

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - TOURISM MANAGEMENT**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ**

**ΠΑΠΑΕΥΣΤΑΘΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ (ΔΕΜΤ 1533)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΤΣΟΓΚΑΣ ΜΑΡΚΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2021**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«Πολιτικές Τιμολόγησης & Μάρκετινγκ – Η Περίπτωση του Τουρισμού»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο



Παπαευσταθίου Νικόλαος

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....σ.10-29

1.1 Τιμή και Τιμολόγηση

1.2 Αξία και Πρόταση Αξίας της Επιχείρησης

-Σχέση τιμής - αξίας. Κανόνες και Εξαιρέσεις

1.3 Υπηρεσίες και Τουρισμός

1.4 Μάρκετινγκ και Online Μάρκετινγκ

1.5 Η έννοια του Μείγματος Μάρκετινγκ (Marketing Mix)

1.6 Τοποθέτηση (Positioning)

1.7 Τιμές Αναφοράς και Προθυμία Προς Πληρωμή (Willingness To Pay)

1.8 Αίσθηση Δικαιοσύνης (Notion of Fairness)

1.9 Διαφάνεια τιμών

1.10 Ποιος εντέλει λαμβάνει τις αποφάσεις τιμολόγησης;

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....σ.30-36

2.1 Αντικειμενικές Επιδιώξεις της Επιχείρησης

2.1.1 Επιβίωση

- 2.1.2 Μεγιστοποίηση Κέρδους
- 2.1.3 Ηγεσία Μεριδίου Αγοράς
- 2.1.4 Ηγεσία Ποιότητας Προϊόντος
- 2.1.5 Διαφορετικές Πρόσθετες Επιδιώξεις
- 2.2 Στρατηγική Μείγματος Μάρκετινγκ
- 2.3 Κόστος
- 2.4 Οργανωσιακές Έγνοιες

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....σ.37-49

- 3.1 Αγορά και Ζήτηση
  - Ο Ρυθμός των Κρατήσεων
- 3.2 Οι αντιλήψεις των καταναλωτών ως προς την Τιμή και την Αξία
- 3.3 Ανάλυση της σχέσης Τιμής - Ζήτησης
  - Η επίδραση της ζήτησης στην τιμή
- 3.4 Ελαστικότητα (ευαισθησία) του πελάτη ως προς την τιμή
  - Μέτρηση της ευαισθησίας ως προς την τιμή
- 3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα ως προς την τιμή
  - 3.5.1 Το αποτέλεσμα της μοναδικής αξίας
    - Εταιρικό σήμα και τιμή
  - 3.5.2 Το αποτέλεσμα της - μη εγνωσμένης- ύπαρξης υποκατάστατων
  - 3.5.3 Το αποτέλεσμα του εξοδολόγιου (Business Expenditure Effect)
  - 3.5.4 Το αποτέλεσμα της αναλογίας της τιμής ως προς τη συνολική δαπάνη
  - 3.5.5 Το αποτέλεσμα της σωρευμένης δαπάνης
  - 3.5.6 Το αποτέλεσμα της «βυθισμένης» συνεργασίας
  - 3.5.7 Το αποτέλεσμα Τιμής - Ποιότητας
- 3.6 Ο ρόλος του ανταγωνισμού στη διαμόρφωση των τιμών

3.7 Άλλα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....σ.50-57

4.1 Τιμολόγηση βασισμένη στο κόστος

4.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου και Τιμολόγηση Στοχευμένου Κέρδους

4.3 Τιμολόγηση που βασίζεται στην ποιότητα

4.4 Τιμολόγηση που βασίζεται στον ανταγωνισμό

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....σ.58-96

5.1.1 Εφαρμογή περικοπών στην τιμή

5.1.2 Εφαρμογή αυξήσεων στην τιμή

5.1.3 Αντιδράσεις των αγοραστών στις μεταβολές της τιμής

5.1.4 Αντιδράσεις του ανταγωνισμού

5.2 Η σημασία του κύκλου ζωής

5.3 Νέα Προϊόντα & Υπηρεσίες

5.3.1 Τιμολόγηση Κύρους (Prestige Pricing)

-Σημαίνουσα Τιμή (Price Signaling)

5.3.2 Τιμολόγηση Ξαφρίσματος της Αγοράς (Market Skimming Pricing)

5.3.3 Τιμολόγηση Δεισδυσης στην Αγορά (Market Penetration Pricing)

5.3.4 Τιμολόγηση Βασισμένη στην Καμπύλη Εμπειρίας (Experience Curve Pricing)

5.4 Ήδη υπάρχοντα Προϊόντα & Υπηρεσίες

5.4.1 Τιμολόγηση Πακέτου (Price Bundling)

5.4.2 Διακριτή Τιμολόγηση (Discriminatory Pricing)

-Προσωποποιημένη τιμολόγηση (One to One Pricing)

5.4.3 Δυναμική Τιμολόγηση (Dynamic Pricing)

- 5.4.4 Τιμολόγηση Εγγύησης Καλύτερης Τιμής (Best Available Rate Pricing)
- 5.4.5 Ανώτερη Τιμολόγηση (Premium Pricing)
- 5.4.6 Τιμολόγηση Εικόνας (Image Pricing)
- 5.4.7 Προωθητική Τιμολόγηση (Promotional Pricing)
- 5.4.8 Ηγετική Τιμολόγηση (Leader Pricing)
- 5.4.9 Τιμολόγηση με Άξονα τα Απαραίτητα Συμπληρώματα Χρήσης (Complementary Product Pricing)
- 5.4.10 Τιμολόγηση με Βάση την Αξία στον Πελάτη (Customer Value Pricing)
- 5.4.11 Τιμολόγηση Αντιλαμβανόμενης Αξίας (Perceived Value Pricing)
- 5.4.12 Τιμολογηση Αξίας (Value Pricing)
- 5.4.13 Γεωγραφική Τιμολόγηση (Geographic Pricing)
- 5.4.14 Διαδικτυακή Τιμολόγηση (Internet Pricing)
- 5.4.15 Ψυχολογική τιμολόγηση (Psychological Pricing)
  - Το αποτέλεσμα του εύρους τιμής
- 5.4.16 Εκπτώσεις (Discounting)
  - Εκπτώσεις χονδρικής (Volume Discounts)
  - Εκπτώσεις δευτερεύουσας αγοράς (Second Market Discounting)
  - Εκπτώσεις που αφορούν συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Periodic or Random Discounts)
  - Επαναστόχευση (Retargeting/Remarketing)
- 5.4.17 Εξοντωτική Τιμολόγηση (Predatory Pricing)
- 5.4.18 Άλλες μορφές Τιμολόγησης
  - Τιμολόγηση Τελευταίας Στιγμής (Last Minute Pricing)
  - Επιδίωξη Υψηλότερης Τιμής (Upselling)
  - Έμμεση μόχλευση της τιμής
  - De-marketing
- 5.4.19 Διαχείριση των Εσόδων (Revenue Management)
  - Υπεράριθμες Κρατήσεις (Overbooking)

- 5.5 Προβλήματα & Παγίδες
  - 5.5.1 Κανιβαλισμός και Φράχτες τιμής
  - 5.5.2 Διαχείριση Ρίσκου
  - 5.5.3 Κανάλια διανομής και τιμές
  - 5.5.4 Αποτελέσματα λαθών στην τιμολόγηση

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ.....σ.97-102

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σ.103-104

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

- 1.Περιγραφή.....σ.106-110
- 2.Ευρήματα – Συμπεράσματα.....σ.111-115

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....σ.116-184

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η τιμή είναι η μόνη παράμετρος του μείγματος μάρκετινγκ που προσφέρει έσοδα στην επιχείρηση, όλες οι υπόλοιπες συνεπάγονται κόστος, γι' αυτό παίζει κύριο ρόλο στην επιβίωση, στην εδραίωση και την κυριαρχία της επιχείρησης στην αγορά. Η απόφαση για τη διαμόρφωσή της δεν μπορεί να είναι απόφαση ενός ανθρώπου, καθώς δεν είναι ούτε απλή ως διαδικασία, ούτε αυτονόητη. Σειρά ενδο-επιχειρησιακών και εξω-επιχειρησιακών παραγόντων έρχονται να επηρεάσουν την τελική απόφαση που θα πρέπει να κινηθεί στο πλαίσιο μίας ή περισσότερων πολιτικών τιμολόγησης και να επιδιωχθεί μέσα από πλειάδα στρατηγικών επιλογών. Η πολυπλοκότητα και η συνθετότητα του παραπάνω τοπίου επιτείνεται από την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, των αναλυτικών της εργαλείων και των επιλογών που αυτά προσφέρουν. Η οξυμένη ανταγωνιστικότητα της αγοράς μας θυμίζει διαρκώς πως τα περιθώρια για λάθη και για αστοχίες διαρκώς στενεύουν και η περαιτέρω «επιστημονικοποίηση» της επιλογής ως προς την τιμολόγηση και την τιμή είναι μονόδρομος.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περίοδος που διανύουμε εντός της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης είναι μια περίοδος τεκτονικών αλλαγών σε όλα τα επίπεδα.

Στο επίπεδο της αγοράς, που είναι και το κέντρο του ενδιαφέροντος αυτής της εργασίας, και ειδικότερα στον κλάδο των υπηρεσιών και εν προκειμένω του τουρισμού, που αποτελεί το αντικείμενο μελέτης μας, τα πράγματα δεν θα μπορούσαν να είναι πολύ διαφορετικά.

Δεδομένου δε ότι οι υπηρεσίες στον αναπτυγμένο κόσμο έχουν ξεπεράσει προ πολλού σε μέγεθος την πρωτογενή παραγωγή και λαμβάνοντας υπόψιν πως ο τουρισμός κατέχει εδραιωμένη και διαρκώς ανερχόμενη θέση εντός αυτών, καταλαβαίνουμε πως οι κοσμογονικές αλλαγές που περιγράψαμε έχουν βρει σε αυτόν ένα γόνιμο πεδίο εφαρμογής των καινοτομιών τους, που εφόσον δοκιμαστούν και κριθούν επιτυχημένες, μεταλαμπαδεύονται και στις υπόλοιπες υπηρεσίες.

Στο ζήτημα της τιμής και της τιμολόγησης που βρίσκεται στο κέντρο της προβληματικής αυτής της εργασίας, είδαμε σε διάστημα δύο αιώνων, αλλαγές συνθηκών -και μάλιστα δύο φορές- που μας ακολουθούσαν από την αρχή της ύπαρξής μας.

Έτσι, η βιομηχανική εποχή κατήργησε την διαπραγμάτευση (ή το παζάρι αν θέλετε) μεταξύ πωλητών και αγοραστών, δημιουργώντας με την πληθώρα των τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών της, την λογική της "μιας τιμής για όλους", ενώ στη συνέχεια, η εποχή της τεχνολογίας με τα εξελιγμένα εργαλεία της (υπολογιστές, βάσεις δεδομένων, διαδίκτυο), ανέτρεψε και πάλι αυτή τη λογική τιμολόγησης, βάζοντας στη ζωή μας έννοιες όπως: το Revenue Management, την προσωποποιημένη διαπραγμάτευση, τη δυναμική τιμολόγηση, τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες κ.ο.κ

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ προσπαθεί ακόμα να γεφυρώσει τις δύο αυτές εποχές, που συνυπάρχουν στον σύγχρονο κόσμο, και αξιοποιώντας τα εργαλεία που και οι δύο παρέχουν, να προσφέρει το καλύτερο δυνατό πεδίο συνάντησης και «διαλόγου» της προσφοράς με τη ζήτηση, εξυπηρετώντας παράλληλα και ταυτόχρονα, τα συμφέροντα πωλητών και αγοραστών.

Η μεγαλύτερη πρόκληση που έχει δε να αντιμετωπίσει, είναι να επιτύχει τον παραπάνω σκοπό τόσο σωστά (δίκαια, ηθικά) όσο και αποτελεσματικά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε και να συσχετίσουμε μεταξύ τους τις έννοιες που θα συναντήσουμε καθ' όλη την πορεία της ανάλυσης, που θα επιδιώξουμε στη συνέχεια. Κάτι τέτοιο κρίνεται και χρήσιμο και απαραίτητο γιατί οι έννοιες εφάπτονται ενώ πολλές φορές οι ίδιες οι μεταφράσεις τους, από την παγκόσμια ορολογία του μάρκετινγκ που έχει διαμορφωθεί στην αγγλική γλώσσα, είναι απλά προσεγγιστικές ή και αμφίσιμες στη γλώσσα μας, ώστε να προκαλούν ήδη αρκετή -και πολλές φορές αναπόφευκτη- σύγχυση<sup>1</sup>.

### 1.1 Τιμή και Τιμολόγηση

Η τιμή είναι το μόνο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix) που παράγει έσοδα, όλα τα υπόλοιπα αντιπροσωπεύουν κόστος<sup>2</sup>.

Η τιμή είναι η μόνη οδός διαμέσου της οποίας ένα εμπορικό εγχείρημα δύναται να προσκομίσει εισόδημα στην επιχείρησή<sup>3</sup>.

Είναι επίσης το πιο «ευέλικτο» στοιχείο υπό την έννοια ότι οποιαδήποτε μεταβολή του μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά γρήγορα και με χαμηλό κόστος<sup>4</sup>.

Καταδηλώνει δε τους δημοσιευμένους ή συμφωνημένους όρους της συναλλαγής μεταξύ ενός παραγωγού που αποσκοπεί να επιτύχει στόχους προκαθορισμένου όγκου πωλήσεων και εσόδων, και δυνητικούς πελάτες που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την αντίληψή τους για τον συνδυασμό τιμής-αξίας (value for money) στις επιλογές που έχουν, μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Θα προσπαθήσουμε, προς διευκόλυνση των αναγνωστών, καθ' όλη την έκταση της εργασίας να παραθέτουμε τους βασικούς όρους και στα Αγγλικά

<sup>2</sup> Philip Kotler, John T. Bowen & James C. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 291

<sup>3</sup> Irene C.L Ng, *The Pricing and Revenue Management of Services, A strategic Approach*, Routledge Advances in Management and Business Studies σελ.6

<sup>4</sup> Urbany in Indounas K and Avlonitis G.J (2006) "Pricing practices of service organizations", *Journal of Service Marketing*, Vol 20 No 5, pp. 346-356

<sup>5</sup> Middleton, Victor T.C., *Marketing in Travel and Tourism*, 4<sup>th</sup> edn. Butterworth-Heinemann, σελ. 140

Εκφρασμένη με τον πιο απλό τρόπο, η τιμή είναι το χρηματικό ποσό που χρεώνεται για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.

Είδομένη με πιο ειδικό τρόπο, η τιμή είναι το σύνολο των αξιών που οι καταναλωτές ανταλλάσσουν για τα πλεονεκτήματα κατοχής ή χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τιμολόγηση είναι η απόφαση που μια επιχείρηση οφείλει να λάβει σε σχέση με το πόσο θα χρεώσει για τα αγαθά και τις υπηρεσίες της. Η μελέτη της τιμολόγησης εμπλέκει, μεταξύ άλλων, την αξία την οποία οι καταναλωτές αναγνωρίζουν στα προϊόντα, την ποσότητα την οποία η επιχείρηση έχει τα περιθώρια να διαθέσει προς πώληση, το κόστος και άλλα ενδο-εταιρικά ζητήματα, την αντίδραση του ανταγωνισμού στις αποφάσεις της για την τιμολόγηση και φυσικά το πάντα φλέγον ερώτημα "πως να τεθεί μια τιμή που θα επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης".<sup>6</sup>

Εδράζεται εντός της επιστήμης του μάρκετινγκ ως ένα από τα 4 Ps (στα οποία θα αναφερθούμε αμέσως μετά) του μείγματος μάρκετινγκ, ως το σημείο μεταξύ εταιρείας και αγοραστή όπου ο δεύτερος «εκδίδει ετυμηγορία» συνολικά γύρω από τη στρατηγική μάρκετινγκ της πρώτης, μέσα από την προθυμία του να προβεί σε αγορά στη συγκεκριμένη τιμή.

Κάποιοι ειδικοί αξιολογούν τις πολιτικές τιμολόγησης και τον ανταγωνισμό τιμών ως το νούμερο ένα πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη του μάρκετινγκ ενώ η πολιτική τιμολόγησης παραμένει η λιγότερο κατανοητή μεταβλητή του μάρκετινγκ, η οποία ωστόσο, στις μη κατευθυνόμενες αγορές, μπορεί να ελεγχθεί και να διαμορφωθεί.

Η επιλογή ενός αντικειμενικού στόχου τιμολόγησης και η υιοθέτηση μιας σχετιζόμενης στρατηγικής που θα τον φέρει εις πέρας αποτελεί πολύ σημαντική ευθύνη και ως εκ τούτου η επιλογή της τιμής ή των τιμών διάθεσης, είναι από μόνη της μια στρατηγική διαδικασία που θα κρίνει σε μεγάλο μέρος την αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους καταναλωτές<sup>7</sup>.

Δυστυχώς, οι αλλαγές στην τιμολόγηση αφορούν συχνά στιγμιαίες τροποποιήσεις στις τιμές που δεν βασίζονται στην απαραίτητη ανάλυση. Τα πιο κοινά λάθη περιλαμβάνουν τιμολόγηση προσανατολισμένη αποκλειστικά στο κόστος, τιμές που δεν αναθεωρούνται ανταποκρινόμενες

---

<sup>6</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.4

<sup>7</sup> Dudu Oritsematosan Faith, Agwu M. Edwin, *A Review of The Effect of Pricing Strategies on The Purchase of Consumer Goods*, International Journal of Research in Management, Science & Technology, vol.2,2014, σελ.89

σε μια αγορά που διαρκώς αλλάζει, τιμολόγηση που δεν λαμβάνει υπόψιν τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και τιμές που δεν ποικίλουν αρκετά για διαφορετικά προϊόντα και τμήματα της αγοράς.

Μια σωστή τιμολόγηση συνεπάγεται καλύτερα κέρδη ενώ ακόμα και ένα λάθος στην τιμολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε καθολική αποτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος, ακόμα και αν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν θεωρούνται και είναι υγιή<sup>8</sup>.

Για το λόγο αυτό, αλλά και για πολλούς ακόμα, κάθε μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τα βασικά στοιχεία της τιμολόγησης ενώ το ίδιο, αυταπόδεικτα, ισχύει και για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ.

Η μόνη προτεραιότητα του ειδικού στην τιμολόγηση είναι η ίδια η εταιρεία και οι όποιες επιφυλάξεις που προέρχονται είτε από την κοινωνία είτε από τον αγοραστή θεωρούνται σχετικές, μόνο εάν είναι χρήσιμες ως μέρος του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης<sup>9</sup>.

Υπάρχουν πειστικές αποδείξεις πως στον τουρισμό αναψυχής, μεσοπρόθεσμα, η τιμή των προϊόντων μιας επιχείρησης, ή η εκτιμώμενη τιμή ενός προορισμού σε σύγκριση με τους ανταγωνιστικούς του, αποτελεί ακόμα και σήμερα τον πιο σημαντικό μεμονωμένο καθοριστικό παράγοντα που κατευθύνει τον όγκο της ζήτησης<sup>10</sup>.

Κάποιοι από τους αντικειμενικούς σκοπούς της τιμολόγησης στις υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Μεγιστοποίηση των κερδών
- Μεγιστοποίηση των πωλήσεων
- Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Απόδοση της επένδυσης (ROI)
- Κάλυψη της υπάρχουσας παραγωγικής δυνατότητας

---

<sup>8</sup> Kotler, ό.π, σελ.291

<sup>9</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.5

<sup>10</sup> Middleton, ό.π, σελ.61

- Διαφοροποίηση τιμής
- Ικανοποίηση των αναγκών του δικτύου διανομής
- Σταθερότητα της τιμής στην αγορά
- Σταθερότητα των πωλήσεων στην αγορά
- Αποθάρρυνση νέων ανταγωνιστών από είσοδο στην αγορά
- Διατήρηση των υπαρχόντων πελατών
- Διατήρηση "δίκαιων" τιμών για τους πελάτες
- Επίτευξη ικανοποιητικών κερδών
- Επίτευξη ικανοποιητικών πωλήσεων
- Επίτευξη ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς
- Κάλυψη του κόστους
- Απόδοση επί του ενεργητικού (ROA)
- Επίτευξη και διατήρηση ρευστότητας
- Ηγεσία ποιότητας
- Δημιουργία ποιοτικής αναγνωρισιμότητας (πρεστίτζ) για την εταιρεία
- Αποφυγή πολέμων τιμής
- Ανάπτυξη της αγοράς
- Ομοιότητα τιμών με τον ανταγωνισμό
- Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
- Προσέλκυση νέων πελατών

-Επίτευξη κοινωνικών στόχων<sup>11</sup>

Παρά τη αδήριτη σημαντικότητά της, ξεκάθαρα, η επιλογή ενός αγοραστή δεν καθορίζεται μόνο από την όποια τιμή αλλά και με μια σειρά από παράγοντες που σχετίζονται μαζί της, αναπόφευκτα την συμπληρώνουν, και τους οποίους θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια.

Από την άλλη θα πρέπει να θυμόμαστε πως ασφαλώς οι πελάτες πάντα θα προτιμούν να πληρώνουν χαμηλότερες τιμές, ει δυνατόν και τίποτε, ωστόσο κατι τέτοιο δεν καθίσταται εκ των πραγμάτων βιώσιμο<sup>12</sup>.

## 1.2 Αξία και Πρόταση Αξίας της Επιχείρησης

Ως αξία (value) ορίζεται η σχετική προτίμηση ενός υποκειμένου (πελάτη) για ένα αντικείμενο (π.χ προϊόν, υπηρεσία, ιδέα, γεγονός), η οποία προέρχεται από την εμπειρία αλληλεπίδρασης του υποκειμένου με το αντικείμενο<sup>13</sup>.

Η αξία για τον πελάτη από τη χρήση της υπηρεσίας προκύπτει συνδυάζοντας την ποιότητα την οποία λαμβάνει και την τιμή την οποία πληρώνει για τη χρήση της υπηρεσίας<sup>14</sup>.

Η πρόταση αξίας μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός πλεονεκτημάτων ή αξιών/ποιιοτήτων που υπόσχεται να (παρα)δώσει στους καταναλωτές προς ικανοποίηση των αναγκών τους. Τέτοιες διαφορετικές προτάσεις αξίας διαφοροποιούν τη μια επιχείρηση (μάρκα) από την άλλη, δίνοντάς τους πλεονέκτημα στις αγορές-στόχους που ανταγωνίζονται<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Avlonitis G.J and Kostis K.A (2005) 'Pricing Objectives and Pricing Methods in the Service Sector', *Journal of Services Marketing* 19 (1), pp.47-57 in Irene C.L Ng, ό.π, σελ.6

<sup>12</sup> [https://us.sagepub.com/en-us/nam/upmdata/43169\\_1.pdf](https://us.sagepub.com/en-us/nam/upmdata/43169_1.pdf)

<sup>13</sup> Hilliard, A.L (1950). *The forms of value: The extension of hedonistic axiology*. New York: Columbia University Press in Χυτήρης Λ., 'Αννινος Λ., *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών* σελ.72

<sup>14</sup> Zeithaml, V.A (1988). Consumer Perceptions of price, quality, and value: A means- end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing* in Χυτήρης Αννινος, ό.π., σελ.72

<sup>15</sup> Kotler, ό.π, σελ.16

## Σχέση τιμής - αξίας. Κανόνες και Εξαιρέσεις

Η συνολική αξία που λαμβάνει/εισπράττει ο πελάτης είναι ένας καθοριστικός παράγοντας στην δημιουργία στρατηγικών τιμολόγησης.

Σαφώς, ακούγεται λογικό πως όσο η τιμή ανέρχεται τόσο η αξία που λαμβάνει ο πελάτης μειώνεται, ενώ αντίστροφα, όσο η τιμή μειώνεται τόσο η εισπραττόμενη αξία μεγαλώνει.

Κάθε κανόνας ωστόσο έχει και εξαιρέσεις, και αυτή ακριβώς είναι η περίπτωση των επιχειρήσεων των οποίων τα σήματα αναγνωρίζονται ως εξέχοντα, καθώς θεωρείται ότι προσφέρουν ένα προϊόν ανώτερης ποιότητας και ως εκ τούτου «αποκλειστικό», γύρω από τη διάθεση/εμπορία του οποίου είναι δυνατόν να εφαρμοστεί η τεχνική της τιμολόγησης κύρους που θα δούμε στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

Για να αναπτύξει η επιχείρηση μια πελατοκεντρική αντίληψη τιμολόγησης, βασισμένη δηλαδή στην αξία που προσλαμβάνει ο πελάτης, θα πρέπει αρχικά να αντιληφθεί, να εκτιμήσει δηλαδή, ποια ακριβώς είναι αυτή η αξία και να την αντιστοιχίσει με κάποια συγκεκριμένη τελική τιμή.

Εκεί πραγματικά εκκινεί και αναπτύσσεται η σχέση τιμής/αξίας που βεβαίως στην συνέχεια εξελίσσεται στην διαρκή προσέγγιση περί του αν θα πρέπει η τιμή να είναι ίση ή μικρότερη από τη συσχετιζόμενη αξία -εκ μέρους του καταναλωτή- ώστε να φτάσουμε εντέλει στη πραγματοποίηση μιας πώλησης.

Είναι ευνόητο πως σε κάθε περίπτωση που η τιμή πώλησης ξεπερνά την συνεκτιμώμενη αξία που θεωρεί ότι εισπράττει ο πελάτης, η πώληση απλά δεν τελεσφορεί.

Καθίσταται επίσης σαφές πως η μέθοδος τιμολόγησης που βάζει στο κέντρο την αξία που προσφέρεται στον πελάτη λαμβάνει υπόψιν της αναπόφευκτα και το κόστος παραγωγής και διάθεσης. Η μεγάλη της διαφορά με την κοστο-κεντρική προσέγγιση, είναι πως η αξιο-κεντρική, ενσωματώνει στο σκεπτικό της τον ανθρώπινο παράγοντα και την υποκειμενική του αντίληψη για την αξία και τη σύγκρισή της με την προσφερόμενη τιμή.

Στα πλαίσια αυτού του σκεπτικού δόμησης της σχέσης τιμής/αξίας είναι σαφές ότι η επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει τον ένα ή τον άλλο παράγοντα αλλά πάντοτε με προσοχή ώστε να μην

μεταβάλλει το κλάσμα, άρα και την εδραιωμένη σχέση με τους καταναλωτές (εφόσον αυτή βεβαίως αξιολογείται θετικά)<sup>16</sup>.

### 1.3 Υπηρεσίες & Τουρισμός

Οι υπηρεσίες είναι προϊόντα που αγοράζονται μέσω μιας διαδικασίας συναλλαγής η οποία δεν συνεπάγεται ιδιοκτησία αλλά επιτρέπει πρόσβαση και χρήση της υπηρεσίας, συνήθως σε δεδομένο χρόνο και τόπο<sup>17</sup>.

Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν ως στόχο την ικανοποίηση αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία.

Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία/οργανισμός)<sup>18</sup>.

Από την πλευρά της επιχείρησης, με τον όρο υπηρεσία νοείται μια διαδικασία και ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο προέρχεται από τη συντονισμένη χρήση των παραγωγικών συντελεστών της, συχνά με τη συμμετοχή του τελικού πελάτη.

Από την πλευρά του πελάτη, αυτός αντιλαμβάνεται την υπηρεσία ως συνολική εμπειρία, η οποία περιλαμβάνει χρήση ή κατανάλωση εμπράγματων, δηλαδή υλικών, απτών στοιχείων, οφέλη, συναισθήματα, αξιολόγηση καθώς και πρόθεση επαναγοράς της υπηρεσίας<sup>19</sup>.

Η διάκριση μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολη και βασίζεται κυρίως στο ποσοστό υλικών ή άυλων στοιχείων που καθορίζει τη φύση, την αξία και τη χρήση του αγαθού<sup>20</sup>.

Τα βασικά ειδικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών συνοψίζονται ως εξής:

---

<sup>16</sup> Tranter, Stuart-Hill & Parker, *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*, Pearson σελ..130

<sup>17</sup> Middleton, ό.π, σελ.46

<sup>18</sup> Grönroos,1990 in Χυτήρης, Αννινος Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών σελ.57

<sup>19</sup> Johnston, Clark & Shulver, 2012 in Χυτήρης Λ., 'Αννινος Λ., *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών* σελ.57

<sup>20</sup> Shostack, 1977 in Χυτήρης Λ., 'Αννινος Λ., *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών* σελ.57



- Αϋλότητα. Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικές διαστάσεις και υπόσταση όπως τα εμπράγματα αγαθά. Ακριβώς επειδή είναι άυλες είναι δύσκολο για έναν πάροχο να τις προσδιορίσει και για έναν πελάτη να τις αξιολογήσει.
- Συμμετοχή του πελάτη. Ο πελάτης είναι συμπαραγωγός μέσω ιδεών, προτάσεων, απαιτήσεων κ.ο.κ
- Ταυτόχρονη Παραγωγή και Κατανάλωση.
- Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα. Δεν υπάρχει δυνατότητα αποθήκευσης της παραγόμενης υπηρεσίας και της δημιουργίας αποθέματος, οι υπηρεσίες ή καταναλώνονται ή χάνονται.
- Ετερογένεια. Λόγω της φύσης της είναι δύσκολη έως απίθανη η επανάληψή της με πανομοιότυπο τρόπο.
- Μη μεταφέρσιμη ιδιοκτησία. Αυτό που ουσιαστικά αγοράζει ο χρήστης είναι ένα δικαίωμα χρήσης, δεν μπορεί να ιδιοποιηθεί κυριολεκτικά τα συστατικά μέρη της υπηρεσίας που απολαμβάνει, ούτε αυτή να είναι ξεκάθαρα διακριτή σε σχέση με αυτόν που την παρέχει.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες, η δυνατότητα για προδρομικές πωλήσεις και η δυνατότητα για επιλογή του επιθυμητού χρόνου πώλησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην τιμή<sup>21</sup>.

Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν προς μέρη, και παραμένουν σε αυτά, που δεν έχουν σχέση με το μόνιμο περιβάλλον εγκατάστασής τους, για διάστημα όχι μεγαλύτερο του ενός συνεχούς έτους με σκοπό την αναψυχή, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς<sup>22</sup>.

Είναι δε μια αρκετά σύνθετη υπηρεσία που περιλαμβάνει εμπράγματα και μη στοιχεία.

Σήμερα (2018) ο τουρισμός προσφέρει στις χώρες του ΟΟΣΑ το 4,2% του ΑΕΠ, το 6,9% της απασχόλησης και το 21,7% των εξαγόμενων υπηρεσιών<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Irene C.L Ng, ό.π, σελ.46

<sup>22</sup> World Trade Organization in Middleton, ό.π, σελ.3

<sup>23</sup> OECD Tourism Trends and Policies 2018, p.3

## 1.4 Μάρκετινγκ και Online Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το μείγμα θεσμών και διαδικασιών προς δημιουργία, επικοινωνία, διανομή και ανταλλαγή υπηρεσιών που έχουν αξία για τον πελάτη, τον συνεργάτη ή εν γένει την κοινωνία<sup>24</sup>.

Είναι, όπως έλεγε ο Peter Drucker, τόσο βασικό για την λειτουργία της επιχείρησης ώστε να μη είναι δυνατό να θεωρείται ως ξεχωριστή λειτουργία της. Πρόκειται για το "σύνολο της επιχείρησης ειδομένο εκ του τελικού της αποτελέσματος, που δυνητικά είναι η άποψη του πελάτη...αφού η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από τον παραγωγό αλλά από τον πελάτη"<sup>25</sup>.

Με το βλέμμα επικεντρωμένο στον πελάτη και ο ο Kotler, περιγράφει το μάρκετινγκ "ως την τέχνη και την επιστήμη του να βρίσκει κανείς, να διατηρεί και να αναπτύσσει ένα δίκτυο κερδοφόρων –για την επιχείρηση- πελατών"<sup>26</sup>.

Σε απλά λόγια θα λέγαμε πως είναι η διαδικασία εντοπισμού των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών, η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με αυτά, και η αποδοσή τους στον πελάτη σε τιμή ικανή να προσδώσει τη μεγαλύτερη δυνατή αίσθηση αξίας, ώστε να δομήσει μια σταθερή σχέση συνδιαλλαγής και αφοσίωσης.

Το online marketing είναι συμπληρωματικό και όχι υποκατάστατο του παραδοσιακού μάρκετινγκ.

Πρόκειται για ένα σχετικά νέο κανάλι πρόσβασης στον πελάτη που λόγω της επίδρασης του διαδικτύου στον σύγχρονο πολιτισμό μας, δημιούργησε εντέλει ένα ολόκληρο σύμπαν επιλογών μέσα από τις οποίες είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν οι πάγιες επιδιώξεις του μάρκετινγκ.

Συγκεκριμένα, τα προϊόντα του τουρισμού έχουν καταστεί μια από τις πιο ταιριαστές κατηγορίες προϊόντων προς διάθεση μέσα από αυτό το ψηφιακό κανάλι<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> American Marketing Association in Middleton, ό.π, σελ.21

<sup>25</sup> Peter Drucker in Kotler, ό.π σελ.3

<sup>26</sup> Kotler, ό.π. σελ.11

<sup>27</sup> Viglia, Giampaolo, Pricing, Online Marketing Behavior and Analytics, Palgrave Macmillan, New York 2014, ό.π, σελ. ix

## 1.5 Η έννοια του Μείγματος Μάρκετινγκ (Marketing Mix)

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ στις υπηρεσίες, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους σκοπούς τους, έχουν να αντιμετωπίσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προαναφέραμε (αυλότητα, άμεση ανάλωση κοκ) αλλά και τέσσερα πεδία, ελεγχόμενα - τακτικά εργαλεία κατά άλλους, για να στοχεύσουν και να εκμαιεύσουν μια θετική ανταπόκριση από τις αγορές-στόχους τους.

Τα 4 εργαλεία που έχουν οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ για να κατευθύνουν το προϊόν τους είναι τα λεγόμενα 4 Ps (ή κατά Kotler "4Cs").

Αυτά είναι: η διαμόρφωση του προϊόντος (Product), κατά κάποιον τρόπο δηλαδή η προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη-στόχου, η τιμολόγηση (Price), που λειτουργεί σαν το «γκάζι» που αυξάνει η μειώνει τον όγκο των πωλήσεων ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, η προώθηση (Promotion), η οποία χρησιμοποιείται για να αυξήσει τον αριθμό εκείνων που εντός της αγοράς είναι ενήμεροι για το προϊόν και θετικά διακείμενοι προς αγορά του και ο τόπος (Place), που καθορίζει τον αριθμό των δυνητικών πελατών που είναι σε θέση να βρουν βολικά μέρη και οδούς ώστε να λάβουν πληροφόρηση και να μετατρέψουν τις αγοραστικές τους προθέσεις σε αγορές. Αυτά τα 4 σημεία ελέγχου τυγχάνουν διαρκώς χειρισμών, πάντοτε σε προσαρμογή στις επικρατώσες στην αγορά συνθήκες, και κυρίως σε σχέση με τις δράσεις των ανταγωνιστών<sup>28</sup>.

Το κεντρικό σκεπτικό της συνεχούς προσαρμογής και του συγχρονισμού των τεσσάρων αυτών παραγόντων σε συμφωνία με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες μάρκετινγκ είναι το βασικότερο σημείο που θα πρέπει να κατανοήσει κανείς ως προς τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε σχέση με το μείγμα μάρκετινγκ. Η έννοια της "συνεχούς", στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε να σημαίνει ακόμα και για ανά ώρα μεταβαλλόμενες συνθήκες όσον αφορά ειδικά στην τιμολόγηση, αλλά πρακτικά σημαίνει συνήθως προσαρμογές σε εβδομαδιαία βάση δεδομένου ότι παράλληλα διεξάγεται μια επιτυχημένη ανάλυση/ανάγνωση της αγοράς για την πρόοδο που επετεύχθη<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Middleton, ό.π, σελ.138

<sup>29</sup> Middleton, ό.π, σελ.138

Δεν θα εξέπληττε κανέναν ίσως εάν αναφέραμε πως τα τέσσερα αυτά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ εξελίσσονται δυναμικά ακολουθώντας του ρυθμούς του σύγχρονου κόσμου και - φυσικά- το πλαίσιο που θέτει πλέον το online μάρκετινγκ.

Σύμφωνα δε με τον Jobber (2007), η ψηφιακή τεχνολογία αναδιαμορφώνει το μείγμα του μάρκετινγκ στο σύνολό του<sup>30</sup>.

## 1.6 Τοποθέτηση (Positioning)

Αφότου μια επιχείρηση έχει επιλέξει με ποια τμήματα της αγοράς θα ασχοληθεί θα πρέπει να αποφασίσει πως θα διαφοροποιήσει την πρόταση που καταθέτει για κάθε τμήμα και τι θέση αποσκοπεί να καταλάβει εντός αυτών.

Η θέση αυτή είναι ένα νοητικό σχήμα συσχετισμών με τη θέση που καταλαμβάνουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών στο μυαλό των πελατών. Σκοπός των υπευθύνων του μάρκετινγκ είναι να δημιουργήσουν μοναδικές (και διακριτές) θέσεις για τα προϊόντα τους στην αγορά.

Αν ένα προϊόν θεωρείται πως δεν κομίζει τίποτα το καινούριο ή το διαφορετικό από τα υπόλοιπα που προϋπάρχουν στην αγορά είναι πολύ πιθανό να αγνοηθεί από τους καταναλωτές, να μην προχωρήσουν δηλαδή στην αγορά του.

Η τοποθέτηση (positioning) είναι μια διεργασία μέσα από την οποία αποφασίζεται και επιδιώκεται η κατάληψη μιας διακριτής, ξεκάθαρης και -κυρίως- επιθυμητής θέσης σε σχέση με εκείνες που έχουν καταλάβει οι ανταγωνιστές και τα προϊόντα τους στη σκέψη του καταναλωτή-στόχου.

Πρόκειται δηλαδή για μια στρατηγική επιλογή, καθώς η θέση που εντέλει καταλαμβάνει ένα προϊόν/υπηρεσία ή ένα εταιρικό σήμα ως οντότητα -στην αντίληψη του πελάτη- καθορίζεται από τον τρόπο που οι πελάτες-στόχοι της την αντιλαμβάνονται, σε σχέση με τις εναλλακτικές που προσφέρει ο ανταγωνισμός<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Jobber, D.(2007). *Principles and Practice of Marketing*, 5<sup>th</sup> edn. McGraw-Hill in Middleton, ό.π, σελ.259

<sup>31</sup> Middleton, ό.π, σελ.197

Όπως αναφέρεται στον Kotler<sup>32</sup> πρόκειται για τον λόγο που θα κάνει έναν αγοραστή να δεχθεί να πληρώσει κάτι παραπάνω -από τις ανταγωνιστικές προτάσεις- για τη μάρκα μας (το προϊόν μας).

Ως εκ τούτου είναι λογικό οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ να επιδιώκουν «θέσεις» που ξεχωρίζουν και αναδεικνύουν τις μάρκες τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό στις αγορές-στόχους.

Προς επίτευξη της επιθυμητής τοποθέτησης, η επιχείρηση θα πρέπει καταρχάς να έχει ξεκάθαρο το τοπίο γύρω από τις πιθανές διαφοροποιήσεις των πελατών της στην προσέγγιση της έννοιας της αξίας, γιατί εκεί ακριβώς δημιουργείται ο χώρος δόμησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επομένως το ιδανικό «οικόπεδο», ο τόπος δηλαδή, που θα καταληφθεί ως θέση.

Η επιχείρηση δύναται να προσφέρει ένα καλύτερο πακέτο αξίας από τον ανταγωνισμό είτε τιμολογώντας χαμηλότερα ένα ανάλογο προϊόν ή προσφέροντας ποιότητες και πλεονεκτήματα προς δικαιολόγηση μιας υψηλότερης τιμής. Το σημαντικό είναι ο ισχυρισμός της να ισχύει, να προσφέρει δηλαδή ένα καλύτερο πακέτο αξίας εφόσον το υπόσχεται.

Η αποτελεσματική τοποθέτηση ξεκινά μέσα από τη διαφοροποίηση, που έχει ως αντικειμενικό στόχο να ενδύσει την προσφορά της επιχείρησης με περισσότερη αξία. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια κάποια στοιχεία της θέσης, όπως η τιμή, είναι εύκολο και να τύχουν μίμησης αλλά και να αποτελέσουν -εύκολα και γρήγορα- όπλα στα χέρια των ανταγωνιστών και γι'αυτό δεν μπορούν να αποτελέσουν τον κεντρικό άξονα διαφοροποίησης εσαεί.

Ωστόσο η εργαλειακή χρήση της τιμής στο πλαίσιο του positioning των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι τόσο κεντρική όσο και αδιαμφισβήτητη<sup>33</sup>.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση θα έχει δομήσει/καταλάβει μια επιθυμητή θέση στη σκέψη των καταναλωτών, θα πρέπει να την επικοινωνήσει στην αγορά και να επενδύσει περαιτέρω πάνω σε αυτήν ώστε να φτάσει σε όλους τους πελάτες-στόχους, διαδικασία που θα πρέπει να

---

<sup>32</sup> Kotler, ό.π, σελ.69

<sup>33</sup> Ivanov S., *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, Varna: Zangador, 2014

υποστηρίζεται από το σύνολο του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης και τους πόρους που αυτό έχει στη διάθεσή του.

Αυτή εξάλλου είναι και η λογική της στρατηγικής μάρκετινγκ, της λογικής δηλαδή δια της οποίας η επιχείρηση αισιοδοξεί να δημιουργήσει την αξία στον πελάτη και αρχικά να επιτύχει, ενώ στη συνέχεια να εδραιώσει, την αμφότερα επωφεληή αυτή, μεταξύ τους σχέση<sup>34</sup>.

### **1.7 Τιμές Αναφοράς και Προθυμία Προς Πληρωμή (Willingness To Pay)**

Έχοντας προσεγγίσει ήδη τις έννοιες της τιμής και της αξίας, ήρθε η στιγμή που θα πρέπει να εισδύσουμε βαθιά στην υποκειμενικότητα του πελάτη και να δούμε την ανάγνωση που εκείνος κάνει στα πακέτα αξίας που του προσφέρονται.

Όπως γνωρίζουμε από την οικονομική θεωρία στόχος του ορθολογικού καταναλωτή είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς του. Γνώμονες σε αυτή την προσπάθεια είναι οι τιμές αναφοράς, η γενικότερη «θυσία» (όχι μόνο οικονομική) που συνεπάγεται η οποιαδήποτε αγορά και η συνδυαστική -απότοκος θα έλεγε κανείς- των δύο αυτών σχετιζόμενων και αντιπαραβαλλόμενων εννοιών, προθυμία προς πληρωμή<sup>35</sup>. Ας προσπαθήσουμε όμως να βάλουμε τα πράγματα σε μια σειρά.

Αυτό που γνωρίζουμε είναι πως η τάση του πελάτη να αγοράσει μεγαλώνει στην περίπτωση που υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο χάσμα μεταξύ της προθυμίας του προς πληρωμή (WTP) και του κόστους που πρέπει να υποστεί για να αποκτήσει το προϊόν. Σε αυτό το κόστος ταυτόχρονα υπάρχει ένα χρηματικό και ένα μη χρηματικό μέρος<sup>36</sup>.

Το χάσμα που αναφέραμε έχει επικρατήσει να περιγράφεται ως πλεόνασμα του καταναλωτή και ο ορθολογικός αγοραστής συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό να μεγιστοποιείται.

Η παραδοσιακή αντίληψη της προθυμίας προς πληρωμή (ή τιμής κράτησης - reservation price) είναι πως η τιμή θα πρέπει να μειώνεται ώστε να αυξάνεται το πλεόνασμα του καταναλωτή και

---

<sup>34</sup> Kotler, ό.π, σελ.69-70

<sup>35</sup> Εναλλακτικά στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται και ο όρος "τιμή κράτησης" (reservation price)

<sup>36</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.24

να βελτιώνεται η τάση του πελάτη να αγοράσει, καθώς η προθυμία του αγοραστή προς πληρωμή δεν μπορεί να αλλάξει για ένα προϊόν που θεωρείται γνωστό και δεδομένο<sup>37</sup>.

Η καθιέρωση μιας τιμής η οποία είναι χαμηλότερη από την προθυμία του πελάτη προς πληρωμή είναι μεν απαραίτητη αλλά όχι και ικανή συνθήκη έτσι ώστε ο καταναλωτής να προχωρήσει στην αγορά<sup>38</sup>.

Σύμφωνα δε με τον Porter (1985), η αξία είναι ακριβώς αυτή η προθυμία του αγοραστή προς πληρωμή.

Όταν αποτιμούν την τιμή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, οι αγοραστές συνήθως συγκρίνουν την τιμή που πλήρωσαν με τις τιμές αναφοράς, επίπεδα τιμής δηλαδή που θεωρούν δίκαια ή εύλογα για το συγκεκριμένο προϊόν. Η τιμή αναφοράς είναι μια έννοια πολύ σημαντική στον χώρο της τιμολόγησης που συνήθως επηρεάζεται και σχηματίζεται από τρεις κυρίως παράγοντες:

1. Τις τρέχουσες τιμές
2. Τις τιμές που μπορεί να ανακαλέσει κανείς στη μνήμη
3. Τη συγκυρία ως προς τις συνθήκες της αγοράς

Οι ευαίσθητοι ως προς την τιμή καταναλωτές τείνουν να έχουν ένα χαμηλότερο εσωτερικό σημείο αναφοράς καθώς κατά μέσο όρο -επιδιώκουν και- πληρώνουν χαμηλότερες τιμές<sup>39</sup>.

Στην εκμετάλλευση της έννοιας της τρέχουσας τιμής εδράζεται και το ενδιαφέρον της Τιμολόγησης Γραμμής Προϊόντων (Product Line Pricing) που προσπαθεί να θέσει ένα ενιαίο ύψος τιμής για μια σειρά (γκάμα) προϊόντων ώστε αυτό πλέον να είναι το επίπεδο αναφοράς ενώ στη ίδια λογική υπακούει και η αναγραφή ενδεικτικής τιμής πάνω σε συσκευασίες και καταλόγους ώστε να καθοδηγηθεί το καταναλωτικό κοινό σε ένα εύρος τιμής που θεωρείται αποδεκτό.

Με ανάλογο σκεπτικό, προς διαμόρφωση μιας τιμής αναφοράς η οποία θα έρχεται από την πρόσφατη μνήμη, προκύπτουν και οι τακτικές αλλά μικρές ανατιμήσεις οι οποίες «χτίζουν» σιγά σιγά την τιμή αναφοράς.

---

<sup>37</sup> Irene C.L Ng , ό.π. σελ.67

<sup>38</sup> Irene C.L Ng , ό.π. σελ.24

<sup>39</sup> Viglia, ό.π. σελ.57

Στον αντίποδα, μια τιμή αναφοράς που έρχεται από πολύ παλιά, που είναι δηλαδή παρωχημένη, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη διαμόρφωση της σημερινής τιμής αναφοράς και κατά προέκταση την προθυμία προς πληρωμή.

Ο όρος "προθυμία προς πληρωμή" αντιμετωπίζεται ως ορθός μόνο στην περίπτωση που η τιμή είναι η μόνη παράμετρος που διαμορφώνει τη «θυσία» του καταναλωτή (κάτι το οποίο δεν είναι συνηθισμένο)<sup>40</sup>.

Η ακριβής μέτρηση της προθυμίας προς πληρωμή των καταναλωτών είναι κεντρικής σημασίας σε κάθε απόφαση τιμολόγησης. Οι μάνατζερς αντιλαμβάνονται την προθυμία προς πληρωμή του πελάτη ως τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής του μάρκετινγκ<sup>41</sup>.

Η γνώση της προθυμίας προς πληρωμή δεν περιορίζεται στην απάντηση ερωτήσεων σχετικών με προβλήματα όπως ο κανιβαλισμός κτλ αλλά είναι επίσης χρήσιμη για τους ερευνητές της αγοράς ώστε να εφαρμόσουν πολλές άλλες μη γραμμικές και προσωποποιημένες πολιτικές τιμολόγησης όπως η πακετοποίηση, εκπτώσεις ποσότητας, στοχευμένες προωθήσεις και one-to-one pricing<sup>42</sup>.

Επιπλέον, αυτή η γνώση γεφυρώνει το κενό μεταξύ οικονομικής θεωρίας και πρακτικής του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα βοηθά τους μελετητές να μελετήσουν μια σειρά από άλλα θέματα που σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις, αξιολόγηση πολιτικών, οικονομικά της ευημερίας και αξία εταιρικού σήματος<sup>43</sup>.

Για να πραγματοποιήσει την απόφαση για την καλύτερη επιλογή, ένας καταναλωτής που επιθυμεί να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητά του, χρειάζεται μόνο να γνωρίζει δύο στοιχεία, την τιμή κράτησής του (reservation price) για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις αντίστοιχες τιμές των προϊόντων αυτών<sup>44</sup>.

Αυτά τα θεωρητικά ευρήματα υπονοούν ότι, γνωρίζοντας την τιμή κράτησης αυτή, για μια σειρά προϊόντων σε κάθε κατηγορία από έναν καταναλωτή, είναι κανείς σε θέση να προβλέψει εάν θα αγοράσει ή όχι από τη δεδομένη κατηγορία και ποιά από τα προϊόντα της θα διαλέξει.

---

<sup>40</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.67

<sup>41</sup> Vithala, ό.π. σελ.37

<sup>42</sup> Shaffer and Zhang, 1995 in Vithala, ό.π, σελ.38

<sup>43</sup> Vithala, ό.π, σελ.38

<sup>44</sup> Vithala, ό.π, σελ.39



Ως εκ τούτου, η γνώση της τιμής κράτησης των καταναλωτών μας επιτρέπει να ξεχωρίσουμε και να καταγράψουμε τρία αποτελέσματα της ζήτησης τα οποία μια αλλαγή στην τιμή ή εισαγωγή ενός νέου προϊόντος θα προκαλέσει εντός μιας αγοράς: το αποτέλεσμα της αλλαγής παρόχου εκ μέρους του πελάτη, το αποτέλεσμα του κανιβαλισμού και το αποτέλεσμα της επέκτασης της αγοράς<sup>45</sup>.

Κλείνοντας την αναφορά μας στην τιμή κράτησης (κατ'ουσίαν δηλαδή στην προθυμία προς πληρωμή) κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε πως η θεωρητική προσέγγισή της δεν είναι ενιαία και γ'αυτό παραβάλλουμε σειρά διατυπώσεων, που ωστόσο μας κατευθύνουν στη δόμηση μιας γενικής ιδέας, απαραίτητης στη συνέχεια της εργασίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τους Kohli and Mahajan (1991): Η τιμή κράτησης είναι η τιμή στην οποία η χρησιμότητα του καταναλωτή (εδώ για ένα νέο προϊόν) αρχίζει να ξεπερνά τη χρησιμότητα του πλέον προτιμώμενου είδους από εκείνα που μπορεί ο καταναλωτής να ανακαλέσει στη μνήμη του (πχ τις μάρκες που ο καταναλωτής υπολογίζει προς κατανάλωση). Αυτό σημαίνει, πως για ένα καινούριο προϊόν η τιμή κράτησης είναι η τιμή στην οποία ο καταναλωτής είναι αδιάφορος εάν θα αγοράσει το καινούριο προϊόν ή θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί το παλιό<sup>46</sup>.

Οι Hauer and Urban (1986) ορίζουν την τιμή κράτησης, ως τη μικρότερη τιμή στην οποία ο καταναλωτής δεν θα αγοράσει το προϊόν<sup>47</sup>.

Ο Varian (1992) ορίζει ως τιμή κράτησης την τιμή εκείνη επί της οποίας ή κάτω της, ο καταναλωτής, προκειται να αγοράσει μια μονάδα του προϊόντος<sup>48</sup>.

Οι Ariely et al. (2003) τοποθετήθηκαν υπέρ μεγαλύτερης ευελιξίας σε σχέση με τον ορισμό της τιμής κράτησης. Ειδικά, πρότειναν πως υπάρχει μια τιμή «κατώφλι» μέχρι της οποίας ο καταναλωτής ξεκάθαρα αγοράζει το προϊόν, άλλη μια οριακή τιμή «κατώφλι» πάνω από την οποία παύει να ασχολείται και ένα εύρος ενδιάμεσων τιμών μεταξύ των δύο κατωφλίων που η αντίδραση του καταναλωτή παραμένει αδιάγνωστη<sup>49</sup>.

Σύμφωνα τέλος με τον Wang et al (2007)

---

<sup>45</sup> Vithala, ό.π, σελ.39

<sup>46</sup> Kohli and Mahajan in Vithala, ό.π. σελ.39

<sup>47</sup> Hauer and Urban in Vithala, ό.π. σελ.39

<sup>48</sup> Varian in Vithala, ό.π. σελ.39

<sup>49</sup> Ariely et al in Vithala, ό.π σελ.39

- Η τιμή κράτησης βάσης, είναι η μέγιστη τιμή στην οποία ή κάτω της οποίας ένας καταναλωτής είναι βέβαιο πως θα αγοράσει μια μονάδα προϊόντος (σαν να λέμε πιθανότητα αγοράς 100%)
- Η τιμή κράτησης αδιαφορίας, είναι η μέγιστη τιμή στην οποία ένας καταναλωτής είναι αδιάφορος μεταξύ του αν θα αγοράσει ή δε θα αγοράσει (πιθανότητα αγοράς 50%)
- Η τιμή κράτησης οροφής, είναι η ελάχιστη τιμή στην οποία ή άνω της οποίας είναι βέβαιο πως ο καταναλωτής δεν πρόκειται να αγοράσει το προϊόν (0% πιθανότητα αγοράς)<sup>50</sup>.

### 1.8 Αίσθηση Δικαιοσύνης (Notion of Fairness)

Σε μια προσπάθεια εξήγησης της αντίληψης περί δίκαιης τιμής εκ μέρους των καταναλωτών, οι ερευνητές χρησιμοποιούν την έννοια της τιμής αναφοράς και την αρχή του διττού δικαιώματος (dual entitlement).

Του δικαιώματος δηλαδή οι αγοραστές να έχουν πρόσβαση σε μια δίκαιη τιμή ενώ την ίδια στιγμή οι επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να προσβλέπουν σε ένα λογικό κέρδος<sup>51</sup>.

Για την νοητική προσέγγιση της δίκαιης τιμής, οι καταναλωτές συχνά καταφεύγουν στην πιο πρόσφατη τιμή που έχουν πληρώσει και τους έρχεται στον νου, την μεσοσταθμικά πιο συνηθισμένη τιμή που έχουν αντιμετωπίσει, τις επικρατώσες στην αγορά τιμές ή και τις ανηρτημένες/δημοσιευμένες (πχ από το παρατηρητήριο του καταναλωτή).

Οι αγοραστές είναι πιθανό να θεωρήσουν μια πολιτική τιμολόγησης ως δίκαιη κάτω από τις παρακάτω συνθήκες:

1. Όταν η τιμολόγηση δεν αποκλίνει σημαντικά από την τιμή αναφοράς ως προς την συγκεκριμένη υπηρεσία, καθώς κάθε τέτοια απόκλιση θα προκαλέσει ανισορροπία στους όρους αξίας που συνδέουν πωλητές και αγοραστές. Αυτή ωστόσο είναι μια συνθήκη η οποία ελλοχεύει κατά καιρούς δυσκολίες στην ικανοποίησή της, ειδικά στην περίπτωση που οι χαμηλές τιμές που επικρατούν σε περιόδους χαμηλής ζήτησης εκλαμβάνονται ως

---

<sup>50</sup> Wang et al in Vithala, ό.π σελ.40

<sup>51</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.125

τιμές αναφοράς. Σε αυτή την περίπτωση γίνεται κατανοητό πως μέλλουσες συναλλαγές σε μια πιο «κανονική» ή και υψηλή τιμή, πιθανότατα θα ειδωθεί ως άδικη<sup>52</sup>.

2. Αν υπάρχουν αποκλίσεις στην τιμή, πιο συγκεκριμένα οποιαδήποτε αύξηση στην τιμή που βελτιώνει την εκλαμβανόμενη από την επιχείρηση αξία, θα πρέπει να επιδιώκεται μια ανάλογη προσαρμογή στην εκλαμβανόμενη αξία σε σχέση με τον αγοραστή.
3. Σε κάθε περίπτωση, κάθε αύξηση της τιμής εκ μέρους της επιχείρησης θα πρέπει να στοιχειοθετείται και να δικαιολογείται (από τις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες, τις εφαρμοζόμενες κρατικές πολιτικές κοκ) .

Η έρευνα έχει δείξει ότι η τιμολόγηση θεωρείται περισσότερο αξιόπιστη από τους καταναλωτές στην απλότερη δυνατή και -άρα- εύληπτη μορφή της<sup>53</sup>.

## 1.9 Διαφάνεια τιμών

Ως διαφάνεια τιμών ορίζεται η δυνατότητα δημόσιας θέασης των τιμών. Η έλευση του διαδικτύου κατέστησε την διαφάνεια τιμών ως αναπόφευκτο χαρακτηριστικό όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται online.

Η διαθεσιμότητα ανά πάσα στιγμή και η διαφάνεια των τιμών διαμέσου σειράς καναλιών πληροφόρησης βοήθησε τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μια καλύτερη εποπτική εικόνα των στρατηγικών τιμολόγησης των ανταγωνιστών τους. Έχοντας τη δυνατότητα του διαρκούς ελέγχου των μεταβολών στην τιμολόγηση εκ μέρους των ανταγωνιστών, μπορεί κανείς να διαγνώσει τάσεις και μοτίβα και να αποκτήσει μεγαλύτερη ειδημοσύνη στην διαμόρφωση των δικών του πολιτικών τιμολόγησης. Συνδυαζόμενα αυτά δε, με σειρά αναλυτικών εργαλείων και κλαδικών αναφορών/ερευνών μπορούν να δώσουν ακόμα καλύτερη εικόνα επί της τιμολόγησης των ανταγωνιστών<sup>54</sup>.

Την ίδια στιγμή ωστόσο, η διαφάνεια τιμών, έδωσε τη δυνατότητα και στον πελάτη να έχει πρόσβαση -μέσα από πολλά και διαφορετικά κανάλια πληροφόρησης αλλά και διανομής- στις τιμές τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών της.

---

<sup>52</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.125

<sup>53</sup> Kotler, ό.π. σελ.149

<sup>54</sup> Tranter et al. ό.π., σελ.135

Με μεγαλύτερη από ποτέ διαφάνεια στην τιμή να ισχύει σήμερα, το να καταλαβαίνει κανείς τις ανάγκες των καταναλωτών σε όρους προσδοκιών ως προς την τιμή είναι πάρα πολύ σημαντικό<sup>55</sup>.

Από την οπτική γωνία του καταναλωτή το ρίσκο της αγοράς μιας υπηρεσίας είναι ήδη υψηλότερο από αυτό της αγοράς ενός αγαθού, οπότε οι καταναλωτές περιμένουν μεγαλύτερη διαφάνεια εκ μέρους των στρατηγικών τιμολόγησης ώστε αυτό να ισοσκελιστεί, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης στην περαιτέρω σχέση τους με την επιχείρηση<sup>56</sup>.

### **1.10 Ποιος εντέλει λαμβάνει τις αποφάσεις τιμολόγησης;**

Η απάντηση σε σχέση με το ερώτημα "ποιος είναι αυτός που σε κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει την ευθύνη να θέσει τις τιμές" δεν είναι ούτε εύκολη ούτε αυτονόητη. Αυτό που σίγουρα είναι δεσμευτικό είναι τόσο οι διευθυντές όσο και οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ να αντιλαμβάνονται τα περί την τιμολόγηση και να έχουν κοινή γλώσσα συνεννόησης<sup>57</sup>.

Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να πούμε πως διαφαίνεται μια σύγχρονη ανάγκη για διαλειτουργική προσέγγιση των τιμολογιακών πολιτικών εντός της επιχείρησης.

Όπως παρατηρεί η Irene, με τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στον σύγχρονο κόσμο, καθίσταται πλέον σαφές πως δεν πρόκειται για απόφαση ενός προσώπου, ούτε καν ενός τμήματος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναξιολογήσουν το οργανωσιακό τους μοντέλο ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να ικανοποιήσουν τις εξής ανάγκες:

1. Την ανάγκη να κατανοήσουν το ρίσκο της λήψης της συγκεκριμένης απόφασης ενδοεταιρικά και πως το ρίσκο και η ευθύνη κατανέμεται μεταξύ πελατών, εργαζομένων, τεχνολογίας και Διοίκησης. Ειδικά, η αβεβαιότητα στην απόφαση τιμολόγησης θα οδηγήσει σε λήψη αποφάσεων με γνώμονα λογικές συμβιβασμού (politics) ή

---

<sup>55</sup> Viglia, ό.π., σελ.49

<sup>56</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.149

<sup>57</sup> Kotler,ό.π.σελ.291

συμπεριφορά αποτροπής ρίσκου (όπως π.χ να αφεθεί η επιλογή σε τεχνολογικά εργαλεία)

2. Την ανάγκη να δημιουργηθεί διαφάνεια εντός της επιχείρησης για τον τρόπο που τελικά τίθενται οι τιμές και για τους στόχους που εκφράζονται μέσα από αυτές
3. Την ανάγκη να συσταθεί ένα δια-λειτουργικό συμβούλιο τιμολόγησης εντός της επιχείρησης που θα αναγνωρίζει τις ευκαιρίες, θα αξιολογεί τις απειλές και θα λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις. Ειδικά, τιμολόγηση κινδυνεύει να υποβιβαστεί σε ένα ωμό εργαλείο τακτικισμού που προσβλέπει μόνο στην ευκολία και τα γρήγορα αποτελέσματα<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.152

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Θα τολμούσαμε να πούμε πως το κομμάτι αυτό είναι ο πυρήνας των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών (Weaknesses) της ανάλυσης SWOT, που παίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων τιμολόγησης έτσι ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από τις μεν και να διαχειριστεί τις δε.

#### **2.1 Αντικειμενικές Επιδιώξεις της Επιχείρησης**

Κάθε επιχείρηση -και προφανώς από τον κανόνα αυτόν δεν εξαιρούνται ούτε οι επιχειρήσεις του τουρισμού- έχει να επιτύχει κάποιους αντικειμενικούς στόχους. Ανεξάρτητα από τη σειρά προτεραιότητας ή από το ποιοι εξ αυτών τελικά θα επιλεγούν προς επιδίωξη τη δεδομένη χρονική στιγμή, λίγο-πολύ όλοι αυτοί οι στόχοι θα απασχολούν την επιχείρηση καθ'όλη τη διάρκεια της «ζωής» της.

##### **2.1.1 Επιβίωση**

Μεσοπρόθεσμα, η επιβίωση της επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως πιο σημαντική από την κερδοφορία. Αν αυτό που χρειάζεται να επιδιώξει η (ξενοδοχειακή) επιχείρηση είναι ταμειακές ροές μέσω περιορισμού της τιμής και επιδίωξη πωλήσεων με όχημα αυτήν, αυτός θα ήταν ίσως ένας τρόπος να το επιδιώξει.

Ωστόσο, μια πιθανή ανταπόκριση του ανταγωνισμού με ανάλογες συρρικνώσεις της τιμής, είναι πιθανό να απορρυθμίσει τελείως την αγορά μετατρέποντάς την σε «μαλακή» (soft market), όπου συμπαρασύρονται καθοδικά οι κρατήσεις, οι τιμές και εν τέλει τα έσοδα στο σύνολό τους, για όλο τον κλάδο.

Παρατηρητές του ξενοδοχειακού κλάδου έχουν προτείνει σχετικά, πως όταν ο ανταγωνισμός παρατηρεί πρακτικές τιμολόγησης που παραπέμπουν σε στρατηγικές επιβίωσης από κάποια

επιχείρηση, κατ' ουσίαν δηλαδή καθιέρωση μόνιμης έκπτωσης, καλό θα ήταν μεν να τις παρακολουθεί στενά, αλλά όχι απαραίτητα και να τις μιμείται<sup>59</sup>.

Η μίμηση όπως αντιλαμβανόμαστε θα οδηγούσε πιθανώς σε πόλεμο τιμών και σε μείωση του περιθώριου κέρδους για όλον τον κλάδο σε τοπικό επίπεδο.

Από την άλλη, στην επιτυχία ενός τέτοιου σχεδιασμού μόνιμης έκπτωσης, ρόλο παίζει και ο αριθμός των ανταγωνιστών σε τοπικό επίπεδο. Αν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι, η εν λόγω κίνηση μπορεί να έχει κάποιο αποτέλεσμα, αν από την άλλη είναι πολλοί, ακόμα και αν δεν αντιδράσουν, μπορεί εντέλει να περάσει έως και απαρατήρητη.

Ακόμα, θεωρείται πιο ασφαλές για τις επιχειρήσεις που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους στο πεδίο του μάρκετινγκ, να βασιστούν στα εργαλεία που τους παρέχονται από εκεί ώστε να προσεγγίσουν περισσότερους πελάτες, αντί να προχωρήσουν σε μόνιμη μείωση της τιμής.

Άλλωστε για τέτοιες περιπτώσεις επιχειρήσεων ίσως να αποδεικνύεται έως και ευνοϊκό εάν κάποιος ανταγωνιστής τους προχωρήσει σε σημαντικές εκπτώσεις, αφού τελικά εκείνος είναι που απορροφά τους πιο ευαίσθητους ως προς την τιμή πελάτες αφήνοντας χώρο στους υπόλοιπους να ασχοληθούν με πιο επικερδή τμήματα της αγοράς, ειδικά δε, εάν ο εν λόγω ανταγωνιστής έχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς.

Οπότε, όπως βλέπουμε, ακόμα και το καθολικό αίτημα για επιβίωση δεν γίνεται να επιδιώκεται για όλους με τον ίδιο τρόπο ενώ μια συνταγή που ταιριάζει σε μια επιχείρηση με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όχι μόνο δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχει αντίστοιχα αποτελέσματα και στις υπόλοιπες, αλλά κατά περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί προβληματική επιλογή που θα την οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε πλειάδα άλλων προβλημάτων που θα υπονομεύουν εκ νέου την επιβίωσή της.

### **2.1.2 Μεγιστοποίηση Κέρδους**

Αρκετές επιχειρήσεις επιθυμούν να θέσουν την τιμή εκείνη που θα μεγιστοποιήσει τα τρέχοντα κέρδη. Με το σκεπτικό αυτό κάνουν μια εκτίμηση σχετικά με το ποια θα είναι η ζήτηση και το

---

<sup>59</sup> Kotler, ό.π, σελ.292

κόστος που θα έχουν σε διαφορετικά επίπεδα τιμών και επιλέγουν την τιμή εκείνη που θα φέρει το μεγαλύτερο τρέχον κέρδος, τη μεγαλύτερη ταμειακή ροή ή τη μεγαλύτερη απόδοση (ROI), επιδιώκοντας ωστόσο τρέχοντα οικονομικά αποτελέσματα, παρά μακροπρόθεσμη επίδοση.

Αν και η μεγιστοποίηση των κερδών μπορεί να θεωρηθεί ένα φυσιολογικό αίτημα για μια επιχείρηση στον κόσμο μας, όταν το κέντρο της προσοχής φεύγει από την αξία που αποδίδεται στον πελάτη και η επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους γίνεται αυτοσκοπός (επισύροντας κατά περιπτώσεις δυσμενείς κρίσεις ή τη δυσφορία των πελατών) η μακροπρόθεσμη επίδοση μάλλον τίθεται εν αμφιβόλω.

### **2.1.3 Ηγεσία Μεριδίου Αγοράς**

Άλλες επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν ένα κυρίαρχο μερίδιο αγοράς, έχοντας την πεποίθηση πως η επιχείρηση που θα αποκτήσει το μεγαλύτερο δυνατό, θα απολαμβάνει και το χαμηλότερο δυνατό κόστος και υψηλό κέρδος μακροπρόθεσμα.

Ως εκ τούτου οι τιμές τίθενται στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, ενώ επιστρατεύονται και άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, και με επίγνωση του γεγονότος πως προσφέρεται ανώτερη αξία απ'ό,τι η τιμή δικαιολογεί, επιδιώκεται η δημιουργία ζήτησης (μέσα από το σκεπτικό της φθηνής δοκιμής) που θα αναδείξει -μεσω χρήσης- την υπέρτερη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό<sup>60</sup>.

Εδώ χρειάζεται να σημειώσουμε πως ο ηγέτης της αγοράς (market leader), η επιχείρηση δηλαδή με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς δεν προσφέρει απαραίτητα το προϊόν της στη χαμηλότερη τιμή που επικρατεί στην αγορά αλλά πιθανώς τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό τιμής-αξίας (value for money).

### **2.1.4 Ηγεσία Ποιότητας Προϊόντος**

Οι επιχειρήσεις που επιδίδονται σε ηγεσία ποιότητας έχουν γνώση πως πωλούν ακριβότερα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, προσφέροντας ωστόσο ένα αδιαμφισβήτητα υψηλού επιπέδου αποτέλεσμα, το υψηλότερο ίσως ποιοτικά, του κλάδου τους.

---

<sup>60</sup> Kotler, ό.π, σελ.293



Έχουν επίσης γνώση πως για να διατηρήσουν την ηγεσία τους, θα πρέπει να επανεπενδύουν διαρκώς στις λειτουργίες τους, ώστε να διατηρήσουν τη θέση τους ως ηγέτες ποιότητας.

Αυτό δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση πως ο συνδυασμός αξίας-τιμής (value for money) που προσφέρουν στον πελάτη είναι λιγότερο ικανοποιητικός από των ανταγωνιστών τους λόγω της υψηλής τιμής.

### **2.1.5 Διαφορετικές Πρόσθετες Επιδιώξεις**

Είναι πιθανό μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την τιμή ώστε να εξυπηρετήσει σειρά άλλων επιδιώξεων όπως: να θέσει χαμηλές τιμές ως εμπόδια εισόδου ανταγωνιστών στην αγορά, να θέσει τις ίδιες τιμές με τον ανταγωνισμό σε μια προσπάθεια σταθεροποίησης της αγοράς, να θέσει χαμηλές τιμές σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να δώσει την ευκαιρία στο καταναλωτικό κοινό να τα δοκιμάσει, να θέσει υψηλές τιμές ώστε εσκεμμένα να αποθαρρύνει τμήματα της αγοράς (με ηλικιακό ή άλλο κριτήριο) να την προτιμήσουν (με το σκεπτικό βέβαια ότι έτσι δημιουργείται περισσότερος «χώρος» για πιο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς) κοκ<sup>61</sup>.

## **2.2 Στρατηγική Μείγματος Μάρκετινγκ**

Η τιμή είναι ένα μόνο εκ των πολλών εργαλείων από εκείνα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Η τιμή θα πρέπει να συντονίζεται με τον προϊόντικό σχεδιασμό, με τη διανομή και τις σχετικές με την προώθηση αποφάσεις έτσι ώστε να διαμορφωθεί εντέλει ένα συνεπές και αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Οι αποφάσεις που θα ληφθούν για τις υπόλοιπες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ είναι πιθανό να επηρεάσουν τις σχετικές με την τιμολόγηση αποφάσεις (προώθηση, εκπτώσεις, έξοδα ανακαίνισης κοκ).

---

<sup>61</sup> Kotler, ό.π σελ.293-294

Έχοντας ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλυτικά στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ αρκεί εδώ να πούμε πως η προσπάθεια της διαφοροποίησης του προϊόντος που περνά μέσα από το μείγμα μάρκετινγκ περιέχει τόσο στοιχεία κόστους όσο και στρατηγικές αποφάσεις που εντέλει απεικονίζονται στην τιμολόγηση.

### 2.3 Κόστος

Το κόστος -συνήθως- θέτει το κατώτατο όριο σε σχέση με το οποίο μπορεί μια επιχείρηση να χρεώσει τους πελάτες της. Θα πρέπει δηλαδή μέσα σε αυτή την τιμή να αντικατοπτρίζονται το κόστος παραγωγής, διανομής και προώθησης.

Το κόστος χωρίζεται σε Σταθερό και Μεταβλητό που αθροιζόμενα μας δίνουν το Συνολικό Κόστος. Η διαφορά τους είναι πως το μεν σταθερό κόστος δεν εξαρτάται από το επίπεδο παραγωγής ενώ το μεταβλητό διαμορφώνεται σε άμεση συνάρτηση με αυτό.

Πέραν της κάλυψης αυτού του κόστους, η τιμή θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή έτσι ώστε να πραγματοποιείται μια δίκαιη απόδοση στους επενδυτές που χρηματοδοτούν την επιχείρηση.

Ως εκ τούτου θα μπορούσαμε να πούμε πως το κόστος μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί σημαντικό στοιχείο της πολιτικής τιμολόγησής της.

Αρκετές επιχειρήσεις επιδιώκουν να είναι οι παραγωγοί χαμηλού κόστους στον κλάδο τους. Οι αποτελεσματικοί παραγωγοί χαμηλού κόστους, επιτυγχάνουν την εξοικονόμηση σε επίπεδο κόστους μέσα από την αποδοτικότητα παρά περικόπτοντας ποιότητα<sup>62</sup>.

Οι επιχειρήσεις που έχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής έχουν ταυτοχρονα και τη δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων τους σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό, γεγονός που οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Είναι σημαντικό εδώ να καταστήσουμε σαφές πως η δυνατότητα παραγωγής με χαμηλότερο κόστος δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιλογή χαμηλών τιμών διάθεσης του προϊόντος. Κάποιες επιχειρήσεις που παράγουν με χαμηλό κόστος διατηρούν τις τιμές τους σε παρόμοιο επίπεδο με τους ανταγωνιστές τους, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη απόδοση επί της επένδυσης (ROI).

---

<sup>62</sup> Kotler, ό.π, σελ.293

Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά το κόστος της. Αν της κοστίζει περισσότερο από τους ανταγωνιστές της, η παραγωγή και πώληση των προϊόντων της, τότε θα πρέπει να επιλέξει να χρεώσει υψηλότερες τιμές ή να αρκεστεί σε χαμηλότερα κέρδη.

Θυμίζουμε και πάλι εδώ πως οι μάνατζερς θα πρέπει να έχουν πάντοτε υπόψιν τους πως το κόστος δεν απασχολεί τον πελάτη, αυτό που εκείνος σε κάθε περίπτωση ψάχνει, είναι η αξία<sup>63</sup>.

Η κάθε επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μια πελατοκεντρική αντίληψη κατά τη διαμόρφωση των τιμολογιακών της πολιτικών. Θα πρέπει δηλαδή να δημιουργήσει/εφαρμόσει μια στρατηγική που στο κέντρο θα βάζει την αντίληψη του πελάτη της για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που του/της προσφέρονται καθώς και τις καταναλωτικές τους συμπεριφορές εν γένει, παρά να εστιάζει κυρίως ή κατά αποκλειστικότητα στα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες του προϊόντος της (ή εν προκειμένω στο κόστος).

Παραδοσιακά, πολλές εταιρείες κατά την τιμολόγησή τους δίνουν βάση μόνο στο κόστος παραγωγής (και διάθεσης) και διαμορφώνουν την τελική τους τιμή ακριβώς πάνω σε αυτό, ή με μια προσυμφωνημένη προσαύξηση επί αυτού, που θα κληθεί να διαμορφώσει την κερδοφορία της επιχείρησης.

Και σε αυτή την περίπτωση προφανώς μιλάμε για αποτυχία εκ μέρους της ομάδας τιμολόγησης της επιχείρησης, εκτίμησης και εκμετάλλευσης της αξίας που παίρνει από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας ο πελάτης<sup>64</sup>.

## **2.4 Οργανωσιακές Έγνοιες**

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει ποιος εντός αυτής θα παίρνει τις τελικές αποφάσεις για τη διαμόρφωση της τιμής.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως είναι οι κορυφαίοι παράγοντες της διοίκησης που παίρνουν τη συγκεκριμένη απόφαση, παρά τα τμήματα μάρκετινγκ ή πωλήσεων, ενώ στις

---

<sup>63</sup> Kotler, ό.π., σελ.293

<sup>64</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.129

μεγαλύτερες άλλοτε είναι κεντρική εταιρική υπόθεση και άλλοτε αφήνεται στα χέρια των περιφερειακών ή των ανά παράρτημα διευθυντών.

Πολλοί όμιλοι στον κλάδο της φιλοξενίας έχουν δημιουργήσει για τον σκοπό αυτό ένα τμήμα εσόδων (revenue management department) με την ευθύνη τόσο της τιμολόγησης όσο και του συντονισμού των ενεργειών όλων των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης που επηρεάζουν την τιμή<sup>65</sup>.

Σε σχέση με το οργανωσιακό μοντέλο που ιδανικά επιλέγει η επιχείρηση ως προς τη λήψη της κεντρικής απόφασης για την τιμολόγηση αναφερθήκαμε αναλυτικά στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο, όπου είδαμε πως μάλλον πρόκειται για στρατηγική απόφαση η οποία άλλοτε μπορεί να βασίζεται σε απολύτως ορθολογικά κριτήρια και άλλοτε όχι. Η επιστημονική κατεύθυνση πάντως, εστιάζει στη δια-λειτουργικότητα, θυμίζοντας πως πρόκειται για πολύ σημαντική και πολυεπίπεδη απόφαση για να αποτελεί αντικείμενο ενός και μόνο ατόμου και της εποπτείας που αυτό έχει σε σχέση με τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης.

---

<sup>65</sup> Kotler, ό.π., σελ.295

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση περιλαμβάνουν τη φύση της αγοράς και της ζήτησης, τον ανταγωνισμό και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με το οικονομικό και κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

#### 3.1 Αγορά και Ζήτηση

Όπως προαναφέραμε, το κόστος είναι εκείνο που αναπόφευκτα θέτει τα κατώτερα όρια στα οποία μπορεί να κινηθεί η τιμολόγηση της επιχείρησης. Με τον ίδιο τρόπο η αγορά και η ζήτηση είναι εκείνες που θέτουν τα ανώτερα.

Πριν καθορίσουν τις τιμές, οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ, θα πρέπει να έχουν κατανοήσει σε βάθος τη σχέση τιμής και ζήτησης<sup>66</sup>.

#### Ο Ρυθμός των κρατήσεων

Ένα μέτρο σύλληψης της ανταπόκρισης της ξενοδοχειακής αγοράς είναι ο ρυθμός των κρατήσεων. Ο ρυθμός των κρατήσεων είναι ένα καθοριστικό στοιχείο που θα πρέπει να αξιολογείται για να καθοριστεί ή να αναπροσαρμοστεί κάποια τιμή. Καθώς ο ρυθμός ανεβαίνει θα πρέπει να αξιολογηθεί εάν θα πρέπει να τεθούν περιορισμοί τόσο στις τιμές όσο και στη διάθεση του αποθέματος. Ο διαρκής έλεγχος και η μόχλευση του ρυθμού κρατήσεων είναι καθοριστικής σημασίας για τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών αύξησης των εσόδων<sup>67</sup>.

Η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να αλλαχθούν τα μοτίβα παραμονής των πελατών αυξάνοντας ή μειώνοντας το εύρος διαμονής.

Ο ρυθμός κρατήσεων είναι επίσης στοιχείο - κλειδί ώστε να καθοριστεί το χρονικό σημείο διακράτησης ή πώλησης των ποιοτικά καλύτερων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Kotler, ό.π. σελ.295

<sup>67</sup>Tranter et al, ό.π, σελ.140

<sup>68</sup> Tranter et al, ό.π σελ.145

### 3.2 Οι αντιλήψεις των καταναλωτών ως προς την Τιμή και την Αξία

Πάντα αυτός που αποφασίζει στο τέλος εάν η τιμή ενός προϊόντος είναι σωστή είναι ο ίδιος ο καταναλωτής. Όταν η διοίκηση της επιχείρησης θέτει τις τιμές θα πρέπει πάντοτε να συλλογίζεται πώς τις αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές και πώς αυτή η αντίληψη επηρεάζει την καταναλωτική τους συμπεριφορά. Όπως και οι υπόλοιπες αποφάσεις που σχετίζονται με το μάρκετινγκ έτσι και οι αποφάσεις τιμολόγησης θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες πάνω στον αγοραστή.

Ουσιαστικά θα πρέπει να εστιάζουν διαρκώς στην έννοια της αξίας που αυτός λαμβάνει από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Ακόμα και σε περιόδους ύφεσης δεν είναι απαραίτητο πως οι καταναλωτές επιλέγουν τις φθηνότερες επιλογές, αυτό που κάνουν είναι ότι εξακολουθούν να αναζητούν αξία<sup>69</sup>.

Η τιμολόγηση απαιτεί κάτι παραπάνω από τεχνική κατάρτιση. Απαιτεί δημιουργική κρίση και αντίληψη για τα κίνητρα των αγοραστών. Η αποτελεσματική τιμολόγηση (effective pricing) ανοίγει κατ' ουσίαν πόρτες. Χρειάζεται μια δημιουργική αντίληψη της αγοράς στόχου, των λόγων που οι πελάτες προχωρούν στην αγορά ενός προϊόντος και μέσα από ποια διαδρομή οδηγούνται στις αποφάσεις τους. Η αναγνώριση του γεγονότος πως οι αγοραστές διαφέρουν σε όλες αυτές τις διαστάσεις είναι σημαντικό ζήτημα, τόσο για την τιμολόγηση όσο και για την αποτελεσματική προώθηση, διανομή ή προϊόντική πολιτική<sup>70</sup>.

Καθότι οι καταναλωτές διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τις αξίες που αναγνωρίζουν στα προϊόντα, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ συχνά διαφοροποιούν τις στρατηγικές τιμολόγησής τους για διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Προσφέρουν δηλαδή διαφορετικά χαρακτηριστικά επί των προϊόντων, σε διαφορετικές τιμές.

Η τιμολόγηση που είναι προσανατολισμένη στον αγοραστή συνεπάγεται πως οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ δεν είναι δυνατόν να σχεδιάζουν πρώτα μια καμπάνια μάρκετινγκ και μετά να θέτουν την τιμή πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η σωστή τιμολόγηση ξεκινά αναλύοντας τις ανάγκες του καταναλωτή και τις αντιλήψεις του γύρω από την τιμή. Οι

---

<sup>69</sup> Kotler, ό.π.σελ.296

<sup>70</sup> Kotler, ό.π.σελ.296

μάνατζερς θα πρέπει οπωσδήποτε να έχουν κατά νου και τις υπόλοιπες παραμέτρους του μείγματος μάρκετινγκ προτού θέσουν την τιμή<sup>71</sup>.

Το προϊόν ως ιδέα-σύλληψη (concept) συνήθως εμπεριέχει μέσα του ένα εύρος τιμών το οποίο η αγορά είναι διατεθειμένη να πληρώσει για την απόκτησή του.

Από την άλλη, οι καταναλωτές ειθίσται να ανατρέχουν στο τελικό λογαριασμό που έλαβαν και σε σχέση με αυτόν να αποφασίζουν εάν έλαβαν αρκετή αξία.

Διαφορετικά τμήματα της αγοράς αξιολογούν τα προϊόντα με διαφορετικό τρόπο. Για το λόγο αυτό, οι μάνατζερς, θα πρέπει να τροφοδοτούν τις αγορές -στόχους τους, με προϊόντα που έχουν στοιχεία αναγνώσιμα για τις αγορές-στόχους, δηλαδή στοιχεία που θα τους αποδώσουν αξία, και κατά τον ίδιο τρόπο να αφαιρέσουν εκείνα που δεν κομίζουν αξία για τους πελάτες τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να τιμολογήσουν το προϊόν ώστε να εκληφθεί ως φέρον αρκετή αξία από την αγορά-στόχο.

Η εκλαμβανόμενη αξία (perceived value) είναι μια λειτουργία που βασίζεται πολύ στην έννοια της μάρκας, στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και φυσικά στην τιμή<sup>72</sup>.

Είναι σχετικά λογικό και αναμενόμενο πως διαφορετικά τμήματα της αγοράς με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, εισόδημα κ.α) θα δομούν στη σκέψη τους με διαφορετικό τρόπο την έννοια της προσλαμβανόμενης αξίας (τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά).

Σε κάθε περίπτωση, ο επιχειρηματίας του τουρισμού είναι σημαντικό να μην αποπροσανατολίζεται αλλά να συνεχίζει να εστιάζει πρωτευόντως, ακριβώς σε αυτόν τον παράγοντα αντίληψης της αξίας ανά τμήμα της αγοράς, παρά στην ίδια την τιμή<sup>73</sup>.

Εξάλλου, αυτή η ίδια η αντίληψη της αξίας από την πλευρά του πελάτη, θα πρέπει να είναι το τελευταίο και ουσιαστικότερο που θα πρέπει να σταθμίσει κανείς όταν χρειαστεί να πάρει τις τελικές αποφάσεις τιμολόγησης.

Αυτό, που ως μέγεθος τιμής μπορεί να φανεί εξωφρενικά ακριβό σε έναν υπάλληλο ενός πολυτελούς resort μπορεί να αποδειχτεί ότι έχει τεράστια αξία για τον πελάτη του, που

---

<sup>71</sup> Kotler, ό.π σελ.297

<sup>72</sup> Kotler, ό.π σελ.297

<sup>73</sup> Tranter et al, ό.π 130

προφανώς ανήκει σε ένα τμήμα της αγοράς το οποίο το θεωρεί τόσο φυσιολογικό όσο και αναμενόμενο. Το να καταλαβαίνει η επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο δομείται η έννοια της αξίας ανά τμήμα της αγοράς, είναι βέβαιο πως θα την βοηθήσει να διαμορφώσει διαφορετικές πολιτικές τιμολόγησης για κάθε ένα από αυτά, ξεχωριστά.

### **3.3 Ανάλυση της σχέσης Τιμής - Ζήτησης**

Κάθε τιμή που δύναται να χρεώσει μια επιχείρηση οδηγεί και σε διαφορετικό επίπεδο ζήτησης. Στην πιο κοινή - «κανονική» των περιπτώσεων η ζήτηση και η τιμή έχουν αρνητική σχέση (είναι δηλαδή αντίστροφα σχετιζόμενες). Στην πολύ ειδική περίπτωση των αγαθών γοήτρου (prestige goods) βέβαια, αυτή η σχέση μερικώς ανατρέπεται καθώς για ένα φάσμα τιμών η σχέση μετατρέπεται σε θετική.

Η καμπύλη ζήτησης στην οποία εκφράζεται αυτή η σχέση διαφέρει ανάλογα με τον τύπο αγοράς στον οποίο αναφερόμαστε.

Ένα πρόβλημα που θα πρέπει να έχουμε πάντα υπόψιν στον πραγματικό κόσμο είναι πως σπάνια οι πολιτικές που έχουμε στο μυαλό μας να εφαρμόσουμε είναι αποστειρωμένες όπως στον κόσμο της έρευνας, άρα πολλές φορές γίνονται αναγκαστικά συνδυαστικές. Μια απόφαση για μείωση στην τιμή εκ μέρους κάποιου ξενοδοχείου για παράδειγμα, ασκείται παράλληλα με μια προωθητική καμπάνια ώστε να γίνει γνωστή. Αυτό από μόνο του καθιστά δύσκολο να συμπεράνει κανείς εάν οποιαδήποτε μεταβολή στη ζήτηση ακολουθήσει σχετίζεται αποκλειστικά με τη μεταβολή στην τιμή ή αν επηρεάστηκε και από τη διαφημιστική καμπάνια. Αυτό και μόνο μας δείχνει πως είναι αδύνατο να απομονώσουμε την τιμή από όλους τους άλλους παράγοντες<sup>74</sup>.

#### **Η επίδραση της ζήτησης στην τιμή**

Η ζήτηση είναι μια λειτουργία της τιμής και η ίδια η τιμή είναι κάποιες φορές καθοριστικός παράγοντας για τη ζήτηση.

---

<sup>74</sup> Kotler, ό.π σελ.298



Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την τιμή έτσι ώστε<sup>75</sup>:

1. Να ελέγξει τη ζήτηση
2. Να κατευθύνει τη ζήτηση
3. Να επηρεάσει τη ζήτηση
4. Να δημιουργήσει ζήτηση

Θα πρέπει να καταστεί ωστόσο σαφές ότι η τιμή δεν δημιουργεί ζήτηση για το σύνολο της αγοράς αλλά μπορεί να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μιας σε σχέση με κάποια άλλη επιχείρηση σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο.

Με το που μια επιχείρηση θα μπορέσει να συνεκτιμήσει τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εντός της αγοράς, της δίνεται η δυνατότητα να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσει την τιμή για να απορροφήσει τη ζήτηση αυτή.

Ένας ενδιαφέροντας τρόπος που χρησιμοποιούν πολλοί πάροχοι στον χώρο της φιλοξενίας για να διαμορφώσουν τις τιμολογιακές στρατηγικές τους είναι διαμέσου της ανάλυσης των συγκεντρωτικών στοιχείων που έχουν σε σχέση με τις αρνήσεις (denials) και τα παράπονα (regrets) που δέχονται ως προς τις τιμές τους.

Οι αρνήσεις προκύπτουν όταν ένας πελάτης προσπαθεί να αγοράσει ένα προϊόν ή υπηρεσία αλλά δεν υπάρχει διαθεσιμότητα. Οι αναφορές που συντάσσονται για τις αρνήσεις αυτές δείχνουν μέχρι ποιο σημείο θα ήταν δυνατόν να φτάσουν οι πωλήσεις εάν υπήρχε περαιτέρω δυνατότητα παραγωγής και αποθήκευσης.

Σε περιπτώσεις που υπήρχε μεγαλύτερη ζήτηση από την προσφορά θα πρέπει να αξιολογήσουμε το ενδεχόμενο, τη δεδομένη χρονική περίοδο, οι τιμές να ήταν αρκετά χαμηλές.

Από την άλλη οι αναφορές παραπόνων γύρω από την τιμή μπορούν να ρίξουν φως στο χρονικό σημείο και στο αντικείμενο δραστηριότητας όπου οι τιμές θεωρήθηκαν υψηλές. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ως "παράπονο τιμής" νοείται η περίπτωση κατά την οποία ο πελάτης ενδιαφέρεται και ρωτά για ένα προϊόν/υπηρεσία αλλά δεν ολοκληρώνει την αγορά του. Τα παράπονα, συχνά, είναι ενδείξεις για ανισορροπία στη σχέση αξίας/τιμής όπου στις πλείστες των περιπτώσεων ο καταναλωτής θεωρεί την τιμή που του δίδεται πολύ υψηλή.

---

<sup>75</sup> Tranter et al, ό.π σελ. 139

Οι αναφορές που εκτιμούν τις χαμένες ευκαιρίες για πώληση βοηθούν την επιχείρηση να αξιολογήσει την τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει καθώς και τη δυνατότητα απορρόφησης αυτής της ζήτησης, αναπροσαρμόζοντας απλώς και μόνο την τιμή.

Γίνονται δηλαδή και εδώ αναπόφευκτα συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό ή με μια ήδη δομημένη αντίληψη σε σχέση με την κατηγορία της επιχείρησης σε σχέση με αυτά που θα έπρεπε να προσφέρει -κατά τη γνώμη του πελάτη- στη δεδομένη τιμή και αυτό που ουσιαστικά διαπιστώνεται είναι αυτό που πάντα και παντού εμφανίζεται ως το μείζον πρόβλημα, μια δυσμενής δηλαδή για την αξία συσχέτισή της με την τιμή.

### **3.4 Ελαστικότητα (ευαισθησία) του πελάτη ως προς την τιμή**

Μπορούμε να αντιληφθούμε την ευαισθησία του καταναλωτή ως προς την τιμή ως τον βαθμό στον οποίο η τιμή του προϊόντος επηρεάζει την καταναλωτική του συμπεριφορά.

Ως ευαισθησία ως προς την τιμή ορίζεται η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή. Πρόκειται για ένα μέγεθος που χρησιμοποιείται στην οικονομική επιστήμη για να δείξει την ανταπόκριση -ή ελαστικότητα- της ζητούμενης ποσότητας ενός αγαθού ή υπηρεσίας σε μια μεταβολή της τιμής του (διατηρώντας σταθερούς όλους τους άλλους καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης όπως πχ το εισόδημα). Επινοήθηκε δε από τον Alfred Marshall<sup>76</sup>.

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει να κατανοούν την έννοια της ελαστικότητας της τιμής, με ποιόν τρόπο δηλαδή θα ανταποκριθεί η ζήτηση σε μια μεταβολή στη τιμή.

Τί είναι αυτό όμως που καθορίζει την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή; Οι αγοραστές είναι λιγότερο ευαίσθητοι όταν το προϊόν θεωρείται μοναδικό ή υψηλής ποιότητας, φέρον προετίξ ή αποκλειστικότητα. Με τον τρόπο αυτό δηλαδή, η ζήτησή του γίνεται ανελαστική. Πολλές αλυσίδες προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τη μάρκα τους για να δημιουργήσουν αυτή την αντίληψη μοναδικότητας, ενώ οι πελάτες παύουν να είναι υπερβολικά

---

<sup>76</sup> Viglia, ό.π., σελ.18

ευαίσθητοι ως προς την τιμή όταν γνωρίζουν πως δεν υπάρχουν ή είναι δύσκολο να βρεθούν στον δεδομένο τόπο και χρόνο εναλλακτικές και υποκατάστατα<sup>77</sup>.

Όταν η ζήτηση είναι ελαστική, γενικά, οι επιχειρήσεις έλκονται από την προοπτική να χαμηλώσουν τις τιμές ώστε να εισπράξουν τα βελτιωμένα έσοδα που παράγονται από την αύξηση των πωλήσεων. Αυτό θα πρέπει να γίνεται με προσοχή και πάντα υπό την βεβαιότητα ότι το επιπλέον κόστος παραγωγής και διάθεσης περισσότερων μονάδων προϊόντος που θα προκύψει, δεν υπερκαλύπτει τα βελτιωμένα έσοδα.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πάντοτε την προσοχή της και στην ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή. Θα πρέπει να γνωρίζει δηλαδή την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που πουλά και για κάθε τμήμα ή υπο-τμήμα της αγοράς που τα πουλά.

Ένα παράδειγμα της διαφοροποίησης ως προς την ευαισθησία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων είναι η σύγκριση μεταξύ των ταξιδιωτών με διαφορετικό σκοπό. Οι ταξιδεύοντες για επαγγελματικούς λόγους θεωρούνται λιγότερο ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών σε σχέση με αυτούς που ταξιδεύουν για αναψυχή.

Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι είναι πιο ευαίσθητοι ως προς την τιμή όταν θα πρέπει να πληρώσουν για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν «από την τσέπη τους».

Η ευκολία στην πρόσβαση και η πίεση χρόνου είναι ακόμα δύο παράγοντες που επηρεάζουν την ευαισθησία ως προς την τιμή ενώ ανάλογο ρόλο έχει -όπως είπαμε- και η υπαρξη εναλλακτικών/υποκατάστατων προϊόντων και το πως αυτά ανταποκρίνονται σε σχέση με τους δύο παράγοντες που θίξαμε<sup>78</sup>.

Οι αγορές που γίνονται την τελευταία στιγμή χαρακτηρίζονται τυπικά από λιγότερη ευαισθησία ως προς την τιμή σε σχέση με τις αγορές που επιδιώκονται να γίνουνται νωρίς.

Κι εδώ βέβαια η προσέγγιση αφορά την κυρίως αγορά, εντός της οποίας υπάρχουν υποτμήματα στα οποία ο συσχετισμός χρόνου αγοράς - τιμής ανατρέπεται. Υπάρχουν επί παραδείγματι οι ταξιδιώτες της τελευταίας στιγμής που δεν έχουν κάποιον προαποφασισμένο προορισμό κατά

---

<sup>77</sup> Kotler, ό.π σελ.299

<sup>78</sup> Tranter et al, ό.π σελ.141

νου και είναι διατεθειμένοι να επιλέξουν εκείνον που θα τους προσφερθεί ως ειδική συμφωνία (special deal) που ως προς την δική τους πλευρά διασφαλίζει μια πολύ χαμηλή εκπτωτική τιμή ενώ από την πλευρά της επιχείρησης που προχωρά σε αυτή τη συμφωνία διασφαλίζει πως θα διατεθεί το απόθεμά της που σε κάθε άλλη περίπτωση θα έμενε αδιάθετο.

### **Μέτρηση της ευαισθησίας ως προς την τιμή**

Η μέτρηση της ευαισθησίας ως προς την τιμή βοηθά να δομηθεί μια ισορροπία τιμής - αξίας προϊόντος ή υπηρεσίας, βασιζόμενη στην αντίληψη του πελάτη γύρω από αυτή την αξία. Η τιμολόγηση αξίας που βασίζεται στη μέτρηση της ευαισθησίας ως προς την τιμή έχει καλύτερες πιθανότητες να πετύχει σε σχέση με ένα απλό «φάγωμα» της τιμής.

Η μέτρηση της ευαισθησίας ως προς την τιμή κάνει χρήση ενός ειδικού ερωτηματολογίου τεσσάρων ερωτήσεων που απευθύνεται στους καταναλωτές ώστε τα συνολικά αποτελέσματα να ενσωματωθούν σε γραφήματα τα οποία με τη σειρά τους μας δίνουν μια ιδέα για την ευαισθησία του πελάτη. Το ερωτηματολόγιο έχει ως εξής:

Σε ποιά τιμή της παρακάτω κλίμακας θεωρείται πως:

1. το προϊόν ή η υπηρεσία είναι φθηνά
2. το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ακριβά
3. το προϊόν ή η υπηρεσία είναι πολύ ακριβά, τόσο ακριβά ώστε να σκέφτεστε να μην την/ τα αγοράσετε
4. το προϊόν ή η υπηρεσία είναι πολύ φθηνά, τόσο φθηνά ώστε να αρχίσετε να προβληματίζεστε για την ποιότητά τους<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Kotler, ό.π.σελ.317

### **3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα ως προς την τιμή**

#### **3.5.1 Το αποτέλεσμα της μοναδικής αξίας**

Δημιουργώντας την αντίληψη πως το προϊόν της απέχει από τον ανταγωνισμό, μια επιχείρηση, αποφεύγει τον ανταγωνισμό γύρω από την τιμή. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση περνάει το μήνυμα στον πελάτη ότι του παρέχει περισσότερα οφέλη καθώς και αξία ανώτερη του ανταγωνισμού της, τέτοια, ώστε η υπηρεσία να μπορεί είτε να προσφερθεί σε υψηλότερη τιμή από αυτόν (τον ανταγωνισμό), είτε προσφερόμενη στην ίδια τιμή, να κυριαρχήσει στην αγορά κερδίζοντας την προτίμηση των πελατών καθολικά. Αυτόν τον σκοπό επιτελεί το εταιρικό σήμα (brand).

#### **Εταιρικό σήμα και τιμή**

Μια επίσης πολύ σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να αξιολογείται πάντα όταν πρόκειται να καταλήξουμε στην εισήγηση μιας τιμής είναι η ίδια η αξία του σήματος της εταιρίας μας, η οποία άλλωστε έχει τεράστια σημασία και στη τοποθέτηση του προϊόντος και των υπηρεσιών μας στο μυαλό του καταναλωτή<sup>80</sup>.

Οι καταναλωτές που είναι πιστοί σε μια μάρκα είναι συχνά και λιγότερο επηρεαζόμενοι/ευαίσθητοι σε μικρές αλλαγές στην τιμή.

#### **3.5.2 Το αποτέλεσμα της - μη εγνωσμένης- ύπαρξης υποκατάστατων**

Η ύπαρξη εναλλακτικών τις οποίες όμως δεν γνωρίζει ο πελάτης δεν μπορούν να επηρεάσουν την καταναλωτική του συμπεριφορά. Εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να έχει διαρκώς πρόσβαση σε μια κατηγορία πελατών αυτού του τύπου, πελατών δηλαδή που έχουν περιορισμένη ή καθόλου πληροφόρηση για εναλλακτικές και υποκατάστατα, τότε σαφώς μπορεί να χρεώνει αρκετά υψηλές τιμές που σε άλλες περιπτώσεις θα ήταν αδικαιολόγητες ή απλά δεν θα μπορούσαν να ευδοκιμήσουν. Στην περίπτωση αυτή παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος. Όταν οι

---

<sup>80</sup> Tranter et al, ό.π σελ. 133

πελάτες ανακαλύψουν προϊόντα με καλύτερο συσχετισμό τιμής-αξίας, πράγμα το οποίο αργά ή γρήγορα θα γίνει, αναπόφευκτα, θα στραφούν σε αυτά<sup>81</sup>.

### **3.5.3 Το αποτέλεσμα του εξοδολογίου (Business Expenditure Effect)**

Όταν κάποιος άλλος πληρώνει τον λογαριασμό, ο πελάτης είναι πάντοτε λιγότερο ευαίσθητος ως προς την τιμή. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση του εξοδολογίου που συνήθως έχουν στη διάθεσή τους όσοι ταξιδεύουν επαγγελματικά.

Όταν οι μανάτζερς θέτουν τις τιμές θα πρέπει να έχουν γνώση σε σχέση με το ποσό που η αγορά είναι διατεθειμένη να πληρώσει, κοινώς το κατά προσέγγιση ποσό που η επιχείρηση δικαιολογεί ως ημερήσια δαπάνη (ή ως επιπλέον δαπάνη πέραν της διαμονής), γνωστό και ως per diem rate, και να ενθαρρύνουν -και μέσω τιμολόγησης- την κατανάλωση του ποσού αυτού στο σύνολό του. Το αποτέλεσμα του εξοδολογίου λόγω των χαρακτηριστικών του (αν δεν χρησιμοποιηθεί δεν επιστρέφει ως ωφέλεια στον δικαιούχο με άλλον τρόπο) έχει πολλές εφαρμογές στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού.

### **3.5.4 Το αποτέλεσμα της αναλογίας της τιμής ως προς τη συνολική δαπάνη**

Οι πελάτες είναι περισσότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή όταν η τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που επιθυμούν να αγοράσουν (κυρίως όταν πρόκειται για δευτερεύον στοιχείο) αποτελεί σημαντική ποσόστωση του συνολικού προϋπολογισμού τους. Όσο πιο μικρό είναι το ποσοστό της τιμής σε σχέση με την τελική δαπάνη, τόσο λιγότερο ευαίσθητοι είναι οι πελάτες.

Κατά προέκταση μια μικρή μεταβολή στην τιμή μιας δευτερεύουσας παροχής που δεν θα επηρεάσει δραματικά το τελικό ποσό αλλά θα προσφέρει πολλαπλάσια αξία (ειδικά εάν αυτή δεν μπορεί να «μεταφραστεί» σε χρηματικές μονάδες) είναι πάντοτε μια πολύ καλή ιδέα<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Kotler, ό.π σελ.300

<sup>82</sup> Kotler, ό.π σελ 301

### **3.5.5 Το αποτέλεσμα της σωρευμένης δαπάνης**

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο όγκος και η επανάληψη μιας αγοράς είναι τόσο σημαντικός σε ρυθμό ή αριθμό, που ακόμα και μικρο-εξοικονομήσεις, αθροιζόμενες, μπορούν να αποτελέσουν εντέλει κάτι σημαντικό και κρίσιμο στην τελική επιλογή εκ μέρους του πελάτη.

Πρόκειται ουσιαστικά για το αποτέλεσμα του εξοδολογίου, ιδωμένο από διαφορετική οπτική γωνία, με τη διαφορά εδώ, πως το ποσό που δεν δαπανάται από τα ημερήσια προβλεπόμενα έξοδα, δεν «χάνεται» αλλά επιστρέφει στον επαγγελματία ταξιδιώτη ως bonus.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι σημαντικό ώστε να μπορούν να πωληθούν και προϊόντα ή υπηρεσίες χαμηλότερης τιμής εφόσον συνδράμουν τον ευαίσθητο ως προς την τιμή πελάτη να εισπράξει μέσω της εξοικονόμησής του, πολλαπλάσια αξία.

### **3.5.6 Το αποτέλεσμα της «βυθισμένης» συνεργασίας**

Οι πελάτες με εδραιωμένη και αποδεδειγμένη καλή συνεργασία στην οποία βασίζονται και τη θεωρούν και μέρος της δικής τους λειτουργίας (ή ακόμα, στην οποία μπορεί και να επενδύουν και συναισθηματικά) είναι λιγότερο πιθανό να αντιδράσουν σε μια άνοδο της τιμής.

Το αποτέλεσμα αυτό σε συνδυασμό με την ελαστικότητα της ζήτησης για σειρά τμημάτων της αγοράς αποτελεί ένα πολύ ισχυρό επιχειρήμα ώστε να γίνονται -και να διατηρούνται- πωλήσεις σε υψηλές τιμές, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε εταιρικούς πελάτες.

Γίνεται αντιληπτό πως όσο πιο εδραιωμένη και επωφελής είναι η σχέση μεταξύ των δύο μερών τόσο πιο δύσκολα ο πελάτης επηρεάζεται από μικρές μεταβολές στην τιμή αφού το κόστος αναζήτησης νέων, επωφελών με ανάλογο τρόπο συνεργασιών, ενέχει τόσο δαπάνη χρόνου και χρήματος όσο και κίνδυνο/ρίσκο ικανοποίησης.

### **3.5.7 Το αποτέλεσμα Τιμής - Ποιότητας**

Οι καταναλωτές τείνουν να εξισώνουν την τιμή με την ποιότητα, ιδίως δε όταν στερούνται πρότερης εμπειρίας χρήσης του προϊόντος.

Μια υψηλή τιμή μπορεί επίσης να «ενδύσει» με πρεστίτζ ένα προϊόν καθώς περιορίζει τη διαθεσιμότητά του στην αγορά, διαθέτοντάς το δηλαδή για αποκλειστική χρήση σε αυτούς που έχουν τη δυνατότητα και τη διάθεση να καταβάλουν την εν λόγω υψηλή τιμή.

Στις περιπτώσεις που η τιμή φέρεται να υπονοεί ποιότητα ή όπου κομίζει πρεστίτζ, δημιουργείται μια θετική σχέση μεταξύ τιμής και ζήτησης -αναφερόμενοι πάντοτε σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς-<sup>83</sup>.

### **3.6 Ο ρόλος του ανταγωνισμού στη διαμόρφωση των τιμών**

Οι τιμές των ανταγωνιστών και οι πιθανές τους αντιδράσεις στις μεταβολές της τιμής κάποιου τρίτου είναι και αυτοί με τη σειρά τους εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης.

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση έχει πλήρη γνώση των τιμών και των προσφορών των ανταγωνιστών της μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες ως σημείο εκκίνησης για να χαράξει την δική της πολιτική τιμολόγησης

Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποκτηθούν από επίσημα κανάλια που βρίσκονται στη διάθεση όχι μόνο των επαγγελματιών του κλάδου αλλά και του ευρέως κοινού καθώς και από εντεταλμένο mystery shopping που θα πρέπει να διερευνήσει όχι μόνο τις τιμές του ανταγωνιστή αλλά και την ποιότητα όπως και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος του ανταγωνιστή.

Υπό ένα άλλο πρίσμα, ο ανταγωνισμός, με κάποιον τρόπο βοηθά στην ρύθμιση της αγοράς ως προς την τιμή. Λειτουργεί ξεκάθαρα δηλαδή ως δείκτης ώστε να μπορεί να γίνει στάθμιση του τρόπου με τον οποίο θα εκλάβουν τόσο οι πελάτες όσο και οι ανταγωνιστές την τιμή στην οποία καταλήγει η επιχείρηση<sup>84</sup>.

Η επιχείρηση οφείλει να καταλάβει πως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που την ανταγωνίζονται αντιδρούν σε ανταγωνιστικής φύσης αλλαγή στις τιμές, όταν δηλαδή εισέρχονται σε πόλεμο

---

<sup>83</sup>Kotler, ό.π σελ.301

<sup>84</sup> Tranter et al, ό.π σελ.137



τιμής (price wars), ο οποίος όταν επαναλαμβάνεται πολλές φορές έχει ως τελικό αποτέλεσμα μάλλον την δημιουργία πληθωριστικών τάσεων εντός της αγοράς.

Γι' αυτό είναι καθοριστικής σημασίας η επιχείρηση προτού μεταβάλει τις τιμές της, να έχει υπόψιν της, τον αντίκτυπο που αυτό θα επιφέρει τόσο στους ανταγωνιστές της όσο και στους πελάτες της.

Από την άλλη πλευρά, πολύ συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις να νιώθουν πολύ «πιεσμένες» έτσι ώστε να ακολουθήσουν στις μεταβολές που τους επιβάλλουν οι αντίστοιχες κινήσεις των ανταγωνιστών τους. Ξεκαθαρά πρόκειται για εσφαλμένη εμμονή. Εάν μια επιχείρηση έχει διαμορφώσει και έχει υλοποιήσει ένα καλοσχεδιασμένο πλάνο στρατηγικής τιμολόγησης, έχει μάλλον λίγα να φοβηθεί από τις μικρές διακυμάνσεις των τιμών των ανταγωνιστών της<sup>85</sup>.

### **3.7 Άλλα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Όταν θέτει τιμές μια επιχείρηση θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψιν της και άλλους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέτοιοι είναι βεβαίως οικονομικοί παράγοντες όπως ο πληθωρισμός η ανάπτυξη ή η ύφεση αλλά και κανονιστικές ρυθμίσεις εκ μέρους της κυβέρνησης που μπορούν να μεταβάλουν το κόστος άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> Tranter et al, ό.π σελ.138

<sup>86</sup> Kotler, ό.π σελ.302

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η τιμή που χρεώνει η επιχείρηση βρίσκεται πάντα μεταξύ ενός εύρους που από τη μια πλευρά ορίζεται από μια τιμή τόσο μικρή ώστε να μην κρίνεται ικανή να παράξει κέρδος και από την άλλη τόσο μεγάλη ώστε να μην είναι ικανή να δημιουργήσει αρκετή ζήτηση. Το κόστος παραγωγής των προϊόντων θέτει το «πάτωμα» μέχρι το οποίο μπορεί να φτάσει η τιμή ενώ από την άλλη η αντίληψη των καταναλωτών για την αξία του προϊόντος θέτει κατά τον ίδιο τρόπο την «οροφή». Η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψιν της, τις τιμές των ανταγωνιστών της και άλλους ακόμα εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ώστε να καταλήξει στην καλύτερη δυνατή τιμή που βρίσκεται κάπου αναμεσα στα δύο αυτά ακρότατα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις τιμές τους διαλέγοντας κατ' ουσίαν μια γενική προσέγγιση τιμολόγησης που περιλαμβάνει τους δύο αυτούς παράγοντες<sup>87</sup>.

#### 4.1 Τιμολόγηση βασισμένη στο κόστος (κόστος συν)

Η απλούστερη μέθοδος τιμολόγησης είναι αυτή που βασίζεται στο κόστος, προσθέτοντας μια προσάυξηση στο κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να προκύψει η τιμή (η τιμή δηλαδή εμπεριέχει το κόστος ως «κλειδωμένο» ποσοστό). Η προσέγγιση αυτή έχει επικρατήσει να περιγράφεται ως "κόστος συν" (cost-plus).

Η τιμολόγηση κόστος-συν αναφέρεται στην τοποθέτηση της τιμής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα προκαθορισμένο περιθώριο επί του -μοναδιαίου- κόστους παραγωγής. Παρά το γεγονός πως ιστορικά υπήρξε από τις πολύ κοινά χρησιμοποιούμενες μεθόδους τιμολόγησης<sup>88</sup>, διάφοροι ερευνητές έχουν τοποθετηθεί κριτικά απέναντί της κυρίως σε σχέση με τη βιωσιμότητά της ως κερδοφόρα στρατηγική τιμολόγησης γιατί όχι μόνο αγνοεί την αξιολόγηση των πελατών σε

---

<sup>87</sup> Kotler, ό.π. σελ.303

<sup>88</sup> Εν προκειμένω αυτό ισχύει και στην έρευνα που παρουσιάζεται στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο του Vithala Rao όπου δεν είναι απλά δημοφιλής, αλλά η δημοφιλέστερη μέθοδος τιμολόγησης μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν

σχέση με το προϊόν αλλά μπορεί να βλάψει την κερδοφορία της επιχείρησης υπερτιμολογώντας το προϊόν σε αδύναμες αγορές και υποτιμολογώντας το σε περιπτώσεις υψηλής ζήτησης<sup>89</sup>.

Ο τρόπος αυτός τιμολόγησης παραμένει δημοφιλής ωστόσο για μια σειρά από λόγους. Αρχικά, οι πωλητές μπορούν να είναι πολύ πιο εύκολα βέβαιοι για το κόστος παρά για την ζήτηση που θα προκύψει. «Δένοντας» την τιμή με το κόστος η διαδικασία της τιμολόγησης απλοποιείται και οι υπεύθυνοι δεν χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψιν τις μεταβολές στη ζήτηση. Από την άλλη εάν η μεγάλη πλειονότητα αυτών που ρυθμίζουν τις τιμές στον κλάδο λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, τότε οι τιμές που διαμορφώνονται είναι λίγο έως πολύ παρόμοιες, οπότε δεν υπάρχει λόγος για περαιτέρω ανταγωνισμό σε αυτό το επίπεδο.

Η προσέγγιση κόστος-σύν παρουσιάζει όμως και σημαντικά προβλήματα, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες που προσφέρονται με υψηλό σταθερό κόστος<sup>90</sup>.

Επίπροσθέτως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των υπηρεσιών και υιοθετούν αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης, παρουσιάζουν μάλλον χαμηλή δυνατότητα αντίληψης του τρόπου που αυτή λειτουργεί.

Η πιο απλή κριτική που μπορεί να του ασκηθεί είναι πως το μοναδιαίο κόστος είναι αδύνατο να προκαθοριστεί χωρίς να γνωρίζει κανείς τον όγκο που θα παραχθεί, και αυτός εξαρτάται από τη ζήτηση, που με τη σειρά της καθορίζεται από την τιμή. Θέτοντας μια τιμή στη λογική κόστος-σύν μιλάμε στην καλύτερη περίπτωση για μια «στο περίπου» προσέγγιση του κόστους<sup>91</sup>. Σύμφωνα δε με τους Noogle and Hogan «ως εκ τούτου αυτοί που τιμολογούν με τη μέθοδο κόστος-σύν, σύρονται στην παράδοξη παραδοχή πως δύνανται να καθορίσουν την τιμή χωρίς να επηρεάσουν τον όγκο των πωλήσεων»<sup>92</sup>.

Στην περίπτωση της υιοθέτησης της τιμολόγησης κόστος-σύν οι ισχυρότεροι αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκονται φαίνεται να είναι, πέραν της κερδοφορίας -που σχολιάσαμε αν και σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται-, η υιοθέτηση ενός "λογικού" (rational) μοντέλου τιμολόγησης, που βασίζεται δηλαδή σε αριθμητικά δεδομένα, και μιας οικονομικής εγκράτειας που σταθμίζει

---

<sup>89</sup> Vithala, ό.π., σελ.28

<sup>90</sup> Irene C.L Ng, ό.π σελ.16

<sup>91</sup> Irene C.L Ng, ό.π, σελ.17

<sup>92</sup> Noogle and Hogan, 2006, p.3 in Vithala, ό.π σελ.

ρίσκα και αποδόσεις επιδιώκοντας ένα αποδεκτό (και εκ μέρους της κοινωνίας ίσως) βαθμό οικονομικής βιωσιμότητας, παρά τη μέγιστη κερδοφορία.

Από την άλλη, αποτυγχάνει να θέσει εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές ενώ διατηρώντας το βλέμμα της διαρκώς στραμμένο προς την επιχείρηση, αποτυγχάνει να επηρεάσει την αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν, τοποθετώντας το ανάλογα στη σκέψη του.

Τέλος, δεδομένου ότι το μοναδιαίο κόστος είναι πάντοτε υψηλότερο στα αρχικά στάδια της παραγωγής, η διαμόρφωση μιας υψηλής τιμής προσαρμοσμένης στα μέτρα του, μπορεί να φανεί απαγορευτική ήδη από την αρχή, υπονομεύοντας ακόμα και την εκκίνηση του όποιου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

#### **4.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου και Τιμολόγηση Στοχευμένου Κέρδους**

Ακόμα μια προσέγγιση τιμολόγησης που είναι προσανατολισμένη στο κόστος, είναι η τιμολόγηση νεκρού σημείου, στα πλαίσια της οποίας, η επιχείρηση, προσπαθεί να καθορίσει μια τιμή στην οποία θα βρίσκεται στο σημείο ισορροπίας (Συνολικό Κόστος = Συνολικά Εσοδα). Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια παραλλαγή της τιμολόγησης στο σημείο ισορροπίας η οποία ονομάζεται τιμολόγηση στοχευμένου κέρδους, που στοχεύει μια κάποια απόδοση επί της επένδυσης (ROI).

Σε περιόδους πτώσης της ζήτησης, τα ξενοδοχεία ανατρέχουν στην έννοια του περιθωρίου συνεισφοράς (contribution margin) για να θέσουν τις τιμές τους αποφασίζοντας ότι εξαιρώντας το σταθερό κόστος και τον επιμερισμό του στην τιμή μονάδας, θα επιδιώκουν χρεώσεις οι οποίες τουλάχιστον θα καλύπτουν το μεταβλητό κόστος. Αυτή η μέθοδος, σε περίπτωση που δημιουργήσει επιπρόσθετη ζήτηση, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αποτελεσματική.

Από την άλλη, δεν είναι περίεργο να δούμε εφαρμογή αυτής της μεθόδου τιμολόγησης και σε καλές για την οικονομία περιόδους, σε μια προσπάθεια να αποσπαστούν πελάτες από τον ανταγωνισμό. Είναι θέμα ωστόσο της ελαστικότητας της ζήτησης που επικρατεί στη

συγκεκριμένη αγορά που θα κρίνει εάν η προσπάθειά τους θα αποδώσει καρπούς σε επίπεδο εσόδων ή όχι<sup>93</sup>.

Αντικειμενικά, ο μόνος ασφαλής τρόπος να λειτουργήσει η προσέγγιση αυτή της τιμής ως προς το νεκρό σημείο, είναι η διαρκής και επιστημονική προσπάθεια να κρατηθεί το νεκρό σημείο σε χαμηλό επίπεδο παραγωγής.

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, κρίνεται κατά συγκεκριμένες περιόδους χρήσιμο να τιμολογούνται χαμηλότερα του συνολικού τους κόστους, όχι μόνο λόγω του εκτεταμένου κόστους παραγωγής και μάρκετινγκ κατά την περίοδο εκκίνησης (start-up period), αλλά επίσης επειδή αυτές οι χαμηλότερες τιμές θα διευκολύνουν τη είσοδο στην αγορά καθώς και τη εκμετάλλευση του συνόλου της παραγωγικής δυναμικότητας πολύ γρήγορα (ο όγκος χρήσης δεν αφήνει αναξιοποίητους παραγωγικούς συντελεστές των οποίων το κόστος εγκατάστασης και απόσβεσης ήδη έχει επιβαρύνει την επιχείρηση).

Στην περίπτωση νέων προϊόντων, η είσοδος σε μια συγκεκριμένη αγορά θα πρέπει να επιδιωχθεί πιθανώς με χαμηλές αρχικά τιμές αφού ενδέχεται να υπάρχουν φθηνά υποκατάστατα ή μια ήδη αποκλειστικά δομημένη, ανταγωνιστική αγορά.

Είναι σημαντικό όμως να μην παραγνωρίζεται πως αυτή η περίοδος όπου οι τιμές δεν καλύπτουν το μοναδιαίο κόστος είναι προσωρινή και οι ζημιές που εύλογα θα προκύψουν και θα σωρευθούν εντός αυτής της περιόδου θα πρέπει να ισοσκελιστούν με μελλοντικά πλεονάσματα<sup>94</sup>.

### **4.3 Τιμολόγηση που βασίζεται στην ποιότητα**

Ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων βασίζει πλέον τις τιμές του στην αξία που αποπνέει το προϊόν τους. Η τιμολόγηση που βασίζεται στην ποιότητα θέτει στο κέντρο την αντίληψη του αγοραστή για την αξία που λαμβάνει<sup>95</sup>, και όχι το κόστος του πωλητή ως κεντρικό

---

<sup>93</sup> Kotler, ό.π σελ.304-5

<sup>94</sup>W. Behrens - P.M Hawranek, *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 1991 , σελ.93

<sup>95</sup> Hinterhuber, A., *Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist*, Journal Of Business Strategy, Vol 29, No 4., 2008

άξονα για την τιμολόγηση. Αυτό σημαίνει πως ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ δεν έχει την πολυτέλεια να σχεδιάσει πρώτα το προϊόν και το πρόγραμμα του μάρκετινγκ και μετά να θέσει την τιμή. Η τιμή θα πρέπει να σταθμίζεται παράλληλα με τις υπόλοιπες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ, πριν διαμορφωθεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα υλοποιηθεί. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις πέραν της τιμής μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ για να δομήσει στο μυαλό του καταναλωτή την αξία και θέτει την τιμή που θα ανταποκρίνεται σε αυτή τη δομηθείσα αξία<sup>96</sup>.

Κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει αυτόν τον τρόπο τιμολόγησης πρέπει να μπορεί να «διαβάσει» στο μυαλό των αγοραστών την αξία που διαμορφώνεται για διαφορετικές ανταγωνιστικές προσφορές. Στην κατεύθυνση αυτή, πολλές φορές οι ερευνητές ρωτούν τους καταναλωτές το επιπλέον ποσό που θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για διαφορετικά επίπεδα παροχών που προστίθενται στο προϊόν. Μια τεχνική που χρησιμοποιείται είναι η αντισταθμιστική ανάλυση (tradeoff analysis).

Πολλές επιχειρήσεις τιμολογούν πολύ ψηλά τα προϊόντα τους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε ασθενικές πωλήσεις. Άλλες τιμολογούν πολύ χαμηλά τα προϊόντα τους με αποτέλεσμα να έχουν μεν πολύ καλές πωλήσεις αλλά να παράγουν εν τέλει υποπολλαπλάσια έσοδα από εκείνα που θα εισέπρατταν εάν ανέβαζαν την τιμή τους τόσο ώστε να αντιστοιχεί στο επίπεδο αξίας που αναγνωρίζει πως απολαμβάνει ο πελάτης.

Όλο και περισσότεροι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ έχουν υιοθετήσει στρατηγικές που βασίζονται σε αυτόν τον τρόπο τιμολόγησης. Πραγματικά μοχθούν ώστε να προσφέρουν τον σωστό συνδυασμό ποιότητας και καλής υπηρεσίας σε μια «δίκαιη» τιμή.

Αυτό κάποιες φορές οδηγεί σε επανασχεδιασμό του προϊόντος καθιερωμένων εταιρειών ώστε να προσφέρει ακόμα περισσότερη ποιότητα ή να συνεχίσει να προσφέρει την δεδομένη ποιότητα, αλλά πλέον σε χαμηλότερη τιμή.

---

<sup>96</sup> Kotler, ό.π, σελ.305

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί, πως η τιμολογιακή προσέγγιση με άξονα την αξία στον πελάτη, κερδίζει διαρκώς έδαφος ως προς την αποδοχή της ως ανώτερη από κάθε άλλη εκ μέρους της διεθνούς βιβλιογραφίας<sup>97</sup>.

#### 4.4 Τιμολόγηση που βασίζεται στον ανταγωνισμό

Πρόκειται βασικά για μια μέθοδο προσαρμογής της τιμής σε αυτή κάποιου άλλου, συγκεκριμένα του ανταγωνισμού, με λιγότερη προσοχή να δίνεται σε παράγοντες όπως το κόστος και η ζήτηση. Η επιχείρηση είναι δυνατόν να χρεώσει ακριβώς το ίδιο, περισσότερο ή λιγότερο από τους κύριους ανταγωνιστές της. Κάποιες μάλιστα εκ των επιχειρήσεων προσπαθούν να χρεώνουν ένα σταθερό ποσό ως διαφορά, περισσότερο ή λιγότερο, από τον ανταγωνιστή-στόχο.

Όταν επιχειρείται η χρέωση ακριβώς στο ίδιο επίπεδο ή σε πολύ κοντινά, κάνουμε λόγο για τιμολόγηση ισότητας (parity pricing).

Πρόκειται όπως είπαμε για την πρακτική καθιέρωσης τιμών συγκρίσιμων με τον ηγέτη της αγοράς (market leader) ή τον ηγέτη -μειωμένης- τιμής (-low- price leader). Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε δηλαδή για τιμολόγηση κοντά σε αυτή που χρησιμοποιεί η επιχείρηση με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο (η οποία δεν είναι απαραίτητα ούτε η υψηλότερη ούτε η χαμηλότερη τιμή στην αγορά). Στη δεύτερη σημαίνει τιμολόγηση κοντά στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς. Πρόκειται ουσιαστικά για την στρατηγική τιμολόγησης που λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της, τις πιέσεις από την τιμολόγηση των ανταγωνιστών όσο τίποτε άλλο<sup>98</sup>.

Όταν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι δύσκολο να μετρηθεί, οι επιχειρήσεις νιώθουν ότι η επικρατούσα στην αγορά τιμή, αντιπροσωπεύει τη «συλλογική σοφία» (ή τη συσσωρευμένη εμπειρία) του κλάδου ως προς την τιμή που θα αποφέρει ένα «δικαίο» οικονομικό αποτέλεσμα.

Έχουν επίσης την πεποίθηση ότι η διατήρηση της επικρατούσας τιμής θα αποτρέψει, τους ζημιολόγους για αυτές, πολέμους γύρω από την τιμή<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. and Verhallen, T. (2003), *Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach*, Marketing Letters, Vol. 14 No. 4, 2003, σελ. 289-305.

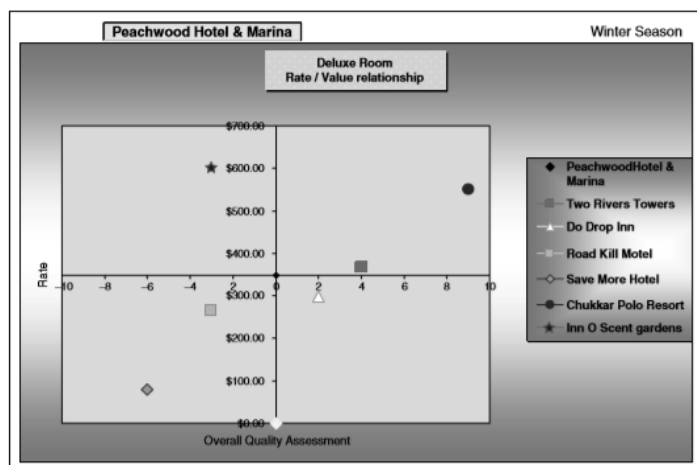
<sup>98</sup> Vithala, ό.π. σελ.30

<sup>99</sup> Kotler, ό.π, σελ.306

Ως ηγέτης τιμής έχει επικρατήσει να αναφέρεται ο παραγωγός εκείνος που εμπορεύεται το προϊόν του στην πιο υψηλή τιμή της αγοράς. Την ίδια στιγμή, και προφανώς στον αντίποδα, υπάρχει ο ηγέτης μειωμένης τιμής ο οποίος εμπορεύεται το ίδιο προϊόν στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς.

Αν και πολλοί πιστεύουν πως η ηγεσία στην τιμή είναι ο πλέον δόκιμος δρόμος προς την κερδοφορία και γι' αυτό θα πρέπει να επιδιώκεται ως ο απόλυτος σκοπός, τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Η επιχείρηση θα πρέπει όντως να κεφαλαιοποιεί τις δυνατότητες που της δίνουν οι υπέρτερες σε σχέση με τον ανταγωνισμό δυνάμεις της, αλλά έχοντας πάντοτε κατά νου πως εξακολουθεί να διασφαλίζεται η αναλογία «κλειδί» αξίας/τιμής όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης της.

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο χάρτης αποτύπωσης της αντίληψης του πελάτη (perceptual positioning map) όπου η επιχείρηση τοποθετείται και συγκρίνεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό της, βοηθώντας την να οπτικοποιήσει τη θέση που καταλαμβάνει στο μυαλό του πελάτη της αλλά και να συγκριθεί με τις εναλλακτικές που εκείνος διαθέτει<sup>100</sup>.



Διάγραμμα 1, Χάρτης Αποτύπωσης της Αντίληψης του Πελάτη διαφορετικών ξενοδοχείων με άξονα αξιολόγησης τη σχέση ποιότητας/τιμής<sup>101</sup>

Η τοποθέτηση επί του συγκεκριμένου χάρτη μπορεί να συμπίπτει με τον ανάλογο θεωρητικό χάρτη που έχει φτιάξει η επιχείρηση για τον εαυτό της (και την ανάλυση του κλάδου), μπορεί

<sup>100</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.136

<sup>101</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.136



όμως και να διαφοροποιείται σημαντικά. Όταν οι δύο σταθμίσεις αποκλίνουν σημαντικά η επιχείρηση έχει την επιλογή είτε να αλλάξει το προϊόν ή την υπηρεσία της ώστε να έλθουν πιο κοντά στις ανάγκες του καταναλωτή, είτε να αναπροσαρμόσει την τιμή διάθεσης, ή να προσπαθήσει να επανατοποθετήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της στο μυαλό του πελάτη εν γένει<sup>102</sup>(βελτίωση κλάσματος αξία/τιμή τόσο στον αριθμητή όσο και στον παρονομαστή ώστε να προκύψει ευνοϊκότερος συσχετισμός).

(ισως και δυνατότητα εκμετάλλευσης περιθωρίου αποφόρτισης από υπερβάλλουσα αξία που προφανώς επισύρει υψηλότερο κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας)

Γενικά η τοποθέτηση επί ενός αντιληπτικού χάρτη δίνει τη δυνατότητα για εξεύρεση και ευκαιριών επιδίωξης υψηλότερης τιμής διάθεσης αλλά και διαπίστωσης της ανάγκης για επανατοποθέτηση η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στην προσέλκυση νέων πελατών.

Η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να λάμβάνει υπόψιν της, πιθανές αντιδράσεις του ανταγωνισμού που δραστηριοποιείται στην πώληση ίδιων ή παρόμοιων προϊόντων. Ένας κύριος ανταγωνιστής είναι πιθανό να μπορεί να μειώσει τις τιμές του ώστε να προστατέψει το μερίδιο αγοράς του που βλέπει να απειλείται από ένα νεοεισερχόμενο διεκδικητή<sup>103</sup>. Σε αυτή την περίπτωση η τιμή που διαμορφώνεται ως τρέχουσα, δεν μπορεί να θεωρηθεί "κανονική", έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί ως γνώμονας για οικονομικούς σχεδιασμούς και μακροχρόνιες προβλέψεις.

---

<sup>102</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.137

<sup>103</sup> W. Behrens - P.M Hawranek, ό.π., σελ.93

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι πολιτικές τιμολόγησης είναι τα μέσα δια των οποίων πρόκειται να υλοποιηθούν οι γενικές προσεγγίσεις τιμολόγησης και να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, ενώ οι καθοριστικοί παράγοντες είναι οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση -όπου αναφερθήκαμε στα προηγούμενα κεφάλαια-, και η φάση εντός του κύκλου ζωής του προϊόντος όπου βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή η επιχείρηση, τα οποία αναπόφευκτα επηρεάζουν τις επιλογές των μάνατζερς σε σχέση με τη στρατηγική που θα επιλεγεί και θα ακολουθηθεί.

#### 5.1 Περί μεταβολών στην τιμή γενικώς

Οι επιχειρήσεις διαχρονικά προσπαθούσαν να πουλήσουν τα αγαθά τους στην υψηλότερη δυνατή τιμή που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, κατά τον τελευταίο αιώνα για να το επιτύχουν αυτό όμως, έχουν αναπτύξει πολλές τεχνικές καθώς πλέον και λογισμικό, βασιζόμενες σε ποικίλες επιστημονικές μεθόδους. Κάποια παραδείγματα είναι η προσωποποιημένη τιμολόγηση, μειώσεις στις τιμές, εκπτώσεις, κουπόνια και προωθητικές ενέργειες. Με τα συγκεκριμένα εργαλεία οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να ανταποκριθούν στις διακυμάνσεις της ζήτησης που παρουσιάζονται στην αγορά<sup>104</sup>.

Όλα αυτά θα τα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια, πριν όμως περάσουμε στις επιμέρους πολιτικές τιμολόγησης, στον προσδιορισμό και την αναπροσαρμογή των τιμών δηλαδή, θα εξετάσουμε τί συνεπάγεται γενικώς μια μεταβολή της τιμής, είτε πρόκειται για αύξηση είτε για μείωση.

##### 5.1.1 Εφαρμογή περικοπών στην τιμή

Πολλές καταστάσεις είναι δυνατόν να κατευθύνουν τις επιχειρήσεις σε μείωση των τιμών. Όταν έχουν διαρκώς αδιάθετα αποθέματα και αδυνατούν να βρουν λύση ως προς αυτά μέσω προωθητικών προσπαθειών ή βελτίωση του προϊόντος -ή άλλα μέτρα- οι επιχειρήσεις του

---

<sup>104</sup> Viglia, ό.π.,σελ.50

τουρισμού είναι πιθανό να καταφύγουν σε περικοπές των τιμών, οι οποίες είναι σχεδόν βέβαιο πως θα οδηγήσουν σε πόλεμο τιμών καθώς οι ανταγωνιστές θα επιδιώξουν να ανακτήσουν το μερίδιο αγοράς που κατείχαν<sup>105</sup>.

Οι επιχειρήσεις είναι πιθανό επίσης να περικόψουν τις τιμές σε μια προσπάθεια να κυριαρχήσουν στην αγορά ή να αποσπάσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο εντός αυτής, εφόσον παράγουν με χαμηλότερο κόστος.

Οπότε, η επιχείρηση, είτε ξεκινά από βάση χαμηλότερου κόστους είτε περικόπτει τις τιμές με την ελπίδα να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μέσω του όγκου των πωλήσεων.

Ωστόσο η περικοπή των τιμών προς βελτίωση των εσόδων πρέπει να σχεδιάζεται πολύ προσεκτικά γιατί δεν αποδίδει ούτε σε όλες τις επιχειρήσεις ούτε σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας. (πχ στις ώριμες αγορές μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πληρότητα με χαμηλότερο ωστόσο έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο – RevPAR).

### **5.1.2 Εφαρμογή αυξήσεων στην τιμή**

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αύξηση στην τιμή θεωρείται αναπόφευκτη για τις επιχειρήσεις παρά το γεγονός ότι είναι βέβαιο πως θα προκαλέσει τη δυσθυμία πελατών, δικτύου αλλά και των ίδιων τους των πωλητών. Μια επιτυχημένη απόφαση για αύξηση της τιμής μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στα έσοδα της επιχείρησης.

Ένας κύριος λόγος για την επιβολή αυξήσεων στην τιμή, στο παρελθόν κυρίως, υπήρξε ο πληθωρισμός, που επιβαρύνει το κόστος το οποίο διογκούμενο, με τη σειρά του, περιορίζει τα περιθώρια κέρδους και εξαναγκάζει έτσι τις επιχειρήσεις τακτικά να αναθεωρούν τις τιμές τους προς τα επάνω. Οι αυξήσεις που επιβάλλουν μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερες του πληθωρισμού ώστε να προεξοφλήσουν και τα νέα κύματά του. Ο πληθωρισμός άλλωστε είναι και ένας λόγος που δεν προχωρούν σε μακροπρόθεσμες συμφωνίες με τους πελάτες τους.

Άλλος ένας παράγοντας που οδηγεί σε αυξήσεις των τιμών είναι η υπερβάλλουσα ζήτηση. Όταν μια επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει όλες τις ανάγκες των πελατών της, ανεβάζει τις τιμές της, διανέμει τα προϊόντα της σε καθορισμένες ποσότητες ή και τα δύο μαζί.

---

<sup>105</sup> Kotler, ό.π., σελ.318

Η αύξηση των τιμών, ακόμα και αν οφείλεται στον πληθωρισμό, είναι γενικώς επικίνδυνη γιατί δεδομένης της ελαστικότητας της ζήτησης για πολύ μεγάλο μέρος των αγαθών και των υπηρεσιών, ειδικά στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού, μπορεί να οδηγήσει σε μαζική υποκατάσταση και δραματική πτώση των πωλήσεων.

Σε κάθε περίπτωση καλό είναι οι αναπόφευκτες αυξήσεις να γίνονται όταν είναι λίγο πολύ αναμενόμενες και από τον πελάτη, όταν δηλαδή θεωρούνται φυσιολογικές μέσα στο γενικότερο οικονομικό κλίμα ή έχουν στοιχειοθετηθεί επαρκώς από επικοινωνιακές καμπάνιες<sup>106</sup>.

### **5.1.3 Αντιδράσεις των αγοραστών στις μεταβολές της τιμής**

Είτε η τιμή «ανεβαίνει» είτε «κατεβαίνει» είναι εύλογο ότι τόσο οι αγοραστές όσο και οι ανταγωνιστές, αλλά και οι μεταπράτες καθώς και οι προμηθευτές, αντιδρούν, χωρίς πολλές φορές να εξαιρείται και η κυβέρνηση από την εξίσωση.

Από την άλλη, η «μετάφραση» των πελατών στις μεταβολές των τιμών δεν είναι ούτε μονοδιάστατη ούτε δεδομένη. Μπορούν επί παραδείγματι να αγκαλιάσουν μια μείωση της τιμής εκλαμβάνοντάς την σαν ευκαιρία ή να αποθαρρυνθούν περαιτέρω από αυτή, βγάζοντας αυθαίρετα συμπεράσματα τόσο για την πορεία της επιχείρησης όσο και για την αξία του προϊόντος, ειδικά εάν δεν έχουν ίδια άποψη και για τα δύο. Μπορούν επίσης να εκλάβουν μια άνοδο της τιμής, που κανονικά θα περιόριζε τις πωλήσεις, ως θετικό μήνυμα και εγγύηση για τη ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος.

Για ακόμα μια φορά οφείλουμε να επισημάνουμε επίσης, πως κάθε επιλογή τιμολόγησης, έχει απαραίτητα και ψυχολογικό αντίκτυπο στον πελάτη. Οι αγοραστές δείχνουν να ανταποκρίνονται καλύτερα σε μια σειρά από μικρές αυξήσεις, πάντα χαμηλότερες από το ανώτατο όριο της προθυμίας τους προς πληρωμή, παρά σε μια μόνο -αλλά σημαντική- αύξηση (η οποία μπορεί εξίσου να προσαρμόζει την τιμή κάτω από το αναφερόμενο όριο)<sup>107</sup>.

### **5.1.4 Αντιδράσεις του ανταγωνισμού**

Όταν μια εταιρεία σχεδιάζει μια μεταβολή στην τιμή θα πρέπει να είναι έτοιμη για την αντίδραση των ανταγωνιστών της. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, η

---

<sup>106</sup> Kotler, ό.π., σελ.319

<sup>107</sup> Irene C.L Ng, ό.π. σελ.60

πληροφόρηση των πελατών εύκολη και ομοιογενές το προϊόν, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδρασή τους.

Γι' αυτό και δεν ενδείκνυται να χρησιμοποιείται η τιμή ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού μια ταχεία και εύκολη προσαρμογή του ανταγωνισμού στα ίδια επίπεδα θα το εξουδετερώσει, ενώ μια περαιτέρω μείωση θα οδηγήσει σε νέο κύκλο πολέμου τιμών από τον οποίο βγαίνει χαμένος όλος ο κλάδος<sup>108</sup>.

Ο πόλεμος αυτός μάλιστα μπορεί να μεταφερθεί και σε συναφείς αγορές ή να περάσει και σε μη οικονομικά μέτρα αλληλοεξόντωσης.

## **5.2 Η σημασία του κύκλου ζωής**

Ένα ζήτημα που θα πρέπει παντοτε να λαμβάνεται υπόψιν κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής είναι ο κύκλος ζωής των προς πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Έτσι, θα πρέπει να έχουμε υπόψιν ότι στο εισαγωγικό στάδιο υπάρχουν πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές ώστε να είναι εκείνοι οι πρώτοι εντός του – κοινωνικού- κύκλου τους που θα κάνουν χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Γι' αυτό το λόγο δεν είναι ασύνηθες να βλέπουμε προϊόντα και υπηρεσίες τεχνηέντως να τιμολογούνται ψηλά κατά την εισαγωγή τους στην αγορά για να αξιοποιήσουν ακριβώς αυτή τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (early adopters ή first movers) του οποίου η αξία δομείται ακριβώς σε αυτή την λογική, του πρώτου δηλαδή που ακολουθεί την τάση.

Στον αντίποδα, πολλά προϊόντα και υπηρεσίες του τομέα της φιλοξενίας δεν είναι πραγματικά καινοτόμα ώστε να εντάσσονται στην παραπάνω κατηγορία, παρά πρόκειται μάλλον για νέες εγκαταστάσεις και δυνατότητες σε νέους τόπους/προορισμούς. Αυτά, συχνά εκκινούν τη λειτουργία τους με ειδικές μειωμένες τιμές γνωριμίας, ώστε να ενθαρρύνουν την δοκιμή από το

---

<sup>108</sup> Kotler, ό.π., σελ.319

καταναλωτικό κοινό, να το θέλξουν δηλαδή ώστε να προχωρήσει σε δοκιμή των νέων προϊόντων και υπηρεσιών τους<sup>109</sup>.

Οι χαμηλότερες αυτές τιμές αποσκοπούν επίσης να αποθαρρύνουν τον ανταγωνισμό από το να εισέλθει στην υπό διαμόρφωση νέα αγορά.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις μπαίνουν στις νέες αγορές-στόχους τους με διεισδυτική προσέγγιση. Επιθυμία τους είναι δηλαδή να «κλέψουν» δραστηριότητα από τους ανταγωνιστές τους και γι' αυτό θέτουν μια χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό τιμή έτσι ώστε να δομήσουν μια αντίληψη ευμενέστερης αναλογίας τιμής/αξίας (το γνωστό μας κλάσμα) στο μυαλό του πελάτη, και να τον οδηγήσουν από τον ανταγωνισμό, προς τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες.

Αυτές βέβαια οι χαμηλότερες τιμές είναι προσωρινές. Μόλις η επιχείρηση πάρει ένα ευνοϊκό για αυτήν μερίδιο αγοράς, θα αναπροσαρμόσει την τιμή προς τα επάνω ώστε να αντικαταστήσει πελάτες που έχουν παρακινήθει από τη χαμηλότερη τιμή με άλλους τους οποίους θα μπορεί να προσεγγίσει με υψηλότερη.

Στο επόμενο στάδιο, σε αυτό δηλαδή της ανάπτυξης, αναπτύσσονται οικονομίες κλίμακας που επιτρέπουν την καθίζηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης και την καθοδική αυτή πορεία - συνήθως- ακολουθούν και οι τιμές.

Ακολουθεί το στάδιο της ωριμότητας κατά το οποίο οι παραγωγοί είτε επιλέγουν να διαθέτουν το προϊόν τους σε χαμηλότερη τιμή είτε βελτιώνουν-αυξάνουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ώστε να υποκινήσουν μια αύξηση στις πωλήσεις ή να κεντρίσουν το ενδιαφέρον νέων τμημάτων της αγοράς.

Στο τελευταίο στάδιο, σε αυτό δηλαδή της παρακμής, τόσο ο όγκος πωλήσεων όσο και οι τιμές υποχωρούν, ενώ το μόνο πραγματικά ερώτημα που μένει προς απάντηση είναι εάν η επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει ώστε να ξαναμπει στην αγορά ή απλά θα πρέπει να αναστείλει τη λειτουργία της προτού η ίδια η αγορά την υποχρεώσει να το κάνει ούτως ή άλλως.

---

<sup>109</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.131

## 5.3 Νέα Προϊόντα & Υπηρεσίες

Ας δούμε όμως αναλυτικά τις πολιτικές τιμολόγησης για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τις επιδιώξεις που εκφράζονται μέσω αυτών.

### 5.3.1 Τιμολόγηση Κύρους (Prestige Pricing)

Τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια που προσπαθούν να τοποθετηθούν στη συνείδηση του καταναλωτή ως πολυτελή και προσεγμένα στη λεπτομέρεια, εισέρχονται στην αγορά με υψηλή τιμή ώστε να «υποστηρίξουν» την τοποθέτηση αυτή, αποσκοπώντας αφ' ενός να προσελκύσουν ένα συγκεκριμένο ποιοτικά και οικονομικά είδος πελατείας (πελάτες που αποζητούν status μέσα από την κατανάλωση ή που η οικονομική τους επιφάνεια τους καθιστά ανελαστικά αδιάφορους προς οποιοδήποτε ύψος τιμής<sup>110</sup>), αφ' ετέρου να καλλιεργήσουν μια εικόνα αποκλειστικότητας.

Είτε στη μια είτε στην άλλη περίπτωση μια ενδεχόμενη μείωση της υψηλής τιμής ελοχεύει τον κίνδυνο της μεταβολής της θέσης στην οποία έχει τοποθετηθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού και την απώλεια προσέλκυσης πελατών από την αγορά-στόχο. Έτσι, έχει παρατηρηθεί πως μια μικρή μείωση μπορεί να ειπωθεί θετικά από την πελατεία-στόχο, μια μεγάλη ωστόσο μπορεί να καταστήσει το προϊόν «φτηνό» στα μάτια της και "αμφιβόλου ποιότητας", και να πλήξει το status που της προσδίδει η κατανάλωσή του<sup>111</sup>.

Σκοπός λοιπόν της τεχνικής αυτής είναι η χρήση υψηλής τιμής έτσι ώστε να συμπαρασυρθεί θετικά μαζί της και η «τοποθέτηση» (positioning) των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης στο μυαλό του καταναλωτή, ωθώντας με τη σειρά της ανοδικά και την αξία που αυτός εκτιμά ότι έλαβε ως τελικός χρήστης<sup>112</sup>.

### Σημαίνουσα Τιμή (price signaling)

Πρόκειται για μια μικρή διαφοροποίηση της τιμολόγησης κύρους, όπου χωρίς να τίθενται οι στόχοι της «αποκλειστικότητας» χρησιμοποιείται η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να επισημανθεί η ποιότητά τους.

---

<sup>110</sup> Brassington, F. and Pettit, S., *Principles Of Marketing; 4th Edition*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2006

<sup>111</sup> Cannon, H. and Morgan, F., *A Strategic Pricing Framework; Journal Of Service Marketing*, Vol. 4, 1990, σελ. 19-30.

<sup>112</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.128

Παρά το γεγονός πως και άλλα στοιχεία του (όπως το Brand name), είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η τιμή φαίνεται να είναι εξαιρετικά επιδραστική και οι περισσότεροι των πελατών θεωρούν πως τιμή και ποιότητα είναι θετικά σχετιζόμενες. Για το λόγο αυτό καθίσταται μια από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές τιμολόγησης που όχι μόνο βελτιώνει θετικά την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν αλλά δημιουργεί και χώρο για μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας στην επιχείρηση. Όπως και η τιμολόγηση αξίας (που θα δούμε αργότερα) είναι πελατοκεντρική στρατηγική που εστιάζει στις αντιλήψεις του πελάτη παρά σε οποιονδήποτε άλλον παράγοντα<sup>113</sup>.

### 5.3.2 Τιμολόγηση Ξαφρίσματος της Αγοράς (Market Skimming Pricing)

Η πολιτική του ξαφρίσματος της αγοράς θέτει μια υψηλή τιμή όταν η αγορά δεν εκδηλώνει σημαντική ευαισθησία ως προς την τιμή και έχει νόημα όταν η μείωση της τιμής συνεπάγεται μείωση των εσόδων. Λόγω της φύσης της δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική παρά μόνο σε μικρές περιόδους ενώ πάντα υπάρχει ο κίνδυνος όσο αυτή η περίοδος μεγαλώνει, ο ανταγωνισμός να παρατηρήσει τις υψηλές τιμές που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί και να πληρώσει, και να εισέλθει στην συγκεκριμένη αγορά μεγαλώνοντας την προσφορά και πιέζοντας την τιμή προς τα κάτω. Το φαινόμενο αυτό κάθε άλλο παρά σπάνιο είναι στον κλάδο της φιλοξενίας όπου τα εμπόδια εισόδου δεν είναι σημαντικά και ο ανταγωνισμός μπορεί να εισέλθει σε οποιαδήποτε αγορά μάλλον σχετικά εύκολα<sup>114</sup>.

Ακολουθείται δε συνήθως από επιχειρήσεις που θέτουν υψηλές τιμές για να δομήσουν μια ανάλογη αντίληψη αξίας και να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους ψηλά -στην ποιοτική κλίμακα- στο μυαλό των καταναλωτών. Στοχεύουν δηλαδή να χρησιμοποιήσουν αυτή την θεωρητική «κατασκευή» υψηλής τιμής/υψηλής αξίας ώστε να αποσπάσουν τους κορυφαίους πελάτες από τους ανταγωνιστές<sup>115</sup>.

Ουσιαστικά η τιμολόγηση ξαφρίσματος της αγοράς είναι η απολύτως «λογική» επιλογή στο πλαίσιο μιας blue ocean στρατηγικής, η οποία αναμένεται να διαρκέσει όμως για περιορισμένο

---

<sup>113</sup> Vithala, ό.π, σελ.131

<sup>114</sup> Kotler, ό.π, σελ.307

<sup>115</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.132



χρόνο αφού σύντομα ανταγωνισμός -νομοτελειακά- θα τη μετατρέψει σε red ocean. Από την άλλη οφείλουμε να παρατηρήσουμε πως και ο κόσμος προσμένει μια διόρθωση της τιμής προς τα κάτω<sup>116</sup> («συστηματική μείωση») ώστε να γίνει θελκτική και σε άλλα τμήματα της αγοράς πέραν των “early adopters” στους οποίους αναφερθήκαμε νωρίτερα.

Σε κάθε περίπτωση, αυτού του τύπου η τιμολόγηση θα πρέπει να παράγει άριστα αποτελέσματα είτε στο πρώιμο στάδιο, στην περίοδο εισαγωγής δηλαδή του προϊόντος/υπηρεσίας, είτε κατά την περίοδο αιχμής της ζήτησής του, τόσο για να δικαιολογεί το κόστος της εξέλιξής του (R n D) όσο για να συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία κέρδους<sup>117</sup> για την τουριστική επιχείρηση.

### **5.3.3 Τιμολόγηση Διείσδυσης στην Αγορά (Market Penetration Pricing)**

Αντί να θέτουν μια υψηλή τιμή εισαγωγής στην αγορά με σκοπό να ξαφρίσουν μικρά αλλά επικερδή τμήματα αυτής, άλλες επιχειρήσεις, θέτουν μια χαμηλή τιμή εισαγωγής για να εισδύσουν στην αγορά γρήγορα και σε βάθος, κερδίζοντας την προσοχή σημαντικά πολλών πελατών και ταυτόχρονα εδραιώνοντας τον έλεγχό τους σε ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

Υπάρχουν αρκετοί όροι που ευνοούν την εισήγηση χαμηλής τιμής. Έτσι, αρχικά η αγορά θα πρέπει να εκδηλώνει σημαντική ευαισθησία ως προς την τιμή έτσι ώστε η χαμηλή τιμή να προκαλέσει πολλαπλάσια ανάπτυξη των πωλήσεων, θα πρέπει να εμφανίζονται οικονομίες κλίμακας που μειώνουν το κόστος καθώς μεγεθύνεται ο όγκος της παραγωγής και η ίδια η χαμηλή τιμή θα πρέπει να δρα σαν αποτρεπτικός παράγων – εμπόδιο για τη εισδοχή του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη αγορά.

### **5.3.4 Τιμολόγηση Βασισμένη στην Καμπύλη Εμπειρίας (Experience Curve Pricing)**

Η επιλογή της τιμολόγησης που είναι βασισμένη στην καμπυλη εμπειρίας θέτει στο κέντρο της προσοχής της την επιχείρηση. Η αρχική τιμή τίθεται χαμηλά έτσι ώστε να επιτευχθεί όγκος πωλήσεων και μείωση του κόστους μέσω συσσωρευμένης εμπειρίας.

---

<sup>116</sup> Vithala, ό.π, σελ. 18

<sup>117</sup> Chon, K.S., *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*, Routledge, London, UK., 2012

Ειδομένη με τον απλούστερο τρόπο, πέραν του ότι παρέχει μια χαμηλή τιμή στον πελάτη, σκοπός της είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης η οποία κεφαλαιοποιεί την εμπειρία της επαφής με πολλούς πελάτες - πολύ σύντομα, κάτι που σε κάθε άλλη περίπτωση ίσως να μην ήταν εφικτό.

## **5.4 Ήδη υπάρχοντα Προϊόντα & Υπηρεσίες**

Οι παραπάνω πρακτικές παρόλο που είναι σχεδιασμένες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να βρουν εφαρμογή και σε ήδη υπάρχοντα. Υπάρχουν βέβαια και άλλες που τις συναντάμε αποκλειστικά σε αυτή την κατηγορία προϊόντων και υπηρεσιών.

### **5.4.1 Τιμολόγηση Πακέτου (Price Bundling)**

Η λογική αυτής της πρακτικής είναι ο συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών και η διάθεσή τους σε μια μειωμένη τιμή (σε σχέση με την περίπτωση που θα πωλούνταν μεμονωμένα).

Η τιμολόγηση πακέτου συνεπάγεται άλλοτε ποσοτική έκπτωση (στις μονάδες του ίδιου προϊόντος) όπου ο αγοραστής επιλέγει μια μεγαλύτερη της συνηθισμένης ποσότητα, είτε συμπερίληψη και άλλων προϊόντων-υπηρεσιών στο πακέτο (που σε κανονικές συνθήκες πωλούνται ξεχωριστά), τα οποία προσφέρονται σε μια προνομιακή -συνδυαστικά- τιμή<sup>118</sup>.

Η πακετοποίηση μπορεί να προωθήσει την πώληση προϊόντων που σε άλλη περίπτωση οι καταναλωτές πιθανώς δεν θα αγόραζαν αλλά η συνδυαστική τιμή του πακέτου θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι αρκετά χαμηλή ώστε να επιτύχει τον σκοπό της. Θα πρέπει επίσης τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προστίθενται στο «κεντρικό» του πακέτου, να κομίζουν σημαντικά περισσότερη αξία από το κόστος που συνεπάγονται<sup>119</sup>.

Καθώς το τελικό πακέτο προϊόντων ή υπηρεσιών που φτάνει στα χέρια -ή στην κρίση- του πελάτη- διαθέτει μια συγκεντρωτική τιμή, οι επιμέρους τιμές των συστατικών στοιχείων του πακέτου παραμένουν «θολές» για αυτόν. Ωστόσο παραμένει κρίσιμο η τιμή του πακέτου να

---

<sup>118</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.106

<sup>119</sup> Kotler, ό.π., σελ.308

ισούνται με την αξία που αποδίδει ο πελάτης στη συνολική εμπειρία που του προσφέρεται. Αν το πακέτο τιμολογηθεί πολύ ψηλά απλά δεν θα πουλήσει, ενώ αν τιμολογηθεί χαμηλά, θα πουλήσει αλλά η επιχείρηση «αφήνει χρήματα στο τραπέζι», δεν εισπράττει δηλαδή τα χρήματα που ο πελάτης ήταν έτοιμος και πεισμένος να της αποδώσει<sup>120</sup>.

Η έλευση του ίντερνετ -όπως θα δούμε και παρακάτω- έχει επηρεάσει θετικά τη δυνατότητα πακετοποίησης των προϊόντων επιτρέποντας στις εταιρείες να πωλούν διαμέσου των ιστοσελίδων τους σχετιζόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η τιμή πακέτου έχει δύο βασικά οφέλη για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουρισμού. Αρχικά, οι πελάτες έχουν διαφορετικές τιμές κατά νου για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, που συνδυαζόμενα ωστόσο, δίνουν τη δυνατότητα για μεταφορά του πλεονάσματος που μπορεί να προκύπτει στο ένα προϊόν, από αυτό στο άλλο. Ουσιαστικά ο πελάτης αξιολογεί τη συνολική αξία που λαμβάνει και τη συγκρίνει με την τιμή στην οποία του παρέχεται χωρίς να είναι σε θέση να κατανοήσει πως η μία ή η άλλη αντιστοιχίζεται σε κάθε επιμέρους προϊόν. Μια τιμή κράτησης που θα ήταν αλλιώς αποτρεπτική, μπορεί καλυπτόμενη με αυτόν τον τρόπο, να καταστεί επιλέξιμη για ένα τμήμα της αγοράς, που σε κάθε άλλη περίπτωση δεν θα την προέκρινε. Σε ένα δεύτερο επίπεδο η συγκάλυψη της τιμής του κεντρικού προϊόντος μπορεί να αποτρέψει έναν ενδεχόμενο πόλεμο τιμών ή πιθανώς τη δημιουργία αρνητικών αντιλήψεων για το προϊόν που ίσως να τιμολογείται αδικαιολογήτως χαμηλά.

#### **5.4.2 Διακριτή Τιμολόγηση (Discriminatory Pricing)**

Η διακριτή τιμολόγηση αναφέρεται στην τμηματοποίηση της αγοράς και στις διαφορετικές τιμές που μπορούν να ισχύσουν με βάση την ελαστικότητα ως προς την τιμή των επιμέρους τμημάτων της.

Στα πλαίσια λοιπόν της διακριτής τιμολόγησης η επιχείρηση πουλά ένα προϊόν ή μία υπηρεσία σε δύο ή περισσότερες τιμές, παρόλο που η διαφορά αυτή δεν οφείλεται καθόλου σε διαφοροποιήσεις στο κόστος.

---

<sup>120</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.131

Γενικός κανόνας είναι πως η διάκριση τιμών δρα υπέρ του πελάτη που εμφανίζει την μεγαλύτερη ευαισθησία ως προς την τιμή. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες θέτουν στη βάση των χαμηλών τους ναύλων τον ταξιδιώτη αναψυχής ενώ όποιος ταξιδεύει για επαγγελματικούς σκοπούς θεωρείται λιγότερο ευαίσθητος ως προς την τιμή και εντέλει χρεώνεται υψηλότερους ναύλους. Οι χαμηλότεροι ναύλοι στους ταξιδιώτες αναψυχής, άλλωστε, συχνά προκαλούν σημαντική αύξηση της ζήτησης<sup>121</sup>.

Το χαμηλό μεταβλητό κόστος συνδυαζόμενο με τις διακυμάνσεις στη ζήτηση, καθιστούν τη διάκριση τιμών ένα χρήσιμο εργαλείο ώστε να «απαλύνεται» η ζήτηση και να επιτυγχάνονται επιπλέον έσοδα και κέρδη για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτή η μορφή τιμολόγησης χρησιμοποιεί τις χαμηλές τιμές για να κινητοποιήσει επιπλέον πελάτες χωρίς να χαμηλώνει την τιμή οριζόντια για όλους τους πελάτες. Επιτρέπει κοινώς, στους περισσότερο ευαίσθητους ως προς την τιμή πελάτες, να έχουν πρόσβαση σε χαμηλές, ικανοποιητικές για αυτούς, τιμές, ενώ την ίδια στιγμή κατευθύνει τους πελάτες που εμφανίζουν άλλου τύπου ευαισθησίες (όχι όμως ως προς την τιμή) να πληρώσουν την πλήρη τιμή (στην περίπτωση των αεροπορικών, τον πλήρη ναύλο).

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής διάκρισης τιμών θα πρέπει να ικανοποιηθούν τα εξής κριτήρια:

1. Διαφορετικές ομάδες πελατών θα πρέπει να έχουν διαφορετικές αντιδράσεις στην τιμή, τουτέστιν, θα πρέπει να αξιολογούν την υπηρεσία με διαφορετικό τρόπο.
2. Τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς θα πρέπει να είναι διακριτά και ευκόλως αναγνωρίσιμα ενώ φυσικά θα πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός ώστε να λάβουν διαφορετική τιμή.
3. Δεν θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα στα μέλη του ενός τμήματος της αγοράς που έχουν πληρώσει χαμηλότερη τιμή να μπορούν να πουλήσουν αυτό που αγόρασαν, σε άλλα τμήματα.
4. Το ίδιο το τμήμα θα πρέπει να έχει μέγεθος τέτοιο που να κάνει την προσπάθεια για διακριτή τιμολόγηση να αξίζει τον κόπο.

---

<sup>121</sup> Kotler, ό.π., σελ.309

5. Το κόστος που η άσκηση διάκρισης τιμών συνεπάγεται δεν θα πρέπει να υπερκαλύπτει τα βελτιωμένα έσοδα που αναμένεται να αποδώσει (στο πνεύμα του κριτηρίου 4).
6. Η χρήση διαφορετικών τιμών δεν θα πρέπει να προκαλεί σύγχυση στους πελάτες<sup>122</sup>.

Η διάκριση τιμών, παρά τις αρνητικές της συμπαραδηλώσεις (γενικά ο όρος «διάκριση» δημιουργεί διάφορα προβλήματα όπως θα δούμε στη συνέχεια), σημαίνει μόνο τη χρέωση διαφορετικών τιμών σε διαφορετικούς αγοραστές<sup>123</sup> (διαφορετικά τμήματα αγοραστών κατά βάση).

### **Προσωποποιημένη τιμολόγηση (One to One Pricing)**

Μια διακριτή υποπερίπτωση της διακριτής τιμολόγησης βγάζει από το κέντρο της προσοχής της την κατάτμηση της αγοράς σε τμήματα και προχωρά σε περαιτέρω εστίαση, στην συστατική ύλη των τμημάτων, στον μεμονωμένο πελάτη.

Τα εργαλεία ανάλυσης και χαρτογράφησης της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών στο διαδίκτυο δημιουργούν τον απαραίτητο «χώρο» στις επιχειρήσεις ώστε να διαμορφώσουν εξατομικευμένα προφίλ αυτών, και βασιζόμενες στα στοιχεία και τα μοτίβα που προκύπτουν, να καταθέτουν προτάσεις τιμών που «ταιριάζουν» σε αυτά. Πρόκειται ουσιαστικά για μια μονόδρομη εκτίμηση των προθέσεων και των ορίων σε σχέση με την τιμή που πρόκειται να δεχτεί ο πελάτης και προσπάθεια για αξιοποίηση της εκτίμησης αυτής.

Πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι η μέθοδος αυτή καθίσταται προβληματική όταν αποκρύπτει την ύπαρξη ευνοϊκότερων συσχετισμών τιμής-παροχής που ήδη προσφέρονται από την επιχείρηση σε άλλους πελάτες, δίνοντας την εντύπωση πως η εξατομικευμένη πρόταση έχει διαμορφωθεί αμιγώς με πελατοκεντρικά κριτήρια ενώ συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο (δηλαδή η επιχείρηση «δουλεύει για τον εαυτό της» αξιοποιώντας τα στοιχεία της παρελθοντικής συμπεριφοράς του πελάτη-στόχου που την εξυπηρετούν καλύτερα).

---

<sup>122</sup> Kotler, ό.π., σελ.312

<sup>123</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.101

### 5.4.3 Δυναμική Τιμολόγηση (Dynamic Pricing)

Όπως σημείωσε ο Krugmann (2000), η δυναμική τιμολόγηση είναι απλά μια νέα έκδοση της ευρέως γνωστής πρακτικής της διάκρισης τιμών<sup>124</sup>. Η δυναμική τιμολόγηση είναι μια δέσμη τεχνικών που βασίζονται στην διαφοροποίηση της τιμής, με σκοπό τη μεγιστοποίηση εσόδων και κερδών<sup>125</sup>.

Η δυναμική τιμολόγηση αναφέρεται σε τιμές που ανανεώνονται σε πραγματικό χρόνο, ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες πληροφορίες που σχετίζονται με την τρέχουσα κατάσταση, τόσο των αγοραστών όσο και της ζήτησης.

Η ανάπτυξη του μοντέλου δυναμικής τιμολόγησης γνώρισε ένα μεγάλο κύμα ενδιαφέροντος μόλις τα τελευταία χρόνια. Αρκετοί ήταν οι παράγοντες που συνετέλεσαν σε αυτό:

1. Αρχικά, η έλευση του διαδικτύου δημιούργησε μια κρίσιμη μάζα αγοραστών που μπορούν να προσεγγιστούν από τους πωλητές χωρίς την απαραίτητη διαμεσολάβηση των παραδοσιακών καναλιών διανομής.
2. Ακόμα, καθώς οι αγοραστές ψωνίζουν ηλεκτρονικά, υπάρχει πλέον μια διαρκώς μεγεθυνόμενη βάση δεδομένων όπου καταγράφονται δεδομένα ζήτησης, τόσο σχετιζόμενα με τις αγοραστικές συνήθειες όσο και με τη διαδρομή που ακολουθεί καθημερινά ο καταναλωτής κατά την περιήγηση του στο διαδίκτυο.
3. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες έχουν καταστήσει την αλλαγή των τιμών αγαθών και υπηρεσιών στο διαδίκτυο ευκολότερη (και φθηνότερη).
4. Και για το τέλος, ακόμα περισσότερη έρευνα έχει κατευθυνθεί στην ανάπτυξη αρτιότερων, σχετικών με τη λήψη αποφάσεων, εργαλείων, προς ανάλυση των δεδομένων προσφοράς και ζήτησης που υποστηρίζουν τη δυναμική τιμολόγηση<sup>126</sup>.

Η δυναμική τιμολόγηση με τη χρήση ηλεκτρονικών κουπονιών είναι ακόμα ένα αποτελεσματικό εργαλείο που μπορεί να ωφελήσει τις επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα. Οι πελάτες κατά την περιήγησή τους στο διαδίκτυο προχωρούν σε συγκεκριμένες αναζητήσεις και αναπτύσσουν ιδιαίτερες συμπεριφορές περιήγησης οι οποίες αξιολογούνται από τις επιχειρήσεις ώστε να τους

---

<sup>124</sup> Krugmann in Viglia, ό.π., σελ.50

<sup>125</sup> Abrate et al.2012 in Viglia, ό.π., σελ.50

<sup>126</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.106

προσφερθεί ένα εξατομικευμένο ηλεκτρονικό κουπόνι που θα κομίζει στον καθένα διαφορετική αξία. Μέσα από αυτά τα δυναμικά κουπόνια οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, οι οποίες τιμές είναι αρκετά δύσκολο να ανιχνευθούν από τον ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα δε αυτού είναι να αμβλύνεται η ένταση του ανταγωνισμού (και να μετριάζεται το ενδεχόμενο πολέμου τιμών)<sup>127</sup>.

Η δυναμική τιμολόγηση που βασίζεται στην παραγωγική δυνατότητα (capacity) της επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιεί μοντέλα ανάλυσης, προβλέψεις και αλγόριθμους<sup>128</sup>.

Τέλος, ένα στοιχείο που παρουσιάζει ενδιαφέρον σε σχέση με τη δυναμική τιμολόγηση (το οποίο θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο αφού είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ψηφιακή εποχή) είναι η διπλή διαδρομή που μπορεί να ακολουθήσει ο δυναμικός της χαρακτήρας<sup>129</sup>, εννοώντας εδώ πως η εισήγηση τιμής (price-posted mechanisms) παίρνει κατά περιπτώσεις μορφή αμφίδρομης διαπραγμάτευσης (price negotiation/price-discovery mechanisms) από τις πλατφόρμες (E-Bay κ.ά) που παρέχουν αυτή τη δυνατότητα, ή ακόμα και μορφή δημοπρασίας/αντίστροφης δημοπρασίας.

#### **5.4.4 Τιμολόγηση Εγγύησης Καλύτερης Τιμής (Best Available Rate Pricing)**

Σε μια προσπάθεια να είναι βέβαιος ο πελάτης πως λαμβάνει την καλύτερη δυνατή τιμή για οποιαδήποτε ημερομηνία ή υπό οποιοσδήποτε συνθήκες, αρκετές επιχειρήσεις προσφέρουν σχετικές εγγυήσεις. Η ακριβής διατύπωση των ισχύοντων όρων διαφέρει ωστόσο ανά επιχείρηση.

Το BAR pricing συνήθως εκλαμβάνεται θετικά από τους πελάτες, καθώς περιορίζει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα αγοράς και το κόστος που για αυτούς συνεπάγεται εφόσον αυτό ενσωματώνεται στην τελική τιμή, δεν ισχύει το ίδιο όμως με τους μεταπωλητές (wholesalers) και εν γένει με το δίκτυο διανομής της επιχείρησης.

---

<sup>127</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.106

<sup>128</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.107

<sup>129</sup> Elmaghraby W., Keskinocak P., *Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations*, Management Science Journal, Vol.49, 2003

Μπορούμε να πούμε ακόμα ότι το BAR pricing είναι συναφές με την έννοια του παρόχου χαμηλότερης τιμής (low-price supplier) που αναφέρεται στον Vithala<sup>130</sup> αν και το πρώτο φαίνεται να καλύπτει κυρίως μια ανάγκη του καταναλωτή (εγγύηση) ενώ το δεύτερο μια ανάγκη του πωλητή (να ισχυρίζεται πως είναι ο φθηνότερος).

#### **5.4.5 Ανώτερη Τιμολόγηση (Premium Pricing)**

Είναι η στρατηγική τιμολόγησης σύμφωνα με την οποία μια έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας τιμολογείται ψηλότερα αφού προσφέρει περισσότερα χαρακτηριστικά από τις υπόλοιπες. Χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρείες που έχουν σειρά εκδόσεων-παραλλαγών ενός κεντρικού προϊόντος με κάθε μια από αυτές να στοχεύει σε πελάτες διαφορετικού τμήματος της αγοράς<sup>131</sup>.

Όταν το υψηλό επίπεδο τιμολόγησης δεν αφορά ένα μεμονωμένο προϊόν αλλά επεκτείνεται ως πολιτική σε όλο το εύρος της «γκάμας» που προσφέρεται από την επιχείρηση, κάνουμε λόγο για Τιμολόγηση Γραμμής Προϊόντος (Product Line Pricing).

#### **5.4.6 Τιμολόγηση Εικόνας (Image Pricing)**

Η τιμολόγηση εικόνας μοιάζει με την ανώτερη τιμολόγηση ως προς το σκέλος της τιμής αφού προσφέρεται μια έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε υψηλότερη τιμή, με τη σημείωση βέβαια εδώ, πως πρόκειται για μια πανομοιότυπη, σε σχέση με αυτές που κυκλοφορούν. Όπως υπονοεί και το όνομά της, την τιμή δικαιολογεί αποκλειστικά η «εικόνα» και όχι κάποια - ουσιαστικά- πρόσθετα χαρακτηριστικά.

---

<sup>130</sup> Vithala, ό.π., σελ.15

<sup>131</sup> Vithala, ό.π., σελ.32



#### **5.4.7 Προωθητική Τιμολόγηση (Promotional Pricing)**

Ως προωθητική τιμολόγηση (promotional pricing) μπορεί να οριστεί η στρατηγική τιμολόγησης που εφαρμόζεται αποσκοπώντας στην απορρόφηση της αυξημένης ζήτησης που σχετίζεται με πολύ συγκεκριμένες ημερομηνίες<sup>132</sup>.

Όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την προωθητική τιμολόγηση, διαμορφώνουν τιμές προς τα κάτω, εκτός του καταλόγου και πολλές φορές και κάτω του κόστους. Μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μια από αυτές είναι η επιλογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που θα διατεθεί σε πολύ χαμηλή τιμή («κράχτης» - loss leader) για να δημιουργήσει ζήτηση για τα υπόλοιπα προϊόντα που συνεχίζουν να διατίθενται στις κανονικές τους τιμές. Μια άλλη μπορεί να συνδυάσει και την πακετοποίηση έτσι ώστε να προσφέρει ένα πακέτο υπηρεσιών σε προνομιακή τιμή, ίσως δε την ίδια που μέχρι πρότινος είχε το κεντρικό προϊόν, πωλούμενο μεμονωμένα<sup>133</sup>.

Οι προωθητικές ενέργειες έχουν συνήθως θετικά άμεσα αποτελέσματα αλλά και αρνητικές επιδράσεις που θα φανούν μόνο στο μελλοντικό επίπεδο αναφοράς των πωλήσεων<sup>134</sup>.

#### **5.4.8 Ηγετική Τιμολόγηση (Leader Pricing)**

Η ηγετική τιμολόγηση αναφέρεται στην πρακτική που εφαρμόζουν συχνά οι επιχειρήσεις που έχουν δεσπόζουσα θέση στον κλάδο τους, στην υιοθέτηση δηλαδή μιας υψηλότερης τιμής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, γνωρίζοντας πως λόγω του μεγέθους τους θα πιάσουν και θα συμπαρασύρουν ανοδικά και τους ανταγωνιστές τους. Πραγματοποιούν λοιπόν την εν λόγω αύξηση και περιμένουν τον ανταγωνισμό να ακολουθήσει. Σαφώς προϋποθέτει την άσκηση της από κάποιον σημαντικό σε μέγεθος παράγοντα της αγοράς -που μπορεί να ασκήσει δηλαδή αυτή την πίεση- γιατί αλλιώς δεν έχει κάποιο νόημα.

---

<sup>132</sup> Tranter et al, ό.π, σελ.

<sup>133</sup> Kotler, ό.π., σελ.316

<sup>134</sup> Kopalle et al.2006 in Vithala, ό.π., σελ.73

#### **5.4.9 Τιμολόγηση με Άξονα τα Απαραίτητα Συμπληρώματα Χρήσης (Complementary Product Pricing)**

Σύμφωνα με αυτή την πολιτική τιμολόγησης το κεντρικό προϊόν τιμολογείται σχετικά χαμηλά ενώ την ίδια στιγμή τα δευτερεύοντα προϊόντα ή υπηρεσίες που σχετίζονται με αυτό ή συμπληρώνουν τη χρήση του, τιμολογούνται ψηλά.

Η μορφή αυτή τιμολόγησης αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως captive product pricing<sup>135</sup>.

#### **5.4.10 Τιμολόγηση με Βάση την Αξία στον Πελάτη (Customer Value Pricing)**

Εδώ η επιχείρηση τιμολογεί μια έκδοση του προϊόντος σε πολύ ανταγωνιστικά επίπεδα προσφέροντας όμως περιορισμένα χαρακτηριστικά σε σχέση με την πλήρη ή άλλες εκδόσεις που κυκλοφορούν στην αγορά.

Ουσιαστικά και εδώ η αξία διαφοροποιείται ανά τμήμα (segment) της αγοράς, προσφέροντας στα τμήματα που είναι πιο ελαστικά προς την τιμή τον πυρήνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας απαλλαγμένο από χαρακτηριστικά που άλλα τμήματα θεωρούν ως βασικά (δηλαδή στον πυρήνα όπως τον έχουν στον νου τους).

#### **5.4.11 Τιμολόγηση Αντιλαμβανόμενης Αξίας (Perceived Value Pricing)**

Στην περίπτωση αυτή, η τιμολόγηση γίνεται από την επιχείρηση «διαβάζοντας» τις αντιλήψεις των πελατών για την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που τους προσφέρεται.

Αναφέρεται στην τιμολόγηση του προϊόντος σε αντιστοιχία με την αντίληψη των πελατών για την αξία του. Πρόκειται για πελατοκεντρική αντίληψη που θέτει σε προτεραιότητα την εκτίμηση που κάνει ο πελάτης για το προϊόν αφήνοντας σε δεύτερο επίπεδο το κόστος, τον ανταγωνισμό και λοιπούς παράγοντες. Έχοντας εστιάσει στον πελάτη της, η επιχείρηση, δίνει μικρή σημασία στις τιμές του ανταγωνισμού ενώ η προσήλωσή της στη σχέση αυτή αυξάνει την αίσθηση

---

<sup>135</sup> Jacob, M.I., Lile, R., *Tactics and strategies in great deal of determining price*, Fascicle of Management and Technological Engineering, 7 (17), 2008

προσλαμβανόμενης αξίας για τον πελάτη (value for money), την αφοσίωσή του αλλά και ευλόγως τη δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών που βλέπουν αυτή την ισχυρή, εδραιωμένη σχέση, ως αποτρεπτική.

Θα έλεγε κανείς ότι φαίνεται να εμφανίζει, ως μέθοδος τιμολόγησης, σημαντική επικάλυψη με την ακριβώς προηγούμενη, πράγμα που μάλλον ισχύει αφού και οι δύο είναι αυστηρά πελατοκεντρικές. Κατά τα άλλα στην περίπτωση αυτή δεν μιλάμε για μια διαφορετική έκδοση του προϊόντος απαλλαγμένη από σειρά χαρακτηριστικών αλλά για την ακέραη μορφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που τιμολογείται με βάση την ανατροφοδότηση της αντιλαμβανόμενης αξίας εκ μέρους του πελάτη η οποία, εφόσον καταγράφει πλεόνασμα αξίας, δεν αποκλείει και την ανατίμηση.

#### **5.4.12 Τιμολογηση Αξίας (Value Pricing)**

Η τιμολόγηση αξίας έχει γίνει συνώνυμη με την έννοια Κάθε Μέρα Χαμηλές Τιμές (Everyday Low Prices - EDLP) και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ρίσκο για αυτόν που αναλαμβάνει να τη χρησιμοποιήσει αφού μόνο αν ασκηθεί πολύ προσεκτικά δύναται να αποδώσει θετικά αποτελέσματα. Στην απλούστερή της μορφή μεταφράζεται ως η προσπάθεια της παροχής καθημερινά μιας τιμής χαμηλότερης του ανταγωνισμού η οποία όμως δεν έχει προσωρινό χαρακτήρα όπως η προωθητική πώληση<sup>136</sup>.

Γίνεται πραγματικά παρακινδυνευμένη στην περίπτωση που η εν λόγω επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να περικόψει σημαντικά το κόστος της, και γι' αυτό συστήνεται μόνο σε εκείνες που μέσω αυτής μπορούν να καταλάβουν ένα σημαντικό μερίδιο της κυρίως αγοράς ή σε κάποιες άλλες περιπτώσεις στοχευμένων ειδικών αγορών, που έχουν όμως χαμηλότερο λειτουργικό κόστος από τον ανταγωνισμό τους και χρησιμοποιούν την τιμή ως παράγοντα διαφοροποίησης του προϊόντος τους (πχ αεροπορικές ναύλων ευκαιρίας low cost).

Όπως σημειώνει ο Kotler<sup>137</sup>, πριν τη θέσουν σε εφαρμογή οι μάντζερς θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

---

<sup>136</sup> Kotler, ό.π, σελ.317

<sup>137</sup> Kotler, ό.π, σελ.317

-τι θα συμβεί αν με αυτή την αφορμή ξεκινήσει πόλεμος τιμών;

-μπορεί η επιχείρηση να περιορίσει σημαντικά το κόστος της ή να αυξήσει την παραγωγικότητά της για να αντισταθμίσει τις χαμηλές τιμές;

-ποια είναι η ελαστικότητα ως προς την τιμή των προϊόντων της επιχείρησης;

-μπορεί να κερδηθεί ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς ή να εδραιωθεί μια κορυφαία θέση μεταξύ των ανταγωνιστών μιας εξειδικευμένης αγοράς μέσω αυτής της στρατηγικής;

-είναι δυνατόν να ανατραπεί η στρατηγική αυτή εάν δεν λειτουργήσει ή θα μας εγκλωβίσει μεταξύ επιπέδων τιμών που δεν μπορούν μεν να διατηρηθούν αλλά δεν είναι και δυνατόν να διαγραφούν από τη μνήμη της αγοράς;

Η τιμολόγηση αξίας έχει πολλές φορές αποτύχει επειδή στο τέλος της ημέρας αποδείχτηκε απλά τιμολόγηση φθηνίας και έγινε πολύ εξαρτώμενη από το κόστος χωρίς να δίνει ιδιαίτερη βάση στην αντίληψη των πελατών για την συσχετιζόμενη αξία.

#### **5.4.13 Γεωγραφική Τιμολόγηση (Geographic Pricing)**

Πρόκειται για την επιλογή τιμολόγησης κατά τη οποία το προϊόν ή η υπηρεσία τιμολογούνται διαφορετικά για διαφορετικές γεωγραφικά αγορές.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ευκολία πρόσβασης στην πληροφορία και η διαφάνεια τιμών που έχει φέρει το διαδίκτυο έχουν πλήξει την μέθοδο αυτή τιμολόγησης που στο παρελθόν, ειδικά στον τουρισμό, ήταν εξαιρετικά συνηθισμένη, αλλά δεν την έχουν εξαφανίσει, ειδικά σε σχέση με αγορές όπου εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά γλωσσικά εμπόδια και χαμηλή τεχνολογική διείσδυση.

Μια διαφορετική ανάγνωση της γεωγραφικής τιμολόγησης εστιάζει στην ίδια την τουριστική επιχείρηση και στην αξία που ενδεχομένως «περικόπτουν» αντικειμενικές δυσκολίες που σχετίζονται με τον φυσικό χώρο εγκατάστασής της, όπως το κόστος, τόσο χρηματικό όσο και χρονικό για την προσέγγισή της, αλλά και η εγγύτητά της στις «πηγές» αξίας του εν λόγω προορισμού (οικισμοί, παραλίες, αξιοθέατα). Υπονοείται λοιπόν εδώ πως η επιχείρηση θα

πρέπει να αναγνωρίζει το επιπλέον κόστος που θα πρέπει να υποστούν οι πελάτες της και να το ενσωματώσει (προφανώς μέσω έκπτωσης) στις τιμές που τους χρεώνει. Όπως θα δούμε αργότερα, το κόστος αυτό εκμηδενίζεται όταν η θετική φήμη της επιχείρησης (online reputation στις ημέρες μας) είναι τόσο ισχυρή ώστε να υπερκαλύπτει –ενδεχομένως και να εξαφανίζει– την αρνητική επίδραση αντικειμενικών, από γεωγραφική άποψη, δυσκολιών<sup>138</sup>.

#### **5.4.14 Διαδικτυακή Τιμολόγηση (Internet Pricing)**

Ορίζουμε εδώ την διαδικτυακή τιμολόγηση ως τη στρατηγική τιμολόγησης ενός προϊόντος διαφορετικά στην ιστοσελίδα της επιχείρησης σε σχέση με τα υπόλοιπα σημεία πώλησης που εκείνη χρησιμοποιεί παράλληλα (ένας προφανής λόγος είναι ότι αποφεύγεται έτσι το κόστος των μεσαζόντων) ενώ κατά προέκταση μπορεί να ειπωθεί ως μια στρατηγική διαφορετικών τιμών ανάλογα με το κανάλι διανομής (με τον προσανατολισμό της σαφώς να στέκεται στην απευθείας πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από την κεντρική ιστοσελίδα της επιχείρησης)<sup>139</sup>.

Είναι χρήσιμο να σημειώσουμε εδώ πως κατεξοχήν χρήση της τεχνολογίας του διαδικτύου κάνουν τόσο η δυναμική τιμολόγηση όσο και το Revenue Management που θα δούμε στη συνέχεια, οπότε θα ήταν καλό να μην υπάρχει σύγχυση με τη διαδικτυακή τιμολόγηση που εντέλει αποτελεί μέρος -και μάλλον μικρό- του χαρτοφυλακίου τους.

#### **5.4.15 Ψυχολογική Τιμολόγηση (Psychological Pricing)**

Η ψυχολογική τιμολόγηση λαμβάνει υπόψη την ψυχολογία που διαμορφώνεται γύρω από τις τιμές και όχι απλώς και μόνο τις οικονομικές αρχές. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει άλλωστε, κάποιες επιχειρήσεις εισπράτουν κύρος (prestige) πουλώνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε υψηλές τιμές<sup>140</sup>. Και αυτή είναι μια μόνο από τις προφανείς περιπτώσεις.

---

<sup>138</sup> Yang, Y., Mueller, N. J., and Croes, R. R., *Market accessibility and hotel prices in the Caribbean: The moderating effect of quality-signaling factors*, *Tourism Management*, 56, 2018, σελ. 40-51.

<sup>139</sup> Vithala, ό.π., σελ.14

<sup>140</sup> Kotler, ό.π., σελ.315

Θα μπορούσαμε -καταχρηστικά ίσως- να πούμε πως σε κάθε μορφή τιμολόγησης υπάρχει και μια ψυχολογική διάσταση, μικρότερη ή μεγαλύτερη κατά περίπτωση. Εδώ θα αναφερθούμε κυρίως σε πρακτικές που άπτονται του αντικειμένου της γνωστικής ψυχολογίας.

Ο τρόπος που τίθεται μια προσφορά έχει αντίκτυπο στον τρόπο που ο καταναλωτής αξιολογεί τη συμφωνία αγοραπωλησίας μεταξύ αυτού και του πωλητή κάτι που αναπόφευκτα εκφράζεται στις λιανικές πωλήσεις.

Μια άλλη πτυχή της ψυχολογικής τιμολόγησης είναι οι τιμές αναφοράς. Πρόκειται για τιμές που οι αγοραστές κουβαλούν στο θυμικό τους και στις οποίες ανατρέχουν όταν αναφέρονται σε προϊόντα. Αυτές μπορεί να έχουν δομηθεί μέσα από μελέτη των τρεχουσών στην αγορά τιμών, να σχετίζονται με παλιότερες εγχαραγμένες στη μνήμη τους τιμές, ή να προκύπτουν από επιτόπου στάθμιση της αγοραπωλησίας. Από την άλλη δεν είναι ασύνηθες για δημοφιλή προϊόντα να έχουν και ενδεικτικές τιμές πώλησης<sup>141</sup>.

Στις τιμές αναφοράς ή κατά βάση σε ένα ευρύτερο επίπεδο αναφοράς εδράζεται και η λογική της Τιμολόγησης Γραμμής Προϊόντων στην οποία αναφερθήκαμε νωρίτερα, η οποία προδιαθέτει τον πελάτη για ένα παρόμοιο ύψος τιμής σε όλο το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Στην αναφορά μας προηγουμένως σταθήκαμε σε ένα υψηλό επίπεδο τιμών που επεκτείνεται σε όλες τις κατηγορίες -και κατα βάση τις δικαιολογεί- ωστόσο υπάρχει και η αντίστροφη ανάγνωση σε περίπτωση που αναφερόμαστε σε χαμηλό επίπεδο τιμών, όπου ο πελάτης τείνει να θεωρεί πως όλα τα προϊόντα της επιχείρησης, ακόμα και αν πρόκειται για τελείως διαφορετικό κλάδο, προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές (πχ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Easy).

Στο ίδιο πνεύμα, οι πελάτες τείνουν να απλοποιούν ή να στρογγυλοποιούν τις τιμές άλλοτε αγνοώντας τα τελικά ψηφία της τιμής, άλλοτε μεταβαίνοντας σε ανώτερες και κατώτερες κλίμακες κατευθυνόμενοι από οπτικά και ψυχολογικά τρικ, ενώ υπάρχουν ψυχολόγοι που έχουν αναφερθεί στην καθαυτή συμβολική αξία κάθε αριθμού, παράμετροι που όλες ίσως θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία της τιμολόγησης.

---

<sup>141</sup> Kotler, ό.π., σελ.316

Η έρευνα έχει αποδείξει πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις τιμές που εκφράζονται επίτηδες με συγκεκριμένες μη στρογγυλοποιημένες καταλήξεις (πχ .99 ή .59) ως σημαντικά χαμηλότερες, από τις με ελάχιστη διαφορά στρογγυλοποιήσεις τους, προς τα επάνω<sup>142</sup>.

Μελέτες ωστόσο έχουν δείξει πως το φαινόμενο αυτό έχει μεγαλύτερη επίδραση στην τιμολόγηση προϊόντων των οποίων η απόφαση αγοράς λαμβάνεται φευγαλέα και όχι ως προϊόν παρατεταμένης αξιολόγησης, όπως στα διαρκή αγαθά<sup>143</sup> ή πιθανώς και στις υπηρεσίες του τουρισμού.

Έχει διαπιστωθεί επίσης ότι οι μη στρογγυλοποιημένες τιμές -ειδικά στον τομέα του τουρισμού- παραπέμπουν σε αγορά-ευκαιρία ενώ αντίθετα οι στρογγυλοποιημένες, καταδηλώνουν ποιότητα<sup>144</sup>.

Μια περίπτωση ψυχολογικής τιμολόγησης που χρήζει οπωσδήποτε περαιτέρω διερεύνησης είναι η χρήση της έννοιας του "δωρεάν", της μηδενικής δηλαδή τιμής ή της απουσίας τιμής για την παροχή μιας υπηρεσίας (πχ free tours).

Οι υπηρεσίες αυτού του τύπου βασίζονται στη λογική των φιλοδωρημάτων που προτίθεται να αφήσει μια κρίσιμη μάζα των ωφελουμένων που κάνουν χρήση της υπηρεσίας. Θα τολμούσαμε να πούμε πως ο μέσος όρος των φιλοδωρημάτων εντέλει τείνει στη διαμόρφωση μιας τιμής που σίγουρα σχετίζεται με τους όρους "δίκαιη τιμή", "τιμή αναφοράς" και "προθυμία προς πληρωμή" που αναλύσαμε νωρίτερα. Αυτό που παραμένει ασαφές στη διαμόρφωση αυτής της τιμής είναι το κατά πόσον ο διαιρέτης του κλάσματος θα πρέπει να είναι το σύνολο των ωφελουμένων ή το υποσύνολο των ωφελουμένων που ανταποκρίθηκε θετικά στο έμμεσο κάλεσμα για αμοιβή της υπηρεσίας.

Μια αντίστοιχα άξια αναφοράς περίπτωση που κινείται στα όρια της ψυχολογίας αλλά ίσως και της απάτης είναι η κατ'ισχυρισμό έκπτωση.

Μη λογική (με τον παραδοσιακώς νοούμενο τρόπο) επεξεργασία της πληροφορίας που σχετίζεται με την τιμή έχει κατατεθεί στην έρευνα (Inman et al. 1990) διακριβώνοντας πως και

---

<sup>142</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.61

<sup>143</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.61

<sup>144</sup> Girish K. Nair, *Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Elsevier, σελ.9

μόνο η παρουσία μιας αναγραφής μείωσης τιμής, χωρίς ωστόσο πραγματική μείωση αυτής, να έχει αποφέρει θετικά αποτελέσματα πωλήσεων<sup>145</sup>.

Σε γενικές γραμμές πάντως οι μειώσεις στην τιμή που παρουσιάζονται με διαφορετικό τρόπο, γίνονται και με διαφορετικό τρόπο αντιληπτές από τους πελάτες<sup>146</sup>.

### **Το αποτέλεσμα του εύρους τιμής**

Ένας ακόμα τρόπος ψυχολογικής χειραγώγησης της συμπεριφοράς του καταναλωτή, όταν οι τιμές δίνονται ως δεδομένες (π.χ κατάλογος εστιατορίου στο ξενοδοχείο), φαίνεται μέσα από το αποτέλεσμα του εύρους τιμής.

Ο τρόπος σκέψης ότι, εφόσον το εύρος μεταξύ της ανώτερης και της κατώτερης τιμής του τιμοκαταλόγου είναι πολύ μεγάλο, οι πελάτες οδηγούνται στις φθηνότερες επιλογές, που έχουν παράλληλα και το μικρότερο περιθώριο κέρδους, απασχολεί τον κόσμο της αγοράς ενώ μάλιστα δείχνει να επιβεβαιώνεται και από την έρευνα (Cornel). Με τον τρόπο αυτό καθίσταται στοιχείο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά την τιμολόγηση<sup>147</sup>.

### **5.4.16 Εκπτώσεις (Discounting)**

Ως έκπτωση νοείται η προσφορά εξαιρετικών μειώσεων στην τιμή. Οι κυρίαρχοι λόγοι που οι επιχειρήσεις φιλοξενίας προσφέρουν εκπτώσεις έχουν σχέση κυρίως με τον χρόνο και τον όγκο<sup>148</sup>.

Με τον όγκο του αποθέματος δηλαδή που θα πρέπει να διατεθεί στην αγορά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είθισται ο όγκος να είναι πολύ μεγάλος και ο προσφερόμενος χρόνος προς διάθεσή του, πολύ περιορισμένος.

Και πάλι εδώ θα πρέπει να τονιστεί πως δεν μιλάμε για νέα ζήτηση. Η ζήτηση υπάρχει ήδη και είναι δεδομένη. Αυτό που επιτυγχάνεται μέσα από την έκπτωση είναι η μεταφορά της ζήτησης από τον έναν ανταγωνιστή στον άλλο.

---

<sup>145</sup> Inman et al. in Vithala, ό.π., σελ.76

<sup>146</sup> Vithala, ό.π., σελ.76

<sup>147</sup> Kotler, ό.π., σελ.317

<sup>148</sup> Tarner et al, ό.π., σελ.143



Οι εκπτώτικες προσφορές γρήγορα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές και η ίδια ή διαδικασία εντέλει μετατρέπεται σε μια μάχη για τη φθηνότερη παροχή.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει τις εκπτώτικες της πολιτικές βασισμένη στη ζήτηση ανά τμήμα της αγοράς, ανά ημερομηνία και ανά προϊόν ή υπηρεσία και όχι να εφαρμόζει οριζόντιες εκπτώσεις προς τους πάντες και τα πάντα.

Παρά το γεγονός ότι μοιάζει να είναι ο ευκολότερος δρόμος για να ακολουθήσει κανείς, κυρίως όταν έχει να αντιμετωπίσει ισχυρή ζήτηση σε περιόδους χαμηλής δραστηριότητας, παραμένει ο μη σωστός δρόμος καθώς αποτυγχάνει να βελτιστοποιήσει τα έσοδα<sup>149</sup>.

Πάντα δε ελλοχεύει ο κίνδυνος της μόνιμης διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε τιμή έκπτωσης/προσφοράς.

Οι προσφορές μακροπρόθεσμα πιέζουν την τιμή -προς τα κάτω- αφού διαμορφώνουν στρεβλή τιμή αναφοράς<sup>150</sup>.

Ωστόσο στην περίπτωση της έκπτωσης, μια «γενναία» έκπτωση που διαμορφώνει την τιμή κάτω από το κατώτερο όριο προθυμίας, λειτουργεί καλύτερα από μια σειρά μικρότερων εκπτώσεων<sup>151</sup>.

### **Εκπτώσεις χονδρικής (Volume Discounts)**

Τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν προγράμματα παροχής μειωμένης τιμής για τους πελάτες που θα αγοράσουν μεγάλο όγκο διανυκτερεύσεων είτε πρόκειται για μαζική αγορά σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή είτε για σειρά από μικρότερες αγορές που αποκτούν όμως σημαντικό όγκο αθροιζόμενες σε ετήσια βάση. Αυτή είναι μια κλασική περίπτωση «εταιρικής τιμής» (corporate rate) που συνήθως προσφέρεται στις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι σε θέση, εγγυημένα, να πραγματοποιήσουν σειρά κρατήσεων σε ετήσια βάση.

Οι εκπτώσεις αυτές μπορούν να αποδίδονται και σε είδος (όπως συνήθως συμβαίνει στους διοργανωτές συνεδρίων).

---

<sup>149</sup> Tarner et al, ό.π., σελ.143-144

<sup>150</sup> Viglia, ό.π., σελ.54

<sup>151</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.61

## **Εκπτώσεις δευτερεύουσας αγοράς (Second Market Discounting)**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης τιμολογούνται σε πολύ ανταγωνιστικά επίπεδα με το σκεπτικό των εξαγωγών ή της πώλησής τους σε δευτερογενείς αγορές<sup>152</sup>. Βλέπουμε εδώ πως υπάρχουν στοιχεία τόσο της γεωγραφικής τιμολόγησης, αφού όταν κάνουμε λόγο για εξαγωγές στον τουρισμό εννοούμε πωλήσεις σε αγορές του εξωτερικού, όσο και της έκπτωσης χονδρικής, αφού οι δευτερογενείς αγορές που λαμβάνουν τη μειωμένη τιμή είναι αγορές μεταπρατών που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και πρέπει να έχουν εξασφαλισμένο κάποιο περιθώριο κέρδους.

## **Εκπτώσεις που αφορούν συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Periodic or Random Discounts)**

Όλες οι περίοδοι στον τουρισμό δεν είναι ίδιες και πολλές φορές για να εξασφαλιστεί πληρότητα σε περιόδους χαμηλού ενδιαφέροντος, ώστε δηλαδή να σταθεροποιηθεί η ζήτηση, θα πρέπει να προβλεφθούν εκπτώσεις. Γενική αρχή εδώ είναι να αποδίδεται η δέουσα προσοχή έτσι ώστε οι εκπτώσεις αυτές να μην έρχονται σε σύγκρουση με άλλες πολιτικές τιμολόγησης της επιχείρησης και να λειτουργούν πάντοτε στη λογική του σκεπτικού γύρω από το οποίο δημιουργήθηκαν.

## **Επαναστόχευση (Retargeting/Remarketing)**

Στις περισσότερες από τις ιστοσελίδες μόνο το 2% των επισκεπτών μετατρέπονται σε πελάτες από την πρώτη επίσκεψη. Για το λόγο αυτό οι Online διαφημιστές έχουν επιστρατεύσει τη συμπεριφορική επαναστόχευση (behavioral retargeting) ώστε να αυξήσουν την συνάφεια των μηνυμάτων τους με τις αντιδράσεις του κοινού.

Η συμπεριφορική επαναστόχευση (επίσης γνωστή και ως behavioral remarketing) είναι μια μορφή online διαφήμισης που επανακτά το ενδιαφέρον ενός πιθανού πελάτη προς αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας, αγορά που κατά την αρχική του επίσκεψη είχε αφήσει ανολοκλήρωτη. Εμφανίζει λοιπόν διαφημίσεις σχετικές με την προηγούμενη αυτή αναζήτηση στις ιστοσελίδες που ο εν λόγω δυνητικός πελάτης επισκέπτεται στη συνέχεια, καθοδηγώντας τον μέσω υπόμνησης, στην ολοκλήρωση της ανολοκλήρωτης αγοράς. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτή τη λογική καταθέτουν σημαντικά αποτελέσματα επιτυχίας ενώ σύμφωνα με τον Criteo

---

<sup>152</sup> Vithala, ό.π., σελ.15

(2010) οι διαφημίσεις στη λογική της προσωποποιημένης συμπεριφορικής επαναστόχευσης έχουν αποδειχθεί έξι φορές πιο αποτελεσματικές από τις κοινές διαφημίσεις<sup>153</sup>.

Εδώ υπεισέρχεται και ο όρος bounce rate, ο οποίος ουσιαστικά αναφέρεται στο ποσοστό των χρηστών που επισκέφθηκαν μια ιστοσελίδα, την περιεργάστηκαν αλλά στη συνέχεια την εγκατέλειψαν αντί να επισκεφθούν και τις σχετιζόμενες με αυτή στον ίδιο ιστότοπο (Dainow, 2005). Αυτό μπορεί να αποτελεί ένδειξη πως η ιστοσελίδα δεν περιείχε αυτό που τελικά ο χρήστης αναζητούσε, ή δεν το περιείχε σε ενδιαφέρουσα τιμή που θα παρακινούσε τον πελάτη να αναζητήσει περαιτέρω πληροφορίες και εντέλει να καταλήξει στην αγορά, θα συμπληρώσουμε εμείς<sup>154</sup>.

Υπό το πρίσμα που ενδιαφέρει εμάς, μέσω του remarketing προσφέρονται στους πελάτες που εκδήλωσαν ενδιαφέρον για αγορά αλλά δεν την πραγματοποίησαν, προσωποποιημένες και ευνοϊκές ως προς την τιμή (φέρουσες έκπτωση) προτάσεις-προσφορές που είναι πολύ πιο πιθανό να τους είναι ελκυστικές και να τους πείσουν να επιστρέψουν στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και να ολοκληρώσουν την κράτηση<sup>155</sup>.

#### **5.4.17 Εξοντωτική Τιμολόγηση (Predatory Pricing)**

Η μορφή αυτή τιμολόγησης δικαιολογεί πλήρως το όνομά της αφού ως σκοπό έχει την εξόντωση του ανταγωνισμού και τη μονοπώληση της αγοράς. Το σκεπτικό της είναι όχι μόνο η αποθάρρυνση των νεοεισερχομένων σε μια συγκεκριμένη (τοπική) αγορά αλλά και η αποθάρρυνση των ήδη υπαρχόντων σε αυτή προς συνέχιση της δραστηριότητάς τους. Οι τιμές τίθενται τόσο χαμηλά, χαμηλότερα ακόμα και από το μεταβλητό κόστος, ώστε εντός ενός εύλογου διαστήματος οι ανταγωνιστές να οδηγηθούν στη χρεοκοπία<sup>156</sup> και ο εφαρμόζων την πολιτική αυτή να επικρατήσει ολοκληρωτικά στην εν λόγω αγορά.

Προφανώς όσο αυτή η επιθετική πολιτική βρίσκεται σε εξέλιξη οι πελάτες είναι ευνοημένοι από τις χαμηλές τιμές και την υψηλή αξία που απολαμβάνουν, συσχετισμός που είναι βέβαιο πως με

---

<sup>153</sup> Viglia, ό.π, σελ.36

<sup>154</sup> Dainow in Viglia, ό.π., σελ.44

<sup>155</sup> <https://learndigital.withgoogle.com/greektourism/course/promote-business-online/lesson/94>

<sup>156</sup> Blythe, J., *Essentials of Marketing; 3rd Edition*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 2005

την ολοκλήρωσή της θα ανατραπεί, αφού το μονοπωλιακό περιβάλλον που θα διαμορφωθεί είναι βέβαιο πως θα ευνοήσει το πλεόνασμα του παραγωγού/πωλητή.

Πρόκειται για μια ακραία περίπτωση πολιτικής τιμολόγησης η οποία στις πλείστες των νομικών περιπτώσεων διεθνώς, θεωρείται παράνομη, ενώ η εφαρμογή της προϋποθέτει τόσο διαχείριση ικανού αποθέματος όσο και κεφαλαιακή επάρκεια ώστε και η ίδια η επιχείρηση να μην πέσει θύμα της πολιτικής της. Εξάλλου, εάν τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν κατά τη διάρκεια την άσκησης της εξοντωτικής τιμολόγησης δεν επανακτηθούν σε εύλογο διάστημα πιθανώς δεν έχει και κάποιο νόημα.

#### **5.4.18 Άλλες μορφές Τιμολόγησης**

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν τις προσεγγίσεις τιμολόγησης στις οποίες αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο -ή εξειδικεύσεις αυτών- ως ξεχωριστές στρατηγικές τιμολόγησης. Έτσι π.χ ο Vithala<sup>157</sup> κάνει λόγο για τιμολόγηση κόστος-συν (cost-plus pricing), τιμολόγηση νεκρού σημείου (break-even pricing) και τιμολόγηση ισότητας (parity pricing). Έχοντας σταθεί στον τρόπο που λειτουργούν δεν θα επανέλθουμε αναλυτικά σε αυτές, πράγμα το οποίο όμως δεν μπορούμε να αποφύγουμε στις παρακάτω περιπτώσεις:

#### **Τιμολόγηση Τελευταίας στιγμής (Last Minute Pricing)**

Ο διαρκής φόβος λήγοντος αποθέματος δημιουργεί χώρο για πώληση του αποθέματος την τελευταία στιγμή υπό τη μορφή ανοιχτής εκποίησης με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την πορεία της τιμής διάθεσης. Παρά το γεγονός πως μπορεί να επιτελέσει τον σκοπό της θεωρείται μάλλον διορθωτική κίνηση και όχι υποκατάστατο μιας συνεπούς και αποτελεσματικής προσπάθειας μάρκετινγκ που κάνει χρήση μιας σωστά διαρθρωμένης, πολιτικής τιμολόγησης<sup>158</sup>.

#### **Επιδίωξη Υψηλότερης Τιμής (Upselling)**

Το upselling είναι περισσότερο μια τεχνική παρά μια πολιτική τιμολόγησης, την οποία ο Kotler<sup>159</sup> εντάσσει στα πλαίσια του Revenue Management, που προσανατολίζεται στην επικράτηση υψηλότερου μέσου όρου στην τιμή πώλησης, καθώς το προσωπικό της τουριστικής

---

<sup>157</sup> Vithala, ό.π., σελ.15

<sup>158</sup> Kotler, ό.π., σελ.315

<sup>159</sup> Kotler, ό.π., σελ.296

επιχείρησης εκπαιδεύεται και ενδυναμώνεται ώστε να κατευθύνει τον πελάτη στην επιλογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που είτε έχει υψηλότερη τιμή είτε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση (συνήθως, αυτά ούτως ή αλλιώς συμβαδίζουν). Το ζήτημα της κατεύθυνσης του πελάτη στο προϊόν που φέρει την επιθυμητή τιμή είναι λεπτό ζήτημα που απαιτεί προσοχή στο χειρισμό του και προϋποθέτει πωλησιακές ικανότητες εκ μέρους του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και πραγματοποιεί την πώληση. Ιδανικά δε, στη διαδικασία αυτή εμπλέκεται όλο το προσωπικό της επιχείρησης που με αφορμή την επικοινωνία - επαφή με τον πελάτη, παράλληλα επιδιώκει πώληση περαιτέρω υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση (cross-selling).

### **Έμμεση μόχλευση της τιμής**

Μια έμμεση μόχλευση της τιμής που «πατάει» στο αποτέλεσμα της αναλογίας της τιμής ως προς τη συνολική δαπάνη, που είδαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο 3, είναι αυτή έφερε μαζί της στο προσκήνιο η πλατφόρμα AirBnB. Πρόκειται για το «σπάσιμο» της τιμής διάθεσης σε δύο μέρη που εντέλει όμως λειτουργούν ως ένα.

Αυτο που συμβαίνει είναι πως στον υποψήφιο πελάτη αναφέρονται δύο διαφορετικές χρεώσεις που διαμορφώνουν την τελική τιμή (αμοιβή συμβαλλόμενου και έξοδα καθαρισμού). Το παράδοξο εδώ είναι πως η χρέωση για τα έξοδα καθαρισμού αφήνεται εντελώς ελεύθερη και αποκλειστικά στην κρίση του συμβαλλόμενου ιδιοκτήτη. Μπορεί να είναι δηλαδή μηδενική (προφανώς ενσωματώνεται δηλαδή στην αμοιβή του ιδιοκτήτη) αλλά μπορεί να φτάσει και σε οποιοδήποτε ύψος τιμής.

Αποκτά έτσι τη δυνατότητα ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής να διαμορφώσει έναν συνδυασμό αμοιβής συμβαλλόμενου και εξόδων καθαρισμού, που να μεν εντέλει οδηγεί σε μια διάφανη τελική τιμή, αλλά με πιθανή συγκάλυψη της πραγματικής τιμής πόρτας (rate) που ενδέχεται να μεταφέρεται και στα έξοδα καθαρισμού. Λειτουργεί δηλαδή όπως η πακετοποίηση αποφεύγοντας ωστόσο να αφήσει στον πελάτη χώρο για υποθετικό διαμοιρασμό της τιμής σε κάθε μέρος του πακέτου, παρά την θέτει ξεκάθαρα, με την ένσταση όμως, ότι τα δύο μέρη του προϊόντος υπο κανονικές συνθήκες δεν πωλούνται ξεχωριστά.

## De-marketing

Το de-marketing προκύπτει όταν η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία της, όταν αυτή είναι υπέρτερη της παραγωγικής της δυνατότητας. Αυτό συχνά γίνεται μέσα από τη χρήση της τιμής (π.χ Τιμολόγηση του Μετρό στο Παρίσι – PMP model)<sup>160</sup>.

Όσο και «εκκεντρική» να ακούγεται η ανάγκη για περιορισμό της ζήτησης, θα δούμε στη συνέχεια στο Revenue Management πως όχι μόνο έχει βάση αλλά εάν διαχειριστεί σωστά, αποτελεί βασική οδό προς την κερδοφορία.

### 5.4.19 Διαχείριση των Εσόδων (Revenue Management)

Αφήσαμε για το τέλος της παρουσίασής μας την επιλογή της διαχείρισης των εσόδων, όχι επειδή είναι η πιο ασήμαντη, μάλλον το ακριβώς αντίθετο. Προκειται για την εξέλιξη του Yield Management που εισηγήθηκαν εδώ και τεσσερις δεκαετίες οι αεροπορικές εταιρείες και πρόκειται για μια σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης και διάκρισης τιμών, αλλά παράλληλα και διαχείρισης αποθέματος, που προϋποθέτει την πρότερη κατανόηση αρκετών άλλων πολιτικών τιμολόγησης ώστε να αναλυθεί διεξοδικά. Ιστορικά, την εισαγωγή του RM από την αεροπλοΐα στον ξενοδοχειακό κλάδο την οφείλουμε στον όμιλο Marriot<sup>161</sup>.

Τις τελευταίες δεκαετίες το R.M έχει αναδειχθεί ως ένα κεντρικό θέμα σε ποικίλους κλάδους των υπηρεσιών, και ειδικά στον τουρισμό όπου η λειτουργία του έχει παρουσιάσει ιδιαίτερες προοπτικές και ενδιαφέρον, με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο κομμάτι της έρευνας που πραγματοποιείται σήμερα -γενικά- γύρω του να έχει σχέση με τη βιομηχανία της φιλοξενίας (60%)<sup>162</sup>. Επιγραμματικά το R.M μπορεί να περιγραφεί ως μια συλλογή συντονισμένων τεχνικών και επιχειρηματικών πρακτικών που χρησιμοποιούνται προς αύξηση της κερδοφορίας, τόσο διαφοροποιώντας τις τιμές όσο και διαχειριζόμενες χρονικά τη διάθεση της δυναμικότητας (capacity allocation)<sup>163</sup>.

---

<sup>160</sup> Irene C.I Ng, ό.π., σελ.

<sup>161</sup> Li, M.C., *Hotel Revenue Management Performance Influencing Mechanism: Theoretical Framework and Research Propositions*, 2015

<sup>162</sup> Denizci, G.B., Mohammed, I., *Revenue management research in hospitality and tourism: a critical review of current literature and suggestions for future research*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 27 (4), 2015.

<sup>163</sup> Mauri in Viglia, ό.π., σελ.xi

Η Διαχείριση Εσόδων προϋποθέτει upselling, cross-selling και ανάλυση του περιθωρίου κέρδους και του όγκου πωλήσεων. Χρησιμοποιείται δε στον κλάδο της φιλοξενίας για να μεγιστοποιήσει την απόδοση της επιχείρησης ή το περιθώριο συνεισφοράς (contribution margin).

Δύο τεχνικές του R.M έχουν αναπτυχθεί: Το βασιζόμενο στην τιμή R.M και το βασιζόμενο στην ποσότητα. Το δεύτερο αποτελεί έναν τρόπο περιορισμού της προσφοράς η οποία τίθεται στη λογική της «διανομής με δελτίο» ώστε να προκύψουν οι ποσότητες που θα πουληθούν στους πελάτες. Εννοούμε εδώ πως μια δεδομένη χρονική στιγμή εντός της περιόδου κρατήσεων, η τουριστική επιχείρηση συγκρατεί -ή αναστέλλει- τη διάθεση δωματίων ώστε να τα επαναφέρει προς πώληση κάποια άλλη στιγμή που διαγιγνώσκει πως υπάρχει ζήτηση που εξασφαλίζει μεγαλύτερη κερδοφορία<sup>164</sup>. Προφανώς η επιλογή αυτή έχει σχέση με το γεγονός πως η δυναμικότητα (capacity) των ξενοδοχείων είναι συγκεκριμένη, δεδομένη και περιορισμένη<sup>165</sup> αλλά και με την παρατήρηση (Aziz et al.2011 και Desiraju and Shugan, 1999) πως η αρχική-πρώιμη ζήτηση, χαρακτηρίζεται από πελάτες που επιδιώκουν χαμηλές τιμές ενώ καθώς η μέρα της διαμονής πλησιάζει, η τιμή ανεβαίνει<sup>166</sup>. Από την άλλη, οι τεχνικές που βασίζονται στην τιμή μειώνουν τις πωλούμενες ποσότητες χωρίς να επηρεάσουν την προσφορά, αντιθέτως το επιτυγχάνουν αυξάνοντας την τιμή<sup>167</sup>.

Η ιδέα πίσω από το R.M είναι να διαχειριστεί τα έσοδα και το απόθεμα αποτελεσματικά, εκμεταλλευόμενο τις διαφορετικές τιμές που βασίζονται στην διαφορετική ελαστικότητα της ζήτησης για κάθε ένα από τα επιλεγμένα τμήματα πελατών. Η ορθή χρήση του, δύναται να αποδώσει επιπλέον έσοδα, ενώ θα μπορούσαμε να πούμε πως δρα επωφελώς τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη. Η επιχείρηση επωφελείται κυρίως γιατί το ενδιαφέρον προσανατολίζεται στη δημιουργία εσόδων και όχι στον έλεγχο του κόστους<sup>168</sup>.

Για να δούμε όμως το R.M με πιο διεισδυτική ματιά: μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση που έχει σχετικά δεδομένη δυναμικότητα ή λίγον απόθεμα με διαφοροποιημένη ζήτηση, έχει

---

<sup>164</sup> Aziz HA, Saleh M, Rasmy MH, et al., *Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems*, Egyptian Informatics Journal, 12, 2011, σελ. 177-183

<sup>165</sup> Bandinelli RD, *An optimal, dynamic policy for hotel yield management*, European Journal of Operational Research 121(3), 2000, σελ. 476-503

<sup>166</sup> Vives A., Jacob M., Payeras M., *Revenue Management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review*, Tourism Economics, 1-33, Sage, 2018, σελ.5

<sup>167</sup> Viglia, ό.π., σελ.51

<sup>168</sup> Kotler, ό.π., σελ.314

δομή που περιγράφεται από υψηλό σταθερό κόστος και συμπεριλαμβάνει ποικίλες ευαισθησίες των πελατών ως προς την τιμή. Το RM εκμεταλλεύεται διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Ως εκ τούτου η τιμολόγηση και η διάθεση της δυναμικότητας για διάφορες καταταμίσεις της αγοράς είναι σημεία «κλειδιά» που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους. Η οποία «συμπεριφορά», φαίνεται να εξαρτάται από την αξία που αναγνωρίζουν οι πελάτες στην κράτησή τους αλλά και στην υπομονή που επιδεικνύουν σε σχέση με τη διαχείρισή της<sup>169</sup>. Ανάλογο ζήτημα βέβαια υπομονής προκύπτει και για την πλευρά των ξενοδοχειακών μάνατζερς που με τις ημερομηνίες να τρέχουν και έχοντας λίγον απόθεμα δωματίων στα χέρια τους, αναγκάζονται να προβούν σε εκπτώσεις της τελευταίας στιγμής ώστε να το διαθέσουν αποκομίζοντας έσοδα<sup>170</sup>. Αυτές είναι θεματικές που αφού βασίζονται στην μελέτη και την ανάλυση πολλών και διαφορετικών στοιχείων για κάθε τμήμα της αγοράς διαρκώς εξελίσσονται με την ανάπτυξη του διαδικτύου και τη συνεχή πρόοδο των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας.

Παρόλο που τα αποτελέσματα κερδοφορίας των τεχνικών του R.M είναι προφανή, η συνένωσή του με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι πιο σύνθετη και μετατρέπεται στο φλέγον ζήτημα -πλέον- από μακροσκοπικής απόψεως.

Η ουσία του R.M είναι να θέσει μια τιμολόγηση και μια πολιτική πωλήσεων με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε σε κάθε χρονικό σημείο να είναι σε θέση να προσδιορίσει:

1. Σε ποιά τιμή θα πρέπει να πουλήσει
2. Ποιες ποσότητες θα πρέπει να διαθέσει σε αυτή την τιμή
3. Σε πόσα διαφορετικά τμήματα της αγοράς μπορεί να πουλήσει και τι είδους διάκριση τιμών μπορεί να εφαρμόσει σε αυτά

Έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει τα έσοδά της.

Ξεκάθαρα, η διαδικασία θέσπισης μιας τιμής που θα οδηγήσει σε κερδοφορία απαιτεί από την επιχείρηση να αποδεχτεί την αβεβαιότητα ως μέρος της διαδικασίας τιμολόγησης και να

---

<sup>169</sup> Abrate G, Fraquelli G and Viglia G., *Dynamic pricing strategies: evidence from European hotels*, International Journal of Hospitality Management, 31(1), 2012, σελ.160-168

<sup>170</sup> Lee S., *How hotel managers decide to discount room rates: a conjoint analysis*, International Journal of Hospitality Management 52, 2016, σελ.68-77



επενδύσει στη μοντελοποίηση και την προβλεψιμότητα της ζήτησης, καθώς και σε άλλα εργαλεία που υποστηρίζουν την απόφαση τιμολόγησης που έχει παρθεί<sup>171</sup>.

Παρόλο που η ηθική του βάση δεν είναι συζητήσιμη, μπορεί να μην ειπωθεί ως δίκαιο από κάποιους πελάτες, πράγμα που έχουν αναδείξει σχετικές έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες "πολλές εφαρμογές του στον ξενοδοχειακό κλάδο εκλαμβάνονται από τους πελάτες που συμπλήρωσαν τις φόρμες ικανοποίησης ως επιεικώς απαράδεκτες"<sup>172</sup>. Ας δούμε πως ο Kotler διακρίνει τυπικές αποδεκτές και μη πρακτικές:

#### Τυπικές απαράδεκτες πρακτικές

1. Προσφορά λιγότερων ωφελειών σε σχέση με τους προβλεπόμενους περιορισμούς
2. Επιβολή πολυ σοβαρών περιορισμών στις εκπτώσεις
3. Μη ενημέρωση των πελατών σε σχέση με τις μεταβολές στις απαιτήσεις που ισχύουν ώστε να δικαιούνται εκπτώσεων

#### Ενδεδειγμένες πρακτικές

1. Διάθεση πληροφοριακού υλικού σχετικά με τις ισχύουσες εκπτώσεις
2. Μια σημαντική έκπτωση που θα αντισταθμίζει τους περιορισμούς ακύρωσης
3. Λογικοί περιορισμοί για μια χαμηλότερη τιμή (έκπτωση)
4. Διαφορετικές τιμές για προϊόντα που είναι βέβαιο πως ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά

### **Υπεράριθμες Κρατήσεις (Overbooking)**

Η τεχνική των υπεράριθμων κρατήσεων είναι συναφής με το Revenue Management καθώς μέσα από αυτή επιδιώκεται -και επιτυγχάνεται- βελτίωση των εσόδων της επιχείρησης (σε έρευνα των Dong and Ling του 2015, της τάξης του διόλου ευκαταφρόνητου 4,2%<sup>173</sup>). Βασίζεται στην ιδέα ότι βάσει των παρελθοντικών δεικτών μη εμφάνισης πελατών (No Shows) μπορεί να πουληθεί απόθεμα που κατα βάση δεν υφίσταται. Δύναται δηλαδή το ξενοδοχείο να πουλήσει περισσότερα δωμάτια από την δυναμικότητά του αφού είναι δεδομένο πως κάποιοι από τους

---

<sup>171</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.150

<sup>172</sup> Kotler, ό.π., σελ.314

<sup>173</sup> Dong Y., Ling I., *Hotel overbooking and cooperation with third-party websites*, Sustainability 7 (9), 2015

πελάτες -για διάφορους λόγους- εντέλει δεν θα εμφανιστούν. Η τεχνική αυτή, εξασφαλίζει σε περιόδους υψηλής ζήτησης τόσο τους καλύτερους δυνατούς δείκτες πληρότητας όσο και το καλύτερο δυνατό έσοδο από κάθε διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) αφού υπάρχει η δυνατότητα να εισπραχθεί τόσο η τιμή πόρτας από τον πελάτη που θα εμφανιστεί και θα χρησιμοποιήσει το δωμάτιο όσο και οι εξασφαλίσεις εκ μέρους του πελάτη που θα ακυρώσει ή δεν θα εμφανιστεί (χρήση non refundable rates ή penalties).

Η χρήση του overbooking ωστόσο θα πρέπει να γίνεται με πολύ μεγάλη προσοχή αφού εμπεριέχει ρίσκο (οι προβλέψεις στις οποίες στηρίζεται ενδέχεται να μην επαληθευθούν) και μια αστοχία στη διαχείρισή του μπορεί να βλάψει σημαντικά το κύρος και το όνομα μιας τουριστικής επιχείρησης.

Συναφής με το over-booking είναι και η πρακτική του over-contracting (υπεράριθμες δεσμεύσεις δωματίων μέσω συμβολαίων για λογαριασμό μεταπρατών) που σύμφωνα με πλειάδα ερευνητών αποτελεί το συμπλήρωμα του overbooking στα πλαίσια ενός πραγματικά αποδοτικού R.M<sup>174</sup>.

## 5.5 Προβλήματα & Παγίδες

Οι -κρατικές- κυρώσεις δεν είναι η μοναδική ποινή που καλείται να υποστεί η επιχείρηση αν θεωρηθεί ότι υποπίπτει σε μη δίκαιη τιμολόγηση<sup>175</sup>.

Οι αντιδράσεις των καταναλωτών μπορεί να ξεπερνούν την «κατανοητή» επιλογή της μη προτίμησης και να προσλαμβάνουν απρόβλεπτες διαστάσεις.

Από την άλλη η επιχείρηση δεν έχει την πολυτέλεια ούτε να «αφήνει λεφτά στο τραπέζι» ούτε να παρατηρεί αμέτοχη τους πελάτες της να εκμεταλλεύονται τον πιθανώς χαλαρό μηχανισμό με τον οποίο έχει διαρθρώσει και εφαρμόζει την τιμολόγησή της.

Ενώ κατά τ'άλλα, πάντοτε θα πρέπει να σταθμίζεται το ρίσκο που αναλαμβάνουν αμφότερες οι πλευρές κατά την τέλεση της αγοραπωλησίας.

---

<sup>174</sup> Guo, X., Ling, L., Yang, C., Li, Z., Liang, L., *Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: an application to hotel rooms*, International Journal of Hospitality Management 35, 2013, σελ. 274-281

<sup>175</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.149

Ας προσπαθήσουμε να δούμε τις προκλήσεις, τα προβλήματα, τις λύσεις και τις πιθανές παγίδες που οι επιχειρήσεις του τουρισμού αντιμετωπίζουν στη διαδικασία διαμόρφωσης της τιμολογιακής τους πολιτικής.

### 5.5.1 Κανιβαλισμός και Φράχτες τιμής

Είναι πολύ σημαντικό να μην δίνεται η δυνατότητα σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς να μεταπηδούν με ευκολία στην τιμολόγηση άλλων τμημάτων για τα οποία έχει διαμορφωθεί και υλοποιείται μια εντελώς διαφορετική πολιτική τιμολόγησης. Η δυνατότητα αυτή, να γίνεται χρήση χαμηλότερων χρεώσεων, λέγεται κανιβαλισμός (cannibalization) ενώ οι επιχειρήσεις που συνειδητοποιούν την προβληματική του φύση σε σχέση με την προσπάθεια της κερδοφορίας τους προσπαθούν να τον αποτρέψουν θέτοντας κανονιστικά εμπόδια που έχει επικρατήσει να περιγράφονται ως φράχτες τιμής (price fencing)<sup>176</sup>.

Μιλάμε ουσιαστικά εδώ για τους κανόνες που χρησιμοποιούνται για την κατάτμηση της ζήτησης και τη δικαιολόγηση της εφαρμογής διάκρισης τιμών<sup>177</sup> ενώ στην υλική τους διάσταση περιλαμβάνουν συνήθως χαρακτηριστικά κατανάλωσης όπως η επιστροφή χρημάτων σε περίπτωση ακύρωσης της κράτησης, ελάχιστη διαμονή, μέγεθος γκρουπ κ.ά και πιο προϊόντικά χαρακτηριστικά όπως ο τύπος, η θέση, η θέα του δωματίου, η ιδιότητα του πελάτη σε σχέση με συγκεκριμένους οργανισμούς, η εταιρική αφοσίωση και ο χρόνος κράτησης<sup>178</sup>. Γίνεται δε κατανοητό πως η πολλαπλότητα και η πολυπλοκότητα των χαρακτηριστικών αυτών που δομούν τις δικλείδες των φραχτών σε συνδυασμό και με τις υπόλοιπες προσωπικές επιλογές του εκάστοτε πελάτη σε σχέση με την κράτησή του, εντέλει τον οδηγούν σε μια αυτο-ένταξη σε κάποια μοναδικού τύπου κατάτμηση (self-segmentation)<sup>179</sup>.

Η ευνοϊκή τιμολόγηση είναι ένας βασικός παράγοντας που ωθεί τους πελάτες να εγγραφούν ως μέλη εφοσον τους δίδεται αυτή η δυνατότητα. Τα μέλη αυτά τα οποία συμμετέχουν σε προγράμματα εταιρικής αφοσίωσης είτε λαμβάνουν χαμηλότερες τιμές ή εν γένει υψηλότερη αξία σε μια υπηρεσία δεδομένης τιμής, όπως λόγου χάρη επιπρόσθετες (έξτρα) παροχές, ενώ

---

<sup>176</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.142

<sup>177</sup> Liu W, Guillet BD, Xiao Q, et al., *Globalization or location of consumer preferences: the case of hotel room booking*, *Tourism Management*, 41, 2014, σελ. 148-157

<sup>178</sup> Ivanov S., *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, Varna: Zangador, 2014

<sup>179</sup> Narangajavana Y, Garrigos-Simon FJ, Sanchez J, et al., *Prices, prices and prices: a study in the airline sector*, *Tourism Management* 41, 2014, σελ. 28-42

κάποιες επιχειρήσεις τους τα προσφέρουν συνδυαστικά, και τα δύο, με τρόπο άμεσο ή έμμεσο (σύστημα συγκέντρωσης πόντων). Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών τιμολόγησης είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνουμε υπόψιν τον αντίκτυπο και την απόδοση των προγραμμάτων αυτών καθώς συνεπάγονται τόσο δημιουργία κόστους όσο και απώλεια εσόδων.

Ένα άλλο είδος κανιβαλισμού που είναι πιθανό να συναντήσει κανείς προέρχεται από την ίδια την επιχείρηση όταν διαμορφώνοντας και «λανσάροντας» ένα νέο προϊόν πλήττει κατά βάση δικά της ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Εάν το νέο προϊόν έχει ευνοϊκότερο συσχετισμό κόστους-τιμής τότε πρόκειται απλώς για μια έμμεση αντικατάσταση -που δίνει τη δυνατότητα απόσυρσης των παλιότερων προϊόντων- με ένα νέο που θα ευνοήσει την κερδοφορία. Εάν αυτό όμως δεν συμβαίνει και το αποτέλεσμα είναι να πληγούν τα μερίδια αγοράς των ήδη υπαρχόντων προϊόντων χωρίς να προσεγγιστούν νέοι πελάτες, τότε ο κανιβαλισμός έχει μόνο αρνητική ανάγνωση (δικαιολογώντας πρακτικά και το όνομά του).

Ακόμα μια περίπτωση κανιβαλισμού, εκφρασμένου εις βάρος των πελατών αυτή τη φορά, είναι η εκμετάλλευση προβληματικών συγκυριών προς επιβολή παράλογα υψηλών τιμών, όταν μάλιστα ο καταναλωτής δεν έχει εναλλακτικές δυνατότητες. Εδώ υπεισέρχεται το τεράστιο ηθικό ζήτημα με τη διαχείριση της κερδοσκοπίας σε πολύ ειδικές περιπτώσεις, όπου κάποια επιχείρηση εκμεταλλεύεται τη δυνατότητα για πολύ υψηλές τιμές (price gauging) ως συνέπεια αλματώδους αύξησης της ζήτησης που προέρχεται όμως από ένα μη συνηθισμένο και συνήθως τραγικό γεγονός (πχ μια μεγάλη καταστροφή)<sup>180</sup>.

Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που ζούμε και με την ευκολία με την οποία διακινείται σήμερα η πληροφορία, κάτι τέτοιο φυσικά δεν είναι δυνατό ούτε να συγκαλυφθεί ούτε να μην τεθεί στην κρίση του συνόλου των δυνητικών πελατών. Ανατρέχοντας τους όρους της δικαιοσύνης και της διττού δικαιώματος (στα οποία αναφερθήκαμε στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο) αντιλαμβανόμαστε πως τέτοιες συμπεριφορές εκ μέρους της επιχείρησης αποκλείεται να μείνουν «ατιμώρητες».

Προς κατεύθυνση πρόληψης ανάλογων δυσμενών προβληματικών καταστάσεων κινείται και το σκεπτικό της ακεραιότητας στην τιμολόγηση (πολιτική ειλικρινούς τιμής) όπου οι επιχειρήσεις εγγυώνται πως οι τιμές τους θα είναι όμοιες σε ομοειδείς ή κανονικές συνθήκες πώλησης.

---

<sup>180</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.139

Αφήνοντας όμως τον κανιβαλισμό στην άκρη, επανερχόμαστε στους φράχτες τιμής. Οι φράχτες τιμής, όπως αναφέραμε, κατασκευάζονται/τίθενται ώστε να αποτρέψουν τους πελάτες να μεταπηδούν από το ένα τμήμα της αγοράς στο άλλο επιδιώκοντας διαρκώς τη χαμηλότερη δυνατή τιμή αλλά και με σκοπό, μέσα από τη δομή και τη λειτουργία τους, να κατευθύνουν την προσαρμογή του πελάτη σε προβλέψιμες συμπεριφορές, επιθυμητές και συναφείς με τις επιδιώξεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης<sup>181</sup>. Γνωστοί μας φράχτες τιμής είναι οι κρατήσεις που «υποχρεωτικά» γίνονται πολύ νωρίς καθώς και οι μη επιστρεφόμενες (μη δεκτικές σε αναθεώρηση και επιστροφή κατ' ουσίαν) καταθέσεις χρημάτων.

Είναι ξεκάθαρο δε, πως αν εξαλειφθεί το τιμολογιακό κίνητρο της πρώιμης κράτησης οι περισσότεροι εκ των πελατών που το χρησιμοποιούν θα πάψουν να πραγματοποιούν τις κρατήσεις τους νωρίς.

Η κατάλληλη θεσμοθέτηση και εφαρμογή φραχτών τιμής γίνεται ιδιαίτερα κρίσιμη όταν μια επιχείρηση έχει επιλέξει να προχωρήσει σε εκπτώσεις. Πρέπει να τίθενται περιορισμοί που αποτρέπουν πελάτες που ήδη απολαμβάνουν κάποιας έκπτωσης να προσθέσουν και νέα επ' αυτής σε μια προσπάθεια περαιτέρω μείωσης της τιμής.

Στις περισσότερες περιπτώσεις θα πρέπει να είναι σαφές πως οι εκπτώσεις δεν δύνανται να συνδυαστούν με προγράμματα πόντων ή προνόμια συχνών πελατών<sup>182</sup>.

Από την άλλη πλευρά, έτσι ώστε να λειτουργήσουν οι φράχτες τιμής αποτελεσματικά, και όπως υποστηρίζει ο Kimes, να μην μειώσουν σε μεγάλο βαθμό την αξία που εισπράττει ο πελάτης που κάνει χρήση της έκπτωσης σε σχέση με την αξία εξασφάλισης που απολαμβάνει η επιχείρηση, δεν θα πρέπει να είναι πάρα πολύ αυστηροί<sup>183</sup>, και αυτό που έχει σημασία εντέλει είναι η ίδια η έκπτωση που δέχονται να αντισταθμίζει την «ποινή» που ενδέχεται να υποστούν σε επίπεδο περιορισμών.

Η τελευταία αυτή παρατήρηση μας εισάγει στην επόμενη ενότητά μας που δεν είναι άλλη από τη διαχείριση και την κατανομή του ρίσκου που εντέλει μοιράζονται πωλητές και αγοραστές.

---

<sup>181</sup> Zhang M and Bell P., *Price fencing in the practice of revenue management: an overview and taxonomy*, Journal of Revenue and Pricing Management 11(2), 2012, σελ. 146-159.

<sup>182</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.145

<sup>183</sup> Kimes 2002, in Irene C.L Ng, ό.π. σελ.127

Πριν περάσουμε όμως σε αυτή οφείλουμε να σημειώσουμε πως οι φράκτες τιμής που ευνοούν κάποια συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, γιατί τα καθιστούν υπό συγκεκριμένους όρους δικαιούχα εκπτώσεων, και ως εκ τούτου εκμαιεύουν αίσθηση δικαιοσύνης ως προς την τιμολόγηση, άρα και καλύτερη πρόταση αξίας, την ίδια στιγμή προκαλούν το αντίθετο αποτέλεσμα στα τμήματα της αγοράς που εξαιρούν<sup>184</sup>. Θα πρέπει να σημειώσουμε επίσης πως σύμφωνα με τον Noone (2016), η σημερινή διαφάνεια τιμών στα ξενοδοχεία σε συνδυασμό με την ανάγκη για ενίσχυση της ζήτησης έχουν συμβάλλει στη μείωση της τάσης προς τοποθέτηση φραχτών τιμής<sup>185</sup> (διαπίστωση που όντως ισχύει εάν αναλογιστούμε την ευκολία και την «ατιμωρία» με την οποία πραγματοποιούμε σήμερα ακυρώσεις σε κρατήσεις στα περισσότερα ξενοδοχεία ανεξαρτήτως από το κανάλι μέσα από το οποίο τις πραγματοποιούμε).

### 5.5.2 Διαχείριση Ρίσκου

Μια κλασική περίπτωση μη χρηματικού κόστους για τον καταναλωτή είναι το ρίσκο, είτε πρόκειται για το ρίσκο απόκτησης είτε για το ρίσκο αποτίμησης.

Το ρίσκο απόκτησης αναφέρεται στην διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας όταν ο καταναλωτής λάβει την τελική απόφαση αγοράς αλλά και στην ίδια την τιμή που μπορεί να έχει διαμορφωθεί σε αποτρεπτικά επίπεδα ενώ το ρίσκο αποτίμησης στην χρονική απόσταση μεταξύ αγοράς και προσλαμβανόμενης αξίας από τη χρήση, η οποία μπορεί να είναι αρκετά μεγάλη έτσι ώστε να δίνει πρόσβαση σε μια επιλέξιμη τιμή.

Από την άλλη, σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως και ο πωλητής έχει να αντιμετωπίσει ένα αντίστοιχο ρίσκο απώλειας εσόδων (εάν εντέλει τιμολογεί σε τιμή χαμηλότερη της μέγιστης δυνατής) ή αντίστοιχα ένα ρίσκο αδιάθετου απόθέματος (εάν στην προσπάθειά του να διατηρήσει μια τιμή ψηλά αποτυγχάνει να θέλξει τους καταναλωτές)<sup>186</sup>.

Η ιδέα αυτού του ρίσκου όπως αντιλαμβανόμαστε βρίσκεται στον πυρήνα της σκέψης της δυναμικής τιμολόγησης και ως εκ τούτου και στο Revenue Management, ενώ η ορθή διαχείρισή

---

<sup>184</sup>Irene C.L Ng, ό.π, σελ.128

<sup>185</sup> Noone BM., *Pricing for hotel revenue management: evolution in an era of price transparency*, Journal of Revenue and Pricing Management, 15(3), 2016, σελ. 264-269

<sup>186</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.109

του μας φέρνει και εδώ στον νου μια άτυπη συμφωνία στη λογική του διττού δικαιώματος που δημιουργεί κάποιους σχετικούς όρους, και φυσικά «αίσθηση», δικαιοσύνης. Δεδομένης όμως της υποκειμενικής διάστασης της εκτίμησης που γίνεται, είναι πιθανό οι πελάτες να μην εκλαμβάνουν τη σχέση τιμής, έκπτωσης, χρονικής απόστασης και εξασφαλίσεων, ως δίκαιη.

### **5.5.3 Κανάλια διανομής και τιμές**

Εάν υπάρχει ένα γεγονός που είναι αδιαμφισβήτητο αυτό είναι πως στους καταναλωτές δεν αρέσει καθόλου να υπόκεινται σε διαφορετικές τιμές για τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες με γνώμονα τον τρόπο που κατέληξαν στην πραγματοποίηση της αγοράς τους, δηλαδή σε σχέση με το ποιο κανάλι διανομής χρησιμοποίησαν για να την ολοκληρώσουν.

Τους ενοχλεί με κάποιον τρόπο η προοπτική ότι κάθε φορά θα πρέπει να εξαντλούν την περιήγησή τους σε όλα τα σημεία πώλησης που η εν λόγω επιχείρηση χρησιμοποιεί ώστε να είναι βέβαιοι πως κάνουν χρήση της καλύτερης δυνατής τιμής.

Είναι σε θέση μεν να κατανοήσουν την διαφοροποίηση των τιμών λόγω διαφορετικών επιπέδων ζήτησης αλλά τους είναι σχετικά αδύνατο να αποδεχτούν πως μια ιστοσελίδα μπορεί να διαθέτει το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία σε διαφορετική τιμή από κάποια άλλη (πόσο μάλλον δε όταν η τιμή διάθεσης είναι μικρότερη από εκείνη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης που παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, π.χ ενός ξενοδοχείου ή ταξιδιωτικού γραφείου). Το γεγονός ότι η διαφορά αυτή στην τιμή μπορεί να είναι ζήτημα διαφορετικού κόστους ανά κανάλι διανομής, δεν είναι κάτι που τους αφορά ή τους ενδιαφέρει, και αυτό διότι στον προσωπικό τους τρόπο δόμησης της έννοιας της αξίας που εισπράττουν ως τελικοί καταναλωτές, το κόστος διανομής παίζει μικρό ή καθόλου ρόλο.

Η διαπίστωση αυτή μάλιστα είναι που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να μπουν στην λογική εφαρμογής μιας -διαφορετικής αυτή τη φορά σε σχέση με εκείνη που είδαμε να είναι στραμμένη στον ανταγωνισμό- πολιτικής price parity, μιας πρακτικής δηλαδή που επιδιώκει τη διατήρηση

του ίδιου λίγο - πολύ επιπέδου τιμών σε όλα τα κανάλια διανομής ώστε να αντιμετωπιστεί, και κατά βάση να περιοριστεί, η δυσαρέσκεια των πελατών<sup>187</sup>.

Στην προσπάθεια της αντιμετώπισης του ζητήματος των διαφορετικών τιμών διάθεσης μέσα από διαφορετικά κανάλια διανομής και της δυσαρέσκειας που αυτή προκαλεί, πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν την πρακτική της εγγυημένης καλύτερης τιμής (best price guarantee) μέσα από την οποία η παραγωγός επιχείρηση δέχεται να χρεώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς που θα βρεθεί εκ μέρους του καταναλωτή, η οποία, εννοείται βέβαια, πως θα είναι μικρότερη από την αναγραφόμενη στην ιστοσελίδα της.

#### **5.5.4 Αποτελέσματα λαθών στην τιμολόγηση**

Αν και θα μπορούσαν να ειπωθούν πολλά και με αναλυτικό τρόπο, για το πού μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τουρισμό, τα όποια λάθη στην τιμολόγηση, αρκεί η συνοπτική αναφορά δύο αποτελεσμάτων που εντέλει περιγράφουν όλο το διακύβευμα:

-Η χρέωση υπερβολικά υψηλής τιμής απομακρύνει τους πιθανούς πελάτες.

-Η χρέωση υπερβολικά χαμηλής τιμής αφήνει την επιχείρηση δίχως έσοδα, που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της απροσκοπτης λειτουργίας της. *Ο εξοπλισμός παλιώνει, οι μοκέτες λερώνονται και οι βαμμένες επιφάνειες θα πρέπει να ξαναβαφτούν*<sup>188</sup>. Μια επιχείρηση που δεν έχει αρκετά έσοδα ώστε να συντηρήσει το λειτουργικό της επίπεδο, σύντομα τίθεται εκτός αγοράς.

---

<sup>187</sup> Tranter et al, ό.π., σελ.135

<sup>188</sup> Kotler, ό.π., σελ.291



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

Για το τέλος της ανάλυσής μας, αφήσαμε την συγκεντρωτική παρουσίαση του διαδικτύου, ως του νέου παράγοντα που αναδιαμορφώνει ριζικά το τοπίο τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στο επιμέρους πεδίο της επιλογής πολιτικής τιμολόγησης. Η online έρευνα αγοράς εκ μέρους των πελατών αλλά και η δυνατότητα παρακολούθησης και ανάλυσης τόσο αυτής όσο και της αγοραστικής συμπεριφοράς τους εκ μέρους των επιχειρήσεων θέτει λίγο-πολύ τις παραδοσιακές πολιτικές τιμολόγησης προς επαναξιολόγηση ή εν γένει εκ νέου εκτίμηση των συνδυαστικών τους δυνατοτήτων. Ας προσπαθήσουμε να δούμε τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται αυτή η αναπόφευκτη πορεία.

Στις online αγορές, η τιμολόγηση αποτελεί σημείο κλειδί. Είναι σημαντικό να φέρουμε στον νου μας τις εκτενείς θεωρίες και στρατηγικές του R.M -συμπεριλαμβανομένων της τιμής αναφοράς, της δυναμικής τιμολόγησης και των υπεράριθμων κρατήσεων- ώστε να αποκομίσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα των οικονομικών χαρακτηριστικών του online marketing<sup>189</sup>.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας τομέας που βίωσε μια μεταβολή στο υπόδειγμα λειτουργίας του λόγω της έκρηξης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η πλειονότητα των πελατών δεν αναζητούν πλέον ξενοδοχεία σε καταλόγους ή καλούν στα ξενοδοχεία για να «κλείσουν» δωμάτια, παρά το διεκπεραιώνουν από μόνοι τους, άμεσα, διαμέσου του διαδικτύου ή μέσω των παγκοσμίων συστημάτων διανομής των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Αυτό είχε σημαντικό αντίκτυπο στον τουριστικό τομέα που αναγκάστηκε να τροποποιήσει τις προσεγγίσεις του τόσο σε σχέση με το ανταγωνιστικό μάρκετινγκ όσο και με την απόκτηση/προσέλκυση νέων πελατών<sup>190</sup>.

Στο ψηφιακό περιβάλλον η τιμή έχει αποκτήσει ένα ειδικό, πιο σημαντικό, ρόλο. Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν νέα, αποτελεσματικά, διαχειριστικά εργαλεία για πολιτικές τιμολόγησης αλλά την ίδια στιγμή την καθιστούν πιο περίπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της.

---

<sup>189</sup> Viglia, ό.π., σελ.88

<sup>190</sup> Viglia, ό.π., σελ.88

Στο συντριπτικά μεγαλύτερο κομμάτι της ανθρώπινης ιστορίας, οι τιμές ορίζονταν ως προϊόν διαπραγμάτευσης μεταξύ αγοραστών και πωλητών (τα αποκαλούμενο παζάρι). Αντιθέτως, πλέον αυτό που επικρατεί -στους στατικούς κλάδους- είναι η κατίσχυση μιας τιμής, ανεξαρτήτως, για όλους τους αγοραστές, ιδέα που προέκυψε σχετικά πρόσφατα ως επόμενο της μαζικής παραγωγής και του σύγχρονου τρόπου που λειτουργεί το εμπόριο σε λιανικό επίπεδο.

Ωστόσο, πολύ πρόσφατα το διαδίκτυο έχει ξεκινήσει να αντιστρέφει και πάλι αυτή την πολιτική δεδομένης για όλους τιμής.

Ο νέος τεχνολογικός εξοπλισμός προσέφερε στους online πωλητές μια χωρίς προηγούμενο ευκαιρία να εντοπίσουν και να αναλύσουν τις συμπεριφορές των πελατών τους και να αποκτήσουν χρήσιμες πληροφορίες για τις προτιμήσεις τους (την δυνατότητα να «χτίζουν» τα προϊόντα πάνω στον πελάτη) και ευρύτερη γνώση ως προς την ευαισθησία τους ως προς την τιμή και την προθυμία τους προς πληρωμή<sup>191</sup>.

Ως αποτέλεσμα, η διαφορική τιμολόγηση ή διάκριση τιμών τέθηκε σε εφαρμογή. Πρόκειται για ένα ισχυρό εργαλείο που επιτρέπει στους πωλητές να βελτιώσουν τα κέρδη τους και να μειώσουν το πλεόνασμα του καταναλωτή που βρισκόταν στα χέρια των αγοραστών. Ακόμα, η διάκριση τιμών δίνει τη δυνατότητα στους πωλητές να παράσχουν το προϊόν τους σε αγοραστές που σε κάθε άλλη περίπτωση θα αποκλείονταν λόγω του ύψους της τιμής από την αγορά, που ως αποτέλεσμα αυξάνει την οικονομική αποτελεσματικότητα<sup>192</sup>.

Είναι επίσης απλούτερο να κινηθεί κανείς ανάλογα και να διαχειριστεί τις τιμές των ανταγωνιστών του λειτουργώντας δυναμικά (κάνοντας δηλαδή χρήση της δυναμικής τιμολόγησης). Οι αλλαγές στην τιμή είναι ευκολότερες, σχεδόν χωρίς οικονομικό κόστος και προοπτικά πιο αποτελεσματικές με τη δυναμική τιμολόγηση. Η νέα τεχνολογία κατέστησε τη δυναμική τιμολόγηση όχι μόνο ευρέως δυνατή αλλά επίσης, εμπορικά βιώσιμη αλλά και πλέον επικερδή<sup>193</sup>.

---

<sup>191</sup> Hinz et al.,2011, in Viglia, ό.π., εισαγωγή σελ.χ

<sup>192</sup>Bakos,1998 in Viglia, ό.π., εισαγωγή σελ.χ

<sup>193</sup> Elmaghraby & Keshinocak 2002, ό.π., εισαγωγή σελ.χ

Στο αυξανόμενο περίπλοκο περιβάλλον μάρκετινγκ που έχει δημιουργήσει το διαδίκτυο, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον σε πολλαπλές πλατφόρμες, διαχειριζόμενες διαφορετικές τιμές εντός και εκτός διαδικτύου<sup>194</sup>.

Οι τιμές καθίστανται περισσότερο διαφανείς καθώς οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο για να τις συγκρίνουν και να αναζητήσουν ευκαιρίες. Η απάντηση σε αυτό εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι η δυναμική αναπροσαρμογή των τιμών σύμφωνα με τις διακυμάνσεις στη ζήτηση<sup>195</sup>.

Ο πελάτης θεωρείται πλέον μόνο ως δέκτης τιμής και η απόφαση που λαμβάνει αφορά μόνο την πραγματοποίηση ή μη της αγοράς<sup>196</sup>. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με το συντριπτικά μεγαλύτερο κομμάτι της ανθρώπινης οικονομικής ιστορίας όπου η τιμή διαχρονικά αποτελούσε προϊόν επιτόπου διαπραγματευσης μεταξύ πωλητή και αγοραστή.

Ωστόσο εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε πως η ηλεκτρονική εποχή με την αλματώδη ανάπτυξη των μέσων και των εφαρμογών της σε ειδικές περιπτώσεις αναιρεί αυτή τη μονόδρομη σχέση μέσω των ηλεκτρονικών δημοπρασιών ή των αντίστροφων δημοπρασιών.

Μέσα από αυτές, ειδικά από τις αντίστροφες δημοπρασίες, οι υπηρεσίες μπορούν να καθοδηγηθούν τόσο ως προς την αξία που κομίζουν για κάθε διαφορετικό πελάτη όσο και για την προθυμία του προς πληρωμή<sup>197</sup>.

Όπως υποστήριξε ο Bakos (1997) το διαδίκτυο δεν χρειάζεται καν να προσφέρει χαμηλότερες τιμές εφόσον ήδη καθιστά ευκολότερο τον εντοπισμό των πωλητών που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Και μόνο το καλύτερο αυτό ταίριασμα, θεωρητικά, επιτρέπει στους πωλητές να αξιώσουν υψηλότερη τιμή<sup>198</sup>.

Οι Lal και Sarvary (1999) παρέχουν μια σημαντική εξαίρεση στην πεποίθηση ότι το διαδίκτυο θα αυξάνει διαρκώς τον ανταγωνισμό δείχνοντας πως καθιστώντας την παραγγελία αγαθών και υπηρεσιών μέσω αυτού το ίδιο εύκολη, άρα και αδιάφορη ως κρίσιμο παράγοντα επιλογής, εάν το ένα εκ των δύο προϊόντων θεωρείται γνώριμο γιατί έχει αγοραστεί και στο παρελθόν,

---

<sup>194</sup> Grewal et al, 2010, in Viglia, ό.π., σελ.49

<sup>195</sup> Middleton, ό.π., σελ.260

<sup>196</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.91

<sup>197</sup> Irene C.L Ng, ό.π., σελ.106

<sup>198</sup> Bakos in Vithala, ό.π., σελ.104

υπερέχει ξεκάθαρα ως επιλογή σε σχέση με το άλλο – αγνώστου εταιρικού σήματος, του οποίου η αξία χρήζει ακόμα διερεύνησης, ακόμα και αν το δεύτερο προσφέρεται σε ευνοϊκότερη τιμή. Κοινώς αυτό που συμβαίνει είναι πως στο τελικό κόστος για τον πελάτη, στην τιμή δηλαδή, θα πρέπει να συμπεριληφθεί και εκείνο της επίσκεψης σε ένα κατάστημα λιανικής για να προκύψει εκ του σύνεγγυς εξοκείωση με το άγνωστο εταιρικό σήμα μέσα από σχετική πληροφόρηση. Αυτό δίνει ένα πλεονέκτημα κόστους στον πωλητή του γνωστού προϊόντος το οποίο μπορεί να εκμεταλλευτεί όταν θέτει την τιμή. Υπό αυτό το πρίσμα μπορούμε να πούμε ότι το διαδίκτυο ενισχύει την αφοσίωση στα ήδη γνωστά εταιρικά σήματα και μειώνει εντέλει τον ανταγωνισμό<sup>199</sup>.

Πέραν των προβληματισμών όπως ο παραπάνω, ακόμα πιο συνήθεις είναι οι ενστάσεις ως προς την ελευθερία πρόσβασης των επιχειρήσεων στα προσωπικά δεδομένα των πελατών (το προσφάτως προκύψαν στα ελληνικά δεδομένα ζήτημα με το GDPR) αλλά και η ηθική διάσταση της διάκρισης τιμών που μπορεί να φτάνει στο one-to-one pricing και στα σχετιζόμενα με αυτό ζητήματα που αναδείξαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Σε γενικές γραμμές ωστόσο, οφείλουμε να πούμε πως το Revenue Management το οποίο αποτελεί το σήμα κατατεθέν της ψηφιακής εποχής (άσχετα αν υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που αρνούνται τόσο να παραδεχτούν αυτή την άποψη όσο και να την υιοθετήσουν<sup>200</sup>) και στη λογική του οποίου λειτουργούν και υποτάσσονται πλέον όλες οι υπόλοιπες πολιτικές, στρατηγικές και πρακτικές τιμολόγησης κάνει χρήση όλων των ψηφιακών δυνατοτήτων του digital marketing (social media, newsletters, SEO, SEM κ.ο.κ) που του παρέχονται και δείχνει όχι μόνο να τις ακολουθεί και να τις χρησιμοποιεί, αλλά και να εξελίσσεται μαζί τους.

Ένα τυπικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι το e-WOM (Word of Mouth) που βασίζεται στις αξιολογήσεις και τα σχόλια των πελατών που διαμορφώνουν την online φήμη (e-reputation) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Όπως παρατηρεί ο Phillips<sup>201</sup>, το e-WOM αποτελεί μια σημαντική πηγή πληροφόρησης στα χέρια των ξενοδοχειακών μάνατζερς ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών, και ως εκ τούτου ένα ισχυρό εργαλείο για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

---

<sup>199</sup> Vithala, ό.π., σελ.103

<sup>200</sup> Kotler, ό.π., σελ.315

<sup>201</sup>Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., and Schegg, R., *Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis*, Journal of Travel Research, 56(2), 2017, σελ.235-249

Στεκόμαστε εδώ περισσότερο στο ζήτημα της βελτίωσης, καθώς έχει παρατηρηθεί πως η πλειονότητα και η μεγαλύτερη ένταση σε επίπεδο σχολίων αφορά αποτυχία εξυπηρέτησης που κατατίθεται δημόσια ώστε να αποτρέψει μελλοντικούς πελάτες να τύχουν παρόμοιας αρνητικής εμπειρίας<sup>202</sup>.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν και να αξιολογούν εκ του σύνεγγυς την online φήμη τους, ως καθοδηγητικό μέσο, σε σχέση με την υιοθέτηση στρατηγικών τιμολόγησης, οι οποίες είναι εκείνες που εντέλει θα επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητά τους και κατά προέκταση την τοπική οικονομία της περιοχής που δραστηριοποιούνται<sup>203</sup>.

Δεδομένου του γεγονότος πως το e-WOM επηρεάζει τόσο τις προτιμήσεις όσο και την προθυμία προς πληρωμή (willingness to pay) εκ μέρους του πελάτη -ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών αφού η διαχείριση ρίσκου σχεδόν επιβάλλει πλέον την έρευνα πληροφοριών που πρόερχονται από την εμπειρία προηγούμενων πελατών<sup>204</sup> - η χάραξη πολιτικής τιμολόγησης που θα επικοινωνεί την πρόταση αξίας της τουριστικής επιχείρησης, αλλά και θα δημιουργεί χώρο εκμετάλλευσης του θετικού e-WOM<sup>205</sup> αλλά και διάψευσης/αντιμετώπισης του αρνητικού, κρίνεται εξόχως σημαντική.

Προφανώς μια θετική/ευνοϊκή online φήμη, δημιουργεί περιθώριο για υψηλότερες τιμές διάθεσης τόσο στα δωμάτια αλλά και καλύτερης απόδοσης όλων των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης<sup>206</sup>

Οι περισσότερες, αν όχι όλες οι πολιτικές τιμολόγησης που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια πέραν της αυτόνομης δράσης τους, δρουν πλέον σχεδόν αυτονόητα και σε συνδυασμό με το Revenue Management προσπαθώντας να συνδιαμορφώσουν ένα κοινό πεδίο συμφωνίας και ωφέλειας τόσο για τους πελάτες όσο και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο του τουρισμού. Ένα πεδίο που παρέχει στη μια πλευρά πληροφόρηση και τιμές σε ένα

---

<sup>202</sup> Sánchez-García, I., and Currás-Pérez, R., *Effects of dissatisfaction in tourist services: the role of anger and regret*, *Tourism Management*, 32, 2011, σελ.1397-1406

<sup>203</sup> Pulina, M. and Santoni, V., *Hotel online pricing policy: A review and a regional case study*, *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research* 42, 2018, σελ.95

<sup>204</sup> Papathanassis, A., and Knolle, F., *Exploring the Adoption and Processing of Online Holiday Reviews: A Grounded Theory Approach*, *Tourism Management*, 32(2), 2011, 215-224

<sup>205</sup> Torres, E. N., Singhb, D., and Robertson-Ringb, A., *Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lesson from the hotel industry*, *International Journal of Hospitality Management*, 50, 2011, σελ.77-83.

<sup>206</sup> Ogut, H., and Onur Tas, B. K. , *The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry*, *Service Industries Journal*, 32(2), 2012, σελ.197-214.

ιδανικό «πακέτο αξίας» και για την άλλη ανάπτυξη πωλήσεων και κερδοφορίας με τους πιο αποδεκτούς, και για τις δύο πλευρές, όρους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, η τιμή διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας τουριστικής επιχείρησης, ή εν γένει η τιμολογιακή πολιτική της, δεν είναι -και δεν πρέπει να είναι- ούτε αποτέλεσμα τυχαιότητας ούτε αποτέλεσμα μιμητισμού (αν και μπορεί να είναι, με παρακινδυνευμένα βεβαίως αποτελέσματα, και τα δύο).

Η τιμή, όχι μόνο είναι ο παράγοντας εκείνος του μείγματος μάρκετινγκ που δημιουργεί/«φέρνει» τα έσοδα, αλλά σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα μέσα που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της, διαμορφώνει την «ταυτότητα» του προϊόντος ως πρόταση αξίας και την τοποθετεί στον αξιακό χάρτη του πελάτη, ώστε να αντιπαρατεθεί τόσο στις αναστολές του (αίσθηση δικαιοσύνης, τιμές αναφοράς, προθυμία προς πληρωμή), που τον απομακρύνουν από την αγορά του εν λόγω προϊόντος όσο και στα προϊόντα του ανταγωνισμού που υφαρπάζουν τους πελάτες-στόχους άρα και το εισόδημα που αυτοί κατευθύνουν στον κλάδο.

Το τοπίο εντός του οποίου, η κεντρικής σημασίας πολιτική της τιμολόγησης λαμβάνει σάρκα και οστά, διαμορφώνεται πλέον δυναμικά και ταχύτατα σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο, και -πλέον- ψηφιακό, κόσμο, και απαιτεί βαθιά γνώση και κατανόηση τόσο των συνθηκών του παρελθόντος όσο και των προοπτικών του μέλλοντος.

Η κατάτμιση της αγοράς σε τμήματα που μπορεί να φτάνει έως και τον μοναδικό πελάτη, την οποία έφερε μαζί της η έλευση του διαδικτύου αλλά και των σύγχρονων μέσων συλλογής στοιχείων και ανάλυσης, δίνει τη δυνατότητα για εξατομικευμένα μοντέλα πώλησης, άρα και τιμολόγησης.

Η ένταση όμως του ανταγωνισμού και η διαφάνεια της αγοράς τόσο σε σχέση με αυτόν όσο και σε σχέση με τη σύγκριση και αξιολόγηση που μπορεί να κάνει πλέον ο πελάτης, έχουν μετατρέψει την επιλογή πολιτικής τιμολόγησης σε ζήτημα όχι έμπνευσης και ενστίκτου αλλά επιστημονικής προσέγγισης των δεκάδων παραμέτρων και συνιστωσών που τίθενται προς αξιολόγηση (στη φύση τους, τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών).

Παρά την διαρκή και θεαματική ανάπτυξη του κλάδου του τουρισμού, η ένταση του ανταγωνισμού και τα κεφάλαια που επενδύονται σήμερα γύρω από τη δόμηση μοναδικής αξίας,

είναι τέτοια, ώστε κάθε λάθος μπορεί να αποβεί ολέθριο τόσο για την κερδοφορία όσο εντέλει και για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η συνθετική ικανότητα σε σχέση με τα εργαλεία τιμολόγησης που έχει στη διάθεσή του ο κλάδος και η διαρκής παρακολούθηση των δυναμικά διαμορφούμενων τιμών και του αποθέματος είναι εκ των ων ουκ άνευ στοιχείων που πρέπει να διαθέτει η ομάδα τιμολόγησης, της οποίας η γνώση και ο έλεγχος θα πρέπει να διαπερνά όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Η τιμολόγηση θα πρέπει να υποστηρίζεται από όλον τον μηχανισμό της επιχείρησης και όπου χρειάζεται, εφόσον δημιουργεί αμφιβολίες στον πελάτη για τον τρόπο που λειτουργεί ή για την αξία που του προσδίδει ή του στερεί, να δίνονται απαντήσεις και εξηγήσεις που θα ανανεώσουν την πίστη στη βάση του διττού δικαιώματος που συγκροτεί και συγκρατεί την εμπορική αυτή σχέση.

Τα σύγχρονα εργαλεία τιμολόγησης που συνήθως βλέπουμε να αξιοποιούνται στο έπακρο από το Revenue Management είναι δυνατόν τόσο να απαξιωθούν όσο και να εκληφθούν ως προβληματικά από έναν πελάτη που δεν είναι σε θέση ή δεν έχει τη διάθεση να κατανοήσει πως μπορούν να υπάρχουν παράλληλα και ταυτόχρονα τόσες διαφορετικές τιμές που τον αφορούν ή γιατί η τιμολόγηση δεν εξελίσσεται πλέον γραμμικά με τον τρόπο που κατανοεί και έχει συνηθίσει.

Αν και ο πολλαπλασιασμός των πράξεων συν τω χρόνω είναι οι παράγοντες που είθισται να γεφυρώνουν το κενό επικοινωνίας μεταξύ πωλητών και αγοραστών (σε αυτό το κομμάτι οι αεροπορικές εταιρείες έχουν βοηθήσει τα πράγματα να εξελιχθούν σημαντικά), γιατί για κενό επικοινωνίας πρόκειται, η ενημέρωση των πελατών για τον τρόπο που πραγματοποιείται η σύγχρονη τιμολόγηση δύναται όχι μόνο να εξαλείψει το περιθώριο για δυσφορία ή παρεξηγήσεις, αλλά και να δημιουργήσει τον χώρο για δόμηση νέας αξίας στον πελάτη εφόσον του δοθεί να καταλάβει ο τρόπος με τον οποίο αυτή λειτουργεί υπέρ του.

Ανακεφαλαιωτικά - και συγκεκριμενικότερα- θα μπορούσαμε να πούμε πάντως πως κάθε επιχείρηση οφείλει να επιλέγει την πολιτική ή το μείγμα πολιτικών τιμολόγησης που θα ακολουθήσει αξιολογώντας σωστά το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον και γι' αυτό δεν υπάρχουν ιδανικές πολιτικές τιμολόγησης γενικά, παρά πολιτικές τιμολόγησης που ταιριάζουν καλύτερα στη φύση, τη θέση και τις επιδιώξεις της τουριστικής επιχείρησης.



## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

## ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### Διεξαγωγή & Αξιολόγηση Οκτώ (8) ερευνητικών συνεντεύξεων

#### 1. Περιγραφή

Το δεύτερο κομμάτι της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει την εκπόνηση έρευνας μέσω ημι-δομημένων σε βάθος συνεντεύξεων με επαγγελματίες του κλάδου του τουρισμού, και συγκεκριμένα του ξενοδοχειακού κλάδου, έτσι ώστε να συσχετιστούν τα ευρήματα του πρώτου μέρους της εργασίας (βιβλιογραφική έρευνα) με την βιωμένη εμπειρία και τις απόψεις των συνεντευξιαζομένων.

Σκοπός της συνέντευξης και των ερωτήσεων που επιλέγησαν ήταν ακόμα η καταγραφή της εγχώριας οπτικής σε σχέση με ζητήματα που απασχολούν τον κλάδο του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα έτσι ώστε να διαπιστωθούν τυχόν εθνικές ιδιαιτερότητες και πιθανές αποκλίσεις από κυρίαρχες παραδοχές.

Σε κάθε περίπτωση, η δομή (ερωτήσεις ανοικτού τύπου) και η σειρά των ερωτήσεων είχε σκοπό να οδηγήσει τόσο στην καταγραφή των απόψεων και της βιωμένης εμπειρίας των συνεντευξιαζόμενων όσο και να δημιουργήσει τον χώρο και το υπόβαθρο για τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής συζήτησης που θα τους έδινε τη δυνατότητα να καταθέσουν ελεύθερα, μια αυθεντική μαρτυρία, αλλά και τον πυρήνα της σκέψης και τον συναισθημάτων τους για τα προς συζήτηση ζητήματα.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν υπόψιν τους, με μικρές παραλλαγές και διευκρινιστικές προσθήκες, ήταν τα εξής:

- 1) Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;  
Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;

- 2) Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)
- 3) Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;
- 4) Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;
- 5) Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;
- 6) Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;
- 7) Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους.

Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (price fencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν;

- 8) Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή;
- 9) Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;

Από την πρώτη ήδη λοιπόν ερώτηση γίνεται μια προσπάθεια εισαγωγής στην κεντρική θεματική της συνέντευξης που είναι η τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου, ζητώντας από τους συνεντευξιαζόμενους μια γενική τοποθέτηση ως προς αυτήν, ενώ το υποερώτημα αφορά μια ειδική πτυχή της, αυτή της χρήσης της, ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια ζητείται η άποψή τους ως προς το υποκείμενο που ενεργεί (ή συνεργάζεται) στη διαμόρφωση αυτής ενώ η επόμενη ερώτηση προσπαθεί να μας εισαγάγει στο σκεπτικό των προσεγγίσεων και των πολιτικών τιμολόγησης, καθώς και στην αξία τους για τον τουριστικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Ακολούθως, στην τέταρτη ερώτηση, το ερώτημα εξειδικεύεται στο yield management/revenue management που από το βιβλιογραφικό κομμάτι της έρευνας έχει αναδειχθεί ως η πλέον επίκαιρη προσέγγιση, ενώ σιγά σιγά τίθεται προς συζήτηση και το ζήτημα της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης.

Στη υποκειμενικότητα του πελάτη εστιάζει αμιγώς η πέμπτη ερώτηση ζητώντας ωστόσο την ανατροφοδότηση στοιχείων από τη βιωμένη εμπειρία του συνεντευξιαζόμενου.

Ακολούθως, στις επόμενες δύο ερωτήσεις προσεγγίζονται ακόμα δύο σύγχρονα ζητήματα που αναδείχθηκαν κατά το βιβλιογραφικό κομμάτι της έρευνας και αφορούν την ψηφιακή εποχή που διανύουμε, της φήμης δηλαδή των ξενοδοχειακών/τουριστικών επιχειρήσεων στο διαδίκτυο και στο πως αυτή σχετίζεται με την τιμή διάθεσης των υπηρεσιών τους, καθώς και με την

“ορατότητα” που τα ψηφιακά μέσα έχουν κομίσει. Εδώ εξετάζεται ακόμα η δυνατότητα διαχείρισης του νέου αυτού δεδομένου και κατά πόσον δίνει την πρωτοβουλία στον αγοραστή έναντι του πωλητή αλλά και κατά πόσο μια σειρά μέσων, εν προκειμένω οι φράκτες τιμής, μπορούν/χρειάζεται να επαναφέρουν κάποια ισορροπία.

Η προτελευταία ερώτηση αποσκοπεί να θέσει, σε φιλοσοφική ίσως διάσταση, τη «σύγκρουση» των δύο υποκειμενικοτήτων, του πωλητή και του αγοραστή και να διερευνήσει ποιο είναι το σημείο σύμπλευσής τους (win-win), ενώ η συνέντευξη κλείνει με μια ανοιχτού τύπου ερώτηση που αποσκοπεί κυρίως στον εμπλουτισμό της συνολικής μαρτυρίας αλλά και σε μια προοπτική έκθεσης συμπερασμάτων για τη συζήτηση που προηγήθηκε – ανακεφαλαίωσης.

Για τη διενέργεια των οκτώ συνεντεύξεων που διήρκεσαν 15-30 λεπτά η κάθε μία, επιλέγη αντίστοιχος αριθμός επαγγελματιών του κλάδου, προσπαθώντας παράλληλα να ικανοποιηθούν δύο συνθήκες και μια αναγκαστική παραδοχή.

Έπρεπε δηλαδή να επιδιωχθεί μια σε εύρος καταγραφή ενός κατά τα άλλα ανομοιογενούς κλάδου και έπρεπε να υπάρχει μια σχετική αντιπροσωπευτικότητα σε σχέση με την ελληνική πραγματικότητα. Η αναγκαστική παραδοχή υπήρξε η αδυναμία πραγματοποίησης μεγάλου αριθμού συνεντεύξεων λόγω και της περιορισμένης πρόσβασης, ελλείψει γνωριμιών αλλά και εν μέσω μέτρων κατά της πανδημίας covid-19, σε ανθρώπους του κλάδου.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω τηλεδιάσκεψης (zoom, skype, viber) και ηχογραφήθηκαν από ειδική συσκευή (δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο). Στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν και παρουσιάζονται στο σύνολό τους στο παράρτημα της εργασίας.

Δεδομένου του γεγονότος πως λόγω τηλε-εργασίας, σε αρκετές περιπτώσεις, οι συνεντευξιαζόμενοι δεν βρίσκονταν σε χώρο γραφείου αλλά και τεχνικών ζητημάτων του διαδικτύου, οι ηχογραφήσεις παρουσιάζουν κάποια κενά (λίγα στον αριθμό) ενώ σε αρκετές περιπτώσεις καταγράφονται και ήχοι του περιβάλλοντος της συνέντευξης είτε από τον χώρο του συνεντευκτή είτε του συνεντευξιαζόμενου.

Η σύνθεση των συνεντευξιαζομένων περιλαμβάνει έξι (6) άνδρες και δύο (2) γυναίκες. Όλοι τους έχουν κεντρικό ρόλο στον σχεδιασμό του πλάνου τιμολόγησης των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν. Οι πέντε από αυτούς προέρχονται από τον χώρο του μαζικού τουρισμού και

συγκεκριμένα κατέχουν σημαντικές θέσεις σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες των πλέον τουριστικών προορισμών της χώρας (Χανιά, Κέρκυρα, Κως & Ρόδος)<sup>207</sup>, οι δύο εκπροσωπών κορυφαίες εταιρείες συμβουλευτικής και διαχείρισης τουριστικών ακινήτων (Hotelbrain & SWOT) ενώ ο απομένων ένας (1) είναι συνιδιοκτήτης του City/Boutique Hotel με τη μεγαλύτερη βαθμολογία στην πλατφόρμα Booking, στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

Τέλος, να αναφέρουμε πως οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν την περίοδο Ιανουάριος – Φεβρουάριος του 2020 με τους συνεντευξιζόμενους να βρίσκονται άλλοτε στον μόνιμο χώρο εγκατάστασής τους (στις πλείστες των περιπτώσεων οικία, γραφείο, ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις ανά την Ελλάδα) και άλλοτε στην περιοχή που τους βρήκε ο περιορισμός μετακινήσεων/ lockdown (Ισπανία) ενώ σε όλους δόθηκαν διαβεβαιώσεις πως θα τηρηθούν όροι εμπιστευτικότητας.

---

<sup>207</sup> Γίνεται αναλυτική αναφορά στη συνέχεια

## 2.Ευρήματα - Συμπεράσματα

Ένα γεγονός που καθίσταται από την αρχή της έρευνας ξεκάθαρο και όλοι λίγο πολύ οι συνεντευξιζόμενοι μάς ανέφεραν επιγραμματικά ή αναλυτικά -σε δύο περιπτώσεις αυτό γίνεται με τη μορφή συγκεκριμένης για αυτόν τον σκοπό δήλωσης- είναι πως μεταφέρουν αμιγώς το δικό τους κομμάτι της εμπειρίας το οποίο πιθανώς δεν συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία ή με τη γενικότερη εμπειρία, πράγμα τόσο κατανοητό όσο και αναμενόμενο.

Ένα ακόμα στοιχείο που καθίσταται από νωρίς πρόδηλο είναι πως οι μικρότερες μονάδες έχουν μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας στις κινήσεις τους και μπορούν να υιοθετήσουν πιο ευέλικτα -ή ακόμα και πειραματικά- διαφορετικές πολιτικές, ενώ οι μεγάλες μονάδες που δουλεύουν με τον μαζικό τουρισμό θα πρέπει να κινούνται με πιο παραδοσιακά, στατικά και μεγάλα συμβόλαια που θα καλύπτουν από νωρίς μέρος του κόστους τους, θα εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους και από εκεί και πέρα είναι στο χέρι τους εάν θα αξιοποιήσουν την περαιτέρω δυναμικότητά τους αμυντικά (συντηρητικά και δομημένα στη λογική διατήρησης ενός ήδη επιβραβευμένου τρόπου λειτουργίας) ή επιθετικά (επιδίωξη μεγιστοποίησης του κέρδους).

Στα επιμέρους σημεία της έρευνας τώρα θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής:

Ως προς τη σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών διάθεσης του ξενοδοχειακού κλάδου αρχικά, όλοι συμφωνούν πως έχει μεγάλη σημασία για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κάποιοι το χαρακτηρίζουν το "Α και το Ω" αλλά λίγο πολύ όλοι αναγνωρίζουν πως δεν είναι ανεξάρτητη αλλά σε ευθεία συνάρτηση με μία σειρά παραμέτρων αν και διεκδικεί μια σχετική πρωτοκαθεδρία ("Αυτό που λύνει την εξίσωση"). Σημειώνουν ακόμα πως διαμορφώνει την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω και την ανταγωνιστικότητά της.

Σε σχέση με το αν θα μπορούσε να λειτουργήσει η τιμή διάθεσης από μόνη της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επικρατώσα άποψη είναι μάλλον πως "όχι" αφού συμμετέχει σε ένα ευρύτερο πακέτο αξίας που λαμβάνει ο πελάτης που εντέλει διαμορφώνει ένας συνδυασμός πραγμάτων. Σημειώνεται πως κατά το παρελθόν συνέβαινε κάτι τέτοιο ενώ γίνεται ξεκάθαρο πως και πάλι μπορεί να λειτουργήσει μερικώς για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (πχ.early booking πελάτες) και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αφού μιμούμενο, οδηγεί τελικά σε πόλεμο τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων (για κάποιους αυτό θα μπορούσε να είναι και μέρος της

στρατηγικής εξόντωσης του ανταγωνισμού εφόσον οι ίδιοι θα άντεχαν την πίεση) και πιθανή υποβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση η χρήση του θέλει προσοχή (‘‘μπορεί να λειτουργήσει ως μπουμερανγκ) ενώ σημειώνεται πως αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη σύναψη των πολύ μεγάλων συμβολαίων (πχ με Tour Operators).

Σε σχέση με το ποιος καθορίζει την τιμή τώρα, οι απόψεις συγκλίνουν μάλλον προς τη συνδιαμόρφωση, συνδυάζοντας την οπτική και τις πληροφορίες που προσφέρουν τα μέλη μιας μεγαλύτερης ομάδας (διεύθυνση, διοίκηση, κρατήσεις, sales n’ revenue, marketing, contracting) μέσω επικοινωνίας και συζητήσεων (‘‘χρειάζεται ομάδα που θα μπορεί να αποκωδικοποιήσει το ευμετάβλητο και ασταθές περιβάλλον’’). Έτσι, ακόμα και αν η τελική απόφαση λαμβάνεται ουσιαστικά –πολλές φορές αναγκαστικά- από ένα άτομο, αυτό θα πρέπει πρώτα να έχει αφουγκραστεί τη γνώμη πολλών ανθρώπων (ακόμα και η επικοινωνία με το front office/reception για τις μικρότερες επιχειρήσεις, κρίνεται ουσιαστική).

Ως προς τον τρόπο τιμολόγησης τώρα, την προσέγγιση και την πολιτική που υιοθετείται, γίνεται ξεκάθαρο πως ο ανταγωνισμός και οι τιμές που διαμορφώνει, η επιρροή του προορισμού (destination), η κάλυψη του κόστους (αν και σημειώνεται πως οι αμιγώς κοστολογικές προσεγγίσεις αναγκαστικά αποτυγχάνουν γιατί δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί ο αναμενόμενος όγκος -της δουλειάς-), το προσδοκώμενο κέρδος/απόδοση και η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος πάντα παίζουν ρόλο ενώ αδιαμφισβήτητη είναι και η εξάρτηση από τα μεγάλα στατικά συμβόλαια και τις συμφωνίες με τους Tour Operators και τις Travel Agencies του εξωτερικού ή την εν γένει χαρακτηριζόμενη ‘‘χονδρική’’ (wholesale). Από εδώ και πέρα η έμφαση δίνεται από την κάθε επιχείρηση σε διαφορετικά κομμάτια (εκπτώσεις επί μιας βασικής τιμής, προσφορές για συγκεκριμένα segments και εθνικότητες πελατών) ενώ όσο περισσότερο η επιχείρηση στοχεύει μεμονωμένους πελάτες που την βρήκαν μέσω του διαδικτύου τόσο πιο απαραίτητα γίνονται τα μοντέλα δυναμικής τιμολόγησης και το revenue management. Διακριτή είναι η οπτική του αμιγώς resort hotel που φαίνεται να λειτουργεί με ένα πολύ συγκεκριμένο τρόπο.

Σε κάθε περίπτωση οι αναφορές σε μοντέλα τιμολόγησης είναι ποικίλες και δεν περιορίζονται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ερώτησης αλλά είναι διάχυτες σε όλη τη συνέντευξη ενώ αρκετά συνηθισμένη είναι η περιγραφική παρουσίαση του τρόπου τιμολόγησης χωρίς να ταυτίζεται με ένα δομημένο μοντέλο ή τη βιβλιογραφική του ονομασία. Ακόμα η αναφορά συγκεκριμένων



πολιτικών τιμολόγησης δεν αποκλείει την κατά περίπτωση χρήση άλλων (‘‘συνδυασμός κατά κύριο λόγο όλων..την κατάλληλη στιγμή που το χρειάζεσαι’’) γεγονός που καταδεικνύει την πολυπλοκότητα του κλάδου αλλά και την ανάγκη ταχείας προσαρμογής στο ευμετάβλητο περιβάλλον.

Αναφορικά με το yield management/revenue management θα λέγαμε πως παρατηρείται μια γενικότερη αμφιθυμία και αυτό ίσως να οφείλεται σε πολλούς λόγους. Έτσι, είναι λογικό πως οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από πιο στατικά, «παραδοσιακά» συμβόλαια και έχουν ελάχιστους ή σχεδόν καθόλου πελάτες που αναζητούν την κράτηση μέσω των ψηφιακών οδών, έχουν μικρό ενδιαφέρον για την πολιτική αυτή. Από την άλλη όσοι θεωρούν πως αυτές οι εποχές έχουν παρέλθει και με κάποιο τρόπο ο κλάδος κινείται προς τις απευθείας πωλήσεις δείχνουν τεράστιο ενδιαφέρον για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεών τους μέσω αυτών των εργαλείων ενώ γίνεται αναφορά και σε πολύ ειδικές περιπτώσεις (premium προϊόντα – πολύ μεγάλοι όγκοι) που τα αποτελέσματα είναι τόσο αδιαμφισβήτητα όσο και εντυπωσιακά. Σημειώνεται ακόμα εδώ η παραδοχή πως το yielding εν γένει στο παρελθόν είχε παραχωρηθεί τρόπον τινά στους μεσάζοντες. Μια διακριτή κατηγορία είναι αυτή που υιοθετεί την προσέγγιση πως θα μπορούσε να λειτουργήσει ακόμα και επιζήμια εφόσον οι πελάτες αντιληφθούν πλήρως τη λογική του αλγόριθμου (κάτι που ήδη με κάποιον τρόπο συμβαίνει στους λεγόμενους ‘‘last minute’’ σε αυτούς δηλαδή που επιδιώκουν την εκπωτική αγορά της τελευταίας στιγμής). Σε γενικές γραμμές όλοι συμφωνούν πως για την εφαρμογή του προϋποτίθεται ένα συγκεκριμένο μέγεθος ξενοδοχειακής επιχείρησης που θα μπορεί να χρηματοδοτήσει το κόστος της ομάδας που θα ασχοληθεί με αυτό καθώς και τα εργαλεία της.

Ως προς το αν βάλλεται η αξία που λαμβάνει ο πελάτης από τον σύνθετο και αυτοματοποιημένο αυτό τρόπο τιμολόγησης διατυπώνονται τόσο αισιόδοξες προσεγγίσεις, ότι με κάποιον τρόπο την ευνοούν (μέχρι του σημείου της ολικής αντιστροφής της ισορροπίας υπέρ του πελάτη) αλλά και κάποιες επιφυλάξεις εφόσον δεν γίνεται σωστή ή γίνεται ακραία χρήση της μεθόδου (προτείνονται μάλιστα και αντισταθμιστικές παροχές προς τον πελάτη που εκ των πραγμάτων αγοράζει ακριβά).

Για τις πολλές και διαφορετικές τιμές διάθεσης, ανάλογα και με τα κανάλια διανομής, που φτάνει τελικά στον πελάτη και τα παράπονα που ακολουθούν, οι περισσότεροι σημειώνουν πως το παράπονο είναι εν μέρει στη φύση του πελάτη, η λογική της διαφοροποίησης των τιμών έχει

περάσει πλέον στον κόσμο και όπου η κουλτούρα αυτή δεν είναι ακόμα κατανοητή (σπάνιο πλέον λόγω της διάδοσής της από τον κλάδο των αερομεταφορών) δίνονται οι απαραίτητες εξηγήσεις, και συνήθως, γίνονται δεκτές. Σε πονοκέφαλο ωστόσο εξελίσσεται το price parity για τους ίδιους τους ξενοδόχους.

Αναφορικά με την φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation, e-Word of Mouth), η ανάγκη παρακολούθησης και κατεύθυνσής της αποδεικνύεται μονόδρομος στις μέρες μας. Το αν μπορεί να επηρεάσει την τιμή ή να δημιουργήσει «χώρο» για την αναπροσαρμογή της είναι μάλλον κοινά αποδεκτό απλά τίθεται στη συνέχεια στην ευχέρεια του μάνατζερ ή του ξενοδόχου. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε πως ακόμα και όσοι δεν θα ήταν διατεθειμένοι να αλλάξουν τις τιμές τους σε σχέση με αυτό, δεν κρύβουν ότι τους ενδιαφέρει ως μορφή αξιολόγησης του προϊόντος τους και του value for money που προσφέρουν ή εν γένει στη διαχείριση της φήμης της επιχείρησής τους που τούς εξασφαλίζει σταθερή ροή πελατών. Αναφέρεται ακόμα πως τους εξυπηρετεί και στις διαπραγματεύσεις χονδρικής ως σημείο αναφοράς ενώ για κάποιους τείνει να αποτελεί το κατεξοχήν brand τους (ειδικά στη φάση εισαγωγής στην αγορά – entry level, είτε σε ενδεχόμενη απόπειρα rebranding). Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η αναπροσαρμογή της τιμής λόγω της διαδικτυακής παρουσίας και των αξιολογήσεων, εμφανίζεται ως πειρασμός στην πλειονότητα των συνεντευξιαζομένων και οι αναφορές της σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης δείχνει πως πρόκειται μάλλον για μείζον ζήτημα.

Η διερεύνηση της ορατότητας ως προς την τιμή και τις συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό δημιούργησε την εικόνα ενός εν δυνάμει πελάτη που δεν κυνηγά αποκλειστικά την τιμή αλλά αντιλαμβάνεται ότι αυτή είναι μέρος ενός μεγαλύτερου πακέτου αξίας, που αντιλαμβάνεται τους όρους πώλησης και δεν χρειάζονται καν φράκτες τιμής (που μάλλον εξυπηρετούν πλέον μόνο τις επιχειρήσεις στη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων), τουλάχιστον σε προφανές επίπεδο, αφού είναι πληροφορημένος και κατανοεί πλήρως το προϊόν που έχει αγοράσει και τη τιμή που καλείται να πληρώσει για αυτό. Σχολιάζεται μάλιστα πως αυτή η ορατότητα ως προς την τιμή δεν βοηθά σε ουσιαστικές συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό, και αυτό είναι κοινώς κατανοητό, οπότε τρόπον τινά διαμορφώνει ένα κομμάτι ούτως ή άλλως ευαίσθητων ως προς την τιμή (price sensitive) πελατών που είναι στο χέρι του επαγγελματία του τουρισμού το αν και σε ποια περίπτωση θα τους προσεγγίσει. Κάποιοι μάλιστα διατυπώνουν επιφυλάξεις ως προς την

ουσιαστικότητα της ορατότητας αυτής περιγράφοντάς την ως ομιχλώδη, αφού η ταχύτητα αλλαγής των τιμών στα διάφορα κανάλια διανομής σε πραγματικό χρόνο δεν είναι τόσο εύκολο να τύχει παρακολούθησης από τον καταναλωτή.

Ως προς την έννοια της δίκαιης τιμής, η κυρίαρχη αντίληψη είναι ότι μπορεί να ενσωματωθεί στη λογική του value for money, οπότε χρέος των ξενοδόχων είναι να διαμορφώνουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες τους και να παρακολουθούν πως αυτή εισπράττεται και αξιολογείται, κυρίως στο πλαίσιο του e-reputation που αναφέραμε προηγουμένως. Τονίζεται μάλιστα πως η δίκαιη τιμή προκύπτει κατά μέσο όρο και λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τις ειδικές συνθήκες του χρόνου απόκτησης και τη διαθεσιμότητα του προϊόντος, ενώ επηρεάζεται και από άλλες -σχετικά αντικειμενικές- σταθμίσεις (destination branding, δύναμη σήματος) αλλά και από ψυχολογικές σταθμίσεις ( δόμηση πλεονάσματος αξίας – «αέρας»). Δεν αποκλείονται δε και προσπάθειες αναβάθμισης του προϊόντος με επιπλέον παροχές ώστε να διορθώνονται περιπτώσεις όπου καταφανώς εντοπίζεται μεγάλη διάσταση και να βελτιώνεται ο win – win συσχετισμός ενώ με κάποιον τρόπο και οι ξενοδόχοι αναμένουν την κατανόηση του πελάτη για την ανταμοιβή των υπηρεσιών που του παρέχονται και το επενδυτικό ρίσκο που έχουν αναλάβει για να παράσχουν την εν λόγω υπηρεσία.

Κάποια ακόμα ζητήματα που εθίγησαν κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν ασφαλώς η περίοδος της πανδημίας που διανύουμε η οποία δικαιολογημένα έχει προκαλέσει μεγάλη ανησυχία στην αγορά, η εξάρτηση των απομονωμένων προορισμών από τις αεροπορικές εταιρείες, η γενικότερη υποτιμολόγηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και οι πιθανοί λόγοι που συμβαίνει αυτό, η ασφάλεια που προσφέρουν τα στατικά συμβόλαια και οι συνεργασίες αλλά και οι δυσμενείς όροι κάτω από τους οποίους πολλές φορές διαμορφώνονται, οι κρατικές βοήθειες και τα υπόλοιπα χρηματοδοτικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι ξενοδόχοι κ.ά

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΩΤΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Κοιτάζετε, προφανώς στην ξενοδοχειακή δομή του business, η τιμή είναι αυτή που διαμορφώνει το έσοδο, και το έσοδο είναι το μόνο που καθορίζει στην πράξη τη βιωσιμότητα τη εταιρείας.

Λίγο πολύ στη χώρα μας επειδή το πλαίσιο το νομοθετικό προς τα μεγάλα κόστη της εταιρείας, τα οποία είναι τα εργατικά..είναι συγκεκριμένο, δεν μπορείς να ξεφύγεις πάρα πολύ κοστολογικά από πλευράς εξόδων. Πιθανότατα μπορείς να επενδύσεις περισσότερο στις υποδομές, στις εγκαταστάσεις, σε κάποια πράγματα που θα σε διαφοροποιήσουν αλλά ως προς το service είναι το..το πάτωμα είναι εξασφαλισμένο μέσω της νομοθεσίας η οποία είναι σκληρή. Δεν μπορώ εγώ εύκολα δηλαδή σαν εργοδότης να κάνω εύκολα συμφωνίες ιδιωτικού χαρακτήρα με τους υπαλλήλους, άρα έχω ένα προκαθορισμένο κόστος. Άρα όλη η βιωσιμότητα είναι συνάρτηση της πληρότητας και της τιμής. Επειδή λοιπόν η πληρότητα δεν είναι κάτι που αλλάζει εύκολα κατά τη διάρκεια της σεζόν αν υπάρχει ζήτηση, μόνο η τιμή είναι αυτή η οποία στην πράξη αποφέρει το EBITDA, το οποίο είναι ικανό για να καλύψει εμένα, τις λειτουργικές μου ανάγκες και τα χρηματοοικονομικά μου κόστη . Άρα προφανώς η τιμή είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας.

**-Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου; Τι πιστεύετε για αυτό;**

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως σε early booking καταστάσεις, δηλαδή, μπορεί περισσότερο να χρησιμοποιηθεί στον ιδιώτη πελάτη ο οποίος είναι πολύ οργανωτικός, μικρή μερίδα είναι αυτή, και ψάχνει με οδηγό την τιμή να κλείσει...

Εκεί που έχει νόημα είναι στους πολύ μεγάλους όγκους, στους Tour Operators, όπου προφανώς και τα δεκαδικά ίσως του ευρώ μπορούν να παίζουν ρόλο σε έναν stakeholder ο οποίος αντιμετωπίζει τεράστιους όγκους και μετρά τα πάντα σε χιλιάδες ή εκατομμύρια ευρώ. Εκεί ναι,

παίζει ρόλο, είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλλά είναι κάτι που τελικά στον πελάτη δεν φτάνει και δεν το καταλαβαίνεις. Μιλάμε για χονδρικές συμφωνίες ανάμεσα σε πολύ μεγάλους οργανισμούς.

## **2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Μια Διεύθυνση – Τμήμα, η οποία αναφέρεται πάντα στον γενικό επιβλέποντα, γιατί στο να καταλήξεις στο ποια είναι η δική σου τιμή, πρέπει να κάνεις πολλά πράγματα τα οποία να είναι on the job...δεν μπορείς να φτιάξεις ένα πράγμα και να πεις θα το ακολουθήσω πιστά...αλλάζουν οι συνθήκες της αγοράς και αλλάζει και η δική σου κατανομή πόρων δεδομένου του πως έχουν λειτουργήσει οι εξασφαλίσεις σου από τα allotment συμβόλαια ή τα guarantee συμβόλαια...δεν ξέρω εάν είσαι γνώστης των όρων. Που λες...η λογική ποιά είναι; Έρχεσαι και φτιάχνεις μια τιμή με βάση το κόστος όπου παίζεις έναν μεγάλο όγκο των δωματίων σου...50-40-60, 70% ίσως, ανάλογα με το πόσο insecure είσαι ότι θα γεμίσει το ξενοδοχείο και με το πόσο ανάγκη έχεις τα χρήματα που συνήθως ακολουθούν αυτά τα συμβόλαια, και από 'κει και πέρα ποιο είναι το pricing strategy της σεζόν σε σχέση με το πόσα άδεια δωμάτια έχεις, όσο λιγότερα τόσο μεγαλύτερη τιμή, με το τι κάνει ο ανταγωνισμός, με το ποιες είναι οι ευρύτερες συνθήκες...δηλαδή, έρχονται αεροπλάνα στο μέρος που είσαι;

Διαμορφώνεται ένα περιβάλλον επιχειρηματικό που είναι ασταθές και οι συνθήκες αλλάζουν οπότε θέλεις μια ομάδα να μπορεί να τις αποκωδικοποιήσει και από 'κει και πέρα να τις προσαρμόσει κατά τον πλέον ωφέλιμο τρόπο. Αυτό συνήθως στα ξενοδοχεία το αναλαμβάνει να το κάνει ο revenue manager σε συνεργασία με το sales, και αυτοί από 'κει και πέρα συνεργάζονται υπό τις οδηγίες του Γενικού Διευθυντή συνήθως, και ορίζουν πως πάει το strategy και το pricing.

## **3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν**

**καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Κοιτάζετε, νομίζω ότι το βέλτιστο μείγμα για να καταλήξει κάποιος στο pricing είναι να ξεκινήσει ανάποδα. Να έχει την προσέγγιση του πόσο θέλει να βγάλει από κάποια segments, αυτό συναρτήσει με τις υπηρεσίες που είναι να προσφέρει και να δει τι περιθώριο έχει από εκεί. Βέβαια όπως σας είπα όλο αυτό επηρεάζεται από τη γενικότερη κατάσταση της εταιρείας γιατί η υπηρεσία δεν είναι ένα προϊόν το οποίο ξέρεις ότι η παραγωγή του μου κοστίζει τόσο, είναι το ρεύμα του τόσο, είναι η πρώτη ύλη του και πάει λέγοντας...Στη δική μας βιομηχανία αυτό είναι ένα πολύ μικρό ποσοστό, οπότε οι κοστολογικές προσεγγίσεις συνήθως αποτυγχάνουν. Θεωρώ λοιπόν ότι θα πρέπει να έχεις έναν αρχικό στόχο του πόσο πρέπει να βγάλεις γιατί υπάρχει και μια ιδιαιτερότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι ταυτόχρονα εντάσεως παγίων και εντάσεως εργασίας, άρα εσύ πρέπει να έχεις στο μυαλό σου ότι πρέπει να έχεις μια απόδοση σε σχέση με όσα έχεις επενδύσει, όχι μόνο με πόσο σου κοστίζει να βγάλεις τη δουλειά.

Συνεπώς λοιπόν πας και φτιάχνεις στο μυαλό σου ένα δικό σου ιδανικό σενάριο το οποίο να είναι εύλογο ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει το ξενοδοχείο εμπορικά...είναι ένα family resort;...είναι city hotel;...μεγάλες διαφορές ανάμεσά τους, με τη γεωγραφική περιοχή και το destination γενικότερα που βρίσκεται, πόσο είναι καλά μπρανταρισμένο, πόσο όχι...Ένα πολύ καλό πεντάστερο στην Αττάλεια κοστίζει τα μισά λεφτά απ' ό,τι στην Κω, γιατί βάζεις παραμέτρους όπως η ασφάλεια της χώρας, το ευρώ..και πάει λέγοντας..

Άρα λοιπόν βλέπεις ο προορισμός που είσαι τι επίπεδα τιμών έχει και αφού έχεις πάρει αυτά τα δύο δεδομένα σαν μείγμα, έχεις να το «ραφιλάρεις» στα δικά σου δεδομένα σε σχέση με αυτό που μπορείς και σε σχέση με αυτό που απαιτείς.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Κοιτάζετε, υπάρχει μια σχέση κόστους – ωφέλειας. Το Revenue Management και γενικότερα όλα τα yielding είναι πάρα πολύ χρήσιμα όταν έχουμε δύο περιπτώσεις στον τουρισμό. Η πρώτη

είναι πολύ μεγάλοι όγκοι...ένας όμιλος ο οποίος έχει πολλά δωμάτια να γεμίσει πρέπει να κάνει yield management...ένα ξενοδοχείο που έχει πάρα πολύ premium προϊόν, που είναι πάρα πολύ ακριβό, που αν θα βάλεις τον τάδε πρίγκηπα άραβα σε αυτή τη σουίτα σου διαμορφώνει ένα κόστος τόσο και ένα έσοδο τόσο, άμα τον βάλεις στη διπλανή είναι άλλη περίπτωση γιατί είναι τόσο εξατομικευμένο το προϊόν σουίτα με σουίτα, το οποίο διαμορφώνει τελικά το έσοδο της χρονιάς. Άρα λοιπόν θεωρώ σε αυτές τις δύο περιπτώσεις αναγκαίο να γίνεται το yielding και στις ενδιάμεσες καταστάσεις μπορεί να το εφαρμόζει μόνο όποιος το αντέχει οικονομικά.

**-Αυτό το σχόλιο αφορά κυρίως και την υποδομή που χρειάζεται κάποιος, τα προγράμματα να αγοράσει, να μισθώσει...ή την ομάδα που πρέπει να «στήσει»;**

Την ομάδα που πρέπει να στήσει. Το μοντέλο συνήθως είναι τρίστερο ξενοδοχείο...τι yielding να κάνει..ένα άτομο στις κρατήσεις έχει και άλλο ένα στις πωλήσεις με το ζόρι εάν έχει χώρους για συνέδρια ή εκδηλώσεις κτλ.

Είναι δύσκολο να αναλάβει να χτίσει μια ομάδα η οποία να είναι ταυτόχρονα στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ μαζί..θέλει συνεργασία στα πάντα. Είναι δύσκολο, κοστοβόρο και αναποτελεσματικό. Δηλαδή θα δημιουργήσει και προβλήματα πιθανότατα να πας σε έναν ξενοδόχο ο οποίος έχει ένα μαγαζί στημένο, ξέρεις, στα πρότυπα της ελληνικής επιχείρησης, συνήθως της οικογενειακής και να του πεις "έλα εδώ να κάνουμε yield...Μεγάλε, θα σου πει, εγώ μπαίνω στη Booking, βλέπω τα στατιστικά μου και είμαι χαρούμενος...".

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Κοιτάξτε, παράπονα θα υπάρχουνε πάντα, από τον πελάτη ο οποίος διαμένει σε ένα δωμάτιο το οποίο τιμολογείται 30€/βράδυ μέχρι τον πελάτη που μπορεί να πάρει ένα δωμάτιο με 30.000€/βράδυ. Τα παράπονα είναι κάτι το οποίο έρχεται με τη φύση του πελάτη. Δεν φταις εσύ συνήθως, φταίει ο πελάτης, οπότε πάντα θα έχουμε παράπονα. Όσο πιο ψηλά ανεβαίνουμε τιμολογιακά τόσο λιγότερο το παράπονο συναρτάται με την τιμή...και συναρτάται κυρίως από την υπηρεσία ή άλλες παραμέτρους.



Οι πελάτες...υπάρχουν δύο είδη πελατών..Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι «μετράνε το πανί τους» με βάση το experience που λαμβάνουν και αυτοί οι οποίοι προσπαθούνε να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των χρημάτων που δώσανε. Ο κόσμος ο οποίος κινείται και οδηγείται από τον οικονομικό αντίκτυπο σε σχέση με το τι ζει...άσχετο με το τι δωμάτιο τους παρέχεις ή τι υπηρεσία...σας είπα, το εύρος είναι από 30€ μέχρι 30.000€ το βράδυ, θα αντιδράσει πιθανώς στις τιμές και θα συσχετίσει το πόσο καλά πέρασε με το πόσο πλήρωσε. Ωστόσο είναι μια μικρή μερίδα όπως το έχω καταλάβει εγώ...Θεωρώ ότι δύσκολα παίζει εντέλει ρόλο.

Σκεφτείτε λοιπόν ότι έχουμε το μοντέλο ενός ανθρώπου ο οποίος θέλει να πάει τρεις μέρες από την Αθήνα στη Θεσσαλονίκη, με περιορισμένο budget... θα μπει σε τρία διαφορετικά κανάλια διανομής, πιθανότατα στους 3-4 μεγάλους...εάν είναι και λίγο πιο πονηρός θα μπει στο site του ξενοδοχείου απευθείας και θα κοιτάζει να βρει μια διαφορά των 5, των 10 των 15€ ίσως στο βράδυ...και τι έγινε; Δεν έγινε κάτι. Η επιλογή ανάμεσα σε ένα, δύο, τρία καταλύματα με αυτό το κριτήριο, γιατί είναι πολύ μικρό το κόστος, θα την κάνει κάποιος που διαπνέεται γενικότερα στη ζωή του από αυτή τη φιλοσοφία. Σκεφτείτε από την άλλη έναν άνθρωπο που θα ταξιδέψει μερικές χιλιάδες χιλιόμετρα, με κάποιες πτήσεις, με κάποια τό'να – τ'άλλο για να πάει σε ένα μέρος στο οποίο θα περάσει τις δύο πιο ωραίες εβδομάδες του χρόνου, γιατί θα πάει κάπου που έχει τελείως διαφορετικό κλίμα, τελείως διαφορετικό γεωγραφικό ανάγλυφο, θα ζήσει μια περιπέτεια και είναι αυτό που αναμένει μήνες...και αν του πει κάποιος "κοίτα εδώ η διαφορά είναι 100-200-300€..", του είναι αδιάφορο.

Πιο πολύ μια καλή φωτογραφία στο κανάλι διανομής, από το ένα στο άλλο, θα παίζει ρόλο παρά η τιμή. Άρα λοιπόν τα κανάλια διανομής και η σύγκριση τιμών είναι χρήσιμα για να μην νιώθει ο καταναλωτής ότι τον εκμεταλλεύεσαι αλλά δεν είναι αυτά τα οποία εντέλει τον προσδιορίζουν στην απόφασή του. Θα του διαμορφώσουν μια εικόνα για την αγορά αλλά δεν θα είναι αυτά που θα είναι το κίνητρο της απόφασης.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Κοιτάζετε, το word of mouth είναι κάτι το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί... γενικότερα θεωρώ ότι ο κόσμος ο οποίος φτιάχνει τις τιμές και το μάρκετινγκ, γιατί προφανώς σχετίζεται συνέχεια το marketing με το pricing, πρέπει να εκμεταλλευέται οποιοδήποτε διαθέσιμο στοιχείο...οπότε από τη στιγμή που είναι αναρτημένο κάπου δημοσίως, κι εσείς κι εγώ μπορούμε να κάνουμε μια ανάλυση επ'αυτού, με την οπτική του ο καθένας...Θεωρώ ότι είναι καθήκον αυτού που φτιάχνει την τιμή να προσπαθήσει να κατευθύνει την ανάλυση, να την πατρωνάει, να το πούμε έτσι, να την εκμεταλλευθεί και από 'κει και πέρα να καρπωθεί και τα οφέλη.

Συνεπώς η δημοσιότητα που λαμβάνουν οι κριτικές, όσες από αυτές να σημειώσω είναι τίμιες ή δεν έχει υπάρξει επέμβαση από την πλευρά που είναι τοποθετημένες...προφανώς τί κάνουν; Δημιουργούν ένα κλίμα ευφορίας στον άνθρωπο ο οποίος διαβάσει τις κριτικές και χρησιμοποιεί σαν εργαλείο τις κριτικές για την επιλογή του...Άρα από τη στιγμή που εγώ έχω καλές κριτικές πιθανότατα μπορώ να το ενσωματώσω στην τιμή. Για μένα είναι χρήσιμη η ανάλυσή του...δεν ξέρω σε ποιο βαθμό γίνεται στην πράξη...δεν μπορώ να περιγράψω τον βαθμό...αλλά χρήσιμο είναι.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη;**

Όχι, σας το απάντησα και πριν. Θεωρώ ότι αυτό που βάλλεται είναι το προϊόν ή η υπηρεσία, όχι η τιμή. Δηλαδή εάν εσύ καταφέρνεις να πείθεις ότι είσαι διαφορετικός από τον παραδίπλα γιατί δεν πουλάς κρεβάτι, στην πράξη το μυστικό της πώλησης στη δική μας δουλειά...δεν είναι ένα μέρος για να κοιμηθεί ο άλλος ή να φάει...είναι το experience. Οπότε εάν εσύ έρχεσαι και λες ότι εγώ τα καταφέρνω καλύτερα γιατί είμαι πάντα πιο χαμογελαστός και εδώ πραγματικά για δύο εβδομάδες δεν θα σε απασχολήσει τίποτε άλλο από το να βάλεις το αντι-ηλιακό σου, ενώ δίπλα μπορεί και να σε απασχολήσουν και άλλα πράγματα, αυτό λοιπόν είναι αναφορικό της υπηρεσίας και όχι του πόσο το κοστολογεί ο καθένας, γιατί όπως σας είπα καθένας έχει διαφορετικό κίνητρο, μιλάμε για έναν παγκόσμιο χάρτη, είμαστε μια χώρα η οποία λαμβάνει από όλες τις ηπείρους πια πρακτικά κόσμο και δεν θεωρώ ότι η ορατότητα των τιμών διαμορφώνει στο τέλος την απόφαση.

**-Να το εξειδικεύσω λίγο παραπάνω, εντός των πελατών του ξενοδοχείου σας, δηλαδή μέσα στα τμήματα που εσείς προσεγγίζετε σαν πελάτες...Εκεί αυτές οι συγκρίσεις παίζουν ρόλο; Πχ. Υπάρχει η λογική των φρακτών τιμής. Οι φράκτες τιμής, το price fencing βάζει κατά κάποιον τρόπο τάξη σε αυτή την απίστευτη δυνατότητα ορατότητας και σύγκρισης;**

Όχι. Το price fencing έχει νόημα μεγάλο σε πολύ πολύ εξειδικευμένες μονάδες όπως σας είπα πιο πριν. Γιατί ξεχώρισα το προϊόν σε «φασόν», δηλαδή στο μαζικό, και στο εξειδικευμένο. Φερ'ειπείν πάει κάποιος σε ένα ξενοδοχείο, μην ονοματίσουμε, από τα λίγα που έχουμε, τα πάρα πολύ ακριβά της χώρας...όταν αυτός ξέρει ότι δίνει 5.000€/βράδυ και ο διπλανός του δίνει 15.000-20.000€, γιατί το ξέρει, λίγο πολύ κυκλοφορούν οι τιμές ή το ποιος είναι δίπλα, ο VIP...αυτό, το price fencing εκεί τον κάνει αυτόν που δίνει 5.000, να θέλει να καταναλώσει παραπάνω. Λειτουργεί αντίστροφα, όπως λειτουργεί όλο το κόλπο με τις μάρκες ή τους influencers φερ'ειπείν. Από παλιά. Έρχεται δηλαδή το price fencing και σου λέει "θα πρέπει μεγάλε να προσπαθήσεις στο καπιταλιστικό μοντέλο παραπάνω, να προλάβεις να ζήσεις κι εσύ το βασιλικό αυτό κόλπο..."...σε ένα ξενοδοχείο που το ένα δωμάτιο είναι 45τμ και το άλλο 40τμ, και το ένα βλέπει μεν θάλασσα, και το άλλο βλέπει λίγο στο πλάι, αλλά στο ίδιο εστιατόριο θα φάνε, στην ίδια ακτή θα κάνουν μπάνιο, δεν παίζει κάποιο ρόλο.

Εκείνα που ουσιαστικά σε διαφοροποιούνε είναι τα πακέτα, αν το έχεις κλείσει με διατροφές, άλλος με πρωινό...δεν έχει ουσιαστικά διαφορετική τιμολόγηση και δεν μπορεί να ξέρει με τι τιμή έχει έλθει ο άλλος που ήρθε από τον πράκτορα. Δεν συγκρίνεται η τιμή του πράκτορα ανά πελάτη με πελάτη και δεν συγκρίνεται και με την τιμή που έχω εγώ ανηρτημένη στη σελίδα μου ή κάποιος τρίτος ΟΤΑ. Οπότε, είναι δύσκολο, υπάρχει μεν διαφάνεια αλλά δεν μπορείς να ξέρεις εσύ σήμερα που είσαι τον Αύγουστο ο άλλος πότε έκλεισε, που διαμορφώνει την τιμή, μέσω ποιου καναλιού έκλεισε, που διαμορφώνει την τιμή, πόσο θα κάτσει, που διαμορφώνει την τιμή, τι πακέτο υπηρεσιών έχει πάρει...

Άρα λοιπόν αυτή η ορατότητα είναι ομιχλώδης, δεν είναι κάτι ξεκάθαρο. Αυτό που αντιλαμβάνεται ο κόσμος είναι το ευρύτερο φάσμα που σας είπα, να έχει μια ευρεία αίσθηση της αγοράς η οποία ομογενοποιεί τελικά το μείγμα των ανθρώπων, των πελατών, που πηγαίνουν και νιώθουν καλά σε σχέση με αυτό που λαμβάνουν και σε σχέση με την ευρύτερη αγορά. Δηλαδή το μέσο δωμάτιο στην Κρήτη κάνει φερ'ειπείν 150€/βράδυ ενώ στη Μύκονο κάνει 350€, και είναι όλοι χαρούμενοι με το 350€ γιατί τόσο είναι η Μύκονος το καλοκαίρι, τον κάνει καλά. Αν

αυτός δίνει 800€ ενώ είναι 350€ το νησί, ενοχλείται...Άρα τι πρέπει να ξέρει; Όχι αν ο άλλος έχει δώσει 400€ ή 280€, πρέπει να ξέρει ότι είναι κοντά στη μέση τιμή που προσδιορίζει το νησί τον εαυτό του.

#### **8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή;**

Δεν υπάρχει. Κατηγορηματικά, δεν υπάρχει. Είναι το πρώτο πράγμα που λένε στη σχολή οι managers όταν περνάνε τα αντίστοιχα μεταπτυχιακά και τις εκπαιδεύσεις, ότι δεν υπάρχει προσδιορισμός δίκαιης τιμής στο δικό μας industry. Πόσο αξιολογείτε εσείς μια εμπειρία σας; Υποκειμενικό. Και όχι μόνο αυτό. Σας είπα ότι ο κόσμος έχει την τάση και αυτό διευκολύνεται κιόλας στην ψηφιακή εποχή, έχει την τάση να νιώθει ότι όσο περισσότερο πληρώσει τόσο περισσότερο περνάει καλά..πια. Παίρνει καλά post στο Facebook, για κάποιον είναι follow στο Instagram, που είναι όλοι σε διακοπές...και δίπλα του να υπάρχει ένας εξαιρετικός βιότοπος ή μιας σπάνιας ομορφιάς παραλία που γεννάει μια χελώνα που να μην επισκεφθεί ποτέ. Από το να βγάλει δύο φωτογραφίες ή κάτι άλλο μένει σε αυτόν ότι περάσαμε τέλεια και σούπερ..άρα λοιπόν δεν υπάρχει δίκαιη τιμή. Σας είπα ότι ξεκινάμε από το τι είναι αυτό που πρέπει να λάβει ο επιχειρηματίας για το επίπεδο ρίσκου που έχει αναλάβει με τη συγκεκριμένη επένδυση, ποιο είναι το πλάνο του, πόσα χρόνια διαρκεί το επιχειρηματικό του πλάνο, προφανώς άλλες τιμές θα έχεις τα πρώτα χρόνια μέχρι να ωριμάσει το προϊόν, άλλες αναλόγως το business side όπως καταλαβαίνετε, άλλες όταν είναι ώριμο και «μπεταρισμένο», άλλες όταν είναι απαξιωμένο και από 'κει και πέρα χτίζεις ένα μείγμα τιμολογήσεων το οποίο θα αποφέρει εντέλει αυτό που προσδοκείς να κερδίσεις στο τέλος της ημέρας. Δίκαιη τιμή δεν υπάρχει. Αν σας πάρω τώρα και πάμε σε ένα ξενοδοχείο και δώσουμε 1000€/βράδυ για ένα δωμάτιο, το πιθανότερο είναι πως θα νιώσουμε και οι δύο ότι λάβαμε μια υπηρεσία αντίστοιχη. Ο ίδιος άνθρωπος που θα μας εξυπηρετήσει, με σχεδόν τα ίδια ρούχα, μια καμαριέρα, ένας σερβιτόρος και ένας μάγειρας στο διπλανό ξενοδοχείο μπορεί να κάνουν 500€ και να είμαστε εξίσου χαρούμενοι. Γιατί στο ένα θεωρήσαμε καλά τα 1000€ και στο άλλο τα 500€ είναι ένα κριτήριο που το ξέρει ο καταναλωτής και είναι εξατομικευμένο, άρα λοιπόν τι θα πρέπει να κάνεις; Με βάση κάποιες θεωρίες που λένε, ψυχολογικές θεωρίες, ότι παρασέρνει ο ένας τον άλλο ή πού κάνει focus ο καθένας, στο πως περνάει καλά...τιμολογείς τον «αέρα». Γιατί «αέρα» τιμολογούμε, γιατί σας είπα το προϊόν

το πυρηνικό, δωμάτιο, φαγητό και κάποια εγκατάσταση είναι το λιγότερο σε αυτή τη δουλειά. Που τα παίρνουν όλοι..οπότε δεν διαφοροποιείσαι ουσιαστικά.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Ναι υπάρχει. Υπάρχει...στη χώρα μας έχουμε ένα μεγάλο κακό, έχουμε ένα σύνδρομο, το οποίο έχουν καταφέρει να το ξεπεράσουν πολύ λίγοι προορισμοί και αμιγώς βρίσκονται στις Κυκλάδες αυτοί οι προορισμοί...Έχουμε το σύνδρομο του φτωχού συγγενή οπότε συνήθως υποτιμολογούμε πραγματικά το ό,τι παρέχουμε. Αυτό είναι αποτέλεσμα των γενικότερων πιέσεων που ασκούνται...καθώς είμαστε πάρα πολύ ευάλωτοι σε νοθευμένη πληροφορία η οποία αξιολογείται λάθος από το εξωτερικό, και σε μια τεχνητή πίεση που δημιουργούν οι μεγάλοι όγκοι. Οπότε εάν εγώ εστίαζα κάπου σαν επιχειρηματίας ή σαν στέλεχος μιας επιχείρησης εν πάση περιπτώσει, θα ήταν στο κατά πόσο μπορώ να διακρίνω την μπλόφα αν θέλετε και την πίεση που μου ασκούνε για να ρίξω πάρα πολύ το επίπεδο των τιμών. Αυτό είναι ένα κόλπο πολύ παλιό, ώριμο, επαναλαμβανόμενο, και η τεχνητή πίεση του να γεμίσεις .."μεγάλε θα είσαι άδειος...θα το έχεις και θα το κοιτάς όλο το καλοκαίρι, έλα να τα βρούμε τώρα στα 15€ το κεφάλι" ενώ το προϊόν σου κάνει τουλάχιστον 30,40,50€...είναι παράγοντας ο οποίος μας ταλανίζει σαν χώρο και θα πρέπει να βρούμε εργαλεία απέναντι σε αυτό, τιμολογιακά, ώστε να προσδιορίσουμε εμείς όπως σας είπα το τι θέλουμε, πού θέλουμε, να πάμε για να βρούμε και τα αντίστοιχα...τους αντίστοιχους τρόπους να το πετύχουμε. Γιατί οι εξωτερικές πιέσεις που δεν αναφέρονται πουθενά στα μοντέλα τιμολόγησης είναι αυτά που καθορίζουν τελικά τον εαυτό σου, γιατί όταν έχει έλθει και έχεις υπογράψει χαμηλές τιμές όγκου, έχεις δομήσει το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεις σε σχέση με αυτό άρα πάει κατά συνέπεια και κατ' ακολουθία όλη η τιμολόγηση κοντά σε αυτό, γιατί έχεις αυτοπροσδιοριστεί ως κάτι low budget/mid budget και πάει λέγοντας. Δεν ξέρω εάν είναι σαφές αυτό που λέω. Όσο και να το παλεύουμε εμείς με τα site, με τις ενώσεις, με το direct market, να πουλήσουμε μόνοι μας... στο τέλος πολύς κόσμος τιμολογεί βάσει των μεγάλων πελατών του...γιατι; Γιατί προσδιορίζει εν τέλει τον εαυτό του και το επίπεδο υπηρεσίας σε σχέση με τα λίγα λεφτά που εισέπραξε για να νιώσει ασφαλής ότι θα πάει καλά η χρονιά του ή για να καλύψει το χρηματοδοτικό του κενό.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

..Η τιμή διάθεσης...νομίζω ότι είναι το Α και το Ω η τιμή διάθεσης του προϊόντος...Επηρεάζεται από πάρα πολλές παραμέτρους αλλά ναι, στο τέλος της ημέρας η τιμή διάθεσης...δηλαδή συνήθως σε ένα ξενοδοχείο όταν θέλουμε να δούμε τις αποδόσεις του, δεν πιάνουμε απαραίτητα ισολογισμούς και όλα αυτά. Συνήθως λέμε...κοιτάμε 2-3 νούμερα, ένα από αυτά είναι οι συνολικές διανυκτερεύσεις που κάναμε, η μέση πληρότητα και η μέση τιμή που βγαίνει, όπου η μέση τιμή συμπεριλαμβάνει μέσα τα πάντα, όχι μόνο την τιμή διάθεσης του δωματίου, είναι και η τιμή διάθεσης όλων των υπηρεσιών που μπορεί να έχει πουλήσει, των επιπλέον υπηρεσιών, οπότε θέλω να πω ότι στο τέλος της ημέρας αυτό είναι και το ορόσημο, αυτό είναι και το νούμερο που μας οδηγεί στο να κάνουμε οποιαδήποτε αλλαγή προς τα πάνω ή προς τα κάτω ή να χαράξουμε μια καινούρια πολιτική.

**-Θα πιστεύατε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου ή πρέπει να ανήκει σε ένα μεγαλύτερο «πακέτο»;**

Σε ένα μεγαλύτερο «πακέτο» τί εννοείτε;

**-Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα πακέτο αξίας που αποδίδουν εντέλει στον πελάτη, στις οποίες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που τις διαφοροποιεί στην αγορά και τις καθιστά καλύτερες, πιο ψηλά στην προτίμηση των πελατών. Θα μπορούσε η ίδια η τιμή να είναι το κατεξοχήν αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Θα μπορούσε δηλαδή να διαφοροποιήσει αισθητά μια επιχείρηση στον ξενοδοχειακό κλάδο;**

Το κατεξοχήν πλεονέκτημα δε νομίζω, είναι συνδυασμός πραγμάτων αυτό που τελικά θα διαφοροποιήσει το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Σαφώς και παίζει πολύ μεγάλο ρόλο η τιμή διάθεσης του προϊόντος αλλά είναι ένας συνδυασμός πραγμάτων. Δηλαδή έχει να κάνει και

το επίπεδο των υπηρεσιών, η ικανοποίηση του πελάτη...είναι συνδυασμός. Αλλά έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα, σίγουρα.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Να σας πω τώρα από την εμπειρία που έχω...σίγουρα εμπλέκεται σε αυτό η Διεύθυνση και η Διοίκηση του ξενοδοχείου. Από 'κει και πέρα νομίζω ότι μια σωστά οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τμήμα πωλήσεων, δηλαδή ένα τμήμα που να ασχολείται μόνο με τις πωλήσεις, με τη σύναψη συμβολαίων, με τις καινούριες συμφωνίες και...αν περάσουμε το πρώτο στάδιο, για μια καινούρια ξενοδοχειακή μονάδα..ή μάλλον για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που θα λειτουργήσει για πρώτη φορά στον ξενοδοχειακό κλάδο, το δύσκολο κομμάτι είναι να ορίσεις ας το πούμε την πρώτη τιμή με την οποία θα βγεις στην αγορά. Από 'κει και πέρα η πολιτική που θα χαράξεις τα επόμενα χρόνια νομίζω ότι είναι πάλι αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων που πρέπει να εξετάσει κανείς. Άρα στο κομμάτι αυτό εμπλέκονται και αρκετά τμήματα. Δεν είναι δηλαδή μόνο κομμάτι της Διοίκησης, της Διεύθυνσης...είναι μέσα σίγουρα και το κομμάτι των πωλήσεων, πρέπει σίγουρα να λάβεις υπόψιν σου και την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείσαι, δηλαδή θέλω να πω ότι ένα ξενοδοχείο στα Χανιά όπου δραστηριοποιούμαστε εμείς, σαφώς πρέπει να λάβει υπόψιν του τη μέση τιμή που πουλάνε οι ανταγωνιστές στην ίδια περιοχή. Το ίδιο ξενοδοχείο, αν του βάλουμε ρόδες και το πάμε στην Ελούντα, ενδεχομένως να μπορεί να πουληθεί σε πολύ πολύ υψηλότερες τιμές. Όμως πρέπει πάντα να βάζεις υπόψιν σου ότι δεν είμαστε στην Ελούντα, είμαστε στα Χανιά ή είμαστε στη Σαντορίνη, είμαστε στη Μύκονο.

Άρα είναι πολλοί οι παράγοντες, είναι πολλές οι παράμετροι άρα και ο κόσμος που πρέπει να εμπλέκεται σε αυτό και στο να ληφθεί η απόφαση, θεωρώ ότι πρέπει να είναι πάλι συνδυαστικά, να είναι αρκετοί...Δηλαδή να αφουγκραστείς τη γνώμη αρκετών ανθρώπων.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν**

**καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Θα σας πω..εγώ δραστηριοποιούμαι στο κομμάτι αυτό περίπου 10 χρόνια, λίγο παραπάνω από 10 χρόνια, δηλαδή όχι πολύ μεγάλο διάστημα. Όμως σε αυτά τα 10 χρόνια έχω δει να αλλάζει πάρα πολύ όλο αυτό το κομμάτι που με ρωτάτε. Δηλαδή προ δεκαετίας και ενδεχομένως και πριν από 15-20 χρόνια, ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της πελατείας των ξενοδοχείων προερχόταν από τους παραδοσιακούς Tour Operators. Εκεί λοιπόν μιλάμε για κάποια συμβόλαια τα οποία είναι λίγο πιο στατικά, δεν έχουν δηλαδή αυτή τη δυναμική μορφή. Δηλαδή φανταστείτε ότι είναι συμβόλαια τα οποία παραδοσιακά υπογράφονται περίπου ένα χρόνο πριν. Δηλαδή το καλοκαίρι υπογράφουμε το συμβόλαιο για την επόμενη τουριστική σεζόν...άρα όπως καταλαβαίνετε οι τιμές του χρόνου που πουλάμε, δηλαδή του 2021, έχουν καθοριστεί έναν χρόνο πριν. Άρα μιλάμε αν θέλετε για κάτι στατικό το οποίο δεν διαφοροποιείται αρκετά.

Στην πορεία αυτών των δέκα ετών αυτό το πράγμα έχει αλλάξει πάρα πολύ και συνεχίζει και αλλάζει και βλέπω ότι η τάση είναι να πηγαίνουμε προς την πιο δυναμική μορφή τιμολόγησης και καθορισμού τιμών και νομίζω ότι παρόλο που έχει αλλάξει πάρα πολύ, νομίζω ότι όσο περνάνε τα χρόνια ότι πάμε αποκλειστικά στο κομμάτι αυτό, της δυναμικής τιμολόγησης. Από την άλλη είναι ένα κομμάτι το οποίο...η αλήθεια είναι ότι για πολλούς ξενοδόχους είναι ακόμα καινούριο. Δηλαδή δεν ξέρω πόσοι έχουν την τεχνογνωσία να το εφαρμόσουν αυτό, αυτή την πολιτική να την εφαρμόσουν σωστά στην επιχείρησή τους, μιλάμε όμως για μια πολιτική στην οποία όλοι θα πρέπει να επενδύσουμε σιγά σιγά γιατί βλέπω ότι πάει κατά 'κει, δηλαδή κάποια στιγμή θα είναι μονόδρομος...και αν με ρωτάτε από την εμπειρία μου ποια πολιτική εγώ θεωρώ παραγωγική, σαφώς και αυτή η δυναμική τιμολόγηση είναι σαφώς πιο παραγωγική και αποδοτική. Όταν μπορείς ακόμα και κατά τη διάρκεια της σεζόν, δηλαδή κατά τη διάρκεια που είναι ανοιχτό το ξενοδοχείο...όταν μπορείς να βλέπεις τυχόν κενά και να κάνεις αυτό το λεγόμενο yield και να το εκμεταλλεύεσαι ή να διαφοροποιείς την τιμή σου λίγο προς τα πάνω λίγο προς τα κάτω ανάλογα με τη ζήτηση, ανάλογα με την περίοδο...νομίζω ότι αυτό αποφέρει πολύ καλά αποτελέσματα από το να έχεις μια στατική τιμή και...ενδεχομένως να δεις...ή ακόμα μπορεί και να μην το δεις ποτέ ότι κάπου εδώ πέρα κάνω κοιλιά, πρέπει να κάνω κάτι για να το ενδυναμώσω, και να έρχεσαι εκ των υστέρων να κάνεις μια έξτρα έκπτωση, μια ειδική



προσφορά, η οποία μπορεί στο τέλος της ημέρας και να μην προλάβει να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Νομίζω ότι είναι μονόδρομος η πορεία προς τη δυναμική τιμολόγηση αλλά θέλουμε ακόμα δουλειά για να φτάσουμε εκεί.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Είναι πάρα πολύ σημαντικό, απλά πάλι θα σας πω, θα σας κάνω μια μίνι ιστορική διαδρομή σε αυτά τα 10 χρόνια που ασχολούμαι. Το λεγόμενο yield management λοιπόν προ δεκαετίας είναι κάτι που το έκανε ο Tour Operator για εμάς...δηλαδή, θα μας έπαιρνε αυτός που ήταν υπεύθυνος στο yield τμήμα για παράδειγμα της TUI να μας πει ότι "βλέπω στην πτήση που έχω την επόμενη Παρασκευή", δηλαδή πάντα μιλούσαμε για πολύ κοντινό χρονικό διάστημα και να μας έλεγε για παράδειγμα "βλέπω ότι στην πτήση που έχω την επόμενη Παρασκευή για Χανιά...έχω απούλητες 15 θέσεις...θέλεις να μου δώσεις μία προσφορά;". Οπότε προ δεκαετίας, δεν πάω πάρα πολύ πίσω, αυτός ήταν ο όρος του yield στα ξενοδοχεία. Μπορεί να ακούγεται σαν κάτι απαρχαιωμένο αλλά αυτή ήταν η πραγματικότητα. Αυτό είναι κάτι πάλι που αλλάζει πάρα πολύ και πάρα πολύ γρήγορα. Σαφώς και πάμε προς την κατεύθυνση που πάνε και οι αεροπορικές, αλλά και πάλι είναι κάτι..που δεν έχουμε φτάσει εκεί, θέλει δουλειά. Αλλά νομίζω ότι είναι μονόδρομος να πάμε προς τα 'κει...δηλαδή είναι πάρα πολύ σημαντικό το yield...είναι τρομερά σημαντικό.

**-Από την πλευρά του πελάτη, πιστεύετε ότι βάλλει ή προσβάλλει την αξία που λαμβάνει ο πελάτης; Υπάρχει τέτοια περίπτωση;**

Όχι, δε νομίζω, όχι. Γιατί να προσβάλλει την αξία του; Όχι. Και ίσα ίσα που το yield, ειδικά σε περιόδους μειωμένης αγοραστικής ζήτησης, το yield είναι συνήθως υπέρ του πελάτη...καταλήγει δηλαδή να είναι υπέρ του πελάτη. Γιατί το yield δεν είναι μόνο το να δούμε ότι σε κάποιες συγκεκριμένες ημερομηνίες έχουμε πολύ μεγάλη ζήτηση, οπότε αυξάνουμε την τιμή. Συνήθως το yield λειτουργεί ανάποδα, δηλαδή λειτουργεί πιο πολύ για να καλύψει κάποια κενά, για να

έχεις ας το πούμε μια σταθερή γραμμή στην πληρότητά σου για να μην κάνεις μεγάλα ups and downs, οπότε θα έλεγα ότι συνήθως λειτουργεί υπέρ του πελάτη το yield.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Παράπονα δεν θυμάμαι να έχω αντιμετωπίσει, δηλαδή θα έλεγα σε γενικές γραμμές δεν έχει δημιουργηθεί κάποιο θέμα. Ίσως παράπονα που μπορώ να θυμηθώ είναι πελάτες που μπορεί για παράδειγμα να ζητούσαν...να έχουν πάρει ...ναί τώρα τό θυμάμαι...παράπονα δημιουργήθηκαν κατά την περσινή σεζόν λόγω συγκυριών. Δηλαδή, κάποιος πελάτης εδώ είχε κάνει μια κράτηση προ covid εποχή, δηλαδή το χειμώνα τον προηγούμενο για τη σεζόν του 2020. Αν αυτή την κράτηση αναγκάστηκε να την ακυρώσει ή να την αλλάξει και όλα αυτά έκανε παράπονα στην περίπτωση που ήταν μια non refundable η κράτηση, δηλαδή το κόστος της κράτησής του ήταν μη επιστρέψιμο, εάν δεν είχαμε την ευελεξία να κάνουμε refundable αυτή την κράτηση τότε σίγουρα έκανε παράπονο. Επίσης είχαμε παράπονο εάν κάποιος έκανε κράτηση και την ακύρωσε για να τη μεταφέρει το 2021, απαιτούσε η κράτηση για το 2021 να είναι σε άλλη περίοδο αλλά με τους ίδιους όρους κράτησης, τους περσινούς..Δηλαδή, κάποιες φορές υπάρχουν κάποια παράπονα τα οποία όμως δεν είναι..δεν έχουν κάποια βάση..θα έλεγα. Τώρα, μπορεί κάποιος πελάτης να μας είχε κάνει κράτησηγια πέρσι τον Μάιο, λόγω των συνθηκών ακυρώθηκε..δεν ήλθε, ίσχυαν οι περιορισμοί, οι καραντίνες που όλοι γνωρίζουμε...δεν είναι λογικό να είχε την απαίτηση ακριβώς η ίδια κράτηση να μπορεί να μεταφερθεί για φέτος τον Αύγουστο. Δηλαδή είναι αυτονόητο ότι τον Αύγουστο υπάρχει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική, πιο ακριβή.

**-Μιλάμε όμως για μία τελείως ειδική συνθήκη, αυτή του Covid, έτσι; Ίσως όλα αυτά να είναι «γέννημα» του covid..να μην είναι ένα πολύ «κανονικό» παράπονο..**

Σε γενικές γραμμές νομίζω ότι ο κόσμος έχει εξοικειωθεί λίγο με όλο αυτό αφού όπως πολύ σωστά είπατε παραπάνω είναι μια μέθοδος που εφαρμόστηκε κατά κόρον από τις αεροπορικές εταιρείες και ειδικά από τις low cost αεροπορικές. Ξέρουμε ότι ο ρόλος των low cost αεροπορικών μεγαλώνει, θέλω να πω ότι κατέχουν πολύ μεγάλο μερίδιο της αγοράς άρα πιστεύω ότι ο κόσμος είναι ήδη εκπαιδευμένος σε αυτή τη λογική τιμών οπότε ίσως το δέχονται

πιο εύκολα μετά από ένα ξενοδοχείο. Επειδή πολλές φορές κι εγώ έχω ακούσει παράπονα και για αεροπορικές...άρα θέλω να πω ότι ο κόσμος ήδη έχει εξοικειωθεί με αυτό, οπότε είναι πολύ πιο εύκολο και για τα ξενοδοχεία μετά να εφαρμόσουν την πολιτική που εφαρμόζουν πρώτα οι αεροπορικές.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Σαφέστατα. Το κομμάτι γενικά αυτό που λέτε το e-reputation είναι κάτι που το κυνηγάμε όλοι πλέον, δηλαδή στελεχώνουμε, δημιουργούμε ειδικό τμήμα πλέον στα ξενοδοχεία που ασχολείται μόνο με αυτό το κομμάτι. Είναι κάτι που το κυνηγάμε πάρα πολύ γιατί ξέρουμε ότι είναι κάτι που το κοιτάει και ο εν δυνάμει πελάτης μας, το κοιτάει και ο εν δυνάμει συνεργάτης μας, δηλαδή ο Tour Operator που θα 'ρθει να συνάψει συμβόλαιο..δηλαδή να είμαστε σίγουροι ότι όταν έλθει η ώρα να κάνεις ένα καινούριο συμβόλαιο πάντα έχει γίνει αναλυτική μελέτη πιο πριν του e-reputation του ξενοδοχείου και αυτό συμπαρασύρει τα πάντα, δηλαδή από μια αύξηση των τιμών που μπορώ να κάνω στο συμβόλαιό μου, δηλαδή θα το έχω «περάσει» πολύ πιο εύκολα και πολύ πιο «αβίαστα» όταν το e-reputation είναι πολύ δυνατό και φτάνει μέχρι τον τελικό πελάτη, τον καταναλωτή, που θα με επιλέξει έναντι κάποιων άλλων ξενοδοχείων έχοντας πρώτα διαβάσει τις κριτικές και βλέποντας τη συνολική μου βαθμολογία στα πιο σημαντικά (δεν ακούγεται) των καναλιών που ξέρουμε όλοι. Έχει τεράστια σημασία.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Το δεύτερο σκέλος θα σας το αναφέρω μετά, είναι πάνω στους φράχτες τιμής αλλά αυτό αφορά κυρίως τα segments που ήδη βρίσκονται μέσα σε εσάς (στο ξενοδοχείο). Ας πάμε στο πρώτο κομμάτι. Πιστεύετε ότι αυτή η απίστευτη ορατότητα, η συγκρισιμότητα που υπάρχει, η εύκολη συγκρισιμότητα, είτε από το κινητό είτε από τον υπολογιστή που έχει στα χέρια του ο πελάτης..τον κάνει απλά να κυνηγάει την τιμή; Το πακέτο αξίας που προσφέρει μια επιχείρηση, αυτή τη στιγμή, βάλλεται με κάποιο τρόπο;**

Νομίζω πως όχι. Εγώ θεωρώ ότι αν κυνηγάς το κομμάτι όπως είπαμε πιο πριν, το e-reputation..Δηλαδή το κυνηγάς και είσαι από πάνω και προσπαθείς να το αυξάνεις, δηλαδή να αυξάνεις το σκορ που έχεις καθημερινά, το οποίο σημαίνει φυσικά ότι το αυξάνεις προσπαθώντας να έχεις ευχαριστημένο - ικανοποιημένο στον μεγαλύτερο βαθμό που γίνεται τον πελάτη που έχεις μέσα στο ξενοδοχείο, θεωρώ ότι αν το κυνηγάς αυτό το κομμάτι, δηλαδή έχεις μια στοχοπροσύλωση στο κομμάτι του e-reputation, νομίζω ότι αυτό in the long term μόνο θετικά μπορεί να επιδράσει, δηλαδή το ότι ο πελάτης έχει πλέον πλήρη ορατότητα και μπορεί πολύ εύκολα μέσα από ένα tablet, από ένα κινητό να δει το δικό μου ξενοδοχείο, τον ανταγωνισμό, να το συγκρίνει, να δει τιμές, να δει σχόλια, να δει τα πάντα...νομίζω ότι αυτό έχει μόνο θετική επίδραση τελικά στο ίδιο το προϊόν μας. Αρκεί εμείς να είμαστε καλοί σε αυτό που υποσχόμαστε στον πελάτη. Αλλά σαφέστατα και είναι καλό αυτό. Γιατί εάν εγώ έχω κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν εγώ θεωρώ ότι υπερτερώ σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε σχέση με κάτι, αυτό μπορεί πάρα πολύ εύκολα να το αντιληφθεί ο πελάτης πριν έλθει σε μένα και άρα να με επιλέξει.

Όπως αντίστοιχα εάν εγώ ως το πούμε ότι δεν έχω αυτό το value for money, αυτό θα βγει πάλι προς τα έξω κατευθείαν. Είναι πάρα πολύ εύκολο όσο και αν προσπαθώ να το περισώσω, θα βγει προς τα έξω. Εγώ νομίζω ότι έναν σωστό επαγγελματία, έναν καλό επαγγελματία αυτό το visibility που υπάρχει...μας οφελεί πάρα πολύ. Εγώ δηλαδή έτσι το βλέπω. Ότι είναι πιο δύσκολο...καταρχήν έχει αυτό τον δυναμικό χαρακτήρα, είναι κάτι που συντελείται σε real time, οπότε πρέπει πραγματικά να το κυνηγάς να και να το παρακολουθείς συνεχώς, άρα είναι πολύ πιο απαιτητικό ως προς το κομμάτι της δουλειάς μας αλλά από την άλλη, νομίζω ότι είναι μόνο καλό, μόνο θετικό, να υπάρχει αυτή η ορατότητα και στις τιμές και σε όλα.

**-Εξειδικεύοντας το ερώτημα πάλι στην ορατότητα, όμως, των δικών σας πελατών αυτή τη φορά, δηλαδή διαφορετικά τμήματα πελατών που υπάρχουν μες στο ξενοδοχείο σας, που σας έχουν επιλέξει ήδη...Θέλω να σας ρωτήσω βασικά για τους φράχτες τιμής, για το price fencing...πιστεύετε ότι αυτοί οι φράχτες τιμής, όταν υπάρχει τόσο μεγάλη ορατότητα και συγκρισιμότητα, ένας πελάτης μπορεί να δει, όχι βέβαια κατά απόλυτο βάθος αλλά μπορεί να συγκρίνει τί τιμή έχει πληρώσει ο δίπλα του και τί πακέτο υπηρεσιών έχει πάρει ο δίπλα του. Πάλι υπάρχει εκεί μια ορατότητα. Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής, δηλαδή ο τρόπος που εσείς κάνετε τη διάκριση τιμών, πχ ένα δωμάτιο που βλέπει στη θάλασσα και ένα**

**δωμάτιο που δεν βλέπει, ένα πλήρες πρωινό με ένα μερικό πρωινό, μια πλήρης πρόσβαση στις πλήρεις δυνατότητες που δίνει το ξενοδοχείο και μια πιο περιορισμένη. Πιστεύετε ότι όλα αυτά βάζουν την ορατότητα αυτή σε μια τάξη; Δηλαδή καθορίζουν στον πελάτη το προϊόν που έχει αγοράσει χωρίς να του δημιουργούν την τάση να θέλει να μεταπηδήσει, αν βρίσκεται τρόπος, σε άλλες κατηγορίες προνομίων; (λοιπές εξηγήσεις)**

Νομίζω και πάλι πως αυτό που αναφέρετε ίσως ήταν λίγο πιο έντονο στα προηγούμενα χρόνια. Τώρα πια, επειδή ακριβώς υπάρχει αυτό το visibility νομίζω ότι κάθε πελάτης πριν έρθει στο ξενοδοχείο, έχοντας κάνει και μια σχετική έρευνα αγοράς, πάντα στο ίδιο το προϊόν που θα (δεν ακούγεται) νομίζω ότι είναι πλήρως ενημερωμένος για το τι έχει αγοράσει και άρα τι να προσδοκά, οπότε και πάλι αυτό το visibility που υπάρχει έχει βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση ενώ πριν από μερικά χρόνια πιστεύω ότι μπορεί ο πελάτης να μην ήταν απόλυτα βέβαιος στο τι ακριβώς πακέτο είχε αγοράσει. Άρα μπορεί, ερχόμενος στο ξενοδοχείο να το σύγκρινε με κάτι άλλο, με κάποιον άλλο τύπο δωματίου και να ένιωθε ενδεχομένως ότι δεν είχε κάνει μια σωστή επιλογή ή ότι μπορεί να ένιωθε και ριγμένος. "Δηλαδή εγώ νόμιζα ότι είχα πάρει αυτό αλλά τελικά πήρα αυτό" και να έβγαине κάποιο παράπονο, τώρα...και πάλι όμως ότι υπάρχει όλη αυτή η πληροφόρηση στον πελάτη...και τόσο εύκολη πληροφόρηση, που θέλει να επισκεφθεί το ξενοδοχείο, νομίζω ότι και πάλι λειτουργεί υπέρ...Και το εξομαλύνει όλο αυτό.

Δεν ξέρω εάν έχει σχέση αυτό με το price fencing, αυτό που λέτε, δεν ξέρω εάν έχει σχέση με αυτό που ήταν πολύ πιο έντονο πριν από κάποια χρόνια όπου για παράδειγμα ο πελάτης που δεν ερχόταν μέσω κάποιου Tour Operator, ερχόταν ας πούμε..έκανε απευθείας κράτηση στο ξενοδοχείο, πάω πάλι μια δεκαετία πίσω, ενδεχομένως ένιωθε ότι έχει πληρώσει πολύ παραπάνω χρήματα, ότι ενδεχομένως τον έχουν «κλέψει». Τώρα πια και αυτό έχει σχεδόν παρέλθει γιατί έχουμε αναγκαστεί όλοι να διατηρούμε αυτό το λεγόμενο το rate parity, έχουμε αναγκαστεί, δηλαδή εάν δεν διατηρείς το rate parity βγαίνεις εκτός αγοράς ή αρκείσαι στο να είσαι σε συμβόλαιο με κάποιον Tour Operator και τίποτε άλλο. Δηλαδή στο direct κομμάτι δεν κάνεις τίποτα, οπότε θέλω να πω ότι πλέον αυτή η διαφάνεια έχει βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και ο πελάτης ερχόμενος έχει σχεδόν πλήρη επίγνωση του τι ακριβώς έχει αγοράσει ή γιατί έχει πληρώσει κάτι παραπάνω ή κάτι λιγότερο. Άρα και αυτό μας έχει βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Είναι «ηθική» κρίση, πως το βλέπετε. Υπάρχει αυτό το πράγμα που λέμε "Δίκαιη Τιμή";**

Υπάρχει δίκαιη τιμή;; Όχι! Δεν υπάρχει δίκαιη τιμή και θα σας πω πάλι το παράδειγμα. Ένα ίδιο προϊόν αν το μετακινήσεις και το πας σε έναν άλλο προορισμό μπορεί να πουληθεί σε άλλη τιμή...Είναι δίκαιο αυτό;

**-Αν κανείς από του δύο δεν νιώθει ριγμένος..δίκαιο είναι...τι να σας πω...**

Αν πάρουμε ως παραδοχή ότι η Μύκονος μπορεί να πουλάει στο 50% παραπάνω από τον μέσο όρο, τότε OK, είμαστε όλοι ευχαριστημένοι. Απλά δίνω το παράδειγμα. Εάν πάρεις το ξενοδοχείο και το μετακινήσεις σε έναν άλλο προορισμό, ακριβώς το ίδιο προϊόν με τις ίδιες υπηρεσίες, μπορεί να πουληθεί σε μια άλλη τιμή. Δεν ξέρω αν σας καλύπτει αυτό...Στο τι είναι και τι δεν είναι δίκαιο...

**-Πάντως φαντάζομαι ότι η δίκαιη τιμή διαμορφώνεται πάντα και σε σχέση με το πακέτο αξίας που αποδίδεται στον πελάτη, δηλαδή ο πελάτης όταν πάρει ένα πλήρες, ένα ολοκληρωμένο, ένα τίμιο πακέτο αξίας δεν πρόκειται να το προσβάλει ποτέ, θεωρεί ότι είναι δίκαιη η τιμή που έλαβε...**

Ακριβώς. Αυτό είναι κάτι που εγώ το έχω πάντα στο μυαλό μου, ή αν θες πάντα έχω την ανησυχία του value for money...δηλαδή πάντα θέλω αυτό που πληρώνει ο πελάτης να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που έχει και να είναι μια δίκαιη τιμή. Είναι δηλαδή κάτι που πάντα με απασχολεί. Από 'κει και πέρα η αλήθεια είναι ότι δεν το πετυχαίνουμε πάντα. Δηλαδή νομίζω ότι ακόμα και εμείς σαν πελάτες το έχουμε νιώσει αυτό, έτσι; Πόσο μάλλον σαν ξενοδόχοι. Δηλαδή πολλές φορές κι εγώ μπορεί να δω τιμές, και σαν ξενοδόχος, μπορεί να δω τιμές ανταγωνιστών και να νιώσω ότι δεν είναι μια win-win τιμή. Από τη δική μου οπτική γωνία, όχι σαν πελάτης. Σαν ξενοδόχος, συνάδελφος. Μπορεί να νομίζω ότι δεν είναι μια win-win τιμή και είναι μια τιμή η οποία ενδεχομένως είναι μια πολύ υψηλότερη τιμή, που δικαιολογείται γιατί, ενδεχομένως γιατί το για παράδειγμα ξενοδοχείο ανήκει σε ένα affiliation. Δηλαδή εάν ένα ξενοδοχείο είναι π.χ κάτω από την ομπρέλα της Marriott, λέω την Marriott γιατί είναι από τις πιο γνωστές, υιοθετεί κατευθείαν μια τελείως άλλη πολιτική τιμών. Επειδή έχει μπει κάτω από την ομπρέλα της Marriott. Μπορεί να εξακολουθεί να παρέχει το ίδιο προϊόν και την ίδια υπηρεσία,

ακριβώς το ίδιο πράγμα, αλλά επειδή μπήκε κάτω από την ομπρέλα της Marriott ή Luxury Collections ή Leading Hotels of the World, αυτό κατευθείαν του δίνει την ευελιξία να αυξήσει πολύ τις τιμές του. Είναι δίκαιο αυτό στο τέλος της ημέρας; Δεν ξέρω να σας πω. Αλλά σας έδωσα δύο παραδείγματα. Το ένα που έχει να κάνει με τον προορισμό και το άλλο με το affiliation. Γιατί ακόμα και στο δικό μου ξενοδοχείο θα μπορούσα να κάνω μια συνεργασία με τη Marriott και να υλοποιηθεί τα επόμενα δύο χρόνια. Το προϊόν θα παραμείνει το ίδιο, ΟΚ μπορεί να αναγκαστώ να τροποποιήσω κάποιες υπηρεσίες...το προϊόν όμως θα παραμείνει το ίδιο. Δεν λέμε για ένα ξενοδοχείο που from scratch ξεκινάει με τη Marriott στο πλευρό του. Άρα θέλω να πω ότι εάν εγώ πουλάω αυτή τη στιγμή 100€..μπορεί μετά από δύο χρόνια που θα έχω βάλει τη Marriott μέσα μπορεί να έχει γίνει 150€...είναι δίκαιο αυτό; Και ναι και όχι. Είναι σχετικό αυτό το πράγμα.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Κοιτάζετε, αυτό που γενικά βλέπω ότι έχει εξελιχθεί σε έναν μεγάλο πονοκέφαλο για τα ξενοδοχεία είναι το rate parity που είπαμε πριν. Τώρα, για να πετύχεις αυτό το rate parity, όταν έχεις δηλαδή ένα μείγμα συμβολαίων..συνεργασιών..είτε προέρχεται από Tour Operators είτε προέρχεται από το dynamic κομμάτι, το direct, το δικό σου...πιστέψτε με ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο να το καταφέρεις αυτό το rate parity, οπότε νομίζω ότι εκεί συνεχώς πρέπει να αναθεωρούμε ενδεχομένως και την πολιτική που έχουμε εφαρμόσει. Δηλαδή μπαίνουν πάρα πολύ δυναμικά οι OTAs, τα bed banks..και πιστέψτε με ότι το να υιοθετήσεις την βέλτιστη τιμολογιακή πολιτική για να έχεις στο τέλος της μέρας το rate parity που πρέπει να έχεις, είναι πολύ δύσκολο. Και είναι ένας πονοκέφαλος για τα ξενοδοχεία.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΡΙΤΗ

### **1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

Είναι το πιο σημαντικό, κακά τα ψέματα. Μπορεί να κοιτάμε όλοι το αρχιτεκτονικό, την ομορφιά του, το service, την ποιότητα των υλικών και των πρώτων υλών κτλ..κτλ..

Εάν αυτό δεν συνδυάζεται με το τι τιμή πουλάω ούτως ώστε να έχω την κερδοφορία που χρειάζεται για να αποπληρώνονται οι υποχρεώσεις μου, για να υπάρχει ένα φυσιολογικό κέρδος και να μπορώ να κάνω απόσβεση της επένδυσης αλλά και να αντιμετωπίσω άσχημους καιρούς που σίγουρα έρχονται στον τουρισμό, θεωρώ ότι εκεί η εξίσωση είναι αποτυχημένη. Άρα λοιπόν για να είναι πετυχημένη πρέπει να βρούμε την εξίσωση που θα τα λύνει όλα αυτά, που δεν θα μας καθιστά πολύ ακριβούς για να μειωθούν οι πληρότητές μας επίσης, να είμαστε δηλαδή ανταγωνιστικοί, και έτσι νομίζω ότι είναι το πιο βασικό κομμάτι που θα πρέπει κάθε επιχείρηση του κλάδου μας να αναζητά, να βρίσκει και να καθιερώνει.

**- Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί αμιγώς ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου; Ή πρέπει να είναι σε ένα πακέτο αξίας; Μπορεί μόνη της ή πρέπει να είναι μαζί με κάποια άλλα πράγματα;**

Είναι συνδυασμός. Όμως να πω το εξής, στη δουλειά είμαι πάνω από 30 χρόνια, σημαίνει λοιπόν ότι έχω δει διάφορα πράγματα. Εάν κάναμε αυτή τη συνέντευξη πριν από 25 χρόνια, θα σας έλεγα ότι ξεκάθαρα η τιμή είναι το νούμερο ένα. Διότι τότε ο τουρισμός είχε την εξής μορφή, ο πελάτης πήγαινε σε ένα γραφείο, μέσα από ένα προσπέκτους, μέσα από μια προσφορά προσπαθούσε να επιλέξει πού θα πάει...δεν υπήρχαν τα reviews, δεν υπήρχε η εικόνα το τι πραγματικά συμβαίνει. Άρα λοιπόν ο πελάτης τότε ως μεγάλο κριτήριο είχε το τι θα του πει το πρακτορείο και ποια η τιμή του, και το πόσο κέρδιζε αυτός ο πελάτης. Αυτό σήμερα δεν ισχύει, διότι ο πελάτης κοιτάζει και άλλα πράγματα, δεν θα δει μόνο τι θα του πει το πρακτορείο, θα ψάξει να βρει τι λένε οι πελάτες που έχουν μείνει σε 'σένα ήδη, ποια είναι η εντύπωση δηλαδή που έχουν ...θα ψάξει πολύ εύκολα, χωρίς να χρειάζεται κανέναν υπάλληλο να κάνει σύγκριση τιμών, είναι διαθέσιμα πολλά πράγματα μέσω διαδικτύου, άρα σήμερα να μην παίζει ρόλο η



τιμή μας αλλά πρέπει να 'μαστε και προσεκτικοί και σε όλα τα υπόλοιπα τα οποία ακολουθούν την κάθε επιχείρηση.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Και πάλι θα απαντήσω: θεωρώ ότι αυτό είναι συνδυασμός..σαφώς πρέπει να ακούς ως Γενικός Διευθυντής το τμήμα κρατήσεων, το τμήμα πωλήσεων, το τι μηνύματα θα σου φέρουν από 'κει, το τι πληροφορίες θα σου δώσουν από 'κει...αυτοί θα ψάξουν τον ανταγωνισμό και θα σε κατευθύνουν που είναι ο ανταγωνισμός, εσύ όμως θα πρέπει να πάρεις την ευθύνη εάν θέλεις να ακολουθήσεις αυτό το παιχνίδι του ανταγωνισμού ή αν πιστεύεις ότι το προϊόν σου είναι τόσο ικανό που θα μείνω σε αυτές τις τιμές, γιατί αυτές οι τιμές μου αποδίδουν κερδοφορία ή δεν μου προσθέτουν χασούρα..υπάρχει και αυτό στους δύσκολους καιρούς...άρα λοιπόν οπωσδήποτε ένας Γενικός Διευθυντής από μόνος του δεν μπορεί να καθορίζει τιμές, δεν μπορεί να καθορίζει πολιτική τιμών, θέλει τους συνεργάτες του, οι οποίοι συνεργάτες του θα του φέρουν τις πληροφορίες και εκείνος θα αξιολογεί μαζί τους ποια θα είναι η πολιτική τιμών για κάθε χρονική περίοδο και για κάθε φάση του τουρισμού...που είναι ευαίσθητο..πλήττεται..άρα πρέπει να τα λαμβάνουμε όλα υπόψιν και να μπορούμε να είμαστε τίμιοι στην τιμή που προσφέρουμε ούτως ώστε ο πελάτης μας να έρθει και να αντιληφθεί ότι αυτό που πλήρωσε είναι τίμιο, είναι value for money όπως λέμε και να φύγει ικανοποιημένος...άρα πάντοτε χρειάζονται οι συζητήσεις...ποτέ κάποιος μόνος του.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Η διαδικασία έχει ως εξής, υπάρχει μια φιλοσοφία που λέει ότι η κουλτούρα της κάθε χώρας μου δίνει το μήνυμα τι τιμολογιακή πολιτική θα ακολουθήσω, πχ. δίνω χαμηλότερη τιμή στο δωμάτιο στη Αγγλία γιατί ξέρουμε ότι ο Αγγλος πελάτης καταναλώνει παραπάνω σε φαγητό και

σε ποτό, άρα λοιπόν, για να είμαι ελκυστικός σε αυτή την αγορά θα έχω μια διαφορά τιμής 10 με 15% φθηνότερη σε σχέση με τη Γερμανία ή την Ολλανδία, φέρνω τον πελάτη στο ξενοδοχείο μου και αυτό λοιπόν που έχασα από το δωμάτιο θα το πάρω από τα τμήματα. Υπάρχει το σκεπτικό ότι στον Γερμανό δεν θα το κάνω αυτό, στον Ιταλό δεν θα το κάνω σε καμία περίπτωση γιατί δεν ξοδεύει, θα του κάνω λοιπόν λίγο πιο ακριβή την τιμή διότι έχει και μικρότερη περίοδο, μπαίνουμε τώρα σε ένα άλλο κομμάτι, στην περίοδο. Όταν μιλάω και δίνω τιμές σε μια χώρα που ξέρω ότι η τουριστική περίοδος είναι δύο μήνες θα το αντιμετωπίσω διαφορετικά σε συγκριση με κάποιον που η τουριστική του περίοδος είναι έξι μήνες, πχ. οι Σκανδιναβοί για το νησί μας έχουν 4 μήνες περίοδο, δεν μπορώ λοιπόν εκεί να έχω τις ίδιες τιμές με τον Ολλανδό που έχουν 6 μήνες περίοδο. Οι Ιταλοί έχουν 2,5 μήνες περίοδο...άρα λοιπόν ανάλογα με το πως ο λαός αυτός κινείται, διαμορφώνουμε την πολιτική τιμών μας για να μπορέσουμε να είναι αποδοτικό και να αξίζει τον κόπο η συγκεκριμένη αγορά ως πελατολόγιο. Σίγουρα λοιπόν υπάρχει η διαφοροποίηση...τώρα εάν θέλουμε να μιλήσουμε και με ποσοστά, το τελικό αποτέλεσμα που πρέπει να έχει η φιλοσοφία τιμολόγησης είναι να μας προσδίδει ένα εύρος μεικτού κέρδους τουλάχιστον από 30-35% έως ένα 55%, αυτό θεωρώ είναι ένα τίμιο νόμισμα με το οποίο μπορείς να πορευθείς, να σου καθιερώνει μια τιμή, να βγαίνεις με μια τιμή ελκυστική για να προσελκύσεις τον πελάτη σου, να αξίζει τον κόπο η επένδυση ώστε να έχεις μια απόσβεση μέσα σε 7 με 10 χρόνια...επίσης να κρατάς το προϊόν σου συντηρώντας το σε ένα τέτοιο επίπεδο που θα είναι πάντοτε ελκυστικό και δεν θα δημιουργεί πρόβλημα...αυξάνω κρατήσεις – ικανοποιώ πελάτη..και πάντοτε θα σας επαναλαμβάνω ότι είμαστε ένας κλάδος που επηρεάζεται πάρα πολύ εύκολα με οτιδήποτε συμβαίνει...πχ. μεταναστευτικό, ο κλάδος που πλήττεται πρώτος είναι ο τουρισμός...καιρικά φαινόμενα, σεισμός, Covid-19...

Αυτή τη στιγμή αν δείτε τα μεγαλύτερα προβλήματα τα έχουν οι αεροπορικές εταιρείες και οι ξενοδοχειακές μονάδες...αυτά θα πρέπει να τα λαμβάνουμε υπόψιν για να αναδιαμορφώνουμε την πολιτική τιμών και να επιβιώνουμε. Δεν ξέρω αν σας κάλυψα..

**-Μόνο μια λεπτομέρεια. Ίσως να ήταν πιο παλιά περίπτωση αυτή. Υπάρχει περίπτωση και ο ανταγωνισμός να διαμορφώνει κάποια τιμή; Δηλαδή, έχετε τον νου σας στραμμένο προς τον ανταγωνισμό;**

Υπάρχει. Αλλά κοιτάζτε όμως τι πρέπει να έχουμε πάντοτε υπόψιν. Σαφώς και υπάρχει, σαφώς και κοιτάς τον ανταγωνισμό όμως θα πρέπει να χτίσεις άμυνες, δηλαδή δεν πρέπει να με

παρασύρει , εάν εγώ έχω ένα κόστος διανυκτέρευσης πελάτη μου τα 20€ κι ο ανταγωνισμός μου πουλάει 18€, δεν πρέπει εγώ να πάω να πουλήσω 16€ μόνο και μόνο για να αντιμετωπίσω τον ανταγωνισμό ξέροντας ότι βάζω και απ'την τσέπη μου...για ποιο λόγο να το κάνω αυτό; Χτίζω λοιπόν άμυνες ούτως ώστε το προϊόν μου να αξίζει στο 30, να πουλιέται στο 30 και άσε τον ανταγωνισμό να κάνει αυτό το λάθος. Μην πέφτουμε κι εμείς στο ίδιο λάθος διότι έτσι ευτελίζουμε το τουριστικό προϊόν. Ξεπουλάω το τουριστικό προϊόν. Επανερχόμαστε δύσκολα στην κερδοφορία, που είναι βασικό αυτό το πράγμα. Όταν οι τιμές μας είναι χαμηλές δύσκολα ανεβαίνουμε, θέλει μεγάλη προσπάθεια. Είναι πιο εύκολη προσπάθεια να κρατάμε ψηλά τις τιμές και να παλεύουμε την πληρότητα, για να έχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε, έτσι; Αρα λοιπόν δεν πρέπει να πάμε σε αυτό. Και κάλλιστα με αυτό το σκεπτικό θα έρχεται ο κάθε πελάτης και θα λέει ότι "Συγγνώμη Ελληνα, δεν ξανάρχομαι εδώ διακοπές γιατί στην Τουρκία πάω με το ένα τρίτο της τιμής...εκεί λοιπόν εμείς θα πρέπει να έχουμε τις απαντήσεις.Το αντίστοιχο θα πρέπει να κάνουμε και με τις μονάδες που είναι στον ίδιο γεωγραφικό χώρο με εμάς, και για τον για άλφα ή βήτα λόγο ρίχνουν τόσο τις τιμές που αυτός πλέον δεν είναι ανταγωνισμός, αλλά είναι κατρακύλα...

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης; Δηλαδή είναι και υπέρ του πελάτη και υπέρ των επιχειρήσεων; Πώς το βλέπετε εσείς;**

Κοιτάχτε, όταν σε αυτό το κομμάτι υπάρχει υγεία και τιμιότητα, είναι υπέρ των πάντων. Όταν όμως σε αυτό το κομμάτι υπάρχει η κερδοσκοπία από συγκεκριμένη πλευρά τότε δεν είναι δυνατόν να έχουμε...δηλαδή πες ότι έχουμε ένα πακέτο, το οποίο πουλάω με μια τιμή και ο πελάτης έρχεται στο ξενοδοχείο μας. Με το τι τιμή θα βγούμε στην αγορά, τη διαμορφώνει το πρακτορείο, το οποίο αυτό τιμολογεί τα κόστη του, τα αεροπορικά εισιτήρια, μεταφορικά κτλ κτλ, το transfer από το αεροδρόμιο, η διαμονή του, η διατροφή του..και πάει λεγοντας. Εάν μέσα λοιπόν σε αυτό το πακέτο, ο πράκτορας έχει τη φιλοσοφία να τιμολογεί τις υπηρεσίες του ψηλά και ό,τι έκπτωση δίνεται για να γίνει ελκυστικό το πακέτο, να βγαίνει μόνο από τον ξενοδόχο,

τότε δεν υπάρχει ισορροπία, κερδίζει μόνο ο πράκτορας και η αεροπορική εταιρία. Ο ξενοδόχος που πιέζεται δεν κερδίζει.

Εάν όμως το προϊόν σου είναι ελκυστικό, είναι δυνατό για διαπραγμάτευση και δεν χρειάζεται όλη αυτή η έκπτωση να φεύγει από εσένα...αλλά να μοιράζεται. Τότε μας φέρνει καλύτερες κρατήσεις και είμαστε όλοι κερδισμένοι. Τι θέλω να πω...σε μια τέτοια συνεργασία που εμπλέκονται 2 ή 3 συνεργάτες, ο καθένας με το δικό του ποσοστό, αλλά στον πελάτη φτάνει μια τελική τιμή, ο συνδυασμός των τριών αυτών πτυχών...πρέπει να υπάρχει η ισορροπία που προανέφερα πριν. Εάν δεν υπάρχει η ισορροπία, σίγουρα κάποιος θα την πληρώσει, και την πληρώνει ο αδύναμος, την πληρώνει αυτός που εξαρτάται απ' τη σχέση. Δυστυχώς μόνο ο ξενοδόχος εξαρτάται απ' τη σχέση, δεν εξαρτάται ο πράκτορας ούτε η αεροπορική εταιρεία. Τώρα αυτό ήταν ένα σενάριο...και το δεύτερο σενάριο, που η αεροπορική εταιρεία ή ο πράκτορας, από το να πετάει τα αεροπλάνα του άδεια, βάζει νερό στο κρασί του και ρίχνει και τα δικά του ποσοστά και ρίχνει και τα δικά του ποσοστά και ρίχνει και της αεροπορικής εταιρείας που της αγόρασε τις θέσεις, άρα απ' το να φύγει άδειο το αεροπλάνο, ας μην κερδίσω τίποτα, φτάνει να πάρω μέρος από το κόστος μου πίσω...Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν είμαστε όλοι και έχουμε κοινό στόχο, να 'ρθει ο πελάτης, να υπάρξει μια συνέχεια σε αυτό το κομμάτι και το κόστος ή η ζημία αν θέλετε να μοιραστεί και στους τρεις μας.

Εχει επηρεαστεί πολύ λοιπόν και είναι συνδυασμός πραγμάτων, μιλάω, δεν θέλω να πω υπερβολές, αλλά θεωρώ ότι το 90% του τουρισμού του νησιού μας προέρχεται από τον μαζικό τουρισμό, από τον τουρισμό της μορφής πρακτορείο, charters κτλ.

Άρα λοιπόν μπορεί να μπαίνουν κάποια άλλα πράγματα προς συζήτηση στην περίπτωση των μεμονωμένων κρατήσεων. Μπορεί να διαφοροποιηθεί αυτό, αλλά επειδή αυτό το κομμάτι είναι πολύ μικρό για το νησί μας...κατά βάση σε εμάς πρόκειται για συνεργασίες με τον μεγάλο Tour Operator.

**- Κι εγώ αυτό κατά βάση ήθελα να σας ρωτήσω, για τον μεμονωμένο πελάτη, οι σύνθετες αυτές πρακτικές, η μοντελοποίηση, είναι και υπέρ του πελάτη. Καταλαβαίνω ότι είναι υπέρ της επιχείρησης...(επεξηγήσεις)**

Ναι. Θεωρώ ότι όλο αυτό το πράγμα δεν γίνεται για να τιμωρήσεις τον πελάτη. Θεωρώ ότι είναι υπέρ του...γιατί όλο αυτό...ο ανταγωνισμός, ο επιμερισμός...δηλαδή ο πελάτης δεν είναι

υποχρεωμένος να 'ρθει με συγκεκριμένο τρόπο στο νησί μου, στη μονάδα μου...μπορεί να επιλέξει. Αν λοιπόν υπάρχει ανταγωνισμός και έχεις 2-3 αεροπορικές εταιρείες που να πετάνε για το νησί μας, σίγουρα αυτό θα αποβεί υπέρ του πελάτη. Ο ανταγωνισμός, ο υγιής ανταγωνισμός, είναι αυτός. Εάν όμως και οι δύο αεροπορικές εταιρείες τα βρουν μεταξύ τους και έχουν αποφασίσει να παίρνουν το κεφάλι του πελάτη για να μεταφερθεί, τότε καταδικάζουν και εμένα ως προορισμό και αυτό δεν είναι υποθετικό, είναι πραγματικότητα. Σε πολλές εποχές, εάν κάποιος τσεκάρει να 'ρθει στο νησί μας είναι απαγορευτικές οι τιμές, με αποτέλεσμα να μην έχουμε εσωτερικό τουρισμό μεμονομένων πελατών, άρα θα πρέπει να περιμένουμε τον πελάτη που πετάει απευθείας από Αγγλία, Ολλανδία, Γερμανία κτλ κι έρχεται στην Κω. Υπό προϋποθέσεις λοιπόν ναι, αποβαίνει υπέρ του πελάτη.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Πάρα πολλά παράπονα και ιδίως τα προηγούμενα χρόνια. Επειδή σας λέω ότι η ζωή μας έχει αλλάξει με το διαδίκτυο, η λειτουργία μας έχει αλλάξει. Θεωρώ ότι είναι δεδομένο εάν δεν εξηγήσεις σε κάποιον πως δουλεύει ο κάθε μηχανισμός, να έχει λανθασμένες εικόνες. Αλλά όταν του το εξηγήσουμε το κατανοεί και δεν αντιδρά πλέον...τι θέλω να πω...Πιθανότατα να ακούσατε κι εσείς συχνά "ποιες είναι αυτές οι τιμές που κάνουν στους Έλληνες", ότι τους παίρνουμε το κεφάλι, ενώ στον ξένο ξεπουλάμε...Πού λοιπόν είναι η αλήθεια; Η αλήθεια έχει να κάνει με το εξής, και όταν το εξηγήσεις στον πελάτη το καταλαβαίνει και συμφωνεί μαζί σου. Όταν εμείς πάμε να προγραμματίσουμε να ανοίξουμε την ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να έχουμε μια εικόνα προκρατήσεων για να μπορούμε να προγραμματίσουμε το προσωπικό μας, τις πρώτες μας ύλες, τα έργα που πρέπει να κάνουμε, το τι τζίρο θα παράξουμε πιθανώς για να μπορέσουμε να επενδύσουμε σε βελτιωτικά έργα κτλ. Όταν λοιπόν εγώ έχω την εικόνα για μήνα Ιανουάριο – Φεβρουάριο από ένα γραφείο, ότι μου έχει πουλήσει αυτό, μου 'χει δώσει προκαταβολές, που σημαίνει εγγύηση ότι θα μου έρθει ο πελάτης, μου 'χει βελτιώσει τη ρευστότητα για να κάνω πράγματα πάνω στη δουλειά...δεν δικαιούται αυτός μια έκπτωση και μάλιστα σοβαρή; Ψώνισε χονδρική με λίγα λόγια. Λοιπόν, αυτός δικαιούται μια έκπτωση. Όταν λοιπόν έχω ανοίξει, λειτουργώ και τον Ιούλιο μήνα σκέπτεται ο πελάτης οποιασδήποτε χώρας να έλθει μετά από μια βδομάδα για διακοπές, κι εγώ έχω μια πληρότητα 80% εκείνη τη στιγμή,

είναι φυσιολογικό ότι η τιμή μου, η τιμή διάθεσης που θα υπάρχει στην αγορά θα είναι σαφώς υψηλότερη απ'την τιμή που θα έπαιρνε αυτός ο πελάτης εάν ήθελε να κάνει μια κράτηση στο ξενοδοχείο μου Ιανουάριο – Φεβρουάριο μήνα. Αυτό συμβαίνει. Όταν το εξηγείς αυτό στον πελάτη τότε κατανοεί και συμφωνεί. Δεν νομίζω ότι είναι παράλογο. Απλά πρέπει να καταλάβουμε ότι είναι μια διαδικασία, που όσο πιο γρήγορα μπούμε σε αυτή τη διαδικασία και προγραμματίσουμε τις διακοπές μας τόσο καλύτερα πράγματα μπορούμε να πετύχουμε. Όταν λοιπόν εξηγήσεις στον πελάτη τον μεμονωμένο, που συχνά συμβαίνει αυτό, ερχόμενοι εδώ μας λένε "ρε παιδιά, μια χαρά, πολύ ωραία είσαστε, αλλά πολύ ακριβά πληρώσαμε..γιατί σε εμάς τόσο; Και ξέρω ότι η ξαδέρφη μου από την Αγγλία που έκλεισε σε εσάς, και μου είπε ότι πλήρωσε αυτά τα χρήματα...". Τότε λοιπόν του εξηγείς ότι το εισιτήριο για να έλθει εδώ από την Αγγλία και να φύγει πίσω είναι το 1/3 από αυτό που πλήρωσες εσύ, πρώτον, και δεύτερον το πρακτορείο που πληρώνει η ξαδέρφη σου έχει φέρει 1500 πελάτες, στην ώρα που το θέλαμε. Εσύ ήλθες μόνος σου, ένας. Και πάλι δεν θέλω να είμαι άτιμος στη συναλλαγή μου, τίμιος θέλω να είμαι αλλά πρέπει να καταλάβεις ότι η πολιτική τιμών αυτή τη στιγμή είναι 40% πάνω από τον μήνα Ιανουάριο – Φεβρουάριο, άρα λοιπόν υπάρχει αυτό, υπάρχουν αυτές οι ενστάσεις και τα παράπονα από πελάτες. Θεωρώ ότι όταν τους το εξηγήσεις, το κατανοούν. Βέβαια, και από την πλευρά μας υπάρχουν περιπτώσεις που αυτό το 40-50% που λέω εγώ παραπάνω, μπορεί να γίνει και 150%, γιατί υπάρχει ο κακός επιχειρηματίας ο οποίος προβλέπει ότι υπάρχει ζήτηση και το πάει στον θεό, φτάνει την τιμή, και δεν τον ενδιαφέρει η λογική τιμή και η συνέπεια και η τιμιότητά της. Υπάρχουν και αυτά.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Με απασχολεί - Δεν συμφωνώ. Δεν συμφωνώ να περιμένω το σχόλιο του πελάτη μου για να καθορίσω την τιμή μου. Θεωρώ ότι εάν το κάνω αυτό, κάτι κάνω λάθος. Είμαι της νοοτροπίας ότι εγώ θα πρέπει να ξέρω τι υπάρχει στην αγορά. Εγώ θα πρέπει να ξέρω πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου, τι είναι αυτό που προσφέρω και να υπάρχει σωστή τιμολόγηση. Θα λάβω υπόψιν τα σχόλια και το word of mouth, που είναι η βασικότερη επιτυχία κάποιας μονάδας,

οποιασδήποτε επιχείρησης για μένα, αλλά θα παλεύω να δικαιολογώ την τιμή μου και όχι να διαμορφώνω την τιμή μου από αυτό.

Σίγουρα λοιπόν με ενδιαφέρει το τι θα πει ο πελάτης, σίγουρα είναι η καλύτερη διαφήμιση να βγει ικανοποιημένος πελάτης, γιατί έτσι θα μου φέρει και τους επόμενους, έτσι μου γίνεται αυτός επαναλήπτης, βασικό αυτό, αρκετό ποσοστό απ'αυτούς διατυπώνουν την άποψή τους, υπάρχει καταγεγραμμένη σε ένα Trip Advisor, σε ένα Hotel search, σε ένα Booking που κατά 99% δεν έρχεται κάποιος προκατειλημένος, άρα αυτά που γράφονται εκεί είναι η πραγματικότητα, πιθανόν κάποιιοι να μας ψιλοαδικούν γιατί έχουν μια άλλη οπτική γωνία ή να αναφέρουν μεμονωμένα περιστατικά και αυτό να διατυπώνεται λίγο άκομψα. Άρα είναι βασικό κριτήριο πλέον και είναι βασική ενασχόλησή μας και υποχρέωσή μας να βλέπουμε τι λένε για την επιχείρησή μας αλλά δεν θέλω να μπω στη λογική ότι αν αυτά που λένε...δηλαδή με λίγα λόγια εάν εγώ είμαι το νούμερο ένα ξενοδοχείο στην Κω, θα πρέπει να πάω τις τιμές μου 40 και 50% πάνω τον επόμενο χρόνο; Όχι δεν είναι λογικό. Θα το εκλάβω ως μια επιβεβαίωση ότι κάτι κάνω σωστά...κάνω σωστά την παροχή υπηρεσιών, κάνω σωστή τιμολόγηση, προσφέρω...δημιουργώ το πελατολόγιό μου, έχω μεγαλύτερη ικανοποίηση πελάτη, θα το πει στον φίλο του, θα το πει στον γείτονά του, θα μου φέρει πιο πολλούς πελάτες...δεν θα με ωθήσει αυτό στο να κάνω το λάθος στην τιμολογιακή πολιτική, αλλά μου επιβεβαιώνει ότι το πλέγμα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρω είναι σωστές, είναι στο σωστό δρόμο.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι ο πελάτης μπορεί να επιδικνύει μια «ληστρική» διάθεση, χωρίς να συγκρίνει δηλαδή προτάσεις αξίας να μπαίνει σε κατεξοχήν σύγκριση τιμών; (επεξηγήσεις)**

Συμβαίνει και αυτό. Τον θέλουμε αυτόν τον πελάτη; Όχι. Δεν τον θέλουμε αυτόν τον πελάτη. Αυτό είναι που είπα πριν. Εγώ είμαι της φιλοσοφίας ότι εμείς πρέπει να είμαστε πολύ καλοί, εμείς πρέπει να είμαστε πολύ σωστοί, εμείς πρέπει να έχουμε αυτοπεποίθηση. Αυτό που κάνουμε εμείς πρέπει να είναι τόσο σωστό που να μην επηρεάζεται εύκολα από ανθρώπους που έχουν λανθασμένα κριτήρια. Δεν θα μπω στη διαδικασία πλειστηριασμού εγώ σαν επιχείρηση, να δείτε εσείς πόσο πουλάω εγώ, πόσο πουλάει ο δίπλα και να με πάρτε να μου πείτε: ο δίπλα

πουλάει 60, εσείς πουλάτε 100..μπορείτε να μου το κάνετε 60; Όχι φίλε μου, είναι άτιμο. Δεν μπορώ να στο κάνω 60, πουλάω 100 και αν για κάποιο λόγο..πχ. είσαι επαναλήπτης, και έχω καθιερώσει ένα 10% έκπτωση, θα στο δώσω. Εάν υπάρχει μια κακή χρονιά και έχω αποφασίσει να κατεβάσω τις τιμές μου 15% να στο δώσω...αν έχω αποφασίσει να κατεβάσω τις τιμές μου 50 και 60%...σας έκλεβα τα προηγούμενα χρόνια...άτιμο. Άρα λοιπόν μακριά από εμάς αυτές οι πολιτικές και μακριά από εμάς το παζάρι, το οποίο οδηγεί σε πράγματα που θα...είτε κάτι κάναμε λάθος στο παρελθόν είτε σήμερα θα μπούμε σε εκπτώσεις που θα υποβαθμίζουν το προϊόν. Αν λοιπόν βρούμε επιχείρηση που το δέχεται αυτό, πιθανόν αμέσως μετά τα κάνει τι; Να μειώσει το προσωπικό του...άρα η καθαριότητά σου θα έχει πρόβλημα...να αγοράσει άλλες πρώτες ύλες...να αποσυντηρήσει τις υποδομές του ξενοδοχείου του, που σε βάθος χρόνου δεν θα είναι ανταγωνιστικό το προϊόν..να γίνει κακοπληρωτής στην αγορά, να μην πληρώνει προμηθευτές και την τράπεζά του...άρα, να μπει σε φασαρίες. Άρα λοιπόν δεν θα πρέπει να ακολουθούμε αυτόν τον εκβιασμό αλλά να ακούμε και να συζητάμε αλλά να έχουμε και εμπιστοσύνη στο τι επιχείρηση έχουμε στήσει εμείς και ποια η τιμολογιακή μας πολιτική. Θα πρέπει αυτό να είναι πολύ σοβαρό και πολύ σωστό, για να μην οδηγούμαστε σε τέτοια...

**-Στους πελάτες που έχετε ήδη και ανήκουν σε διαφορετικά segments, διαφορετικά τμήματα, πιστεύετε ότι η λογική των φρακτών τιμής (επεξηγήσεις) επαναφέρουν τρόπον τινά κάποια τάξη σε αυτή τη σχέση; Βάζουν σε ένα λογικό καλούπι τον πελάτη; Παίρνει αυτό που πληρώνει ή μπορεί να επιδιώκει συνεχώς πράγματα τα οποία δεν πληρώνει; (επεξηγήσεις)**

Ναι, αυτό εξαρτάται από την επιβλητικότητα που έχει η επιχείρηση πλέον μέσα στη δομή της. Ένα παράδειγμα, στο ένα ξενοδοχείο all inclusive έχουμε τους gold all inclusive...ο οποίος αγοράζει με μια συγκεκριμένη τιμή επιπλέον υπηρεσίες. Αυτό το αγόρασμα...δεν μπορώ να δώσω ό,τι προσφέρω σε αυτόν και στον regular all inclusive πελάτη. Είναι ξεκάθαρο κύριε ότι αυτό που ψώνισες εσύ....ξέρεις τι ψώνισες, ξέρεις τι παροχές θα έχεις...μην μου χρησιμοποιείς ως παράδειγμα γιατί αυτός να έχει αυτό...διότι αυτός επέλεξε μια άλλη τιμολογιακή πολιτική που εγώ προσφέρω ως επιχείρηση, το οποίο το αγόρασε και το έχει. Κάνε κι εσύ το ίδιο για να έχεις κι εσύ αυτά τα προνόμια...άρα λοιπόν ναι...μπορεί και να υπάρξει αλλά ξαναλέω, τα πάντα με εξήγηση, τεκμηρίωση και σωστή αντιμετώπιση...μπαίνουν τα πράγματα στη θέση τους. Όπως είναι και οι τύποι δωματίων που διαφέρουν. Διαφορετική τιμή θα μου πληρώσει ένας πελάτης



στο ισόγειο, διαφορετική θα μου πληρώσει στον 1<sup>ο</sup> όροφο, διαφορετική τιμή ένα με θέα θάλασσα, ένα με θέα garden, υπάρχει κι αυτό...κι εκεί δεν θα πρέπει να μπούμε στη λογική γιατί αυτός κι όχι εγώ...Γιατί αυτός επέλεξε να πάρει αυτόν τον τύπο δωματίου, εσύ επέλεξες να πάρεις κάτι άλλο, κι έτσι στήνεται και μια επιχείρηση, με τους διάφορους τύπους δωματίων για να ικανοποιούμε κάθε προσδοκία πελάτη...το οποίο μετατρέπεται σε τιμή. Ο πελάτης που θέλει να έχει μια σουίτα με ένα σαλονάκι απλά για να κάθεται να πίνει τον καφέ του και δεν τον ενδιαφέρει τι θα πληρώσει, και το πλήρωσε, δεν θα έχει τον ίδιο χώρο με ένα στάνταρ δίκλινο δωμάτιο που αυτός ο πελάτης θέλει μόνο να κοιμηθεί, να φάει και να εξερευνήσει το νησί, και να περάσει 7 μέρες για να ξεκουραστεί. Είναι κι αυτό μια διάκριση τιμών, σωστά. Άρα υπάρχει και αυτό αλλά αντιμετωπίζεται έτσι.

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή;**

Νομίζω ότι είναι αυτό που ανέφερα στην αρχή, ότι θα πρέπει να ψαχτούμε και να ανακαλύψουμε την εξίσωση που δίνει το οικονομικό όφελος που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιβιώνει και να έχει συνέχεια, αλλά παράλληλα να δίνει την ικανοποίηση στον πελάτη ότι για αυτό που γεύτηκε και έζησε, τα χρήματα που πλήρωσε ήταν καλά, άρα δεν θα αισθάνεται ότι υπάρχει αισχροκέρδεια, δεν θα αισθάνεται ότι έχασε 7 μέρες από τη ζωή του, 4 μέρες από τη ζωή του...δεν θα αισθάνεται ότι ξόδεψε χρήματα που δεν θα έπρεπε να τα είχε ξοδέψει, και θα αισθάνεται ότι για αυτό που πλήρωσε και αυτό που έζησε ευχαρίστως θα ξανάρθει πίσω. Όταν υπάρχει αυτή σχέση τότε ναι, θεωρώ ότι είμαστε πολύ καλά, είμαστε στο win – win, είμαστε στο ότι έχουμε χτίσει το μέλλον της επιχείρησης, το οποίο είναι τέτοιο που αποδίδει όλα τα προηγούμενα που είπαμε: έξοδα, επένδυση, απόσβεση, κέρδος...για να μπορέσει ο επιχειρηματίας να κάνει και το επόμενο του βήμα.

Η επιχείρηση χτίζεται για να υπάρξει κέρδος όχι μόνο για να καλύψουμε τα λειτουργικά μας..έτσι; Άρα αυτό είναι υγεία για μένα, να πάμε εκεί που πρέπει με αυτόν τον τρόπο.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Το μόνο πιθανόν που να μην έχουμε καλύψει είναι ο τρόπος με τον οποίο τιμολογούμε απ' την αρχή της επένδυσης μέχρι και τη λειτουργία της...είναι να λαμβάνουμε υπόψιν τις κρατικές βοήθειες ...οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν! Όπως είναι οι επιχορηγήσεις, είτε ένα άλλο κομμάτι, οι δανειοδοτήσεις, κάτω από ποιες σηνθήκες δανειοδοτούμαστε, με τι επιτόκια και πως αυτά μεταβάλλονται μέσα στην πορεία και τη ζωή της επιχείρησης...Αν εγώ έχω ξεκινήσει με έναν δανεισμό 2% και αυτός έχει φτάσει στο 8% ενώ οι χρονιές δεν είναι καλές και η τιμολογιακή μου πολιτική δεν μπορεί να ακολουθήσει για να πάρω απ' τον πελάτη μου αυτή τη διαφορά επιτοκίου που έχω..όλο αυτό το πράγμα θα πρέπει να υπάρχει συνδυασμός του για να μπορέσουμε να μιλάμε για αντικειμενική και δίκαιη τιμολόγηση και κέρδος. Θα πρέπει λοιπόν να τα λαμβάνουμε υπόψιν και αυτά. Αν πχ. μια επιχείρηση έχει λάβει μια πολύ μεγάλη επιδότηση σημαίνει ότι έχει άλλο περιθώριο τιμολόγησης και κέρδους. Χρησιμοποιείται από τον επιχειρηματία ή δεν χρησιμοποιείται και το θεωρεί δώρο γιατί εγώ αντί να βάλω δικά μου 5 έβαλα μόνο 2 γιατί τα 3 τα πήρα δωρεάν...Πού το πάει αυτό; Στον πελάτη ή στην τσέπη του; Έχει αξία λοιπόν να συζητήσουμε τη φιλοσοφία του κάθε επιχειρηματία και να συζητήσουμε και το σκεπτικό του κάθε επιχειρηματία, πόσο αυτά επηρεάζουν και πόσο τα βάζει στο τραπέζι και στους υπολογισμούς του όταν διαμορφώνει τελικές τιμές. Νομίζω ότι αυτό...

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΕΤΑΡΤΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Η τιμή διάθεσης είναι εξαιρετικά σημαντική για τη βιωσιμότητα αλλά και την κερδοφορία, άμα πάμε ένα βημα παρακάτω, της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Βέβαια και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά εως ένα σημείο. Δηλαδή μπορείς να το να το χρησιμοποιήσεις ανταγωνιστικά μέχρι εκεί που σε παίρνει, όπως είναι κατανοητό, δηλαδή όταν αρχίσει να διακυβεύεται η βιωσιμότητα ή όχι θα πρέπει να σταματήσεις, δεδομένου ότι εντέλει μπορεί να αποβεί και ζημιογόνο. Βέβαια, σε περιπτώσεις που καλείσαι να «χτυπήσεις» τον ανταγωνισμό και προσβλέπεις σε κάποιο σημαντικό όφελος από αυτό ίσως και να μπορείς να εξερευνήσεις και το γεγονός να υπάρξεις ζημιογόνος.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ερώτηση υπάρχει το θέμα της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας, άρα θεωρώ ότι θα πρέπει να έχουμε μια συνεργασία του ανθρώπου των πωλήσεων ή του τμήματος των πωλήσεων μαζί με του ανθρώπου που αξιολογεί τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τελospάντων, έτσι ώστε να δίνεται στο τμήμα των πωλήσεων η δυνατότητα του να μπορεί να το διαχειριστεί έως ένα σημείο έτσι ώστε να μπορεί να φέρει την κίνηση την οποία χρειάζεται το ξενοδοχείο για να μπορεί να είναι αποδοτικό χωρίς αυτό ταυτοχρόνως να του δημιουργεί κάποιο οικονομικό πρόβλημα.

**-Να το κάνουμε ξεκάθαρο, μιλάμε για ομάδα;**

Εξαρτάται από το μέγεθός του. Στην πιο απλή περίπτωση είναι ομάδα.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Πάλι εδώ η απάντηση είναι ο συνδυασμός κατά κύριο λόγο όλων, εννοώντας ότι υπάρχει η στιγμή που θα έπρεπε να δώσεις την τιμή του κόστους ή η στιγμή που θα πρέπει να επωφεληθείς απ' το πλήρες κέρδος που μπορείς να πάρεις από την τιμή. Αλλά υπάρχουν και στιγμές που θα έπρεπε να εφαρμόσεις το yield management, εννοώντας ότι έχεις πιάσει τα έξοδά σου, έχεις ένα περιθώριο πληρότητας, άρα σε συμφέρει «να το γεμίσεις» χρησιμοποιώντας το yield management, το revenue management, έτσι ώστε να πάρεις το extra, δεδομένου ότι έχεις κάνει ήδη το 90% του κόστους σου, άρα να φέρεις και άλλους πελάτες μέσα, επηρεάζει πολύ λίγο την πλευρά των εξόδων, ενώ το κέρδος είναι όλο στο χέρι σου. Άρα υπάρχει χρόνος και περιπτώσεις που θα έπρεπε να χρησιμοποιήσεις ένα απ' όλα αυτά ή αν θέλετε να το δούμε ολικά, η απάντηση είναι ο συνδυασμός όλων την κατάλληλη χρονική στιγμή που τον χρειάζεσαι.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Σίγουρα θεωρώ ότι δεν θα έπρεπε να περιοριστεί είτε στον κλάδο τον δικό μου είτε στον κλάδο των αερομεταφορών, είναι μια πρακτική, από τη στιγμή που έχεις την ιδιότητα να την εφαρμόσεις, η οποία μπορεί να αποδώσει αρκετά καλά, όπως εξηγήσαμε στην προηγούμενη απάντηση. Το θέμα είναι ότι πάλι υπάρχει ένα σημείο μέχρι του που μπορείς να το κάνεις...ή μάλλον από ένα σημείο και μετά που μπορείς να το κάνεις. Δηλαδή, σε ένα ξενοδοχείο, διασφαλίζοντας το έξοδό σου, αφού έχεις φτάσει στο σημείο να το κάνεις στο 100%. Κατά έναν ίδιο κανόνα, θεωρητικά, αν έχεις 60-70% πληρότητα έχεις ήδη όλο σου το έξοδο, άρα από 'κει και πέρα για να πας στο 90 ή το 95%, εφαρμόζοντας το yield management, ναι, μπορεί να σου αποδώσει, αλλά εάν το κάνεις νωρίτερα μπορεί να σου αποβεί και μοιραίο καθώς επίσης όπως

και στις αερομεταφορές, υπάρχει ο κίνδυνος να αναμένεται αυτή η πρακτική, δηλαδή όταν πχ, στις αερομεταφορές η Ryan Air...δεν θα περιμένεις να κλείσεις το εισιτήριο από τη στιγμή που ξέρεις ότι θα κάνουν έκπτωση; Αυτό εγκυμονεί έναν κίνδυνο όταν πλέον γίνει αναμενόμενο.

**- Στο κομμάτι της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης, όλη αυτή η «επιστημονικοποίηση» μέσω του yield management, πιστεύετε ότι συρρικνώνει, την αφήνει στο ίδιο επίπεδο, μεγεθύνει την αξία που παίρνει ο πελάτης; Είναι υπέρ του πελάτη;**

Είναι υπέρ του πελάτη αλλά είναι κατά του επιχειρηματία, εννοώντας ότι η πρακτική αυτή, αυτό που προσπαθεί να εφαρμόσει είναι να φέρει την ανταγωνιστικότητα, δηλαδή όπου κάποιος δύναται να δώσει μια φθηνότερη τιμή να την δώσει..Άρα από τη στιγμή που κάποιος μπορεί να «κατέβει» κάπου και κάποιος δεν μπορεί να «κατέβει» κάπου, υφίσταται και το θέμα του ανταγωνισμού μετά.

Οι πελάτες το αντιλαμβάνονται, είναι και αναμενόμενες κατά κάποιες περιπτώσεις να βλέπουνε ...δηλαδή ένας πελάτης που έχει κλείσει για την ίδια ημερομηνία, ανάλογα το ξενοδοχείο...και ένας άλλος πελάτης που έχει κλείσει την ίδια ημερομηνία σε μια τελείως διαφορετική τιμή, γιατί το 'κλεισε νωρίτερα, αργότερα, τελευταία στιγμή ή κάτι τέτοιο...αντίδραση συνήθως δεν υπάρχει αλλά ενδυναμώνει λίγο το από πάνω που είπαμε, ότι μπορεί πλέον και από τη στιγμή που το ανακαλύψουνε να το αναμένουνε και να 'χεις αυτό το φαινόμενο του last minute, όπως γίνεται και στις αερομεταφορές. Δεν νομίζω ότι μπορεί να γίνει αντιληπτό αλλά είναι ένας απ'τους λογους...δηλαδή να περιμένει τελευταία στιγμή, αν εσύ αναγκαστικά πλέον πρέπει να πας σε περίοδο προσφορών για να πάρεις την αναμενόμενη πληρότητα, για να κλείσει τότε σε μια πιο καλή τιμή.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Όχι. Παράπονο "γιατί εκείνος έκλεισε πιο φτηνά από μένα;"...όχι. Γιατί αντιλαμβάνονται τον λόγο. Συνήθως είναι μια προσφορά που χάσανε ή το κλείσαν σε κάποια στιγμή που δε γινότανε προσφορά, άρα να παραπονεθεί για ποιό λόγο; Για την επιλογή του; Όχι. Αλλά αυτό που μπορεί να γίνει, δεν το κρατάω σαν παράπονο, είναι το ότι "μπορείτε να μας ενημερώσετε για του χρόνου, οπότε εάν υπάρχει κάτι να επωφεληθώ κι εγώ;"Ναι, βεβαίως μπορούμε.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Λοιπόν, να σου ξεκαθαρίσω κάτι που θα ήθελα να πω στην αρχή, επειδή απαντώ και σε εμπειρικό επίπεδο, πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας ποια είναι η εμπειρία μας. Τα ξενοδοχεία μου ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα, εννοώντας ότι είναι μεγάλης δυναμικής και οι τρόποι για να γεμίσουνε αυτά τα ξενοδοχεία είναι παρα πολύ συγκεκριμένοι. Δηλαδή χρειάζεσαι έναν Tour Operator, χρειάζεσαι ένα μεγάλο συμβόλαιο, δεν είναι apartments ή Boutique Hotel 50 δωματίων...

Ναι έχει πολύ μεγάλη σημασία στη διατήρηση της τιμής αλλά θεωρώ ότι έχει πολύ μεγαλύτερο νόημα να βελτιώσεις τα σχόλιά σου ή τη βαθμολογία σου όταν είσαι ακόμα σε entry επίπεδο ή μόλις έχεις κάνει re-brand, εκεί ναι, εκεί μπορεί να σε βοηθήσει στο να πάρεις την τιμή. Εάν όμως είσαι ένα ήδη φτασμένο ξενοδοχείο, έχοντας 8.5 ή 9 στα 10, το να το κάνεις 9 ή 9.5..είναι σαν να θες να το φτάσεις στο 10. Όταν πλέον είσαι σε αυτό το επίπεδο χρειάζεσαι βραβεία, είτε από κάποιον Tour Operator είτε από κάποιον διεθνή οργανισμό και τέτοια πράγματα...

Και πάλι είναι δύσκολο να βάλεις την αύξηση γιατί ο ανταγωνισμός στην υψηλή κλίμακα είναι πάρα πολύ δυνατός, δηλαδή θα ζητήσεις εσύ να πάρεις μια αύξηση για κάτι που ο άλλος έχει ήδη...και θα βγεις πιο ακριβός από κείνον;

Τίθεται το θέμα του ανταγωνισμού μετά στο επίπεδο του οποίου πρέπει να είσαι κοντά, άρα θεωρώ ότι σε εκείνο το επίπεδο δεν δουλεύει τόσο. Βέβαια με ανησυχεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι έχεις αυξήσει τους κόστους, έχεις νέες απαιτήσεις είτε είναι (δεν ακούγεται) είτε είναι ποιότητας είτε είναι συνδυασμός και μαζί με τις απαντήσεις που δώσαμε από πάνω, individually για το κάθε θέμα, θεωρώ ότι μπορεί να εγκυμονεί και έναν κίνδυνο. Δηλαδή και με την ανταγωνιστικότητα και με το yield management και με το ποιος θα πάρει την απόφαση...θεωρώ ότι δε σε βοηθάει τόσο παρά μόνο προσαυξάνει σε αυτά. Δηλαδή έχεις φτάσει ήδη στο 9.5, όλος ο ανταγωνισμός έχει 9.5, αλλά εάν ο ανταγωνισμός κατεβάσει ή αν δώσει μια προσφορά 20%, αναγκαστικά την δίνεις κι εσύ. Άρα το θέμα του ότι έχεις τόσο καλά σχόλια εντέλει δε σε

βοηθάει κάπου. Σε βοηθάει να έχεις μια ροή ανθρώπων – πελατών γιατί είναι η φήμη σου, αλλά όχι τόσο πολύ στην τιμή.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (price fencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν;**

Είναι αυτό που σου είπα στην προηγούμενη ερώτηση, εν μέρει το απαντάει και αυτό. Η απάντηση είναι "ναι", καθώς η βιωσιμότητα είναι ένας όρος ο οποίος ναι μεν είναι θεωρητικός αλλά όταν πας να τον εφαρμόσεις στην πράξη διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, δηλαδή δεν εννοώ τώρα παράλογα πράγματα, πχ.αποδοχές της ιδιοκτησίας ή όχι, αλλά μπορεί να υπάρχουν γεωγραφικές δυσκολίες ή μπορεί να υπάρχουν παρελθούσες καταστάσεις της αγοράς ή συγκεκριμένα δικές σου, οι οποίες σου έχουν αυξήσει τις συσσωρευμένες υποχρεώσεις και τέτοια πράγματα...

Άρα ναι, βάλλεται γιατί όταν έχεις τη διαφάνεια αυτή στη σύγκριση, χωρίς να έχεις το πρόβλημα του καθενός στην εικόνα ...είναι ότι κάποια στιγμή δεν θα μπορείς να λύσεις το πρόβλημά σου όσο θέλεις να είσαι ανταγωνιστικός, αν δεν είσαι ανταγωνιστικός από την άλλη..πώς θα φέρεις τους πελάτες;

**-Φαντάζομαι εδώ το πρόβλημα είναι πως εδώ ο πελάτης δεν έχει και δυνατότητα...Δεν μιλάμε για τον πελάτη που έχεις ήδη και ξέρει ποιο είναι το προϊόν σου...ο πελάτης που δεν ξέρει ποια είναι τα προϊόντα μπορεί να «πέσει» και σε αυτή τη διαδικασία σύγκρισης και ανταγωνισμού τιμών...**

Είναι και αυτό το κομμάτι με το πακέτο αξίας που αναφέρεις...όταν λοιπόν εγώ είμαι all inclusive και δίνω αυτό το πακέτο, όταν λοιπόν δίνεις αυτό το πακέτο, ουσιαστικά αυτό που θες να κάνεις είναι να προσδώσεις μια μεγαλύτερη αξία σε αυτό το πακέτο έχοντας λιγότερο κόστος για να είσαι και κερδοφόρος, αλλιώς δεν δουλεύουν τα πράγματα. Αλλά μέσα σε αυτό το πακέτο αξίας, πηγαίνοντας σε άλλο ξενοδοχείο, ο μόνος τρόπος που μπορεί να αξιολογήσει ο ίδιος ο πελάτης εάν πρόκειται για το ίδιο πακέτο αξίας είναι τα σχόλια, η φήμη...όπως αναφέραμε πιο

πάνω. Βέβαια ότι ένα ξενοδοχείο έχει 9 και το άλλο ξενοδοχείο έχει 9 δεν σημαίνει ότι το ένα έχει food cost 5 και το άλλο έχει food cost 5..μπορεί να είναι food cost 7, μπορεί δηλαδή να είναι καλύτερο το αποτέλεσμα στον πελάτη αλλά η επιχείρηση ή ο επιχειρηματίας να έχει βγάλει τα ίδια λεφτά. Αυτό αν δεν πάει και στα δύο ξενοδοχεία ο πελάτης δεν το ξέρει.

**- Πιστεύετε ότι το price fencing, οι φράχτες τιμής μπορούν να βάλουν τάξη σε αυτή τη σχέση που είπαμε πριν πως βάλλεται. Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν;**

Πιστεύω ότι οι πελάτες δεν είναι σε θέση πολλές φορές να το αντιληφθούν. Θεωρώ ότι είναι μια πρακτική τιμολόγησης σαν τις υπόλοιπες που αναφέραμε πάνω. Έρχεται στην εικόνα το market standard, το ότι ό,τι τιμή έχει δώσει το ξενοδοχείο θα πρέπει να βγάζει 25 με 35% επιστροφή. Γιατί; Γιατί έτσι τα φτιάξαμε όλοι. Με αυτά τα δάνεια, με αυτόν τον δανεισμό, με αυτό το ποσοστό ίδιας συμμετοχής, το ακίνητο που θέλει κάποια χρόνια να αποσβεσθεί, τα λεφτά που θα χρειαστεί να επενδυθούν για να το ξαναφτιάξεις...και όλα αυτά. Γι'αυτό θέλει όταν θα ζοριστούνε τα πράγματα είτε από το yield management είτε από τις προσφορές, είτε από τις καταστάσεις...έρχεται η πρακτική και λέει, "τετράστερο all-inclusive...fix! All the way", και επειδή το κοιτάζει ο ανταγωνισμός αν είσαι πιο κάτω, το επωφελείται και το ανεβάζουμε. Άρα θεωρώ ότι ναι, βοηθάνε να επαναφέρουνε την τάξη. Είναι λίγο σπάνιο να έχεις σε αυτό το level του τουρισμού...το all inclusive...είναι λίγο δύσκολο να ζητάς λεφτά που δεν αντιλαμβάνεται ο πελάτης την ποιότητα, ενώ αν πας σε ένα πολύ πιο upscale προϊόν που μπορεί να σου ζητήσει και 500€/βράδυ, και δεν έχει φαγητό...που ψάχνεις ακριβώς να βρεις τα λεφτά που πλήρωσες; Στο στρώμα που κοιμάσαι; Στα έπιπλα του δωματίου; Τη διακόσμηση του ξενοδοχείου; Αυτά τα πράγματα δεν είναι τόσο σημαντικά. Δεν είναι σημαντικά...; Είναι, αλλά είναι σημαντικό να έχεις ένα ευπρεπές επίπεδο αλλά όταν πηγαίνεις στο all inclusive, μπαίνουν παράγοντες μέσα, το τι είναι αυτό που μου δίνεται free; Και πόσο καλό είναι;

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Υπάρχει αυτό το πράγμα;**

Δύσκολη ερώτηση...και η έννοια του δικαίου. Θεωρώ βέβαια ότι το ζητούμενο είναι το value for money, αυτό που λένε value for money. Είναι και αυτό που θέλει ο πλεάτης, έτσι; Βέβαια, το δίκαιό σου είναι να μην κλέβεις σε εισαγωγικά τον πελάτη σου; Να μη νιώθει ο πελάτης σου ότι πληρώνει ένα premium γι'αυτό που παίρνει; Αυτός όμως είναι και ο σκοπός της παροχής της



υπηρεσίας αυτής. Από την άλλη υπάρχει κάποια υπηρεσία που δεν νιώθετε ότι σας υπερτιμολογεί; Δηλαδή ότι η προσπάθειά του ή μάλλον το κόστος του είναι ισάξιο της τιμής που πληρώνεις με ένα μικρό profit; Νομίζω ότι παντού υπάρχει αυτό και στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν είσαι ο μεσάζοντας, ο Tour Operator, το κανάλι διανομής που δουλεύει με ένα 5%, ας πούμε με να 2% με ένα 3%, γιατί απλά επικοινωνεί μαζί σου, επικοινωνεί μαζί του, του λες ότι έχεις 5 δωμάτια και αυτός έχει μια πλατφόρμα που σου πουλάει 5 δωμάτια. Εσύ έχεις ένα ξενοδοχείο, έχεις τη μισθοδοσία, έχεις τον τόπο που έπρεπε να το φτιάξεις και έχεις και την αρχική επένδυση. Άρα είναι πολύ λογικό να αποσκοπείς σε αυτό που αναφέραμε πριν, στο market standard του 20-40% για να το κάνουμε πιο συγκεκριμένο...και εξαρτάται πάντα από το προϊόν ένα (δεν ακούγεται)...ένα κέρδος που θα ήθελες να έχει η επιχείρησή σου για να αξίζει και τον κόπο, έτσι; Δηλαδή όταν έχεις κάνει μια επένδυση 30 εκατομμύρια θα ήθελες να βγάζεις 200.000€/χρόνο; Όχι...

Βέβαια το value for money από τη στιγμή που το αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι η τιμή που του ζητάς με αυτό που του δίνεις είναι value for money, και αυτό προκύπτει από τα σχόλια, τα ερωτηματολόγια, τη βαθμολογία... αυτό θεωρώ ότι είναι το δίκαιο. Αν δεις ότι κάπου όλα τα σχόλια λένε ότι είναι value for money, έχει κάνει πολύ καλή δουλειά.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Νομίζω πως όχι. Δηλαδή εάν θελούμε να θεωρούμαστε επαγγελματίες νομίζω ότι ο συνδυασμός όλων αυτών που αναφέραμε είναι αρκετά πλήρης. Δηλαδή θα μπορούσε κάλλιστα να πει κάποιος, στα πλαίσια βέβαια του τρελού "όχι εγώ θέλω να πουλάω το ξενοδοχείο μου 150€, δεν με νοιάζει εάν δεν έρχεται κόσμος, δεν με νοιάζει εάν ο άλλος το πουλάει 100€...δεν με νοιάζει", βέβαια αυτό δεν θεωρείται ούτε επαγγελματικό ούτε σωστό.

**-Είναι πιο πολύ κάτι σαν καπρίτσιο λέτε..**

Μάλιστα. Κατά τα άλλα θεωρώ ότι και σε πιο ευρεία έννοια το τιμολογικό το έχεις αναφέρει. Νομίζω ότι το καλύπτεις.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΕΜΠΤΗ

### (Σημείωση Συνεντευξιαζόμενου)

Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να επισημάνω ότι οι απαντήσεις που μπορώ να δώσω στα ερωτήματα σας, θα στηρίζονται βασικά στην μακρά εμπειρία μου στη διαχείριση των πωλήσεων και της τιμολογιακής πολιτικής στα ξενοδοχεία ιδιοκτησίας μας...τα οποία όμως έχουν το χαρακτηριστικό ενός μεγάλου εποχιακού ξενοδοχειακού συμπλέγματος διακοπών, τύπου resort, και στο νησί της Ρόδου... Πιθανότατα τα σχετικά δεδομένα να διαφοροποιούνται σημαντικά σε ξενοδοχεία άλλου τύπου...πόλης, μικρότερου μεγέθους, συνεχούς λειτουργίας, ακόμη και σε άλλους ελληνικούς προορισμούς πχ Χαλκιδική ή Μύκονο που δεν εξαρτώνται όπως η Ρόδος τόσο απόλυτα από τις αεροπορικές συνδέσεις ή που έχουν μονάδες μικρότερου μεγέθους και δεν έχουν τόση ανάγκη τους tour operators...ή ο προορισμός έχει τελείως διαφοροποιημένο brand όπως πχ η Μύκονος.

**1) Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Ναι..Η τιμή διάθεσης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι οπωσδήποτε ουσιώδης παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αλλά δεν είναι ο μοναδικός.

Πολλοί άλλοι παράγοντες εμπλέκονται, με κυριότερους ειδικά για τα εποχιακά ξενοδοχεία resort όπως τα δικά μας, την υψηλή μέση πληρότητα και το κόστος λειτουργίας σε σχέση με τις οικονομίες κλίμακας...αλλά και τη ρευστότητα, τα κεφαλαιακά διαθέσιμα, το κόστος και τον τρόπο χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων ανέγερσης και συντήρησης παγίων, αγοράς και ανανέωσης του εξοπλισμού.

Ιδιαίτερα σημαντική επίσης - όταν η τιμολόγηση γίνεται όπως σε εμάς όχι στον τελικό πελάτη αλλά σε πρακτορεία και μάλιστα του εξωτερικού - είναι πέραν των τιμών και η εισπραξιμότητα και ο περιορισμός των ενδεχόμενων επισφαλειών.

Ρόλο επίσης παίζει και η εταιρική δομή και η ευελιξία στη δυνατότητα λήψης αποφάσεων από τα εκάστοτε διοικητικά όργανα, καθώς και η αξιοποίηση στον μέγιστο δυνατό βαθμό τυχόν ευκαιριών που εμφανίζονται κατά διαστήματα στην τουριστική αγορά όπως και των διαφόρων εργαλείων στήριξης από την πολιτεία πχ ΕΣΠΑ, αναπτυξιακοί νόμοι, ρυθμίσεις κλπ.

Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος της ερώτησης σας... που αφορά το αν η τιμή μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου...αν και γενικά μια μειωμένη τιμή διάθεσης μπορεί να εξασφαλίζει σταθερά υψηλές πληρότητες, μακροχρόνια δεν νομίζω ότι προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση εντός του κλάδου, καθώς υπάρχει πάντα η πιθανότητα να παρασύρει και τα γειτονικά ξενοδοχεία να αναπροσαρμόσουν επίσης τις τιμές τους προς τα κάτω, ενώ ελλοχεύει και ο κίνδυνος οι χαμηλότερες τιμές, προκειμένου αυτές να διατηρηθούν, να συνοδεύονται από υπερπροσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους, που θα οδηγήσει σε μόνιμη υποβάθμιση του προσφερόμενου προϊόντος και τελικά σε προσέγκυση πελατείας χαμηλότερου budget και καθήλωσης της μονάδας σε σταθερά χαμηλούς τζίρους και EBITDA.

**2) Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Εξαρτάται... από την εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση, από τον τύπο και την εσωτερική διάρθρωση της εταιρείας και από τα συμφέροντα των άμεσα συνδεδεμένων με αυτήν stakeholders...κυρίως όμως από τον βαθμό εξάρτησης των πωλήσεων και της χρηματοδότησης της από τους tour operators.

Στα ξενοδοχεία ιδιοκτησίας μας, η τιμολογιακή πολιτική καθορίζεται αποκλειστικά από εμένα που είμαι όμως και εκείνος, με την ιδιότητα βέβαια του Προέδρου ΔΣ αλλά και λόγω της μακράς μου ενασχόλησης στον συγκεκριμένο τομέα, που διαπραγματεύεται και υπογράφει τα κατά

κανόνα λίγα αλλά μεγάλα συμβόλαια με τους ξένους tour operators και στη συνέχεια παρακολουθεί καθημερινά την πορεία υλοποίησης τους.

**3) Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, RevenueManagement κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Κατά τη γνώμη μου σαν γενικός κανόνας, πλέον αποδοτική αποδεικνύεται μακροπρόθεσμα η πολιτική τιμολόγησης που διαμορφώνεται με βάση τις τιμές του ανταγωνισμού σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο...σε άμεση συνάρτηση με την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος, που με την απαραίτητη βέβαια εποχιακή διακύμανση των τιμών εγγυάται την μέγιστη δυνατή πληρότητα σε κάθε τουριστική σεζόν.

Ειδικά για τα resort ξενοδοχεία...η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει βαθμιαία να αποκτήσει την πελατεία της... δηλαδή τους πελάτες που θα την προτιμούν και θα είναι ικανοποιημένοι από την συγκεκριμένη μονάδα αναφορικά με τη θέση της, τη μορφή της, τις τυχόν διαφοροποιημένες υπηρεσίες της, πχ family ξενοδοχεία, adultsonly ξενοδοχεία και clubhotels κτλ, την παλαιότητα της και του επιπέδου εγκαταστάσεων και υπηρεσιών που προσφέρει σε σχέση με το επίπεδο τιμών της ...αυτό που λέμε value for money.

Αντίθετα από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες, οι ξενοδοχειακές τύπου resort δεν έχουν ανάγκη συνεχούς διαφοροποίησης και εκμοντερνισμού κάθε χρόνο. Οι ικανοποιημένοι επαναλαμβανόμενοι πελάτες αναπολούν και επιζητούν να βρουν ξανά την ίδια υπηρεσία ...αν είναι δυνατόν το ίδιο δωμάτιο, το ίδιο προσωπικό, το ίδιο φαγητό κτλ, φυσικά εκπλήσσονται ευχάριστα αν τελικά βρουν κάτι καλύτερο αλλά σίγουρα δεν είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν πολύ περισσότερα για αυτό.

Άρα το επίπεδο τιμών διαμορφώνεται βαθμιαία καθώς η μονάδα έχει ολοένα και περισσότερους επαναλαμβανόμενους πελάτες, που αξιολογούν το προσφερόμενο προϊόν σαν value for money, που θα το βαθμολογούν σταθερά θετικά είτε στο internet είτε στους τοπικούς ταξιδιωτικούς πράκτορες τους, που θα το συστήνουν και σε άλλους φίλους και γνωστούς.

Όλοι αυτοί θα τρέξουν να κλείσουν νωρίς πριν το άνοιγμα της σεζόν, προκειμένου να βρουν στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο σίγουρα δωμάτιο και μάλιστα τον επιθυμητό τύπο αυτού, μαζί όμως και με αεροπορικό εισιτήριο για την περίοδο που τους βολεύει... συνήθως πολυήμερη, συχνά με τους συγγενείς και τους φίλους τους, ευνοούμενοι παράλληλα και των σχετικών EarlyBooking εκπτώσεων που αποτελεί διαχρονικά μια με γενικά σταθερούς κανόνες διακριτή τιμολόγηση με κριτήριο τον χρόνο κράτησης.

Ο στόχος για κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα resort, είναι να υπάρχει ήδη από τις προκρατήσεις μια 60- 70% μέση πληρότητα για όλη την εξάμηνη θερινή σεζόν πριν καν την έναρξη της. Το υπόλοιπο 20-30% θα μένει να πουληθεί κατά τη διάρκεια της σεζόν, όσο πλησιάζει η εκάστοτε ημερομηνία άφιξης χωρίς ιδανικά την ανάγκη άλλων εκπτώσεων τελευταίας στιγμής. Το πλάνο αυτό της κατά 60-70% μέσης κάλυψης είναι ουσιώδες να έχει επιτευχθεί κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου πριν το άνοιγμα της μονάδας, έστω και με σημαντικές εκπτώσεις διακριτής τιμολόγησης τύπου Earlybooking, για μια σειρά από λόγους...Μεταξύ άλλων 1)καλύπτει εκ των προτέρων το ετήσιο λειτουργικό κόστος, επιτρέποντας στην μονάδα να διαθέσει τα υπόλοιπα δωμάτια στις τιμές των συμβολαίων χωρίς εκπτώσεις τελευταίας στιγμής, μεγιστοποιώντας το προσδοκώμενοEBITDA,2)διασφαλίζει μέσω των προκαταβολών την ρευστότητα και τα ταμειακά διαθέσιμα και άρα την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας και 3) συμβάλλει στον προγραμματισμό των πτήσεων στον προορισμό, ώστε να είναι τελικά δυνατή η προσδοκώμενη πώληση των υπολοίπων δωματίων της μονάδας με κανονικές τιμές, καθώς θα υπάρχουν διαθέσιμες αεροπορικές θέσεις για να μπορούν να ταξιδέψουν οι πελάτες που κλείνουν αργά αλλά προτίθενται να πληρώσουν περισσότερα.

Όταν ο στόχος αυτός της κάλυψης κατά 60-70% από προκρατήσεις που θα φτάσει κοντά στο 90% χωρίς ιδιαίτερη ανάγκη εκπτώσεων τελευταίας στιγμής επιτευχθεί... και εφόσον διατηρηθεί για ένα με δύο ακόμη έτη...τότε το ξενοδοχείο resort έχει πλέον βρεί τους πελάτες και το επίπεδο τιμών του. Από εκεί και πέρα, θα πρέπει τουλάχιστον να σταθεροποιηθεί το επίπεδο ποιότητας εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, να γίνεται συνεχής και λεπτομερής παρακολούθηση των

σχολίων των πελατών και να ακολουθούν διορθωτικές παρεμβάσεις σε υπηρεσίες και εγκαταστάσεις κάθε χρόνο αφενός και αφετέρου να επιδιώκεται σταθερά μια μικρή προσηκτική ετήσια αύξηση τιμών της τάξης του 2-4% που θα γίνεται εύκολα αποδεκτή από τους πελάτες.

**4) Ποια είναι η άποψή σας για το yieldmanagement/revenuemanagement (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Κατά την άποψη μου για ξενοδοχεία resort σαν το δικό μας που θα πρέπει να στηρίζονται σε ολοένα και περισσότερους επαναλαμβανόμενους πελάτες που θα τα επιλέγουν...νωρίς, οι ανωτέρω πρακτικές δυναμική τιμολόγησης, yield management κτλ, μικρή αξία οφείλουν να έχουν σε μια κανονική σεζόν.

Το resort ξενοδοχείο σε φάση πλέον ωρίμανσης και σε μια κανονική σεζόν, θεωρείται ότι έχει φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο τιμών ώστε να έχει την ικανοποιητική πληρότητα της τάξης του 60 - 70% από τις προκρατήσεις, EarlyBookings, που θα έχουν τύχει και των σχετικών εκπτώσεων και το υπόλοιπο 20 - 30 % να πωλείται με κανονικές τιμές των συμβολαίων με τους TourOperators.

Έτσι για ένα ώριμο ξενοδοχείο που έχει βρει τη θέση του στην τουριστική αγορά, η διάκριση τιμών θα περιορίζεται μόνο στην διαχρονικά πλέον δεδομένη εποχιακή διακύμανση των τιμών... προσαρμοσμένη στη ζήτηση από τις αγορές που πουλάει το ξενοδοχείο...στην παροχή εκπτώσεων για τις προκρατήσεις, τα Early Booking, μεγαλύτερων όσο νωρίτερα γίνει η κράτηση... και σε διαφοροποίηση τιμών μεταξύ διαφόρων τύπων δωματίων ή διαφορετικών τύπων συμβολαίων commitment ή allotment ή σε περίπτωση αρχικής εισόδου της μονάδας σε μια νέα τουριστική αγορά. Απαιτείται βέβαια συνεχής παρακολούθηση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια εκάστης σεζόν και προσπάθεια διόρθωσης με τις ανωτέρω πρακτικές δυναμικής τιμολόγησης, επικουρικά μόνο, των ολιγοήμερων κενών που θα δημιουργούνται μεταξύ

κοντινών ημερομηνιών που το ξενοδοχείο είναι ήδη γεμάτο λόγω διαφορετικών αναχωρήσεων και επικείμενων αφίξεων.

Ιδιαίτερη προσοχή επίσης απαιτείται για την αποφυγή όσο είναι δυνατόν φαινομένων κανιβαλισμού που προκαλούνται όταν πχ υπάρχουν πολλοί τύποι δωματίων και τα φτηνότερα δωμάτια πωλούνται νωρίτερα και στο σύνολο τους, δημιουργώντας εσωτερικό overbooking που αναγκαστικά επιλύεται μέσω δωρεάν ανάβαθμισης των πελατών εις βάρος τελικά της μέσης τιμής.

Οι ανωτέρω πρακτικές δυναμικής τιμολόγησης παίζουν πολύ μεγαλύτερο ρόλο διορθωτικά και εξ ανάγκης... τα πρώτα χρόνια λειτουργίας ενός καινούριου ξενοδοχείου μέχρι να βρει τους πελάτες και το επίπεδο τιμών του, αλλά και εκτάκτως σε μια πολύ κακή σεζόν...όπως δυστυχώς προβλέπεται η φετινή λόγω της πανδημίας, προκειμένου να επιτευχθεί όσον δυνατόν η μέγιστη αναγκαία πληρότητα που για τα ξενοδοχεία resort εποχιακής λειτουργίας ο κυριότερος παράγοντας για την βιώσιμότητά τους μακροπρόθεσμα.

**5) Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Ακριβώς επειδή στοχεύουμε σε επαναλαμβανόμενους ικανοποιημένους πελάτες που θα κλείνουν νωρίς, ακόμη και η τιμολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη... και να καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια ώστε να τηρούνται σε γενικές γραμμές όσα υποσχόμαστε, δηλαδή... οι πελάτες που θα κλείνουν νωρίτερα και μέσω των συνεργατών μας να πετυχαίνουν τις καλύτερες για αυτούς τιμές.

**6) Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-WordofMouth),όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Η συνεχής παρακολούθηση των σκορ βαθμολόγησης της ξενοδοχειακής μονάδας στο διαδίκτυο είναι πολύ σημαντική για την διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της από το προσφερόμενο προϊόν, καθώς και για την δυνατότητα της προσεκτικής πάντα αναπροσαρμογής των τιμών, ώστε οι εκάστοτε ετήσιες αυξήσεις να γίνονται με υψηλή πιθανολόγηση αποδεκτές από τους πελάτες και να μειωθεί το ρίσκο να τεθεί ξαφνικά το ξενοδοχείο εκτός της αγοράς στην οποία παραδοσιακά απευθύνεται λόγω της ελαστικότητας της ζήτησης.

**7) Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (pricelencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν;**

Ειδικά για τα ξενοδοχεία resort που στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό σε επαναλαμβανόμενους πελάτες, στις σχέσεις με τους TOUR OPERATORS και στη φήμη τους στους τοπικούς ταξιδιωτικούς πράκτορες, retailers στον κάθε προορισμό, η τιμολογιακή πολιτική πρέπει να δείχνει εκτός εξαιρέσεων μια σε γενικές γραμμές δίκαιη σταθερότητα που θα ακολουθεί το γενικό κανόνα: όσο νωρίτερη η κράτηση τόσο φτηνότερη τιμή, ώστε να μην δυσανασχετούν οι πελάτες. Τυχόν διαφοροποιήσεις είναι αποδεκτές και μακροπρόθεσμα ευνοϊκές για την επιχείρηση μόνο για μικρές περιόδους, για έκτακτες συνθήκες όπως οι τωρινές, για μικρό αριθμό δωματίων και ίσως για άλλες δευτερεύουσας σημασίας για την κάθε μονάδα αγορές.

**8) Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Υπάρχει αυτό;**

Την τιμή value for money, με μια ετήσια αύξηση που θα ακολουθεί την βελτίωση της θέσης της μονάδας στην τουριστική αγορά...την αύξηση των επαναλαμβανόμενων πελατών και τον όποιο πληθωρισμό στις χώρες προέλευσης τους. Η όποια αύξηση τιμών θα πρέπει να είναι σταθερά



επιδιωκόμενη μεν... αλλά πάντα προσεκτική, με το βλέμμα στον ανταγωνισμό και στην αποφυγή της πιθανότητας να καταστεί απαγορευτική για τους επαναλαμβανόμενους πελάτες της μονάδας, αποξενώνοντας τους.

**9) Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Να επαναλάβω ότι κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, resort εποχιακή όπως η δικιά μας, πρέπει να βρει το σημείο ωρίμανσης της, που σημαίνει συγκεκριμένο προσφερόμενο προϊόν δεδομένου κόστους, με τη μέγιστη δυνατή πληρότητα, κοντά στο 90%, που θα επιτυγχάνεται με πώληση του 60-70% από τις προκρατήσεις...και το καλύτερο δυνατό επίπεδο τιμών και τους πλέον ικανοποιημένους και όσο δυνατόν περισσότερους επαναλαμβανόμενους πελάτες. Πρακτικές yield management και δυναμικής τιμολόγησης πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο επικουρικά ως διορθωτικές κινήσεις.

Αντίθετα σε ξενοδοχεία πόλης και μικρού μεγέθους, όπως και στις αεροπορικές εταιρείες, πιθανότατα τέτοιες πρακτικές τιμολόγησης να παίζουν σημαντικότερο ίσως και πρωτεύοντα ρόλο...καθώς το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών είναι κατά κανόνα πολύ μικρότερο...

Η κράτηση μπορεί να γίνεται λιγότερο μέσω των tour operators και περισσότερο από τους ίδιους τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών, αφού τα διαθέσιμα δωμάτια είναι πολύ λιγότερα και είναι συχνές ακόμη και κρατήσεις μιας ή δύο ημερών.

Η λειτουργία των μονάδων είναι πιθανόν συνεχής, δωδεκάμηνη και άρα η επιδιωκόμενη μέση πληρότητα αναγκαστικά πολύ μικρότερη από το 90%... πράγμα που επιβάλλει την συνεχή εντατική προσπάθεια επίτευξης της μέγιστης δυνατής τιμής ακόμη και με μεταβολές της σε ημερήσια βάση.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΚΤΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Η τιμή διάθεσης είναι το  $A$  και το  $\Omega$ , δηλαδή είναι αυτό που μετράει, βάσει της τιμής, της τιμής πώλησης όπως στη λέμε...είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τα έσοδα του ξενοδοχείου και για την κερδοφορία του. Πάντα βγαίνει σε σύγκριση, η τιμή διάθεσης βγαίνει από έναν άτυπο αλγόριθμο που χρησιμοποιεί το κάθε ξενοδοχείο σε συνδυασμό με τη ζήτηση και σε συνδυασμό με την ανταγωνιστικότητα, την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος κτλ.

Πάρα πολύ σημαντικό είναι και για την εικόνα του ξενοδοχείου που βγάζει προς τα έξω. Είναι ένας συνδυασμός όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών και εικόνας και ποιότητας υπηρεσιών, είναι ένας συνδυασμός όλων αυτών των πραγμάτων...καταλαβαίνουμε το πόσο σημαντικό είναι. Γιατί από 'κει, μέσω του τζίρου, εντός εισαγωγικών, ενός ξενοδοχείου, μέσω της υψηλότερης μέσης τιμής, κρίνονται όλα που κάνουν την κερδοφορία του ξενοδοχείου.

**-Σε σχέση με το αν μπορεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θεωρείτε πως, μεμονωμένα όχι, είναι μαζί με τις υπόλοιπες παροχές του ξενοδοχείου, δηλαδή με το πακέτο αξίας που δίδεται στον πελάτη..**

Ακριβώς.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Θεωρώ ότι είναι κάτι το οποίο...είναι πιο ευρύ το φάσμα από ένα άτομο, που ουσιαστικά σε πρώτη φάση χρειάζεται να καταγραφεί η στρατηγική του ξενοδοχείου. Αυτό είναι ένας συνδυασμός και της ιδιοκτήτριας πλευράς, δηλαδή και ο ιδιοκτήτης μπορεί να πει ότι έχει φτιάξει ένα προϊόν ...πού θέλει να πάει ...κι από 'κει και πέρα ακολουθούν εξειδικευμένοι

άνθρωποι πάνω στο κομμάτι αυτό. Σίγουρα η εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή ενός ξενοδοχείου, σίγουρα ο Revenue Manager ενός ξενοδοχείου ή ο Διευθυντής Πωλήσεων, αυτοί οι άνθρωποι χρειάζεται να χαράξουν, να δώσουν ουσιαστικά τη γραμμή όσο αφορά το κομμάτι των πωλήσεων.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Τα τελευταία χρόνια η τάση είναι προς το digital κομμάτι, δηλαδή στις ηλεκτρονικές κρατήσεις, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου βλέπουμε κάθε χρόνο η αύξηση των ηλεκτρονικών καναλιών να αυξάνεται δυσανάλογα με την αύξηση και τη σταθερότητα των πωλήσεων ενός ξενοδοχείου. Το μερίδιο της πίτας που παίρνουν οι ηλεκτρονικές κρατήσεις είναι σαφώς μεγαλύτερο και σημαντικότερο. Από 'κει και πέρα είναι οι τιμές χονδρικής, το wholesale που λέμε εμείς, και αυτό είναι πολύ σημαντικό κομμάτι. Εξαρτάται πάλι και από τη φύση του ξενοδοχείου, εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, είναι πολλοί παράγοντες που παίζουν ρόλο. Διαφορετική πολιτική και διαφορετική πηγή, διαφορετικές πηγές εσόδων μπορεί να έχει ένα ξενοδοχείο 20 δωματίων που έχεις στην Καλντέρα της Σαντορίνης και διαφορετική πολιτική μπορεί να έχει ένα ξενοδοχείο 300 δωματίων το οποίο βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας ας πούμε. Είναι δύο τελείως διαφορετικά πράγματα, δύο τελείως διαφορετικά προϊόντα με δύο τελείως διαφορετικές στρατηγικές πωλήσεων.

**-Εμένα αυτό που με ενδιαφέρει πιο πολύ είναι να μείνουμε στο κομμάτι της τιμολόγησης. Αυτό που ισχύει είναι segmentation, segmentation, segmentation; Δηλαδή να δεις πιο τμήμα σε απασχολεί και να διαμορφώσεις μια πολιτική πάνω σ' αυτό;**

Είναι και το segmentation είναι και η φύση των πελατών, εννοώ η εθνικότητα των πελατών που είναι πάρα πολύ σημαντικό. Ουσιαστικά σε ένα ξενοδοχείο..το χωρίζεις σε segments. Ποιο segment δουλεύει περισσότερο...από ποιο segment περιμένεις δουλειά...αν είναι comfort, leisure...δηλαδή...μεμονωμένοι που έρχονται για επαγγελματικό σκοπό, μεμονωμένοι που

έρχονται για διακοπές, μεμονωμένοι που απλά κλείνουν ένα δωμάτιο, χωρίς να διευκρινίζουν τον λόγο, γκρουπ, και πάει λέγοντας...ανάλογα αυτού είναι και αυτό που σας είπα...αν είμαστε στην καρδιά της Αθήνας σε ένα city hotel μπορεί να δοθεί μεγάλη έμφαση στα γκρουπ τα οποία μπορεί να είναι και leisure και comfort, βάσει αυτού καθορίζεις την πολιτική τιμολόγησης. Πώς έχει να κάνει; Η πολιτική τιμολόγησης...ουσιαστικά καθορίζει το ξενοδοχείο κάποια επίπεδα τιμών ανάλογα με την περίοδο και μάλιστα της υψηλότερη τιμή, λέει, τυχαίο το παράδειγμα, μπορεί να πει ένα ξενοδοχείο ότι τον Μάιο και τον Ιούνιο που είναι η υψηλή περίοδος, για την Αθήνα είναι η υψηλότερη περίοδος, θα πουλάμε ανοιχτά σε B2C επίπεδο σε 200€, από 'κει και πέρα βάσει των segments που έχει κάθε ξενοδοχείο αποφασίζει και κινείται με κάποιο ποσοστό discount στο κάθε segment, για παράδειγμα πορεί να πει ότι στα γκρουπς θα πουλάω 15% πιο κάτω από αυτή την τιμή, στα leisure γκρουπς θα πουλάω 25% κάτω από αυτή την τιμή, στον μεμονωμένο εταιρικό πελάτη θα πουλάω 5% κάτω, οπότε βάσει αυτού καθορίζεται η τελική τιμή, βγάζει ουσιαστικά το ξενοδοχείο τον προϋπολογισμό του αλλά βγάζει και το πλάνο ενεργειών που οφείλει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους του.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

100%. Είναι ίσως ο πιο σημαντικός τομέας. Σκεφτείτε ότι ακόμα και εγώ που σε επίπεδο και μετόχου και στελέχους, "βάζοντας δύο καπέλα", κατά τη διάρκεια λειτουργίας των ξενοδοχείων σε μια φυσιολογική περίοδο -και όχι αυτή που ζούμε τώρα- ασχολούμαι καθημερινά, ένα 70% του χρόνου μου, ασχολούμαι με το κομμάτι του yielding, παρακολουθώ τις εναλλαγές των τιμών και να βλέπω την τάση της αγοράς, να βλέπω τα πάντα πως κινούνται...έχουν βγει ούτως ή άλλως και τόσα εργαλεία που σε βοηθάνε να βγάλεις συμπεράσματα, στα οποία οφείλεις να είσαι από πάνω.

Με ένα πολύ καλό yielding, η αύξηση των εσόδων ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι, εξαρτάται και από την πορεία του ξενοδοχείου, αλλά μπορεί να αλλάζει την εικόνα των εσόδων ή της μέσης τιμής κατά πολύ μεγάλο ποσοστό..λέγοντας κατά πολύ μεγάλο ποσοστό εννοούμε κατά 15 και 20%, μη φανταστείτε 80-90%...

**-Ως προς την αξία που λαμβάνει ο πελάτης, πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα ή είναι υπέρ του;**

Σίγουρα, πολύ σημαντικό ρόλο, γιατί όταν μιλάμε για yielding αναφερόμαστε περισσότερο στις ηλεκτρονικές κρατήσεις και λιγότερο στους offline κρατήσεις που υπάρχουν κάποια στατικά συμβόλαια. Άρα μιλάμε για ηλεκτρονικές κρατήσεις...ο πελάτης, η αξία που λαμβάνει είναι πάντα υπό την επήρεια, εντός εισαγωγικών, του φόβου που έχει ο ξενοδόχος για την κακή κριτική. Όταν υπάρχει ένας πελάτης που έχει πληρώσει μέσω της Booking για παράδειγμα μία τιμή κατά 30% πιο πάνω απ'ό,τι έχει πληρώσει ένας εταιρικός πελάτης, η υπηρεσία που θα λάβει αυτός ο πελάτης θα είναι σίγουρα ένα καλύτερο δωμάτιο, θα είναι μεγαλύτερη προσοχή στην τάδε λέξη που θα λέει αυτός ο πελάτης, καλύτερο ramping εντός εισαγωγικών, το οποίο δεν γίνεται ηθελημένα γιατί κανονικά οι υπηρεσίες σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να είναι ίδιες προς όλους, αλλά το λέω ότι άθελά του, το κάθε ξενοδοχείο, υπό το φόβο της κακής κριτικής προσπαθεί να εξυπηρετήσει καλύτερα, άρα λαμβάνει κατά ένα ποσοστό, όχι πολύ μεγάλο, παίρνει μια καλύτερη υπηρεσία.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Ναι...Κοιτάζτε, όσο περνάνε τα χρόνια όλο και λιγότερο γιατί πλέον οι πελάτες έχουν εκπαιδευτεί από τις αεροπορικές πολύ καλά, που τυχαίνει να καθόμαστε στο αεροπλάνο σε διπλανά καθίσματα και ο ένας να έχει πληρώσει 50€ και ο άλλος 200€. Οπότε στους πελάτες, τα πιο παλιά χρόνια τους εξηγούσαμε αυτή την πολιτική...ήταν δύσκολο να το καταλάβουν στην αρχή...όσο περνάνε τα χρόνια εκπαιδεύονται όλο και περισσότερο και το δέχονται και μειώνονται τα παράπονα.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Ναι, πάρα πολύ. Πάρα πολύ γιατί για ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα το οποίο έχει βαθμολογία 7.5 με άριστα το 10, που είναι από αντικειμενικές κριτικές, από πελάτες που έχουν μείνει...ένα

τέτοιο κανάλι είναι η Booking που το παρέχει αυτό, το λέω και συγγνώμη που αναφέρομαι συγκεκριμένα σε κανάλια, αλλά είναι καλό να το ξέρετε κι εσείς, είναι επειδή στη Booking βάζουν κριτική μόνο όσοι έχουν μείνει πραγματικά, ένα ξενοδοχείο πχ. που έχει 7.5 δεν γίνεται να έχει την ίδια τιμή πώλησης με ένα ξενοδοχείο πλησίον αυτού το οποίο έχει μια βαθμολογία 8.5 ή 9.Θα πρέπει σαφώς να είναι χαμηλότερη η τιμή του. Άρα επηρεάζει κατά πολύ μεγάλο βαθμό πλέον η αξιολόγηση από τους πελάτες και γενικά η βαθμολογία του ξενοδοχείου, την τιμή.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (price fencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν;**

Εάν κατάλαβα καλά την ερώτηση..θεωρώ ότι ναι. Και ναι και όχι. Αν το κομμάτι των παρεχόμενων υπηρεσιών, επειδή όλα είναι ανοιχτά πλέον στο διαδίκτυο...

**-Οι πελάτες μπορούσαν παλιότερα να υποψιαστούν τις τιμές του ανταγωνισμού αυτή τη στιγμή με ένα κλικ όλα είναι στη διάθεσή τους. Όταν δεν έχουν την εμπειρία χρήσης και δεν ξέρουν τις διαφορές στο προϊόν που παρέχει ο α΄ και ο β΄ ανταγωνιστές, «αναγκαστικά» πέφτουν πάνω στις τιμές (επεξηγήσεις). Σας βάζει αυτό σε πόλεμο τιμών με τους ανταγωνιστές σας;**

Σε ένα υγιές περιβάλλον, περιβάλλον υγιούς ανταγωνισμού και σε μια αγορά η οποία πηγαίνει καλά, αυτό μόνο υγεία μπορεί να βγάλει. Δηλαδή, σπρώχνει ουσιαστικά τον ξενοδόχο στο να παρέχει καλύτερο προϊόν απέναντι στον πελάτη, γιατί ξέρει ο ξενοδόχος ότι ο πελάτης πλέον δεν είναι χαζός..ο πελάτης μπορεί να μπει σε όλες τις πλατφόρμες και να διαβάσει σχόλια, να διαβάσει τιμές ανταγωνισμού, κριτικές, τα πάντα, άρα πλέον δεν είναι ένα μυστικό, δεν μπορεί να κρατηθεί κάτι μυστικό σε ένα ξενοδοχείο, αν έχει ένα πρόβλημα για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο στην καθαριότητα, αυτό μέσα σε 2-3 βδομάδες θα έχει βγει σε όλο το διαδίκτυο από τα σχόλια των πελατών. Παλαιότερα αυτό δεν μπορούσε να γίνει, ήταν ένα καλά κρυμμένο μυστικό. Πλέον αυτό ωθεί το ξενοδοχείο να παρέχει ένα ακόμα καλύτερο προϊόν στον πελάτη.

Μέχρι το 2019 σαν χώρα η κατάσταση που ζούσαμε, που άνθιζε ο τουρισμός, που σπάγαμε κάθε χρόνο το ένα ρεκόρ μετά το άλλο...κινούμασταν σε αυτό το επίπεδο, δηλαδή υπήρχε πολύ μεγάλη ζήτηση, υπήρχε αύξηση τιμών αλλά υπήρχε και τεράστια βελτίωση των παροχών προς τους πελάτες και αυτό γινότανε...το ηλεκτρονικό εμπόριο και το e-reputation γενικότερα γινότανε όλο και πιο δυνατό χρόνο με τον χρόνο.

**(Επαναδιατύπωση β'σκέλους αρχικής ερώτησης) Οι φράχτες τιμές τιμής επαναφέρουν με κάποιο τρόπο την τάξη σε μία, ληστρική σε εισαγωγικά, επιδίωξη κατώτερης τιμής εκ μέρους του πελάτη;**

Κοιτάζετε, ο πελάτης δεν το μαθαίνει..Δεν είναι και τόσο εύκολο να μάθει την τιμή που πληρώνει ο άλλος...εκτός αν το συζητήσουν μεταξύ τους. Όπου σε αυτή την περίπτωση κάποιος που πληρώνει πιο ψηλά μπορεί να έλθει να κάνει το παράπονο, αλλά και σε αυτό υπάρχουν απαντήσεις, το ξενοδοχείο ακολουθεί μια συγκεκριμένη πολιτική την οποία ο πελάτης πλέον όταν κάνει την κράτηση, και ιδιαίτερα όταν είναι ηλεκτρονική, αλλά και τηλεφωνική να είναι η κράτηση, αποδέχεται κάποιους όρους ως προς αυτή την κράτηση, οπότε μπορεί να έχει να κάνει με τη διαφορετική ημερομηνία, με τη δυνατότητα ακύρωσης, για παράδειγμα αυτός που προπληρώνει την κράτηση στο 100% έχει σαφέστατα ένα 10 με 15% χαμηλότερη τιμή από κάποιον άλλο που έχει δικαίωμα να ακυρώσει μια μέρα πριν. Ή ανάλογα η διαφορά μπορεί να είναι σε τύπο δωματίου, η διαφορά μπορεί να είναι σε meal plan, η διαφορά μπορεί να είναι σε κάποια προσφορά last minute που έχει βγει...άρα και σε αυτές τις περιπτώσεις οι πελάτες ...όσοι από αυτούς τους πελάτες έχει τύχει να κάνουν τα παράπονά τους, λαμβάνουν απαντήσεις που κατά 70 με 80% αφορούν αυτούς του λόγους που σας προανέφερα και δεν τίθεται κανένα θέμα.

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Δηλαδή για εσάς και για τον πελάτη σας..Ποια θα ήταν μια δίκαιη τιμή;**

Δίκαιη τιμή...θεωρώ ότι βασίζεται σε όλους τους τομείς που σας προανέφερα. Στο τι θέλει το ξενοδοχείο να πετύχει, συγκρίνοντας – βλέποντας τη ζήτηση που υπάρχει, τι προσφορά υπάρχει από την άλλη μεριά, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τα σχόλια των πελατών, τη βαθμολογία που έχει το ξενοδοχείο..Όλα αυτά θεωρώ ότι εάν είναι στα πλαίσια του...δηλαδή μπορεί να μπει κάποια τιμή πιο υψηλή αλλά εάν είναι κάτι παράλογο...η αγορά μιλάει από μόνη της. Ούτως ή

άλλως στην δικαιοσύνη στην τιμή σε οδηγεί και ο πελάτης. Μια τιμή την οποία...εάν είναι ένα ξενοδοχείο που έχει βαθμολογία 9.5 για παράδειγμα, ή τα δωμάτια είναι μεγαλύτερα ή είναι πιο κοντά σε κάποιο σημείο ενδιαφέροντος, είναι εν γνώσει του πελάτη ότι θα πληρώσει κάποια σημαντική διαφορά για αυτό το ξενοδοχείο σε σύγκριση με κάποιο άλλο που έχει χαμηλότερους δείκτες σε όλους τους τομείς που σας είπα. Άρα ο πελάτης σε οδηγεί. Εάν είναι κάτι τρελά παράλογο ο πελάτης δεν θα κάνει κράτηση εκεί και θα μείνει άδειο και θα αναγκαστεί το ξενοδοχείο να ρίξει την τιμή, άρα το θέμα της δίκαιης τιμής είναι να μην τι θέλει να χαράξει το ξενοδοχείο αλλά σε οδηγεί και η αγορά. Αν πας και πουλάς κάτι 400€ σε μια αγορά που γενικότερα πουλάει 100-120€, θα δεις ότι θα μείνεις άδειος και θα αναγκαστείς μετά από ένα μήνα να το πας 200€, να κινηθείς δηλαδή σε χαμηλότερα σκαλοπάτια τιμής και να δεις που κάθεται η μπίλια εντός εισαγωγικών, για τότε θα πουλήσεις...

**-Οπότε το πακέτο αξίας και οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά διαμορφώνουν από μόνα τους λίγο – πολύ μια δίκαιη τιμή, έτσι;**

Ακριβώς.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε στη συνομιλία μας και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Το μόνο που μπορώ να πω είναι ότι αυτό που ζούμε τώρα στο πλαίσιο της πανδημίας και όλο αυτό...όλο το κομμάτι της πολιτικής τιμών, του yielding και της τιμολόγησης, όλα έχουν καταστρατηγηθεί εντελώς και πλέον υπάρχει μια ζούγκλα, δεν υπάρχει ζήτηση στην αγορά, τα ξενοδοχεία ουσιαστικά, όπως όλοι οι κλάδοι, κολυμπάνε σε αχαρτογράφητα νερά και δεν μπορεί να χαραχθεί κάποια συγκεκριμένη πολιτική...πηγαίνεις απλά με μισα ελπίδα ή διαβάζοντας όσο μπορείς καλύτερα το μέλλον και προβλέποντας το πως μπορεί να πάει η αγορά . Είναι ουσιαστικά ένας παράγοντας Χι τον οποίο κανείς δεν έχει ξεφύγει...όση δουλειά και να χεις κάνει.



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΒΔΟΜΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Μμμ..ναι, σίγουρα με μια σωστή διαβάθμιση των τιμών βάσει της ζήτησης και της διαθεσιμότητας του εκάστοτε καταλύματος, σίγουρα μπορεί να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Μπορεί να λειτουργήσει σαν πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό, βέβαια αυτό είναι μπούμερανγκ, προϋποθέτει να γνωρίζεις σωστά το προϊόν σου και να έχεις στοχεύσει τον σωστό ανταγωνισμό και τις σωστές αγορές

**Σε σχέση τώρα με τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία, πιστεύετε ότι είναι το παν; Είναι μέρος ενός γενικότερου μείγματος το οποίο συνδράμει αυτή την προσπάθεια;**

Νομίζω ότι είναι το νούμερο ένα η διάρθρωση των τιμών, βέβαια όλα σε συνάρτηση, γιατί το να έχεις υψηλές τιμές για να έρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα μια χρονιά, δεν σημαίνει ότι αν δεν έχεις τις σωστές υπηρεσίες θα ξαναέλθει, οπότε όλα αυτά είναι αλληλένδετα.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί;)**

Και αυτό είναι πάλι...δηλαδή νομίζω ότι δεν μπορούμε να πούμε κάτι απόλυτα. Εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, αν είναι family business, αν είναι family run, πόσα άτομα απασχολεί...Ιδανικά πρέπει να την καταρτίζει το τμήμα sales n' revenue, κάποιος που έχει και γνώση πάνω στο yielding, αλλά πάντα σε συνεργασία με άλλα τμήματα όπως του marketing, του contracting.

Δηλαδή για παράδειγμα κάποιος που κάνει yielding αν δεν έχει έλθει σε συνεννόηση με το contracting μπορεί να «σετάρει» τις τιμές του πιο χαμηλά από το contracting...να δημιουργήσει

πρόβλημα εκεί, οπότε δεν πρέπει το ένα να σαμποτάρει το άλλο. Πάντα σε συνεννόηση νομίζω τα τμήματα μεταξύ τους.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Θα ρρώ οι δυναμικές τιμές που διαμορφώνονται βάσει της πληρότητας του καταλύματος. Δηλαδή το yield management μπορεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος του ξενοδόχου, αρκεί να γίνεται με τον σωστό τρόπο για να μην επηρεάσει την αξία που λαμβάνει ο πελάτης.

**-Πιστεύετε ότι κατά τα άλλα η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό ή να μπει σε αυτή τη λογική, δηλαδή να «κολλήσει» στο κόστος, στο προσδοκώμενο κέρδος ή το πώς έχει ρυθμίσει ο κλάδος ή η περιοχή που δραστηριοποιείται τις τιμές; Δηλαδή μπορεί να έχει μια «ανεξάρτητη πλευση»; (περαιτέρω εξηγήσεις). Λαμβάνει τον «χώρο», και γεωγραφικά, που δραστηριοποιείται υπόψιν;**

**Επαναδιατύπωση. Ουσιαστικά υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Κάποιοι, εσείς μου είπατε πχ. ότι η δυναμική τιμολόγηση είμαι ένα ενδιαφέρον «μέτρο» για να δει κάποιος ποια είναι η τάση της αγοράς και να διαμορφώσει τις τιμές...την ίδια στιγμή, το κόστος παίζει κάποιον ρόλο, θα μπορούσε δηλαδή κάποιος να διαθέτει και κάτω απ'το κόστος; Υπάρχει κάποιο προσδοκώμενο κέρδος; Ο ανταγωνιστής που είναι στην απέναντι γωνία παίζει κάποιο ρόλο με τις τιμές που διαμορφώνει;**

Βέβαια, εννοείται, και η περιοχή, δηλαδή πάντα κοιτάς και το demand της περιοχής και του ανταγωνισμού και το προϊόν σου...Κάποιος που έχει ένα πολύ δυνατό brand μπορεί να διαμορφώσει τις τιμές της...υπάρχει brand στη Σαντορίνη που επί χρόνια διαμόρφωνε τις τιμές της Σαντορίνης για παράδειγμα...Ήταν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο..ακολουθούσαν οι υπόλοιποι τις τιμές του, λίγο πιο κάτω..να 'ναι λίγο πιο κάτω. Οπότε τώρα αν έχεις brand μπορείς ακόμα να διαμορφώσεις και την τιμή της περιοχής.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Την αξία σίγουρα...αν δεν γίνεται με τον σωστό τρόπο, η αξία που λαμβάνει ο πελάτης μπορεί να επηρεαστεί, δηλαδή δεν είναι τόσο εύκολο. Το yield management προϋποθέτει να έχεις γνώση πάνω σε αυτό γιατί εάν απλά πηγαίνεις και ακολουθείς τον ανταγωνισμό δεν θα έχει το σωστό αποτέλεσμα. Δε μπορεί...πρέπει να βασίζεις τις τιμές σου πάνω στο προϊόν σου.

Σίγουρα βοήθησε πολύ όλο αυτό στις αερομεταφορές, έχει συμφιλιωθεί ο πελάτης, να το πούμε, με την ιδέα αυτή, έχει μάθει από τις αεροπορικές. Δηλαδή βοήθησε πολύ ότι ξεκίνησε από τις αεροπορικές όλο αυτό, αλλά αντίστοιχα περιμένει κάποιος πελάτης που θα το αγοράσει πιο ακριβά, περιμένει και καλύτερη υπηρεσία.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Μμμ...αυτό που σας έλεγα πριν, θεωρώ ότι πλέον έχει συμφιλιωθεί...Τα πρώτα χρόνια, πριν 10 χρόνια, πόσα ήταν που είχαμε ξεκινήσει...ήταν λίγο αρχικό αυτό το στάδιο του yield management, υπήρχαν πολλές αντιδράσεις...Τώρα έχει συμφιλιωθεί, γνωρίζει ότι όσο πιο νωρίς κλείσει ή αν προπληρώσει θα πάρει καλύτερη τιμή. Γνωρίζει ότι τελευταία στιγμή μπορεί να το βρεί και πιο χαμηλά...γενικότερα είναι συμφιλιωμένοι με αυτό. Υπάρχουν βέβαια προβλήματα, πάντα υπάρχουν προβλήματα αλλά υπάρχουν και οι σωστοί τρόποι αντιμετώπισης. Δηλαδή μπορείς κάποιος που έχει παράπονο...δεν θα του αλλάξεις την τιμή, θα του δώσεις κάτι άλλο, θα του δώσεις ένα δωμάτιο, ένα upgrade ας πούμε, κάτι...Οπότε πάντα υπάρχει τρόπος αντιμετώπισης.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Απόλυτα. Ο πελάτης έχει πλέον τόσα εργαλεία στα χέρια του που δεν κοιτάει μόνο τη χαμηλότερη τιμή, κοιτάει τη χαμηλότερη τιμή σε συνάρτηση με την καλύτερη υπηρεσία. Δηλαδή, όλα τα κανάλια πλέον έχουν βαθμολογίες, «σορτάρεις» με την καλύτερη βαθμολογία και την τιμή που θες, οπότε σίγουρα είναι από τα πιο βασικά. Και τα κανάλια, τα ETS, η κατάταξη που τοποθετούν το εκάστοτε ξενοδοχείο είναι βάσει του e-reputation, των reviews που έχει, οπότε ναι, σίγουρα.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (price fencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν; (επεξηγήσεις)**

Θεωρώ ότι κάνει καλό μέσα σε εισαγωγικά γιατί δίνει και ένα κίνητρο στο να γίνεσαι καλύτερος σαν ξενοδόχος, να προσφέρεις καλύτερη υπηρεσία. Όταν ο πελάτης είπαμε συγκρίνει, συγκρίνει και την υπηρεσία και την τιμή, οπότε από τη μια πλευρά είναι καλύτερο..

**-Πριν την αγορά, πριν την εμπειρία χρήσης, ο πελάτης, υπάρχει περίπτωση να πηγαίνει μόνο σε απλή σύγκριση των τιμών, ίσως και σε μια μάχη τιμών/πόλεμο τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων;**

Είναι πάρα πολύ δύσκολο ένας πελάτης να αποφασίσει μόνο λόγω τιμής. Δηλαδή υπάρχουν τα social media, υπάρχουν τα review sites, οπότε δεν νομίζω ότι αποφασίζει κανείς μόνο τιμολογιακά.

**-Πιστεύετε ότι η φράχτες τιμής, το price fencing, επαναφέρουν με κάποιο τρόπο την «τάξη» σε αυτή τη σχέση του πελάτη και του ξενοδόχου; (εξηγήσεις)**

Σίγουρα βάζουν γιατί δεν δίνεις μια τιμή αυθαίρετα, δηλαδή γνωρίζει ο πελάτης τι θα εισπράξει. Το να δώσεις έναν καλύτερο τύπο δωματίου σε σχέση με τον ανταγωνιστή σου που να έχει την ίδια τιμή σε αυτόν τον τύπο δωματίου είναι υπέρ της επιχείρησης, δηλαδή...δεν είμαι σίγουρη εάν έχω καταλάβει καλά την ερώτηση..

**-Πιο πολύ αναφέρομαι για τον πελάτη που είναι ήδη «μέσα» στην επιχείρηση αλλά σε διαφορετικό segment...Για τον πελάτη που προσπαθεί να πάρει υπηρεσίες που δεν του «ανήκουν», δεν έχει πληρώσει...**

Αποτελεσματικά δεν ξέρω...σίγουρα λειτουργούν υπέρ της επιχείρησης γιατί εάν ο πελάτης είναι ήδη μέσα και θέλει να πάρει κάποια υπηρεσία επιπλέον...μπορεί να την πληρώσει...του κάνεις κάποια καλύτερη τιμή...αν έχεις δωμάτιο διαθέσιμο για upgrade του το δίνεις με λιγότερη διαφορά από την κανονική οπότε, αποτελεσματική όχι...αλλά σίγουρα υπέρ της επιχείρησης.

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Υπάρχει αυτό το πράγμα;**

Ναι...είναι λίγο δύσκολη η ερώτηση και...εξαρτάται...εξαρτάται από την περιοχή, εξαρτάται από την περίοδο που κλείνεις...δηλαδή θεωρώ ότι ποτε δεν είναι win-win αν κλείσεις τη διαμονή σου τον Αύγουστο για παράδειγμα...Δεν μπορεί να είναι win-win. Όπως και σίγουρα δεν είναι win-win αν κλείσεις τη διαμονή σου τον Απρίλιο, είναι υπέρ του πελάτη!

Είναι λίγο δύσκολο να υπάρχει ισορροπία. Αλλά από την πλευρά της επιχείρησης τουλάχιστον πάντα προσπαθούμε...Δηλαδή, κάποιος πελάτης που έχει πληρώσει περισσότερο γιατί ήταν από τα τελευταία δωμάτια και είχαμε ανεβασμένη τιμή ίσως να έχει κάποια υπηρεσία που δεν έχουν οι άλλοι. Ίσως να έχει ένα free mini bar...οπότε πάντα η επιχείρηση προσπαθεί να «καλύψει» ένα μέρος της διαφοράς. Δηλαδή..πληρώνουν, και στο yielding υπάρχουν μεγάλες διαβαθμίσεις τιμών. Δηλαδή μπορεί κάποιος να πλήρωσε ένα δωμάτιο 200€ και ο πελάτης ο άλλος που έκλεισε τελευταία στιγμή, ίσως τον ίδιο τύπο δωματίου να το έχει πληρώσει 800€, υπάρχουν τέτοιες διαφορές...οπότε νομίζω ότι είναι λίγο δύσκολο το win-win αλλά τουλάχιστον από την πλευρά του ξενοδόχου, νομίζω ότι πλέον οι περισσότεροι προσπαθούν και προσθέτουν υπηρεσίες στον πελάτη που έχει κλείσει πιο ακριβά...transfer... διάφορα πράγματα για να καλύψουμε τη διαφορά και για να έλθουμε στο win-win.

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Σίγουρα υπάρχει η διαφορετικότητα πέρα από την τιμή που διαθέτεις στον πελάτη, στο (σε) ποιο κανάλι διαθέτεις την τιμή. Δηλαδή η τιμή που θα διαθέσεις στο site θα πρέπει να είναι λίγο καλύτερη, τα άλλα κανάλια παίρνουν προμήθειες, οπότε δεν είναι μόνο...δηλαδή πρέπει, και ευτυχώς έχει αρχίσει και γυρνάει σιγά σιγά αυτό, και οι πελάτες μπαίνουν σε μια διαδικασία να κλείνουν απευθείας με το ξενοδοχείο και βρίσκουν καλύτερες τιμές, αλλά νομίζω ότι ναι, είναι από τα βασικά κομμάτια της τιμολόγησης ενός ξενοδοχείου η διαφορετικότητα των τιμών, το parity που λέμε, ανάμεσα στο κανάλι και το δικό μας website.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΟΓΔΟΗ

**1. Ποια κατά τη γνώμη σας, σε γενικές γραμμές, η σημασία της τιμής διάθεσης των υπηρεσιών του ξενοδοχειακού κλάδου για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης;**

**Μπορεί πιστεύετε η τιμή διάθεσης να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του κλάδου;**

Μμμ..ναι, η σημασία της τιμής διάθεσης...είναι εξαιρετικά σημαντικό, είναι ένα από τα κομμάτια που κοιτάνε οι πελάτες. Υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικά στα city hotels που δραστηριοποιούμαστε εμείς, οπότε η τιμή είναι ένα από τα κομμάτια που κοιτάνε οι πελάτες.

Προφανώς κοιτάνε – φιλτράρουνε και άλλα κομμάτια όπως είναι η ποιότητα ή το rating στο Booking ή πως είναι στις εικόνες αλλά η τιμή είναι ένας καθοριστικός παράγοντας και αυτό ιδιαίτερα...εξαρτάται βέβαια και από την περίοδο που κοιτάνε την τιμή. Είναι άλλο το να είναι το καλοκαίρι και άλλο ένας επισκέπτης ο οποίος έρχεται τον Φεβρουάριο, οπότε σίγουρα όταν οι τιμές είναι λίγο πιο υψηλές το καλοκαίρι, οι πελάτες σίγουρα κοιτάνε και την τιμή.

**2. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις τιμολόγησης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση; Ένα άτομο συγκεκριμένα; Μια ομάδα ατόμων ; Μια διεύθυνση-τμήμα; (Και γιατί);**

Υπό ιδανικές συνθήκες θα υπάρχει τμήμα, το οποίο τμήμα θα κάνει το revenue management. Αυτό είναι by default στις μεγάλες επιχειρήσεις...Το έχουν αυτό το τμήμα ή θα πρέπει να το έχουν. Το οποίο, από την εμπειρία μου -δεν το έχουμε εμείς- , εμείς είμαστε μια μικρή μονάδα των 13 δωματίων, αλλά υπο κανονικές συνθήκες ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα πάνω από 40-50 δωμάτια έχει τα resources, τα capacities να πληρώσει τουλάχιστον ένα άτομο να κάνει αυτή τη δουλειά. Γιατί τα benefits που θα έχει από αυτή τη δουλειά δεν θα μπορούν μόνο να πληρώσουν τον μισθό του ατόμου αλλά να φέρνουν και υπεραξία στο κατάλυμα.

Εμείς σαν κατάλυμα των 13 δωματίων έχουμε ακολουθήσει την πολιτική ότι προσπαθούμε να εκπαιδεύσουμε το προσωπικό σε μια νοοτροπία για να προτείνει αλλαγές τιμών, δηλαδή να μην κάνει μόνο το check-in/check-out, αλλά να έχει αυτή τη φιλοσοφία να προτείνει κιόλας, και να

δώσουμε κάποιες κατευθυντήριες γραμμές στο προσωπικό και να προτείνουν...εάν βλέπετε άδειο αυτό το δωμάτιο πχ. για 4 μέρες ίσως να κατεβάσουμε την τιμή 5%. Ή να προτείνετε το εξής, εάν δείτε ότι είναι άδειο το ξενοδοχείο εκείνες τις ημέρες, κάντε upgrade στον πελάτη. Ή το πολύ σημαντικό είναι πάνω στο calendar, όταν κάνεις booking τις κρατήσεις σου προσπάθησε να κάνεις optimization στο πως βάζεις τους πελάτες στα διάφορα δωμάτια για να μην έχεις κενά, δηλαδή εάν είναι ένας πελάτης σε ένα δωμάτιο, ο επόμενος να έρθει με το που φύγει αυτός ο πελάτης «στο καπάκι». Να μην έχεις δύο ημέρες κενό σε δωμάτιο που δεν θα μπορεί να καλυφθεί, έτσι; Και αυτό είναι ένα...Το length of stay που προσπαθούμε να το μανταζάρουμε...να κάνουμε τον πελάτη να μείνει παραπάνω. Αυτό δεν το κάνει το Revenue Management, εμείς δεν έχουμε εξειδικευμένο άτομο. Προσπαθούμε να το κάνουμε λίγο ερασιτεχνικά και εκπαιδώντας με κάποιες κατευθυντήριες γραμμές.

**3. Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων (πχ. με άξονα το κόστος, τις τιμές του ανταγωνισμού, το προσδοκώμενο κέρδος, την προσήλωση στην ποιότητα κοκ) και πολιτικών τιμολόγησης (πχ Δυναμική Τιμολόγηση, Διάκριση Τιμών, Revenue Management κοκ) στη διάθεση των στελεχών τιμολόγησης. Θεωρείτε ότι κάποιες από αυτές ταιριάζουν καλύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Από την εμπειρία σας, ποιες αποδεικνύονται πιο παραγωγικές/αποδοτικές;**

Ναι...αυτό είναι μια ενδιαφέρουσα ερώτηση. Θεωρώ ότι σε οργανωμένο επίπεδο, στα μεγάλα ξενοδοχεία πρέπει να τα κοιτάμε όλα. Δηλαδή πρέπει να κοιτάς τον ανταγωνιστή, να κάνεις segmentation, να δεις σε ποιο segment "είσαι", είσαι στα τρίστερα; Στα τετράστερα; Στα πεντάστερα; Να δεις τους ανταγωνιστές σου και να δεις τι παραπάνω benefits φερνεις εσύ για να δικαιολογήσεις την παραπάνω τιμή. Δηλαδή εάν είσαι στα τρίστερα κι εσύ το βάζεις στα 120 και όλοι οι ανταγωνιστές σου είναι στα 100 πρέπει να δικαιολογήσεις γιατί βάζεις 120, στα μάτια του πελάτη της αντίστοιχης κατηγορίας. Δίνεις ένα παραπάνω experience; Ένα παραπάνω service; Έχεις παραπάνω rating; Οπότε στα μάτια του πελάτη να δώσεις το παραπάνω, την παραπάνω τιμή...άρα σίγουρα κοιτάς ανταγωνισμό, κοιτάς που "είναι", γιατί αυτό δεν είναι κάτι σταθερό, ανεβοκατεβαίνουν οι τιμές και πρέπει και εσύ, επειδή ζεις σε μια κοινότητα άλφα ξενοδοχείων..δεν μπορείς να είσαι αυτόνομη μονάδα που "εγώ αποφασίζω τις τιμές στα 500€ και όλοι οι άλλοι είναι στα 300", έτσι; Οπότε σίγουρα κοιτάς. Τώρα...το ενδιαφέρον είναι στην πολιτική τιμολόγησης που ρωτάς...προφανώς υπάρχουν διαφορετικές πολιτικές τιμολόγησης. Ο



ξενοδοχειακός κλάδος πρέπει να έχει δυναμική τιμολόγηση. Δεν το συζητάω. Δεν μπορείς σίγουρα να δίνεις την ίδια τιμή τον Μάρτιο για τρεις μέρες και την ίδια τιμή τον Σεπτέμβριο για τρεις μέρες. Δεν μπορείς εσύ να βλέπεις στο booking yield, ότι κοίταξε να δεις έχουν μείνει 7 μέρες και να μην κατεβάζεις τις τιμές σου όταν είσαι άδειος. Άρα πρέπει να δεις και το booking yield. Τώρα...το booking yield του κάθε ξενοδοχείου είναι διαφορετικό. Έτσι ο άλλος μπορεί να μπαίνει στο τέλος του yield και να λέει "εγώ πηγαίνω πιο last minute"...άλλος δεν παίρνει το ρίσκο.."θέλω να το γεμίσω με μικρότερα ποσά". Αυτό είναι συναρτήσεως του ρίσκου που θέλει να πάρει η κάθε επιχείρηση, της βεβαιότητας που έχει ότι θα γεμίσουν παίρνοντας ιστορικά δεδομένα, γιατί αν αυτός ιστορικά, τα historic booking yield σου είναι ότι "OK, εγώ τον τελευταίο μήνα γεμίζω οπότε δε αγχώνομαι να κατεβάσω τιμές 2 μήνες πριν" γιατί έχει τα data, και γι' αυτό θέλεις τα data και θέλεις το software για να το δεις αυτό, σημαίνει ότι είσαι πιο comfortable. Σε αυτή τη φάση που ζούμε τώρα, μέσα στην πανδημία, δεν ισχύει τίποτα από όλο αυτό. Έχει γίνει full reset, full rebook, δεν υπάρχει yield curve, δεν υπάρχει κανένα projection αυτή τη στιγμή. Δεν υπάρχει τίποτα. Αυτό που κάνουμε είναι να κοιτάμε ο ένας τον άλλο και προσπαθούμε να ξαναφτιάξουμε την καμπύλη προσφοράς. Γιατί δεν υπάρχει καμπύλη ζήτησης αυτή τη στιγμή για να βρούμε το ιδανικό σημείο. Δεν υπάρχει ζήτηση. Άρα δεν μπορώ να βάλω τιμή εγώ όταν δεν υπάρχουν πελάτες. Ό,τι τιμή και να βάλω, είτε βάλω 3000€ είτε βάλω 10€ είναι το ίδιο, γιατί δεν υπάρχει κάποιος να το αγοράσει γιατί δεν μετακινείται κόσμος. Άρα θα ξαναχτιστεί το σημείο αναφοράς, το σημείο ισορροπίας. Τώρα, το προσδοκώμενο κόστος είναι ενδιαφέρον γιατί...θα σου φέρω ένα παράδειγμα που είχαμε, μας ζητάνε τώρα να κάνουμε κάποιες προσφορές, κάποιες εταιρείες έρχονται και λένε...προφανώς υπάρχει πίεση για μείωση της τιμής, οπότε θα πρέπει σε αυτό το σημείο εμείς να δώσουμε χαμηλότερες τιμές, προφανώς γιατί υπάρχει πίεση, μικρότερη ζήτηση κτλ και ο ανταγωνισμός που υπάρχει ως δεδομένο εκεί, αλλά τώρα πλέον κοιτάμε, πόσο είναι αντικειμενικά το κόστος μας; Το περιθώριο κέρδους μας; Δηλαδή από εκεί που δουλεύαμε με μεγαλύτερα ποσοστά κέρδους γιατί ήταν οι παχιές αγελάδες, τώρα συρρικνώνουμε κι άλλο το περιθώριο κέρδους κι αρχίζουμε να κοιτάμε: πάμε πιο specifically να δούμε ποσο είναι το κόστος ακόμα και στην πιο μικρή λεπτομέρεια. Σε περιόδους κρίσης πάντα μπαίνεις στην πιο λεπτομέρεια και σφίγγεις όσο μπορείς περισσότερο τα κόστη και τα κατεβάζεις, οπότε πάμε εμείς τώρα να ξαναδιαμορφώσουμε, να δούμε ποιο είναι το όριο μας για να βάλουμε παραπάνω τιμές. Άρα το κόστος σίγουρα είναι σημαντικό, δεν το συζητάμε, παίζει εκεί πέρα ανάλογα με το πόσο είναι το fixed cost της κάθε επιχείρησης. Ο ξενοδοχειακός

κλάδος από την εμπειρία μου είναι περισσότερο fixed cost το πρόβλημα, δεν είναι μεταβλητό, γιατί το μεταβλητό κόστος είναι σχετικά χαμηλό. Ο καθαρισμός...η θέρμανση... Το fixed cost...εκεί παίζει με την κάθε μονάδα...πόσο fixed cost έχει για να «παίξει» μετά αναλόγως την τιμή του.

**4. Ποια είναι η άποψή σας για το yield management/revenue management (σύνθετη πρακτική δυναμικής τιμολόγησης, διάκρισης τιμών, διαχείρισης αποθέματος και χρήσης προβλεπτικών μοντέλων); Η σύγχρονη αυτή τάση τιμολόγησης, που εισήχθη από τις αερομεταφορές, δύναται να ευνοήσει τόσο τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και την αξία που λαμβάνει ο πελάτης;**

Ναι. Αυτό ξεκίνησε όπως σωστά το λες από τις αεροπορικές, ξεκίνησε το 1990-2000, οι αεροπορικές ήταν οι πρώτες, έχει περάσει στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι κάτι το οποίο είναι must για τις μεγάλες εταιρείες, πλέον υπάρχουν και departments, τα Revenue Management, γι'αυτό ακριβώς τον λογο. Προφανώς η αεροπορική είναι πιο μπροστά σε αυτά εδώ τα μοντέλα και υπάρχουν και οι αλγόριθμοι που «τρέχουν» και τα έχουν αυτοματοποιημένα όλα, και οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, τα chain ξενοδοχεία, Hyatt κτλ τα έχουν όλα αυτά τα συστήματα. Τώρα οι μικρές μονάδες είναι πιο δύσκολο.

Σίγουρα θα ευνοεί τα έσοδα της επιχείρησης αυτό, εννοείται, γιατί κάνεις καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων σου. Όπως λέμε τα αποθέματα του ξενοδοχείου μοιάζουν με αυτά της αεροπορικής γιατί είναι "time" αν περάσει χρόνος λήγουν, μετά δεν μπορείς να το ξαναχρησιμοποιήσεις. Οπότε εσύ θα πρέπει να πάρεις μια απόφαση πότε θα το πουλήσεις και πόσο θα περιμένεις, και παίρνεις και ένα view αν θα έρθει ο πελάτης και ποιο είναι το behavior του πελάτη, εξαρτάται τι είδους πελάτη θέλεις να «χτυπήσεις». Θέλεις να χτυπήσεις τους early ή τους late bookers και σε τι τιμή ; Αυτό. Προφανώς και κάνεις optimization, δε σημαίνει οτι πρέπει να γεμίσεις απαραίτητα τα δωμάτιά σου, να τονισθεί, γιατί μπορεί να είναι καλύτερο...το optimization, να πεις OK δεν θα κατεβάσω παρακάτω την τιμή. Το optimization δεν σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να πουλήσω όλα τα δωμάτια και να είναι γεμάτα.. όχι! Μπορεί να είναι ότι έχω πουλήσει...οι αεροπορικές δεν πάνε να τα πουλήσουν όλα, το κάνουν σταδιακά, έτσι ανάλογα με τη ζήτηση λες ξεκινάω με αυτή την τιμή σιγά σιγά το κατεβάζω..σιγα σιγά το κατεβάζω..Ετσι; Και ανάλογα έχεις και τους πελάτες.

Η ερώτηση τώρα εάν υπάρχει αξία που λαμβάνει ο πελάτης ...ναι, αυτό είναι θέμα perception και θέμα expectation του πελάτη και πόσο early θέλει να κάνει το booking και σε τι είδους δωμάτιο θέλει να κλείσει.

**5. Οι πελάτες είναι σε θέση να αντιληφθούν ως λογικές και αναμενόμενες τις κατά περίπτωση (κανάλια διανομής, χρονική απόσταση κράτησης) διαφορετικές τιμές; Αντιδρούν σε σχέση με αυτές; Έχετε αντιμετωπίσει ποτέ παράπονα;**

Εμείς σαν εταιρεία πολύ λίγα παράπονα έχουμε αντιμετωπίσει. Έχουμε αλλαγές στο χρονικό διάστημα, τότε κλείνεις. Στα κανάλια διανομής δεν έχουμε μεγάλες διαφορές, δηλαδή άλλο να κλείσω στη Booking άλλο στην Trip Advisor...οπότε υπάρχουν λογικά διαφορετικά κανάλια διανομής, Tour Operators ή Agencies, directly, αλλά δεν παίζουμε ανά κανάλι individually, το καθένα κανάλι – διαφορετική τιμή αλλά ο πελάτης...εξαρτάται! Εξαρτάται καταρχάς σε ποια χώρα είσαι. Δηλαδή εάν πας στην Αμερική οι πελάτες είναι πιο εξοικειωμένοι με την ιδέα ότι η τιμή μεταβάλλεται. Θεωρούν πιο justified την τιμή και δεν την κάνουν τόσο challenge, έτσι; Τώρα αν πας στην Ελλάδα είναι λιγότερο trained οι καταναλωτές. "Γιατί πριν από 3 μέρες είναι 100, το έκλεισα, και μετά από μια βδομάδα το είδα στο site να είναι 80;"ναι...Δεν είχαμε εμείς πολλά περιστατικά. Δεν κάνουμε βέβαια τρελά swings στις τιμές εμείς σαν επιχείρηση, δηλαδή να πω το κατεβάζουμε 50% κάτω, την τιμή. Προφανώς προσπαθούμε να το εμφανίσουμε και σαν προσφορά και να το δικαιολογήσουμε ίσως. Θεωρώ ότι όσο περνάει ο καιρός και οι άνθρωποι εξοικειώνονται περισσότερο με αυτό, με τη λογική ότι η εταιρεία σαν εταιρεία, ναι OK, προσπαθεί να δώσει ένα service, αλλά στην τελική είναι ένας οργανισμός που προσπαθεί να κάνει ένα optimization, δηλαδή...το αποδέχονται ήδη στις αεροπορικές.

**- Οι αεροπορικές έχουν φτιάξει το «τοπίο», δηλαδή ο κόσμος καταλαβαίνει τη λογική..**

Προφανώς.Βέβαια η αεροπορική είναι λιγότερο personalized. Στην αεροπορική δεν θα πάρεις τηλέφωνο και θα πεις "γιατί κατέβασες την τιμή"; Αλλά στο ξενοδοχείο θα πάρεις τηλέφωνο και θα πεις "εγώ έχω ξαναέλθει στο ξενοδοχείο σας πριν από ένα μήνα και αυτό που κάνατε δεν είναι σωστό, που κατεβάσατε την τιμή γιατί είχα έλθει πέρυσι και μου δώσατε αυτή την τιμή, φέτος μου δώσατε αυτή την τιμή και τώρα βλέπω τα ξανακατεβάζετε..Δεν μπορούμε να το «ματσάρουμε»;" Στην αεροπορική δεν θα πάρουν να πουν πέρυσι αυτό το εισιτήριο το έκλεισα για Εδιμβούργο σε αυτή την τιμή .."γιατί το έχεις τόσο;"Η σαν experience η αεροπορική είναι

πιο short term, δηλαδή μπαίνεις στο αεροπλάνο για μία ώρα..και λιγότερο personal. Στο ξενοδοχείο θα μείνει 24 ώρες και θα του κάνει λίγο ramping και θα του μιλήσει ο ξενοδόχος και η ρεσεψιόν, θα του χαμογελάσει, οπότε είναι πιο personalized σαν experience, οπότε αυτό δημιουργεί το έδαφος για να διεκδικήσει ο πελάτης και κάτι παραπάνω. Και είναι γεγονός ότι υπάρχει στα μεγάλα ξενοδοχεία, έχουν το flexibility στο reception να κάνουν βελτιώσεις στην τιμή, αν το ζητήσει ο πελάτης. Δεν θα πάρουν το Revenue Management τηλέφωνο, αλλά ξέρουν ότι υπάρχει ένα περιθώριο για να δώσουν μια τελική τιμή προκειμένου να κρατήσουν τον πελάτη. Αρα νομίζω ότι, για να κλεισω την ερώτηση, αρχίζουν και «εκπαιδεύονται». Είναι λεπτό το σημείο να μη νιώσουν ότι είναι exploited, ότι τους κοροϊδεύουν, το ξενοδοχείο...Οπότε είναι ο τρόπος που θα αντιδράσεις, πώς θα το δικαιολογήσεις και τι μπορείς να προσφέρεις σαν υπηρεσία για να τους πείσεις ότι έτσι λειτουργούμε...αλλά μπορούμε να κάνουμε αυτό.

**6. Έχει υποστηριχθεί πως η φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης στο διαδίκτυο (e-reputation/ e-Word of Mouth), όπως διαμορφώνεται μέσα από σχόλια και κριτικές, είναι από τους πλέον προσφερόμενους «τόπους» για να διερευνηθεί μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή των τιμών. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Σας απασχολεί;**

Κοιτάμε πάρα πολύ εμείς τη φήμη και το e-reputation. Μας ενδιαφέρει πάρα πολύ. Είμαστε νούμερο ένα στην Θεσσαλονίκη στο rating στη Booking, που έχει 80-90 ξενοδοχεία...είμαστε στο 9.7, οπότε στόχος μας είναι να είμαστε πολύ ψηλά, γιατί αυτό είναι το brand για εμάς. Γιατί εμείς το brand δεν μπορούμε να το αγοράσουμε και να ανεβαίνουμε ψηλά, αλλά η Booking μπορεί να μας ανεβάσει ψηλά, εφόσον έχουμε 9.7, άρα να βγαίνουμε στις πρώτες. Άρα για εμάς η Booking, η Trip Advisor και τα σχόλια τα κοιτάμε πάρα πολύ, δεν αφήνουμε κάτι να πέσει και αν ακόμα, και αν κάποιος δώσει για κάποιον λόγο 6 ή 7 θα τον πάρουμε τηλέφωνο και θα μιλήσουμε μαζί του για να καταλάβουμε γιατί το έκανε, και αν μπορεί να τη βελτιώσει...δηλαδή τους κυνηγάμε. Βέβαια είμαστε και μια μονάδα των 13 δωματίων, οπότε για εμάς...μπορούμε να το κάνουμε. Αν έχεις 200 δωμάτια είναι πολύ πιο δύσκολο. Τώρα, σαν κριτήριο αυτό για να αλλάξει την τιμή...δεν το έχουμε δει αποκλειστικά να διαβάσουμε σχόλια και να πούμε, α ΟΚ να ανεβάσω ή να κατεβάσω την τιμή επειδή κάποιος έγραψε αυτό το σχόλιο. Το κοιτάμε μέσα από το value for money, που βάζουμε σαν κριτήριο...που βάζουν οι πελάτες, αλλά εφόσον έχουμε 9.7 θεωρούμε ότι η τιμή είναι value for money, δεν είναι 9.7 το value for money (σ.σ ως ακριβής κατηγορία), on average...και το –κατεξοχήν- value for money όμως είναι κάτι αντίστοιχο, δεν

θυμάμαι τώρα ακριβώς, μπορεί να είναι 9.6 ή 9.9...το κοιτάμε. Αν πηγαίναμε τώρα στο value for money στα μάτια του πελάτη και ήταν 9, σημαίνει πως κάτι κάνουμε λάθος. Είτε είναι ψηλή η τιμή είτε οι υπηρεσίες μας δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Δεν παίρνουμε exclusive αποφάσεις, αντιθέτως το χρησιμοποιούμε σαν εργαλείο, όχι για τιμές αλλά για άλλα πράγματα. Δηλαδή στην αρχική σεζόν είχαμε..όχι complaints, αλλά είχαμε comments για το πρωινό, οπότε πλέον για ένα εξάμηνο δώσαμε focus πως να κάνουμε optimize το προϊόν του πρωινού. Indirectly, μετά όμως, όταν το πρωινό βελτιώθηκε, ανεβάσαμε λίγο την τιμή. Και δώσαμε και τη δυνατότητα εάν θέλει κάποιος να πάρει extra πρωινό, extra πράγματα στο πρωινό, άρα κάναμε boost και προσπαθήσαμε να βγάλουμε revenues μέσα από το πρωινό.

**7. Ιδανικά, τα ξενοδοχεία αποδίδουν στον πελάτη ένα πακέτο αξίας το οποίο «δικαιολογεί» τις τιμές που χρεώνουν και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Πιστεύετε ότι αυτή η συμφωνία «βάλλεται» κατά την ψηφιακή εποχή όπου υπάρχει πλέον άπλετη ορατότητα στις τιμές των ανταγωνιστών/της αγοράς εκ μέρους του πελάτη; Πιστεύετε ότι οι φράχτες τιμής (price fencing) επαναφέρουν τρόπον τινά την «τάξη» σε αυτή τη σχέση; Οι πελάτες τους αποδέχονται ή δυσανασχετούν; (επεξηγήσεις)**

Δε θεωρώ...η τιμή είναι ένα πολύ βασικό...το ξενοδοχείο είναι ένα experience δεν είναι...είναι ένα πακέτο για μένα το ξενοδοχείο για τον πελάτη μας, δηλαδή έρχεται και δεν είναι μόνο το δωμάτιο. Δεν είναι 4 τοίχοι και το κρεβάτι. Ούτε εάν έχει παντόφλες η υπηρεσία...είναι το feeling που παίρνει, είναι το culture που έχει μέσα το team, είναι η εξυπηρέτηση, είναι η ευκολία, είναι πολλά πράγματα, οπότε αυτό...δεν είναι μόνο η τιμή. Και γι' αυτό είναι και η διαφοροποίηση. Μπορεί να έχεις ξενοδοχεία και το ένα να είναι 50€ και το άλλο να έχει 90€. Από τη στιγμή που υπάρχει αυτή η διαφοροποίηση, υπάρχει ο λόγος...δεν είναι μόνο οι 4 τοίχοι αλλά ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δώσει 90€ γιατί αναγνωρίζει κάτι, γιατί αισθάνεται καλύτερα, γιατί του αρέσει περισσότερο το μέρος, τα χρώματα, η μουσική, το πρωινό, το vibe, οτιδήποτε, η ησυχία...Άρα δεν είναι μόνο η τιμή. Όπως για να το θέσω και αλλιώς...για οποιοδήποτε προϊόν θεωρώ ότι δεν είναι μόνο η τιμή. Μπορεί να είναι το aftersales service, αν πας σε retail products το durability του προϊόντος, το πόσο κρατάει, το design...για κάποιο λόγο κάποιοι παίρνουν high-end design products παρόλο που η τιμή είναι πιο ακριβή. Άρα εξαρτάται τον πελάτη που θέλεις να πιάσεις εσύ σαν ξενοδοχείο. Αν εγώ θέλω να πιάσω...αν εγώ δεν μπορώ να βάλω υπηρεσίες πάνω από 50€ για χι, ψι λόγους, οι πελάτες μου θα είναι των 50€, και

θα είναι πιο price sensitive αυτοί οι πελάτες μου. Αν εγώ ο στόχος είναι να είμαι στο 90€, προφανώς δεν είναι τόσο price sensitive αυτοί οι πελάτες μου...αλλά δεν με ενδιαφέρουν και αυτοί οι πελάτες των 50€ να 'ρθουν σε μένα. Δηλαδή εγώ κάνω focus σε αυτή την κατηγορία...

**-Σε σχέση με το price fencing στο οποίο αναφέρθηκα, δηλαδή στους φράκτες τιμής από segment σε segment για να μην μπορεί να μεταπηδά ο ένας στο «προϊόν» - τα προνόμια του άλλου (επεξηγήσεις), βάζουν μια τάξη;**

Δεν έχω εικόνα. Το καταλαβαίνω το price fencing, το κάνουμε...δεν θεωρώ ότι είναι πολύ ξεκάθαρο σε εμάς όπως είπατε, δεν έχουμε πολύ διαφοροποιημένο...πχ "κοιτα να δεις έχω δωμάτια που «βλέπουνε» στη θάλασσα"...οπότε, εμείς έχουμε κάποια μέσα διαχωρισμού, γιατί πρέπει να κάνεις, να προσφέρεις 2-3 προϊόντα, δεν μπορείς να τα κάνεις όλα ίδια, και το κάνεις αυτό για να δώσεις optionality στους πελάτες σου και για να πιάσεις διαφορετικούς πελάτες. Δηλαδή εάν θέλουμε να πιάσουμε περισσότερο price sensitive, OK, να κατεβάσουμε την τιμή σε ένα πιο σκοτεινό δωμάτιο, που είναι από πίσω...άρα, γιατί να τον χάσουμε αυτόν τον πελάτη; Να κατεβάσουμε την τιμή OK, αλλά το price fencing είναι λίγο θολό, προσπαθούμε όλοι...δεν είναι τελείως ξεκάθαρο...δεν έχω καθαρή εικόνα για το price fencing, για το fencing στη Θεσσαλονική που δραστηριοποιούμαι. Δεν είναι τόσο πολύ. Προφανώς υπάρχουν κάποια ξενοδοχεία που κάνουν focus σε business ή κάποια ξενοδοχεία που κάνουν σε leisure, ή στο pricing ή σε τύπο δωματίων...αλλά σε άλλα κομμάτια, cancellation policies, length of stay, booking, πότε κλείνεις...η πόλη ψιλο-κινείται στα ίδια. Σε αυτά τα κομμάτια οπότε δεν θεωρώ ότι έχουμε «τρελά» διαφορετικά...ίσως επειδή είναι city hotel και είναι και πιο μικρή η πόλη. Γιατί φαντάζομαι ότι αν..όσο περισσότερο πας σε μεγαλύτερα γεωγραφικά μέρη και σε πιο διαφορετική, διάσπαρτη...πιο διαφορετικά μεγέθη ξενοδοχείων εκεί μπορείς να δεις και περισσότερα fencing strategies. Τώρα εμάς είναι πιο limited...OK, είναι 80 καταλύματα αλλά είναι γεωγραφικά συγκεκριμένα και το behavior των πελατών είναι το ίδιο, δηλαδή έρχονται, κάνουν stop-over και πηγαίνουν...δεν βλέπω εγώ κάποιο στο χώρο που δραστηριοποιούμαι, στον γεωγραφικό χώρο, δεν το βλέπω σαν απειλή, δεν το βλέπω το price fencing αυτό, σαν απειλή. Ναι, δεν το βλέπω ότι επαναφέρουν την τάξη έτσι όπως θέτετε το ερώτημα.

**8. Πώς θα περιγράφατε εσείς μια "δίκαιη τιμή", μια τιμή δηλαδή με κοινή ωφέλεια (win - win) για πωλητή - αγοραστή; Ποια θα ήταν μια δίκαιη τιμή;**

Ναι...δίκαιη τιμή...να το αφήσουμε στα 80€ ; (γέλιο)

Η Δίκαιη τιμή είναι να ταυτίζεται το expectation του πελάτη, γιατί πριν έλθει ο πελάτης βιώνει μια εμπειρία, από την αρχή του booking, από την αρχή του searching, ξεκινάει το ταξίδι του, του booking από την αρχή, από τη στιγμή που θα πατήσει το google και θα μπει στην Booking ξεκινάει η εμπειρία του. Και μετά αρχίζουν και δημιουργούνται τα expectations...και αρχίζει και βλέπει ξενοδοχεία, βλέπει το Caravan, που είμαστε, βλέπει φωτογραφίες, διαβάζει τα σχόλια και δημιουργείται το expectation και ξεκινά να «κληρώνει» με την προοπτική να έρθει, το win-win για εμάς είναι όταν έρθει, από τη στιγμή που το έχουμε δώσει και τη έχει πάρει (την κράτηση), είναι να φύγει με ένα καλό rating...Γιατί λέμε ότι το rating αντικατοπτρίζει την ευχαρίστησή του. Δεν είναι αυτοσκοπός το rating, προφανώς...έτσι; Αλλά αντικατοπτρίζει ότι είναι ευχαριστημένος. Άρα το win-win σε εμάς είναι ότι η τιμή που έχουμε δώσει και την έχει αποδεχθεί πριν έρθει, είναι ότι θα κάνει reach τα expectations του. Και αυτό που προσπαθούμε πάντα εμείς, είναι στους πελάτες μας που έρχονται, να τους κρατάμε μια έκπληξη για να πάμε παραπάνω από τα expectations. Αυτός είναι ο στόχος μας. Δηλαδή θέλουμε να δώσουμε μια πρόγευση σε οτιδήποτε παρουσιάζουμε και όταν έρθουνε, παρόλο που φαίνεται ωραία, και το έκλεισαν γιατί πίστευαν ότι είναι ωραία, να φύγουν λέγοντας "ήταν ακόμα πιο ωραία". Το wow effect...και δεν θέλουμε να το κάψουμε πριν έλθει ο πελάτης..Οπότε για μας αυτό είναι win-win και θα φανεί στο rating. Το rating είναι το brand για εμάς και είναι...δεν είναι τα χρήματα αν τα πιάσαμε, γιατί μπορεί να μας δώσει 90€ και να μας βάλει ένα bad review ή ένα που να μην ήταν τόσο καλό, που σημαίνει ότι τελικά τα έδωσε αυτός αλλά δεν θα πάει να κάνει το word of mouth, δεν θα έχει το wow effect και ακόμα πρέπει να τον πείσουμε...ε, όχι να τον πείσουμε..πρέπει να φύγει και να πει "εάν δεν μπορέσω να (ξανα)έρθω, θα πω σε τρεις φίλους ότι ήταν καταπληκτικό".

**9. Υπάρχει -από την επαγγελματική σας εμπειρία- κάποια πολύ κρίσιμη λεπτομέρεια ως προς την τιμή και την τιμολόγηση στην οποία δεν σταθήκαμε και χρήζει κατά τη γνώμη σας, οπωσδήποτε, αναφοράς;**

Νομίζω ένα πολύ βασικό κομμάτι που ίσως να μην το είπαμε είναι ότι σε αυτό το παζλ μπαίνουν όλοι...Δηλαδή δεν είναι μόνο το Revenue Management, το τμήμα, είναι και το front office, η reception, γιατί σε μια μεγάλη μονάδα που έχει το Revenue Management, εάν η reception δεν κάνει deliver, εάν η reception δεν έχει τα skills να κάνει upgrades και να πει "OK, να τον πάμε

εκεί, η reception να προτείνει κάτι...άρα δεν θα κάνεις optimization...Άρα θέλω να πω ότι σε αυτό το part, εάν η καθαριότητα, εάν το breakfast δεν είναι σε αυτό το επίπεδο που θέλεις, δεν είναι μόνο το Revenue Management. Γιατί μπορεί να δεις ότι ο ανταγωνισμός έχει 80€ αλλά εάν η καθαριότητα δεν είναι στο level που θέλεις, μετά από τρεις μήνες θα σου γυρίσει μπούμερανγκ το 80άρι που έχεις, OK; Ή αν τα σεντόνια δεν τα έχεις αλλάξει για 3 χρόνια τότε και αυτό θα σου γυρίσει μπούμερανγκ. Άρα το Revenue Management είναι πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι για να κάνεις optimization του χώρου, της τιμής, παίρνοντας into account, υπόψιν, το timing, τους ανταγωνιστές κτλ, αλλά δεν είναι το μόνο, είναι ένα κομμάτι για το yield management.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Blythe, J., *Essentials of Marketing; 3rd Edition*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 2005

Brassington, F. and Pettit, S., *Principles Of Marketing; 4th Edition*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2006

Chon, K.S., *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*, Routledge, London, UK., 2012

Irene C.L Ng, *The Pricing and Revenue Management of Services, A strategic Approach*, Routledge Advances in Management and Business Studies

Middleton, Victor T.C., *Marketing in Travel and Tourism*, 4th edn. Butterworth-Heinemann

Philip Kotler, John T. Bowen & James C. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5<sup>th</sup> edition, Pearson

Tranter, Stuart-Hill & Parker, *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*, Pearson

Viglia, Giampaolo, Pricing, *Online Marketing Behavior and Analytics*, Palgrave Macmillan, New York 2014

W. Behrens - P.M Hawranek, *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 1991

Χυτήρης Λ., ‘Αννινος Λ., *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

<https://learndigital.withgoogle.com/greektourism/course/promote-business-online/lesson/94>

[https://us.sagepub.com/en-us/nam/upmdata/43169\\_1.pdf](https://us.sagepub.com/en-us/nam/upmdata/43169_1.pdf)

## ΑΡΘΡΑ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Abrate G, Fraquelli G and Viglia G., *Dynamic pricing strategies: evidence from European hotels*, International Journal of Hospitality Management, 31(1), 2012

Aziz HA, Saleh M, Rasmy MH, et al., *Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems*, Egyptian Informatics Journal, 12, 2011

Bandinelli RD, *An optimal, dynamic policy for hotel yield management*, European Journal of Operational Research 121(3), 2000

Cannon, H. and Morgan, F., *A Strategic Pricing Framework; Journal Of Service Marketing*, Vol. 4, 1990

Denizci, G.B., Mohammed, I., *Revenue management research in hospitality and tourism: a critical review of current literature and suggestions for future research*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 27 (4), 2015

Dong Y., Ling I., *Hotel overbooking and cooperation with third-party websites*, Sustainability 7 (9), 2015

Dudu Oritsematosan Faith, Agwu M. Edwin, *A Review of The Effect of Pricing Strategies on The Purchase of Consumer Goods*, International Journal of Research in Management, Science & Technology, vol.2,2014

Elmaghraby W., Keskinocak P., *Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations*, Management Science Journal, Vol.49, 2003

Girish K. Nair, *Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Elsevier

Guo, X., Ling, L., Yang, C., Li, Z., Liang, L., *Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: an application to hotel rooms*, International Journal of Hospitality Management 35, 2013

Hinterhuber, A., *Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist*, Journal Of Business Strategy. Vol 29, No 4., 2008

Iacob, M.I., Lile, R., *Tactics and strategies in great deal of determining price*, Fascicle of Management and Technological Engineering, 7 (17), 2008

Indounas K and Avlonitis G.J., *Pricing practices of service organizations*, Journal of Service Marketing, Vol 20 No 5, 2006

Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. and Verhallen, T. (2003), *Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach*, Marketing Letters, Vol. 14 No. 4, 2003

Ivanov S., *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, Varna: Zangador, 2014

Lee S., *How hotel managers decide to discount room rates: a conjoint analysis*, International Journal of Hospitality Management 52, 2016

Li, M.C., *Hotel Revenue Management Performance Influencing Mechanism: Theoretical Framework and Research Propositions*, 2015

Liu W, Guillet BD, Xiao Q, et al., *Globalization or location of consumer preferences: the case of hotel room booking*, Tourism Management, 41, 2014

Narangajavana Y, Garrigos-Simon FJ, Sanchez J, et al., *Prices, prices and prices: a study in the airline sector*, Tourism Management 41, 2014

Noone BM., *Pricing for hotel revenue management: evolution in an era of price transparency*, Journal of Revenue and Pricing Management, 15(3), 2016

OEDC Tourism Trends and Policies 2018

Ogut, H., and Onur Tas, B. K., *The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry*, Service Industries Journal, 32(2), 2012

Papathanassis, A., and Knolle, F., *Exploring the Adoption and Processing of Online Holiday Reviews: A Grounded Theory Approach*, Tourism Management, 32(2), 2011

Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., and Schegg, R., *Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis*, Journal of Travel Research, 56(2), 2017

Pulina, M. and Santoni, V., *Hotel online pricing policy: A review and a regional case study*, Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research 42, 2018

Sánchez-García, I., and Currás-Pérez, R., *Effects of dissatisfaction in tourist services: the role of anger and regret*, Tourism Management, 32, 2011

Torres, E. N., Singh, D., and Robertson-Ringb, A., *Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lesson from the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, 50, 2011

Vives A., Jacob M., Payeras M., *Revenue Management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review*, Tourism Economics, 1-33, Sage, 2018

Yang, Y., Mueller, N. J., and Croes, R. R., *Market accessibility and hotel prices in the Caribbean: The moderating effect of quality-signaling factors*, Tourism Management, 56, 2018