pred in po fazi bivanja, kot tudi ciljni uporabi podatkov o gostih v marketingu. Na splošno je to v razmerju 1:1, tudi 1:n. Družba hkrati nagovori nekaj sto, tisoč ali deset-tisoč stikov. To dejstvo pojasnjuje, da morajo komunikacijske CRM rešitve izpolniti drugačne tehnične in funkcionalne zahteve kot operativni CRM-ji.

Medtem ko operativni CRM deluje, poleg vidika storitve, predvsem zelo hitro, da zagotovi zaposlenim podatke o gostu, gre pri komunikativnem predvsem za kvaliteto outputa. Pri komunikacijskem CRM gre tako primarno za uporabo podatkov o gostih za učinkovite trženjske odnose.

Osnovni pogoj za učinkovito vezavo gostov je zagotovitev centralne marketinške podatkovne zbirke. Osnove za to tvorijo podatki iz PMS ali Multi-Property-sistemov. K temu sodijo še vsi ostali viri, ki lahko zagotavljajo/dajejo marketinško relevantne podatke. To so predvsem: wellness, golf-sistemi, on-

**Uporabljeni
sistemi morajo
biti odprto
povezljivi**

**Centralna
marketinška
zbirka podatkov
je osnovni pogoj
za učinkovito
vezavo gostov**

¹² glej. McKinseyQuarterly (09/2004), "Better rewards for hotel loyalty", S. 1

line podatkovne zbirke, igre na srečo, F&B zbirke, reklamacije in povpraševanja.

Marketinške podatkovne zbirke morajo pokrivati tri sklope: čiščenje podatkov, analizo in selekcijo, ter komunikacijo in interpretacijo. Ti za to potrebni procesi so delno povezani z zelo velikimi obremenitvami računalniških kapacitet, ki zahteva ustrezno naložbo v računalniško strojno opremo.

Integracija nujnih jedrnih lastnosti v operativno uporaben sistem vodi do konfliktnih zahtev. Tako lahko pride do npr. pri Check-IN ali Check-OUT do zastojev, ali se pa smejo določene aktivnosti izvajati zgolj v določenih časovnih koordinatah. Potrebna fleksibilnost pri uporabi podatkov tako trpi. Osnovne paradigme zahtevanih lastnosti PMS po urejenem performančnem vodenju računov, ki jih mora ta izpolnjevati, so s tem kršene.

Iz teh razlogov je v vseh ozirih smiselno zgraditi centralno marketinško podatkovno zbirko tudi, če je implementiran multi-property-sistem.

Vloga komunikacije za vezavo gostov

Naslednja slika kaže pregled nad pomembnimi ciljnim skupinami, s katerimi mora podjetje v odvisnosti od velikosti komunicirati.



Slika 5: ciljne skupine hotela

Za vzpostavitev odnosa s strankami, potrebuje vsaka od teh ciljnih skupin individualen pristop, prilagojen njihovim potrebam.

V nadaljevanju bomo podrobneje razložili ciljno skupino hotelskih gostov.

Za ustvarjanje trajnostno zveste in široke baze strank dobra storitev običajno ni več dovolj. Premalo hotelov ima izpolnjene tržne pozicije ali USP-je (Unique Selling Propositions)¹³, kot so posebna lokacija, izjemna arhitektura ali karizmatično osebje.

Potrošnik je danes bombardiran z oglaševalsko poplavo do 3.500 sporočil¹⁴ dnevno, ki prihajajo po različnih kanalih, kot so časopisi, radio, TV, plakati, pisma in e-maili. Ta medijski stampedo (overload) vodi pri potrošnikih do pospešene pozabe na produktivno doživetje npr. hotelske namestitve. V kolikor želi hotelir ta trend obrniti, mora gosta vsake 4 do 6 tednov spomniti na dogodek bivanja, sicer obstoji nevarnost, da hotel kupca iz evociranega set-a izbriše.

Drugače kot pri mnogih potrošniških nakupih ali pa tudi pri velikem številu luksuznih artiklov, s katerimi je potrošnik vsakodnevno v stiku, kot npr. Coca Cola ali Porsche, je hotelski produkt lokalno vezan na kraj in nakupna frekvenca je na splošno nizka. Ta dva vidika predstavljata razliko do ostalih potrošnih dobrin in premikata pomen kontinuirane ciljne komunikacije za vezavo kupca v turizmu navzgor/pred (favorizirata to zahtevo).

Analize TS&C kažejo, da je nakupna frekvenca v čisti korelaciji s številom izvedenih komunikacijskih aktivnosti.

Grafika na naslednji strani (slika 6), kaže rastoči povprečni prihodek po kupcu v odvisnosti od števila izvedenih komunikacij.

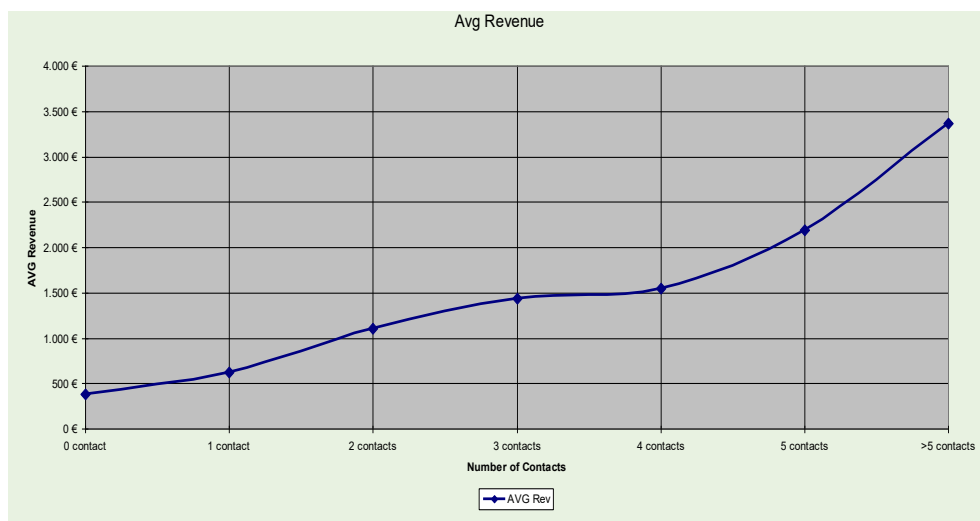
Z uvedbo kontrolnih skupin¹⁵ lahko to tezo dodatno potrdimo. Pri eni od TS&C izvedeni akciji je bilo 5% selektivnih ciljnih skupin s slučajnim postopkom izključenih. V nadaljevanju se je z uporabo orodja daily-point¹⁶ obseg teh prejemnikov v obdobju treh mesecev primerjal s kontrolno skupino. Kupci, ki so bili kontaktirani (prejeli pisma) kažejo v primerjavi s kontrolno skupino 100% povečanje nakupne frekvence. To kaže na pomembnost vloge komuniciranja pri gradnji lojalnosti

¹³ Unique Selling Proposition: zentrales und einzigartiges Nutzenversprechen eines Produkts, vgl. Dichtl/ Issing (1994), „Vahlens großes Wirtschaftslexikon“, S. 2159

¹⁴ Präsentation Weidemann (2005), HSMA Veranstaltung München

¹⁵ Kontrollgruppe: Gruppe von Gästen, die die gleichen Merkmale hinsichtlich dem Buchungsverhalten wie die Gruppe, die im Zuge der Marketing Aktion kontaktiert wurde, aufweisen, vgl. Hughes (2000), „Strategic Database Marketing“, S. 212

¹⁶ Marketing Datenbank Software System von Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH



slika 6: razmerje med prihodkom in komunikacijskimi aktivnostmi

Komunikacijska piramida – pregled strateške komunikacije z gostom



slika 7: CRM-piramida po TS&C

Komunikacijska piramida TS&C prikazuje, katere kontaktne faze med podjetjem in kupcem obstajajo in katere so primarne ciljne skupine in aktivnosti pri strateškem komuniciranju z gosti.

Ob operativnih komunikacijah v fazi predbivanja (pre-stay), fazi bivanja (stay) in fazi po bivanju (post-stay), zaznavamo mnoge individualne ukrepe, ki jih je treba oblikovati v končni koncept, če želi podjetje v nadaljevanju osvojiti koncept vezave kupca. Določanje nakupnih impulzov in lojalnosti je v neposredni zvezi.

Celovita strategija komuniciranja z gosti v hotelirstvu zajema akcije, ki-preko primarnih komunikacijskih

kanalov-kontinuirano, v naprej definiranih intervalih ponavljajoče in individualizirano pošiljamo, npr. pisma in e-maile na naslove gostom ciljnih skupin. Poglejmo v naslednji komunikacijski verigi izvedene akcije:

- Rojstnodnevne kartice/voščilnice za rojstni dan za »vredne kupce«
- Prednakupne aktivnosti za nove kupce z veliko vrednostjo
- t.i. Booking-reminder, za kupce, ki so v lanskem obdobju v tem času bookirali
- Best-costumer akcije (akcije za najboljše stranke)
- Akcije ponovnega generiranja za posle, ki so odšli
- t.i. Upselling (prednakupne) aktivnosti za kupce z velikim potencialom
- Oglaševanje dogodkov in posebnih obdobj

Različne kontaktne faze v CRM

Nasplošno lahko na temelju zgrajene komunikacijske piramide komunikacijo z gosti delimo na dve področji: operativno, ki je direktno v povezavi s storitvijo iz rezervacije in strateško, ki sloni na domeni lojalnostnega marketinga.

Komunikacije v operativi – operativne komunikacije

Od trenutka rezervacije do trenutka odhoda obstaja množica možnosti za stike z gostom. Posledično so našteje pomembne priložnosti, ki se porajajo pri operativnem poteku rezervacijskega cikla za komunikacijo:

- Potrditev rezervacije – v kolikor je mogoče z MIME-multi-part-e-mail¹⁷ v grafičnem formatu.
- Komunikacija pred prihodom (Pre-arrival-communication). Tik pred prihodom posredujemo informacijo o tem, kako pride gost do nas, t.i. cross-selling ponudbami in pomembnimi informacijami o bivanju
- Faza namestitve-od check-IN do check-OUT obstaja veliko možnosti za direktne pogovore. V povezavi s tem je pomemben t.i. »recognition« gosta, torej prepoznavanje gosta z uporabo imena v ospredju.
- Komunikacije po bivanju (Post-stay komunikacije) – zahvalna pisma za posebno vredne goste ali pošiljanje on-line vprašalnikov z zaključnim follow-up-om.

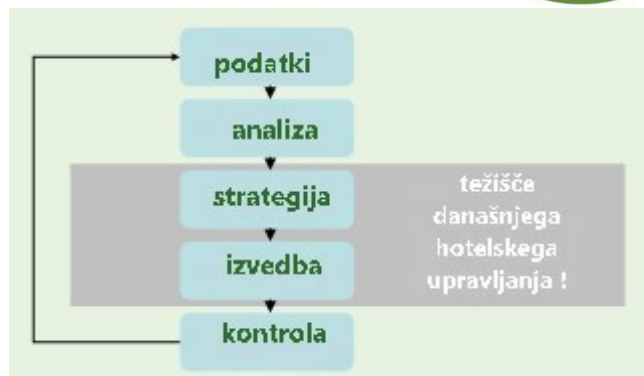
Fokus večine hotelskih managerjev ostaja danes primarno v operativnem področju in tu predvsem v fazi namestitve. V uporabi sta samo potrditev rezervacije in vprašalnik o pritožbah kot pri Starwood. Pri tem ni v nobenem primeru povezave s profilom gosta in vrednotenjem: kateri tržni segment, katera ciljna skupina ali kakšno vrednost predstavlja, ostaja neznanika.

Strateška komunikacija z gostom – lojalnostni marketing

Kot vsaka strategija, sloni tudi strategija strateških komunikacij z gostom na obsežnih podatkovnih analizah. Pri tem je treba upoštevati/bititi pozoren na različne tržne segmente, kot so skupine, gosti podjetij, letalskih družb (airlines crews) ali individualni gosti.

Strateška komunikacija z gostom naj se primarno nanaša na gosta, ki je vrednostno pomemben za hotel, perspektiven in samostojen pri nakupni odločitvi. Moderna komunikacija z gostom mora potekati v pravilnem sosledju in ne sme dopuščati interpretacijskih možnosti za subjektivno presojo. Več kot je odločitev oprtih na dejstva, večja je perspektiva za uspeh.

Biti moramo sposobni zastaviti prava vprašanja, ki omogočajo nujna sporočila za korektno interpretacijo in učenje.



slika 8: razvoj komunikacijske strategije gostov

Praksa kaže, da do danes ni podjetij v hotelirstvu, ki bi strateško komunikacijo razvila izven kartoteke gosta. Marketing se ukvarja primarno s klasičnim oglaševanjem in vedno enakimi mailing-akcijami, oziroma ad-hoc ukrepi za kratkoročno izboljšanje stanja rezervacij.

Osem tipov hotelskih gostov

Generalno lahko kupce razvrstimo na osem tipov:

- »Suspects« – vsak gost, ki lahko kupuje
- »Prospects« – vsak gost, ki bi rad kupil
- »Disqualified prospects« – gost, ki ne zmore oz. nima možnosti nakupa
- »First-time customer« – upselling, do določene vrednosti
- »Repeat customer« – ponavljajoči kupec z dvema rezervacijama in znanimi vrednostmi
- Client – z več kot dvema rezervacijama
- Advocate – client, ki deluje aktivno kot promotor/priporočevalec
- Inactive client¹⁸

Delitev gostov po tipih kupcev je osnova strateškega komuniciranja

Delitev gostov na tipe in ustrezna strategija komunikacije po tipih gostov sta pomembna podlaga za strateško komuniciranje.

¹⁷ MIME: Multipurpose Internet Mail Extensions, universeller Standard zum Austausch multimedialer Daten z.B. Bilder, vgl. <http://www.tu-chemnitz.de/urz/mail/mime.html>, Einsehdatum 30.10.2007

¹⁸ glej. Shoemaker (1998), Harrah College of Hotel Administration



Analitske metode za segmentiranje gostov

Prevladujoča analitska metoda v praksi je t.i. **ABC**-analiza¹⁹. Ta deli kupce pretežno po višini ustvarjenega skupnega prihodka od A – zelo pomembni do C – nepomembni. Faktorja nakupna frekvenca in življenjska doba sta pri tem zanemarjena.

V hotelirstvu je močnejša skoraj nepoznana **RFM**-analiza.

Ta bazira na predhodno opisanem segmentiranju kupcev po tipih. Tukaj se kartoteke delijo po kriterijih nedavnih izkušenj, pogostosti prihodov in prihodu in sicer, na osem segmentov.²⁰ Na ta način je mogoča npr. določitev vrednosti kupca za hotelirja (najboljši kupci) kot tudi najslabši kupci. Prav tako je mogoče identificirati goste tveganja, ali goste, ki so potencialni promotorji.

Domnevamo lahko, da 99% vodij v hotelski panogi tega analitskega postopka ne pozna.²¹ Tukaj je osem skupin gostov/kupcev na podlagi pogostosti nakupa, ustvarjenega prometa in zadnjim datumom nakupa. TS&C je ta model segmentiranja prilagodil za potrebe hotelirstva, ga pomembno dodatno razvil in ga uspešno uporablja več let.²²

Kartice kupcev kot sredstvo vezave gostov

Skoraj vsaka skupina hotelov uporablja lasten sistem kartic kupcev. Zaradi cenovne dostopnosti pri implementaciji takšnega sistema ponujajo tak sistem pogosto tudi srednje velike skupine hotelov, velike skupine hotelov ali celo posamični hoteli.

Glavna ciljna skupina so predvsem gostje, ki veliko poslovno potujejo in so zelo nestanovitna skupina z nizko lojalnostjo. Tako poseduje npr. imetnik kartice Hilton povprečno 3,6 različnih kartic²³. Druge analize govorijo celo o 10-tih karticah²⁴. Skupno gledano prinesejo poslovni gostje 50% letnega prihodka nočitev v vsakokratno preferirani hotelski verigi²⁵ in mnogi na izbiro hotela nimajo nobenega vpliva.

¹⁹ ABC Analyse: Ordnungsverfahren zur Klassifizierung von Daten nach absteigender Bedeutung anhand von z.B. Umsatz, glej. <http://www.4managers.de/themen/abc-analyse/>, Einsehdatum: 31.10.2007

²⁰ glej. <http://www.dbmarketing.com/articles/Art149.htm>, Einsehdatum: 31.10.07

²¹ glej. Seminarunterlagen „CRM im Tourismus“, FH-München, WS2007, 4. Vorlesung

Gostje tega segmenta kupcev so tako pogosto nelojalni blagovni znamki oz. lojalnost ni potrebna. Potovalna politika in lokacija hotela sta glavni kriterij bookinga.

Če kartica gosta čemu doprinaša, je to močno odvisno od produkta, trga in z ukvarjanjem od primera do primera. Povsem upravičena so kritična vprašanja mnogih programov.

V kolikor kartica ob zbiranju bonus točk vodi k izboljšanju storitve za gosta, kar je skoraj vedno, potem so kartice osebna izkaznica in nosilec podatkov, kot je opisano v poglavju o multy-property-sistemih, so centralne podatkovne zbirke danes možne zgolj v omejenem obsegu. Zaradi tega je uvedba kartic kupcev za izboljšanje storitve v mnogih primerih iz tehničnih razlogov nujna.

Obširna obravnava kompleksne teme kartic v tem prispevku ne bo obravnavana. V nadaljevanju bomo na kratko obravnavali le RFID tehnologijo (Radio Frequency Identifikation), ki bo v naslednjih letih močno prisotna pri uporabi kartic kupcev.

Jedro predstavlja majhen zapisljiv CHIP integriran v kartico, ki je lahko, preko magnetnega polja, aktiviran, prečitano ali zapisano. Ta tehnologija ima prednost, da kupcu/gostu kartice ni potrebno kazati/oddati. Identifikacija je mogoča tudi takrat, ko je kartica še v žepu/denarnici. Vlečenje kartice skozi čitalec ni potrebno.

Ta tehnologija ponuja iz servisnega vidika veliko možnosti uporabe. Danes jih lahko pogosto vidimo v vlogi sistemov vstopne kontrole npr. sobnih kartic.

RFID tehnologija pa je lahko uporabljena tudi, da lahko npr. natakar v restavraciji avtomatično prejme profil gosta na dlančniku, kot tudi informacijo v katerih drugih oddelkih je gost bil in katere objekte je pogosto uporabljal.

Problematičnost v zvezi s tem je, da gost sploh ne zazna, da je zaznan in odčitano, in tega tudi ne more preprečiti. Pot do popolnega razgaljenja gosta je tako odprta. Ker je v konceptu hotelskih storitev gost v središču, bo ta tehnologija rastoče v uporabi.

**RFID ponuja
mnoge možnosti
uporabe v
hotelirstvu**

²² Auszug aus der Kundenliste der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH, Stand Oktober 2007

²³ glej. http://www.customerthink.com/interview/know_your_guest_hilton_hotels, Einsehdatum 31.10.2007

²⁴ glej. http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat_N.htm, Einsehdatum 31.10.2007

²⁵ glej. McKinseyQuarterly (09/2004), "Better rewards for hotel loyalty", S. 1



Zasebnost v odnosu s CRM

Ni vse kar je danes ali jutri s tehničnega, poslovnega ali operativnega vidika mogoča vrednota, sprejemljivo tudi iz vidika zasebnosti podatkov.

Zasebnost podatkov se pogosto zamenjuje z varovanjem/zaščito podatkov. Medtem ko gre pri slednjem npr. za varnostne ključne besede, vstopno kontrolo in procese varovanj, se ukvarja pravo s podatkovno zaščito na pravnih podlagah in želi preprečiti poseg v zasebnost.

Pred uvedbo sistema CRM je pravno preverjanje nujno potrebno

Preden podjetje vpelje CRM projekt, razvije programje ali ga implementira, mora vedno predhodno preveriti pravne vidike.

Množica različnih zakonov, korporacijske strukture in mednarodne poslovne povezave tvorijo osnovo zelo zapletenih dejstev, ki so od primera do primera različni.

Brez pravne usposobljenosti in dolgoletnih izkušenj na področju varstva podatkov je podroben in zakonsko skladen pregled nemogoč.

Centralni pomen pri izgradnji baze podatkov o kupcih je pisno privoljenje gosta, v katerem nedvoumno izraža soglasje k izvajanju definiranih dejanj. V povezavi s tem je treba poudariti, da naknadno privoljenje ni zakonito. Nezakonito pridobljene podatke je potrebno izbrisati oz. ne smejo biti uporabljeni²⁶. To dejstvo vodi k neuspešnosti celotnega CRM-programa oz. postavlja zakonitost sistema pod vprašaj. Po eni študiji TS&C iz leta 2006 bi lahko bila le hotelska skupina Lindner Hotels & resort na področju varstva podatkov prepričljiva.²⁷

Zaključek

V zaključku povzemamo, zakaj je zvestoba kupcev tako pomembna:

- pridobitev novega kupca je 10 krat dražja, kot ohranitev obstoječega

- Učinkovitost oglaševanja trajno pada in tako se stroški oglaševanja povečujejo
- Ritz-Carlton računa z 100.000 USD
- celo vse-življenska vrednost (»lifetime-value«) kupca pic je 8.000 USD²⁸,
- Pridobitev novega kupca stane 150 USD²⁹
- Povečanje zvestih kupcev za 5%, poveča dobiček za do 85%
- Živimo v medijski družbi in brez stalne komunikacije gost družbi vse hitreje obrne hrbet...

Različne študije dokazujejo, da poboljšana vezava kupca pomembno vpliva na dobiček družbe. Tako CRM poleg povečanja prihodka in boljšega načrtovanja poskrbi za trajnostni razvoj.

Odnos s strankami je izjemno kompleksen in se tudi obravnava z dveh vidikov: IT in komunikacije.

Tukaj je obravnavan samo na nekaterih področjih.

Da bi obvladali to zapletenost se mora poslovodstvo stalno usposabljanje. Univerze in podjetja se morajo znanstveno krepiti za doseganje zelenih učinkov.

Vezavo kupcev je treba razumeti kot trajnostni koncept za zagotavljanje rasti in dobičkonosti podjetja.

Vpeljava celovitega pristopa je težak in dolgoročni proces, ki ni nikoli zaključen in ga je v tej strategiji potrebno stalno prilagajati tržnim zahtevam.

CRM je treba razumeti kot celovit pristop

Poslovodstvu mora biti jasno, da prične vezava gostov s prihodom in ne zaključuje z njegovim odhodom iz hotela. Komunikacija igra pomembno vlogo in prispeva pridobivanju in ohranjanju lojalnih gostov. Ta razpoložljivi kapital, ki pretežno neuporabljen leži v sistemu, je treba razumeti kot kapital in mora biti bolje izkoriščen.

Moderni management se mora danes pospešeno ukvarjati s tematiko IT, upravljanjem podjetja in statističnimi postopki, če želi obvladovati rastoče probleme poslovanja. V zaključku lahko k temi »uporaba in zahteve hotelskega CRM« dodamo, da ni inteligentnega IT, so samo inteligentni sodelavci, ki uporabljajo razpoložljive bogate možnosti, da bi bili učinkoviti.

²⁶ glej. § 183 I BGB, 57. Auflage 2006

²⁷ glej. Pressemeldung „Studie zum Datenschutz in der deutschen Hotellerie“, 16. Juni 2006, S. 1

²⁸ glej. Harvard Business Review (07/2000) „Putting the Service-Profit Chain to Work“, S. 1

²⁹ glej. Harvard Business Review (06/2007), „Rosewood Hotels & Resorts: Branding to Increase Customer Profitability and Lifetime Value“, S. 13



Literatura

- Bowen J.T. und Shoemaker S.: "Loyalty: A Strategic Commitment", in: Center for Hospitality Research Report Vol. 39 No. 1, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaka NY Februar 1998
- Brown P: "Better rewards for hotel loyalty", in: The McKinsey Quarterly, September 2004
- Bruhn M. und Homburg C.: „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, 5. Auflage, Wiesbaden 2005
- Bürgerliches Gesetz Buch, 57. Auflage, München 2006
- Chekitan S. D. u.a.: „Rosewood Hotels & Resorts: Branding to Increase Customer Profitability and Lifetime Value“, in: Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston Juni 2007
- Dichtl und Issing: „Vah lens großes Wirtschaftslexikon“, München 1994
- Direktmarketing Praxis, Tipps für erfolgreiche Kundenbindung, Ettlingen, Mai 2006
- Ebner M, Hu A., Levitt D. und McCrory J.: „How to rescue CRM“, in: The McKinsey Quarterly, Dezember 2002
- Heskett J.L. u.a.: „Putting the Service-Profit Chain to Work“, in: Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston Juli 2000
- Hughes A. M.: „Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable Customer-Based Program“, New York 2000
- Lufthansa Information Management Passage: „CRM“, Power Point Präsentation, Frankfurt 2005
- Pechlaner H., Tschurtschenthaler P., Peters M. u.a.: „Erfolg durch Innovation“, Wiesbaden 2005
- Piccoli G.: "Making IT Matter: A Manager's Guide to Creating and Sustaining Competitive Advantage with Information Systems", in: Center for Hospitality Research Report Vol. 4 No. 9, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaka NY 2004
- Reichheld F.: „The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value“, Harvard Business School Press 1996
- Shoemaker S.: Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas 1998
- Tschermak von Seysenegg M.: „Bestimmungsfaktoren des Kundenstamms“, Eichstätt 2002
- Toedt M.: Seminarunterlagen „CRM im Tourismus“, Fachhochschule München, 4. Vorlesung Wintersemester 2007, München
- Toedt, Dr. Selk und Coll.: Pressemeldung „Studie zum Datenschutz in der deutschen Hotellerie“, München Juni 2006



Weidemann S.: „Integriertes Marketing“, Roland Berger Strategy Consultants, HSMA Veranstaltung, München 2005

Quellen aus dem World Wide Web:

Augustin A.: „How we built the most famous hotels? – Raffles Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg“, in: Hotel Online Special Report, http://www.hotel-online.com/News/PR2006_3rd/Sep06_Vier-Jahreszeiten.html, September 2006, Einsehdatum: 31.10.2007

Customer Think, „You can get to know your guest: An Interview with Hilton Hotels Jim VonDerheide“, in: Customer Think Mastery Webcast, http://www.customerthink.com/interview/know_your_guest_hilton_hotels, Einsehdatum: 31.10.2007

4managers, <http://www.4managers.de/themen/abc-analyse/>, Einsehdatum: 31.10.2007

Kilian K.: „Markenlexikon“, http://www.markenlexikon.com/glossar_h.html, Einsehdatum: 30.10.2007

Middleton Hughes A.: „Quick Profits with RFM Analysis“, Data Base Marketing Institut, <http://www.dbmarketing.com/articles/Art149.htm>, Einsehdatum: 31.10.07

Stoller G.: „Checking in on hotel loyalty“, in: USA today vom 18.05.2007, http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat_N.htm, Einsehdatum: 31.10.2007

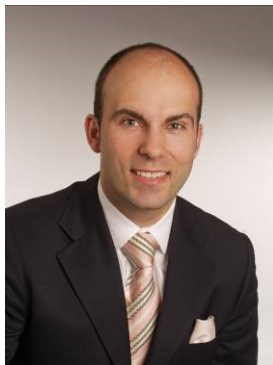
Technische Universität Chemnitz, <http://www.tu-chemnitz.de/urz/mail/mime.html>, Einsehdatum: 30.10.2007

Universität Wien, <http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/evokedes.htm>, Einsehdatum: 30.10.2007 und <http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/artenkaufprozesse.htm>, Einsehdatum: 30.10.20



Avtor:

Dipl.ekonomist Michael Toedt je poslovodeči družbenik podjetja Dr. Selk & Coll. GmbH iz Münchna.



Družba se je specializirala za področje marketinških tehnologij, svetovanja in varovanja podatkov za turistično gospodarstvo. Gospod Toedt je bil pred sedanjimi aktivnostmi regionalni podpredsednik SANSORA INTERNATIONAL in je spremljal različne hotelske družbe pri vzpostavitvi centralnih podatkovnih zbirk kupcev in centralnih marketinških podatkovnih zbirk. Odraščal je v družinskem hotelu. Po šolanju za kuharja je delal med drugim v prestižni restavraciji hotela Königshof v Münchnu. Leta 1995 je pričel študirati BWL-Studij na visoki strokovni šoli München in obiskoval v tem času tudi Cornell University, NY. Po dvoletnem svetovalnem delu je pričel diplomirani ekonomist pri Augsburger lebensart global networks AG. Poleg svojega dela pri Toedt, Dr. Selk & Coll. je Michael Toedt tudi predavatelj na visoki strokovni šoli za področje CRM v turizmu.

Kontakt: Michael.Toedt@TS-and-C.com