

A intervenção ao nível da própria estratégia internet

A este nível temos vários objectivos.

Como é sabido nenhum gráfico exibindo o aumento do valor das vendas ou a subida das taxas de ocupação, pode esconder a realidade que é, a preços constantes, o RevPAR ter vindo a ser erodido sistematicamente ao longo de mais de um década. Isto significa o quê? Que pese embora o esforço do hoteleiro para vender mais, tem vendido pior (tarifas menos interessantes e mais baixas) e apenas a quantidade tem, nos bons anos, permitido disfarçar esta situação de travão ao (bom) desempenho.

O que propomos é um novo MARKETING INTERNET que aumente as vendas directas em linha (na própria página/sítio), em vez de ou mais do que, as vendas realizadas através de outros canais mais caros. Esta abordagem passa pelo REDESENHO e OPTIMIZAÇÃO da própria página, pela MELHOR SEGMENTAÇÃO dos clientes e por uma estratégia inteligível e inteligente ao nível do MARKETING DAS PESQUISAS EM LINHA.

A estratégia de marketing tem de ser concebida numa lógica orientada ao valor (o que efectivamente é oferecido ao cliente) e não apenas ao preço. O acantonamento em estratégias de preço, forçado também por muitos anos de pressão exercida pelos TO que dominavam a distribuição, foi o que conduziu às limitações do desempenho já mencionadas. Em hotelaria uma estratégia de concorrência sustentada apenas (ou quase só) no preço é garantia de erosão das margens e de resultados financeiros decepcionantes. O que há a fazer aqui é desenvolver ofertas hoteleiras únicas, baseadas em atributos do produto, também eles, únicos.

A estratégia subjacente ao desenvolvimento rápido e exponencial dos canais de distribuição em linha, passa pela assunção de algumas práticas dos TO (tanto mais fácil de implementar quanto os hoteleiros já estavam a elas habituados). Estas estratégias passam pela total comoditização do produto hoteleiro (uma cama é uma cama e só o preço conta!) Neste contexto ecológico é fácil exercer pressão sobre o produto (e por vezes também satisfazer a procura) exclusivamente numa base de controlo da variável preço.

É esta estratégia que é preciso contrariar através da descomoditização do nosso produto: o meu produto não é mais (e apenas) uma cama! E a estratégia terá tanto mais sucesso quanto o engenho e a criatividade que tivermos em 'acrescentar valor' a essas camas – descomoditizando-as.

Há um lugar no mercado para essas camas a preços-choque. Foi desenvolvido pelo fenómeno das transportadoras aéreas de baixo custo. 'Se a minha passagem aérea me custou 9, 19 ou 29 euros, porque hei-de pagar mais pelo alojamento?!' O mercado existe e pode até ser operacionalizado como uma oportunidade para quem quiser explorar esses segmentos e canais, mas interessa-lhe?

Segue-se uma estratégia objectivada de selecção dos INTERMEDIÁRIOS DE VENDAS EM LINHA. O hotel precisa deles (mas não tanto quanto eles precisam do hotel!) e há que saber compor o naipe mais adequado e ajustado ao nosso produto, de modo a cobrir os canais/segmentos que nos são mais interessantes e ao preço (comissão) que nos parece correcto para esse serviço que nos é prestado (sim, o hotel é o cliente!).

O REDESENHO e OPTIMIZAÇÃO da página. Há que ter presente que, como no contacto pessoal, cada visita (contacto) em linha é um momento de verdade. Um momento de desenvolvimento da nossa marca/imagem, que pode também resultar num momento de corrosão dessa mesma imagem.

A página não pode ser um quadro na parede, que porventura até representou um investimento importante, em seu tempo, mas que agora apenas está presente nas preocupações da equipa de manutenção e limpeza. A página não é um quadro (!) é um LCD que precisa estar sempre ligado, captando a atenção dos visitantes/clientes, atraindo novos visitantes/clientes e também a repetição do negócio.

O percurso na página tem de ser lógico, intuitivo e atraente. Cada visitante, convertido pela página em cliente, significa uma venda realizada através do mais económico (e do melhor) canal de distribuição que podemos ter!

A intervenção ao nível da qualidade do atendimento (competências dos Recursos Humanos)

A descomoditização, pode ler-se aqui, também, desbanalização, do nosso produto (do nosso hotel) pode até começar na Internet, mas seguramente não acaba ali.

A descaracterização, o atendimento impessoal, a improvisação e falta de atenção (qualificada e específica), são o cavalo de Tróia da estratégia de desvalorização tantos anos proposta por tantos TO ao hoteleiro.

O esmagamento do preço (margem), indiferenciação face aos produtos alternativos (com dramática confirmação à chegada ao hotel) e um serviço, um atendimento, igualmente ausente ou padronizado, no mau sentido. Fechou-se o ciclo. O cliente constata que é verdade. Apenas o preço importa. No final é mesmo apenas uma cama que ele vai encontrar e, logicamente, quanto mais barata for melhor.

Importa então, equilibrar a estratégia que preconizámos, ao nível da presença na internet e da abordagem dos canais de distribuição, com um controlo e qualificação do produto oferecido. O tal acrescentar valor ao produto. Trabalhar de forma estruturada sobre a valorização das competências de atendimento

dos nossos RH é a forma mais eficaz, mais rápida e mais económica de o conseguir. Com esta estratégia conseguimos três objectivos directos:

- ➔ melhoramos a qualidade da estada dos nossos clientes (satisfação)
- ➔ reforçamos a repetição de negócios (fidelização) e a publicidade (boca-à-orelha e não só), porque cada interacção com o cliente passa a ser a primeira pedra dum edifício promocional e publicitário que é simultaneamente o mais económico e o mais eficaz que existe
- ➔ cumprimos de uma maneira inteligente a actual obrigação legal de facultar 35 horas anuais de formação a cada colaborador (transformando radicalmente esse custo acrescido que nos é imposto pela legislação, numa real oportunidade para o desenvolvimento do nosso produto).

Nesta área preconizamos uma abordagem que começa com a pedra de toque da avaliação do produto e teste da qualidade do atendimento.

Uma estratégia de MYSTERY SHOPPING que nos faculte um conjunto de 'instantâneos' dos tais momentos de verdade e sobre os quais partiremos para a implementação da dupla abordagem 'produto e percepção'.

Uma intervenção formativa, curta impactante e eficaz ao nível da MUDANÇA, chamámos-lhe SURFAR A MUDANÇA – CHANGE MANAGEMENT. Imprescindível na preparação para e na compreensão da estratégia agora desenhada.

Segue-se nova intervenção formativa. A sofisticação do elementar... designámo-la de RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – A HORA DO UPGRADE. Na área do atendimento não é sensato colocar as questões em termos de, *já fez alguma vez alguma formação em atendimento e relações com o cliente?*, mas sim, *quando fez a última formação em atendimento e relações com o cliente?*

Finalmente, com a estratégia integrada em implementação, preconizamos uma nova intervenção formativa, construída sobre as palavras-chave qualidade e excelência e, estruturada numa lógica absolutamente inovadora: o atendimento como uma questão de cidadania. Trata-se do produto IC IXL, que é complementado com uma série de sessões 1-a-1 de coaching.

upgrade!

O PRÓXIMO EXERCÍCIO: VAMOS ESPERAR PELO FINAL PARA SABER COMO VAI SER OU VAMOS COMEÇAR JÁ A TRABALHAR PARA OS RESULTADOS QUE VERDADEIRAMENTE QUEREMOS?

As projecções para a o desempenho da hotelaria a nível mundial, em 2007, apontam para que um terço de todas as reservas seja feito na Internet e outro terço que será influenciado pela Internet, muito embora realizado por outros meios (call-centre, grupos, walk-in, etc.).

Segundo os estudos da Merrill Lynch, no final de 2010 mais de 45% de todas as reservas hoteleiras serão realizadas online. Já a PhoCusWright estima que mesmo em 2007 o número de reservas online ultrapassará as reservas feitas pelos canais (mais) tradicionais. Seja como for, está para breve!

Obviamente que estamos perante uma mudança dramática de canal de distribuição. Qual será então a melhor abordagem para tirar o máximo partido das novas condições? Sugerimos uma estratégia em 2 dimensões.

Actuar sobre o produto:

intervenção ao nível da qualidade do atendimento (competências dos Recursos Humanos)

Actuar sobre a percepção do produto gerindo a comunicação e a presença online:

intervenção ao nível da própria estratégia internet

UPGRADE <small>Unificar propostas, gerar retorno, acelerar desempenho económico</small>					
COMO VAI SER O PRÓXIMO EXERCÍCIO?	ACTUAR SOBRE O PRODUTO			DESCOMODITIZAÇÃO E MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS	
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO E COMPETÊNCIAS DOS RH	DIAGNÓSTICO	MYSTERY SHOPPING		
		SATISFAÇÃO	SURFAR A MUDANÇA		
		FIDELIZAÇÃO	RELACIONAMENTO C/ CLIENTE		
		PROMOÇÃO ACTIVA	IC IXL – COACHING		
	ACTUAR SOBRE A PERCEPÇÃO				
	COMUNICAÇÃO E PRESENÇA ONLINE	DIAGNÓSTICO			
		MARKETING INTERNET			
		REDESENHO E OPTIMIZAÇÃO DA PÁGINA			
		MELHOR SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES			
MARKETING DAS PESQUISAS EM LINHA					
SELECÇÃO DOS INTERMEDIÁRIOS					

E AGORA, COMO QUER QUE SEJA O PRÓXIMO EXERCÍCIO? QUER MESMO TER UMA PALAVRA NOS RESULTADOS?



É ESTA A ESSÊNCIA DO NOSSO PRODUTO upgrade! AGORA, COMO QUER QUE SEJA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?