

PRICEDUMPING ALS MEDICIJN TEGEN DE CRISIS?

Strategieën van hotels tijdens de recessie

Nicolas Fissendjidis
nicolas@fissendjidis.com
Begeleider: Dhr. T. Nacken
AUGUSTUS 2009

INGEKORTE VERSIE

SAMENVATTING

Tijdens een recessie krijgen hoteliers te maken met een terugval in de vraag naar hotelkamers. *Pricedumping* is een populaire methode om de kamers alsnog te verhuren. Prijsverlagingen kunnen echter een aantal nadelige effecten hebben. Uit onderzoek blijkt bovendien dat het verlagen van prijzen niet tot meer omzet leidt. Hoewel veel hotels de kamerprijzen naar beneden hebben bijgesteld, grijpen hoteliers ook naar andere strategieën. Door het marketingbudget intact te houden en meer aandacht te besteden aan klanttevredenheid en loyaliteit, kunnen hotels gasten blijven binden. Daarnaast zien de meeste hoteliers de waarde van online promotie in. Een deel van de hotels heeft renovaties uitgesteld, als gevolg van de economische crisis. De recessie biedt echter juist een uitstekende mogelijkheid om het hotel te renoveren.

© 2009 Nicolas Fissendjidis. Niets uit deze scriptie mag gekopieerd, gepubliceerd, vermenigvuldigd, verspreid of verkocht worden zonder uitdrukkelijke toestemming van de auteur.

INHOUDSOPGAVE

(.....)

1. INLEIDING

(.....)

2. PRIJSSTRATEGIE

(.....)

2.1 PRIJSDOELEN

(.....)

2.2 VERLAGEN VAN PRIJZEN

Zoals reeds besproken zal 'overleven' voor hotels een belangrijk prijsdoel zijn tijdens een recessie. Hotels kampen met overcapaciteit en zullen prijsverlagingen als een optie zien om een economisch slechte periode door te komen. De anders leegstaande kamers kunnen dan alsnog tegen een lagere prijs worden verhuurd. Als deze strategie succesvol verloopt, kunnen ze hun omzetverlies beperken en een deel van hun vaste kosten dekken. In het verlagen van prijzen zitten echter wel een aantal valkuilen (Kotler & Keller, 2006):

- *Low-quality trap*. Klanten gaan door de lage prijs er van uit dat de kwaliteit van het hotel ook minder is. Vooral luxe hotels zullen dan ook niet al te snel tot drastische prijsverlagingen overgaan. De prijsverlagingen kunnen voor deze hotels leiden tot imagoschade. Bij budgethotels zal dit anders liggen aangezien zij juist de prijsbewuste klanten willen bereiken.
- *Fragile-market-share trap*. Met een verlaagde prijs probeert men een marktaandeel te krijgen. Prijsverlagingen leiden echter niet tot marktloyaliteit. Prijsbewuste terugkerende klanten zullen naar een ander hotel overstappen als de prijs daar lager is. Deze 'winkelende' klanten gaan puur voor de laagste prijs. In de hotelindustrie zullen hotels relatief weinig last hebben van deze valkuil. Meestal zijn het zakelijke gasten die vaak terugkeren naar het hotel. Bedrijven die hun personeel voor werkzaamheden een periode naar het buitenland sturen, zullen waarschijnlijk ook waarde hechten aan een goede relatie met een hotel.
- *Shallow-pockets trap*. Concurrerende hotels kunnen meegaan in de prijsverlagingen en zouden wellicht langer met minder omzet genoeg kunnen nemen, omdat ze meer cashreserves hebben. Kleine hotels kunnen op die manier weggeconcurrereerd worden door grote (keten)hotels. Elk hotel heeft ook een andere kostenstructuur. De variabele kosten voor het verhuren van een kamer zal per hotel verschillen, waardoor het ene hotel een grotere winstmarge heeft dan de andere. Een hotel dat prijsverlagingen doorvoert kan het risico lopen dat concurrerende hotels met lagere variabele kosten per kamer, hun kamerprijzen nog verder verlagen. Het hotel kan vervolgens niet zonder verlies, de prijs naar het hetzelfde niveau als de concurrerende hotels verlagen.

(.....)

Naast de al opgesomde valkuilen, schuilt er nog een gevaar bij prijsverlagingen. Stel dat een consument een kamer boekt tegen de verlaagde prijs. De consument is tevreden over het hotel en besluit een paar maanden later terug te komen. De prijs van de kamer is door het hotel in de tussentijd weer verhoogd en de consument moet dus een hogere prijs betalen voor exact dezelfde

kamer. Dit zal geen enkele consument prettig vinden. Een manier om hiermee om te gaan is om speciale arrangementen en promoties aan te bieden (Barsky, 2009). Hotels zouden bijvoorbeeld tijdelijk gratis toegangskarten voor bezienswaardigheden kunnen aanbieden zonder de kamerprijs te verlagen. Gasten krijgen alsnog het gevoel een goede koop te hebben gedaan, maar hen wordt tegelijkertijd het tijdelijke en speciale karakter van de promotie duidelijk gemaakt.

2.3 REACTIES VAN CONCURRENTEN OP PRIJSVERLAGINGEN

(.....)

2.4 EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR PRIJSVERLAGINGEN

(.....)

Uit deze data en grafiek zijn dezelfde conclusies te trekken als bij het eerder genoemde onderzoek. Allereerst hebben hotels die hun kamers aanbieden tegen lagere prijzen dan die van hun directe concurrenten, een kleine stijging van de bezettingsgraad, maar een lagere omzet per kamer. Het grootste verschil in bezettingsgraad is waar te nemen als hotels hun prijzen met 15% tot 30% verlagen. In dat geval stijgt de bezettingsgraad met 7,88%. De omzet per kamer daalt echter met 12,5% waardoor de stijging in bezettingsgraad teniet wordt gedaan. Een ander effect is waarneembaar bij hotels die hun prijzen tot 5% hadden verhoogd. Zij hadden zowel een stijging in bezettingsgraad als een stijging in hun omzet per kamer.

(.....)

3. MARKETING, SALES EN KLANTTEVREDENHEID

3.1 HOTELMARKETING

(.....)

3.2 SALES - EN MARKETINGKANALEN

(.....)

3.3 DERDE PARTIJEN OP INTERNET

(.....)

3.4 BIJZONDERE SAMENWERKINGEN

PARTNERPROGRAMMA'S

(.....)

SAMENWERKING MET LEVERANCIERS

(.....)

EVENEMENTEN

(.....)

REISGIDSEN

(.....)

3.5 INKOMSTEN UIT OVERIGE BRONNEN

(.....)

3.6 KLANTTEVREDENHEID

(.....)

LOYALITEIT

(.....)

LOYALITEITSPROGRAMMA'S

(.....)

4. KOSTENBESPARINGEN

PERSONEELSTRATEGIE, INKOOPSTRATEGIE EN INVESTERINGSTRATEGIE

(.....)

4.1 PERSONEEL

In de introductie op dit hoofdstuk werd al aangestipt dat de personeelskosten vaak de grootste kostenpost voor een hotel (O'Neill et al., 2008) zijn. Een gevolg hiervan is dat hoteliers bij een dalende omzet hun personeelsbestand gaan doornemen. Tijdelijke contracten zullen minder snel verlengd worden, salarissen worden naar beneden bijgesteld en overbodig personeel wordt ontslagen. Deze kostenreducerende acties kunnen leiden tot onzekerheid bij het personeel. Hun moraal zal dalen en dit kan er toe leiden dat hun toewijding aan het hotel ook minder wordt (Kamoche, 2003). Goed en gemotiveerd personeel is essentieel voor een hotel en het ontslaan van personeel zou dan ook tot negatieve consequenties kunnen leiden. Een oplossing kan zijn om het personeel op andere afdelingen in te zetten. Als een hotel bijvoorbeeld te maken heeft met tijdelijk overbodige receptionisten, kan de hotelier de receptionisten mee laten draaien in de *food and beverage* of *housekeeping*. Een (tijdelijke) verlaging van salaris kan een hotelier compenseren met het aanbieden van bonusschema's, waarmee het hotelpersoneel extra gestimuleerd wordt.

VARIABEL LOON EN BONUSSCHEMA'S

In een aantal landen, waaronder de Verenigde Staten, Engeland en Australië, wordt er al vaak gebruik gemaakt van speciale bonusregelingen voor personeel (Lucas, 2004). Het personeel krijgt een lager vast maandsalaris maar kan op basis van bepaalde criteria extra verdienen. Deze criteria kunnen onder meer de gerealiseerde omzet of een behaalde target zijn, maar ook de kwaliteit van de uitvoering van het werk. Ook kunnen bonussen gekoppeld worden aan het reduceren van kosten of teamprestaties. In de hotelindustrie wordt vooral gebruik gemaakt van winst en verkoop gerelateerde bonusschema's (Lucas, 2004). Hotels kunnen er voor kiezen om het hele personeel of alleen het verkoopteam mee te laten delen in de winst.

Een voorbeeld van een bonusschema voor personeel van de reserveringsafdeling en receptiepersoneel is gebaseerd op het verkopen van duurdere kamertypes aan gasten. Vooral in een periode met veel lege kamers is dit een mogelijkheid om extra omzet te realiseren. Het personeel kan individueel of als team worden beloond voor het *upgraden*¹ van gasten. Een potentieel gevaar van het individueel belonen van personeelsleden is dat er onderling concurrentie ontstaat om een gast als eerst aan te spreken en een meer rendabele kamer te verkopen.

Veel grote hotels beschikken over een of meerdere restaurants en bars. Voor het bedienend personeel is fooi van gasten al een extra vorm van inkomen. Zij zouden met bonusschema's echter ook gestimuleerd kunnen worden om meer te verkopen. Het personeel kan proberen de meest rendabele gerechten en dranken te verkopen, en er voor zorgen dat gasten altijd wat te drinken hebben. Chefs in restaurants worden vaak beloond aan de hand van gerealiseerde kostenreducties of extra omzet van het restaurant. Chefs zullen gestimuleerd kunnen worden om zo goedkoop mogelijk in te kopen. Dit moet echter ook weer niet ten koste gaan van de kwaliteit van het eten.

Hotels kunnen ook op grond van de kwaliteit van uitgevoerde werkzaamheden of het leren van nieuwe vaardigheden, werknemers belonen. Hotelketen Accor Hotels bijvoorbeeld, past dit laatste toe bij het belonen van haar personeel (Lucas, 2004). Zoals in hoofdstuk 3 al aan de orde is gekomen, is klanttevredenheid ontzettend belangrijk voor hotels. Variabele beloning voor personeel zou dan gekoppeld kunnen worden aan tevredenheidsscores van gasten.

4.2 INKOPEN

Naast de kostenpost voor personeel zal het hotel ook kunnen bezuinigen op de inkoop van goederen en diensten. Hotels maken vaak gebruik van talloze leveranciers. Alleen al om de kamers dagelijks op orde te hebben werken ze samen met bijvoorbeeld linnenproducenten, wasserettes en leveranciers van badkamerproducten. Deze leveranciers, dienstverleners en producenten zullen ook beseffen dat ze water bij de wijn moeten doen om klanten (hotels) tevreden te stellen en aan zich te binden. Zij kunnen zich niet veroorloven om vaste klanten te verliezen aan concurrenten die een lagere prijs aanbieden. Voor hotels is het dan ook van belang om bestaande contracten met leveranciers te heronderhandelen naar aanleiding van de veranderingen in de economische situatie. Ook bij het zoeken naar nieuwe leveranciers zal er wellicht meer rekening worden gehouden met de prijs. Dit kan echter leiden tot het aanbieden van lagere kwaliteit aan de gasten. De consequenties hiervan worden in de volgende paragraaf besproken.

4.3 INVESTERINGEN

(.....)

KWALITEIT

¹ Het verkopen van een duurdere kamertype dan in eerste instantie door de gast is geboekt. Een gast heeft bijvoorbeeld de standaardkamer geboekt en wordt bij check-in overgehaald om z'n reservering om te zetten naar een suite.

(.....)

BEZUINIGEN OP INVESTERINGEN

(.....)

RENOVATIES

(.....)

5. EMPIRISCH ONDERZOEK

(.....)

5.1 INTRODUCTIE

(.....)

Voor het onderzoek zijn allerlei typen hotels benaderd. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen zijn zowel onafhankelijke als ketenhotels meegenomen in het onderzoek. Hotels uit het lagere segment (1-2 sterren), middensegment (3 sterren) en hogere segment (4-5 sterren) hebben meegedaan aan het onderzoek. Er is wel voor gekozen om hotels uit specifieke steden te kiezen. Door de wereldwijde recessie neemt de buitenlandse toeristenstroom naar Nederland af. Daarom zullen vooral de grotere steden getroffen worden door de recessie. Met behulp van bekende toeristische websites als lonelyplanet.com is een selectie gemaakt van populaire Nederlandse steden. Hoteliers uit de steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Maastricht, Delft, Groningen en Utrecht werden uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek.

In totaal hebben 84 hotels meegewerkt. Zij hebben een aantal vragen beantwoord omtrent de kenmerken (onder meer aantal kamers en aantal sterren) van het hotel. Op grond hiervan zijn twee tabellen samengesteld. In tabellen 5.1 en 5.2 wordt het aantal deelnemende hotels per categorie en kenmerk weergegeven.

TABEL 5.1*Aantal deelnemende hotels naar segment, aantal kamers en type (keten/onafhankelijk)*

Segment	50- kamers	50+ kamers	Onafhankelijk	Keten	Totaal
Laag (1-2 sterren)	13	0	13	0	13
Midden (3 sterren)	34	10	33	11	44
Hoog (4-5 sterren)	4	23	10	17	27
Totaal	51	33	56	28	84

(.....)

In tabel 5.2 zijn hotels ingedeeld naar de doelgroep waar het hotel zich op richt.

TABEL 5.2*Aantal deelnemende hotels naar doelgroep*

Doelgroep	50- kamers	50+ kamers	Onafhankelijk	Keten	Totaal
Zakelijk	8	13	7	14	21
Toeristen	4	4	6	2	8
Beide	39	16	43	12	55
Totaal	51	33	56	28	84

Uit de tabel is te constateren dat de meeste hotels zich zowel op de zakelijke markt als de toeristische markt richten. Dit kan een logisch gevolg zijn van de economische crisis: hotels hebben moeite hun kamers te verhuren en richten zich op meerdere doelgroepen om alsnog leegstaande kamers te kunnen verhuren. Ook kan worden waargenomen dat 50% van de deelnemende ketenhotels zich voornamelijk richt op de zakelijke markt. Bij onafhankelijke hotels lag het percentage beduidend lager (12,5%). Daarnaast bleek uit de enquêteresultaten dat in het hoge segment 44% van de hotels zich voornamelijk richt op de zakelijke markt.

In de volgende paragrafen zullen een aantal tabellen worden gepresenteerd met resultaten van het onderzoek. Zoals in hoofdstuk 3 al werd aangestipt, zijn er een aantal verschillen tussen keten- en onafhankelijke hotels. In de tabellen wordt er dan ook een onderscheid gemaakt tussen onafhankelijke- (Onafh.) en ketenhotels (Keten). Daarnaast is een onderscheid gemaakt tussen hotels in het lage- (Laag), midden- (Midden), en hoge segment (Hoog). Deze categorieën zijn gesplitst weergegeven omdat er tussen de categorieën grote verschillen bestaan. Budgethotels bijvoorbeeld, dienen een andere doelgroep dan luxe hotels. Luxe hotels bieden weer meer service aan gasten dan de budgethotels. In het lage segment zijn alle één- en tweesterren hotels geplaatst. Het middensegment bestaat uit driesterren hotels en het hoge segment uit vier- en vijfsterrenhotels.

In de volgende paragraaf zullen de eerste resultaten worden gepresenteerd. Deze resultaten hebben betrekking op de prijsstrategie.

5.2 PRIJSSTRATEGIE

(.....)

TABEL 5.3*Prijsstrategieën hotels*

Actie	Onafh.	Keten	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Prijs verlaagd	55%	79%	38%	66%	70%	63%
Speciale acties	61%	79%	23%	77%	70%	67%

In de tabel wordt aangegeven hoeveel procent van de hotels (per type/categorie) een prijsverlaging of een speciale actie heeft doorgevoerd. Zo heeft 79% van de ketenhotels de prijzen verlaagd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de meeste ketenhotels over meer kamers beschikken dan onafhankelijke hotels, zoals in paragraaf 5.1 werd waargenomen. Ketenhotels moeten meer hotelovernachtingen verkopen en zullen bij een dalende vraag veel beschikbare kamers overhouden. Om de kamers toch te verhuren worden de prijzen verlaagd. Bovendien werd in 5.1 geconstateerd dat de helft van de ketenhotels zich voornamelijk op de zakelijke markt richt. Als gevolg van de crisis is er minder vraag naar hotelkamers vanuit de zakelijke markt en zullen kamers tegen lagere tarieven aan bedrijven worden aangeboden. Dit geldt ook voor het hogere segment, waar 70% van de hotels hun kamerprijzen hebben verlaagd. Een mogelijk andere verklaring voor de prijsverlagingen is dat grote (keten)hotels zich ook op het aantrekken van conferenties richten. Door het verlagen van kamerprijzen trachten ze meerdaagse conferenties te accommoderen. De lagere opbrengst van de

kamers kan vervolgens gecompenseerd worden door de opbrengsten uit de *food & beverage* tijdens de conferentie.

Daarnaast is uit de tabel te constateren dat de meeste hotels uit het lagere segment hun prijzen niet hebben verlaagd. Deze hotels hanteren over het algemeen al lage prijzen en zullen dan ook niet veel verder kunnen zakken in de kamerprijs.

Ketenhotels blijken ook meer speciale acties te hebben ingevoerd dan onafhankelijke hotels. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat ketenhotels een gezamenlijke marketingcampagne hebben. Hierdoor kunnen ze makkelijker grote acties opzetten en promoten. Bovendien beschikken ketenhotels over meer faciliteiten, waardoor ze meer kunnen aanbieden aan de gasten (bijvoorbeeld een gratis diner in het restaurant).

(.....)

5.3 MARKETINGSTRATEGIE & KLANTENSTRATEGIE

(.....)

TABEL 5.4

Veranderingen in marketingbudget

Marketingbudget	Onafh.	Keten	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Groter budget	13%	7%	0%	16%	7%	11%
Zelfde budget	73%	64%	77%	73%	63%	70%
Kleiner budget	14%	29%	23%	11%	30%	19%

De verwachting was dat de meeste ketenhotels hun marketingbudget niet zouden verlagen. Ketenhotels hanteren namelijk vaak een gezamenlijke marketingcampagne waar elk hotel maar voor een deel aan bijdraagt. Toch blijkt 29% van de ketenhotels het budget te hebben verlaagd. Dit verrassende resultaat kan wellicht uitgelegd worden als een kostenbesparing van ketenhotels. Zoals in 5.2 al is aangestipt, hebben ketenhotels meer last van de dalende vraag, omdat zij de beschikking hebben over meer kamers en zich meer richten op de zakelijke markt. Een significant aantal hotels (30%) in het hogere segment hebben ook hun budget verlaagd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze hotels (net als ketenhotels) normaal gesproken al een hoger marketingbudget hebben. Zij kunnen hun marketingbudget dan ook gemakkelijker naar beneden bijstellen.

Hoewel er een recessie heerst, hebben hotels over het algemeen hun marketingbudget constant gehouden (70%). Hoteliers lijken dan ook in te zien hoe belangrijk het marketingbudget in een recessietijd is, om klanten te binden.

TABEL 5.5

Samenwerking met (online) reisorganisaties

Actie	Onafh.	Keten	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Meer reisorganisaties	23%	43%	15%	36%	26%	30%
Meer websites	63%	54%	54%	64%	56%	60%
Meer commissie	34%	43%	31%	43%	30%	37%

De resultaten in tabel 5.5 suggereren dat hoteliers het belang van het online bereik inzien. Liefst 60% van de hotels is met meer websites gaan samenwerken. Slechts 30% van het totale aantal hotels is meer partnerships aangegaan met (fysieke) reisorganisaties. Een mogelijke verklaring voor het verschil hierin tussen ketenhotels (43%) en onafhankelijke hotels (23%), is dat een hotelketen in de

positie is om een groot contract af te sluiten met internationale reisorganisaties. Onafhankelijke hotels hebben deze marktmacht niet. Uit het percentage van hotels dat meer commissie betaald blijkt de grote concurrentie om prominente plaatsen op reserveringswebsites.

TABEL 5.6*Klantenstrategie van hotels*

Acties	Onafh.	Keten	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Meer focus klanttevredenheid	52%	46%	23%	70%	30%	50%
Meer aandacht terugkerende klanten	30%	64%	15%	48%	44%	42%
Bezuinigd gratis producten	11%	29%	0%	18%	22%	17%

Het meest opvallende uit tabel 5.6 is het hoge percentage van hotels uit het middensegment dat zich meer is gaan focussen op klanttevredenheid. Dit zou verklaard kunnen worden door het volgende proces: Door de economische crisis zullen minder klanten de kamerprijzen van hotels in het hoge segment kunnen of willen betalen. Deze klanten zoeken goedkopere alternatieven, maar willen wel dezelfde service als bij hotels in het hogere segment. Door het verhogen van de service kunnen hotels uit het middensegment concurreren om deze groep klanten.

Verder blijkt dat vooral ketenhotels (64%) meer aandacht hebben besteed aan terugkerende klanten. De meeste hotelketens beschikken over een loyaliteitsprogramma en kunnen via dit kanaal loyale klanten extra belonen.

In het algemeen blijkt dat hotels zich meer zijn gaan richten op de gasten. Dit is af te leiden uit de hoge percentages voor meer aandacht aan klanttevredenheid en loyale klanten (respectievelijk 50% en 42%). Ook valt dit te concluderen uit het lage percentage van hotels die hebben bezuinigd op gratis producten (*amenities*) voor gasten.

5.4 KOSTENBESPARINGEN

(.....)

TABEL 5.7*Kostenbezuinigingen hotels*

Acties	Onafh.	Keten	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Minder personeel	39%	64%	23%	36%	78%	48%
Meer flexibiliteit personeel	48%	86%	38%	57%	78%	61%
Goedkopere leveranciers	29%	54%	31%	41%	33%	37%
Contracten heronderhandeld	66%	71%	54%	68%	74%	68%
Renovaties uitgesteld	34%	39%	31%	36%	37%	36%

De resultaten uit bovenstaande tabel tonen duidelijk aan dat zowel ketenhotels als hotels uit het hoge segment met minder personeel zijn gaan werken. Dit kan verklaard worden als men bedenkt dat ketenhotels (door het grote aantal beschikbare kamers en faciliteiten) en hotels uit het hoge segment (door de aangeboden faciliteit en extra service) over het algemeen al meer personeel in dienst hebben.

Daarnaast blijken meer ketenhotels te zijn gaan samenwerken met goedkopere leveranciers. Een mogelijke explicatie hiervoor is dat hotelketens meer kwantiteit in kunnen kopen en hierdoor lagere prijzen kunnen bedingen.

Uit de tabel kan verder worden waargenomen dat 36% van de hotels een renovatie heeft uitgesteld. Dit kan aanduiden dat een groot aantal hotels tijdens een crisis het liefst over extra cash beschikt in

plaats van een renovatie doorvoert, of dat er als gevolg van de recessie geen financiële middelen voorhanden zijn om de renovatie te financieren.

5.5 SUCCES VAN STRATEGIEËN

De paragrafen 5.2 tot en met 5.4 hebben betrekking op toegepaste strategieën van hotels. Het succes van de door hoteliers gehanteerde strategieën is echter nog niet aan de orde gekomen. Om het succes van genomen beslissingen te meten is aan alle deelnemende hoteliers de volgende vraag voorgelegd: “Welk cijfer geeft u voor het eerste halfjaar van 2009 met betrekking tot het succes van het hotel in vergelijking met het eerste halfjaar van 2008?”

Hotelier konden een cijfer tussen de 1 en de 10 kiezen. Hierbij gold het cijfer 1 als “veel slechter dan 2008”, het cijfer 5 als “even goed” als 2008 en het cijfer 10 als “veel beter dan 2008”.

Op basis van de gegeven cijfers is tabel 5.8 samengesteld.

TABEL 5.8

Succes van strategieën en beslissingen

Actie/budget	Ja	Nee	Groter	Zelfde	Kleiner
Prijsverlaging	3,8	5,8	-	-	-
Speciale acties	4,8	4,2	-	-	-
Marketingbudget	-	-	5,0	4,9	3,1
Klanttevredenheid	5,2	3,6	-	-	-
Minder personeel	4,1	4,9	-	-	-
Contracten heronderhandeld	4,3	4,9	-	-	-
Investeringsbudget	-	-	5,6	4,4	4,0

In de bovenstaande tabel zijn van vijf strategieën en van twee budgetbeslissingen het gemiddelde succescijfer bepaald van de hotels. Er zijn aparte gemiddelden berekend voor hotels die een betreffende actie hebben doorgevoerd (onder “Ja”) en hotels die de betreffende actie niet hebben doorgevoerd (onder “Nee”). Bij prijsverlagingen bijvoorbeeld, staat de “3,8” voor het gemiddelde cijfer van alle hotels die de prijzen hebben verlaagd. De “5,8” is het gemiddelde cijfer van alle hotels die de prijzen niet hebben verlaagd. Hetzelfde is gedaan voor de verschillende opties met betrekking tot de wijziging van een budget (Meer, Zelfde, Minder). Alle gemiddelden zijn tot op één decimaal achter de komma afgerond. Het totale gewogen gemiddelde cijfer is een 4.5. Dit betekent dat hoteliers het eerste halfjaar van 2009 minder succesvol achtten dan het eerste halfjaar van 2008.

Uit de gegevens van de tabel kunnen een aantal belangrijke constatering worden afgeleid. Allereerst blijkt dat hotels die hun prijzen niet verlaagd hebben veel succesvoller zijn (5,8) dan hotels die wel prijsverlagingen hebben doorgevoerd (3,8). Dit zou op twee verschillende manieren kunnen worden verklaard. Één mogelijkheid is dat succesvolle hotels niet de noodzaak hebben om prijzen te verlagen. De andere mogelijkheid is dat prijsverlagingen, in overeenkomst met de literatuur en recente onderzoeken, inderdaad tot lagere omzet en dus minder succes leidt. Dezelfde redenering geldt voor veranderingen in het marketingbudget en investeringsbudget. Hotels die hun marketingbudget hadden verhoogd, gaven een hoger cijfer (5,0) dan hotels die hun marketingbudget hadden verlaagd (3,1). Een verklaring is dat hotels die succesvol opereren, in staat zijn het budget te verhogen. Hotels in financiële moeilijkheden zullen geen mogelijkheid hebben om budgetten te verhogen. Het verschil kan ook suggereren dat het verhogen van het marketingbudget, in overeenstemming met eerder onderzoek, leidt tot meer omzet voor een hotel.

Daarnaast kan geconstateerd worden dat hotels die speciale acties opzetten of hun personeel behouden, succesvoller zijn dan hotels die dit niet doen. Een verrassend gegeven is het negatieve

verschil bij het heronderhandelen van contracten. Een mogelijke verklaring is dat succesvolle hotels niet de noodzaak hebben om contracten te heronderhandelen. Bovendien is het voordeel van het heronderhandelen van contracten beter merkbaar op de lange termijn als er veel kosten zijn bespaard. Wel in overeenstemming met de literatuur is de constatering dat hotels die zich meer op klanttevredenheid richten ook veel succesvoller zijn in 2009.

6. CONCLUSIE

(.....)

PRICEDUMPING

Het eerste gedeelte van de probleemstelling heeft betrekking op pricdumping en luidt: "Vallen hotels tijdens een recessie terug op het voor de hand liggende pricdumping...?". Uit het enquêteonderzoek blijkt dat 63% van de hotels inderdaad de prijzen heeft verlaagd als gevolg van de economische crisis. Bovendien toonden de resultaten aan dat voornamelijk ketenhotels de prijzen hebben verlaagd. Deze hotels lijken het hardst te worden getroffen door de recessie.

Aan de hand van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de hotels tijdens een recessie terugvalt op pricdumping.

Voorts kan er een conclusie worden getrokken over het succes van prijsverlagingen. In hoofdstuk 2 zijn een aantal negatieve consequenties van prijsverlagingen besproken. Bovendien bleek uit onderzoek dat prijsverlagingen tot een hogere bezettingsgraad leiden, maar ook tot een daling in de omzet. Concluderend kon er worden gesteld dat prijsverlagingen niet tot het gewenste effect leiden en uiteindelijk zelfs schade kunnen toebrengen aan het imago van het hotel. Dit wordt onderstreept door de resultaten die aantonen dat hotels die geen prijsverlagingen hebben doorgevoerd, veel succesvoller (5.8/10) zijn dan hotels die de prijzen wel hebben verlaagd (3.8/10).

In hoofdstuk 2 werd, als een alternatief voor directe prijsverlagingen, speciale arrangementen kort besproken. Uit de resultaten bleek dat 67% van de hotels speciale arrangementen heeft ingevoerd. Voornamelijk ketenhotels (79%) hebben meer speciale acties opgezet. De meeste ketenhotels hebben een gezamenlijke marketingcampagne en kunnen speciale acties dan ook makkelijker promoten dan onafhankelijke hotels.

ANDERE STRATEGIEËN

Mogelijke alternatieve strategieën voor prijsverlagingen kunnen liggen op het gebied van sales, marketing- en klanttevredenheid. In overeenstemming met de theorie hebben de meeste hotels niet bezuinigd op het marketingbudget. Hoteliers lijken dan ook in te zien hoe belangrijk het marketingbudget in een recessietijd is, om klanten te binden. Het belang van het intact houden van het marketingbudget wordt aangetoond door het verschil in succes tussen hotels die hun budget intact (4.9/10), verhoogd (5/10) of verlaagd (3.1/10) hebben.

In hoofdstuk 3 zijn nog een aantal andere strategieën, als alternatief voor prijsverlagingen, aangestipt. Vooral samenwerking met online derde partijen lijkt een ideale promotiemogelijkheid, door het grote bereik en gemak van internet. Uit de resultaten van het enquêteonderzoek kan geconcludeerd worden dat de meeste hotels de waarde van deze vorm van samenwerking heeft ingezien. Liefst 60% is meer gaan samenwerken met online derde partijen.

Daarnaast is de belangrijkheid van klanttevredenheid en loyaliteit besproken. Het onderzoek toonde aan dat een groot aantal hotels meer aandacht heeft besteed aan klanttevredenheid (50%) en aan terugkerende klanten (42%). Voornamelijk hotels uit het middensegment blijken meer aandacht te hebben besteed aan klanttevredenheid. Door gasten een goede service aan te bieden kunnen zij in tijden van een recessie concurreren met hotels uit het hogere segment. Daarnaast toonden de

resultaten aan dat vooral ketenhotels meer aandacht hebben besteed aan terugkerende klanten. De meeste hotelketens beschikken over een loyaliteitsprogramma, wat een ideaal middel is om loyale gasten extra te belonen.

Het belang van klanttevredenheid wordt ook aangetoond door de enquêteresultaten die betrekking hebben op het succes van het hotel. Hotels die zich meer op klanttevredenheid hebben gericht bleken veel succesvoller (5.2/10) dan hotels die geen extra aandacht aan klanttevredenheid hebben besteed (3.6/10).

In hoofdstuk 4 zijn een aantal mogelijkheden voor kostenbesparingen besproken, als strategie om de recessie zo goed mogelijk door te komen. Het ontslaan van personeel kan een negatieve invloed hebben op de motivatie van het hele personeelsbestand. Desondanks toonden de resultaten aan, dat bijna de helft van de deelnemende hotels (48%) met minder personeel is gaan werken. Hotels die hun personeelsbestand intact hielden bleken echter veel succesvoller dan hotels die met minder personeel zijn gaan werken. Een alternatief voor het ontslaan van personeel werd in hoofdstuk 4 al aangestipt: het verlagen van salaris in combinatie met de invoering van een bonusschema.

Naast bezuinigingen op personeel, kan er kosten worden bespaard op inkopen en investeringen. De economische crisis biedt hotels echter een ideale mogelijkheid om het hotel te renoveren. Door de lagere bezettingsgraad wordt er minder omzetverlies geleden dan bij een renovatie tijdens een goede economische situatie. Desondanks heeft 36% van de hotels een geplande renovatie in 2009 uitgesteld. Hoteliers lijken tijdens een recessie over extra cash te willen beschikken, of hebben wellicht niet genoeg reserves opgebouwd.

(.....)

IMPLICATIES VOOR HOTELIERS

Uit het onderzoek blijkt dat hoteliers tijdens een recessie terugvallen op pricedumping. Hoteliers doen er echter goed aan hun prijzen zo min mogelijk te verlagen en niet onder de prijzen van concurrenten te zitten. Prijsverlagingen leiden tot minder omzet en kunnen schade toebrengen aan het imago van het hotel. Als alternatief kan gebruik worden gemaakt van speciale arrangementen. Vooral ketenhotels kunnen speciale acties via een gezamenlijk marketingcampagne promoten.

Daarnaast zijn een aantal andere strategieën besproken die hoteliers hanteren tijdens een recessie. Uit het onderzoek blijkt dat hoteliers hun marketingbudget beter niet kunnen verlagen. Juist in een recessie is het belangrijk om genoeg klanten te binden. Veel hoteliers zien het belang van online marketing al in. Internet biedt een ideaal platform voor hotels en consumenten om tot elkaar te komen. Online promotie en zichtbaarheid zijn dan ook zeer belangrijk voor hotels. Hoteliers kunnen verder via creatieve samenwerkingen, met bijvoorbeeld leveranciers, partnerprogramma's en organisatoren van evenementen, meer kamers verhuren.

De belangrijkste focus voor hoteliers is echter de klanttevredenheid. Ontevreden klanten moeten worden veranderd in tevreden klanten. Online recensies spelen een cruciale rol in de keuze van de gast voor een bepaald hotel. Hotels uit het middensegment kunnen door het verhogen van de service en klanttevredenheid, concurreren met hotels uit het hogere segment. Zij kunnen hiermee gasten binden, die tijdens een crisis op zoek gaan naar goedkopere alternatieven, maar wel een goede service eisen.

Daarnaast moet er meer aandacht worden besteed aan loyale klanten. Via loyaliteitsprogramma's kunnen aanbiedingen op maat worden gemaakt voor terugkerende gasten. Vooral ketenhotels zullen gebaat zijn met een goed loyaliteitsprogramma, aangezien zij gasten meer mogelijkheden kunnen bieden.

Hoteliers kunnen ook een aantal strategieën hanteren die leiden tot kostenbesparingen. Ontslaan van personeelsleden of het verlagen van salarissen kan echter tot onzekerheid en weinig motivatie leiden bij het gehele personeel. Een oplossing is het invoeren van prestatiebonussen, waardoor er een win-win situatie wordt gecreëerd. Hoteliers kunnen ook op inkopen besparen, mits dit niet tot een te groot kwaliteitsverlies leidt. Besparingen kunnen worden gedaan door samen te werken met leveranciers, met een *barter-agreement*. Investeren in kwaliteit blijft echter belangrijk, aangezien dit

van invloed zal zijn op de klanttevredenheid. De recessie biedt juist een ideale mogelijkheid voor hotels om relatief goedkoop te renoveren.

(.....)

LITERATUURLIJST

Barsky, J. (Nov 2008) 'Elite Loyalty Programs: How do they rank with hotel guests?'. *Market Metrix Research*, <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&u=articles>)

Barsky, J. (Dec 2008) 'The value of hotel loyalty programs in a recession'. *Market Metrix Research*, <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&u=articles>)

Barsky, J. (2009) 'Luxury Hotels and Recession: A View From Around the World'. *Market Metrix*, 1-12

Barsky, J. & Nash, L. (2007) 'Hotel websites now score higher in satisfaction than popular travel sites'. *Market Metrix Research*, <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&u=articles>

Barsky, J. & Nash, L. (2009). 'The expanding role of user-generated hotel reviews'. *Market Metrix Research*, <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&u=articles>)

Baum, T. & Mudambi, R. (1995). 'An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing'. *Annals of Tourism Research*, 22, 501-516

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (3de ed.). (2004). *Economics of Strategy*. US:Wiley

Canina, L. & Enz, C.A. (2008). 'Pricing for Revenue Enhancement in Asian and Pacific Region Hotels: A Study of Relative Pricing Strategies'. *Cornell Hospitality Report*, 8

Choi, S. & Mattila, A.S. (2005) 'Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management'. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 444-451

Donaghy, K., McMahon, U. & McDowell, D. (1995). Yield Management: an overview'. *Int. J. Hospitality Management*, 14, 139-150

Enz, C.A. & Canina, L. (2006). 'Why Discounting Still Doesn't Work: A Hotel Pricing Update'. *Cornell Hospitality Report*, 6

Enz, C.A., Canina, L. & Lomanno, M. (2004). 'Why Discounting Doesn't Work'. *Cornell Hospitality Report*, 4

European data: Discounting hits RevPAR. (2009). *Hotelnewsnow.com*, www.hotelnewsnow.com/articles.aspx?ArticleId=740 [18-05-2009]

Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: SAGE Publications
Hotelzimmer: Online-Portale im Vorteil. (2005). www.geo.de/GEO/reisen/reisetipps/3824.html [20-05-2009]

- Jones, P. & Lockwood, A. (2002) *The Management of Hotel Operations*. London: Thomson Learnings
- Kamoche, K. (2003). 'Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong'. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 199-221
- Kim, T., Kim, W.G. & Kim, H. (2009). 'The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels'. *Tourism Management*, 30, 51-62
- Kok, R. (2008). 'Hotels bieden kamers tegen dumprijzen'. *Missethoreca.nl*, <http://www.missethoreca.nl/1067747/hotel/hotel-nieuwsbericht/Hotels,DoeNietAanPrijsdumping.htm> [16-05-2009]
- Kotler, P., & Keller, K.L. (12de ed.). (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson / Prentice Hall.
- Lucas, R. (2004). *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*. Londen: Routledge.
- Luciani V. (2006). The Organization and Management of Hotel Beverage Operations. *Hotel management and operations*, 281-286
- Oh, H. (2003). 'Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: the case of an upscale hotel'. *Tourism Management*, 24, 387-399
- O'Neill, J.W., Hanson, B. & Matilla, A.S. (2008). 'The Relationship of Sales and Marketing Expenses to Hotel Performance in the United States'. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 355-363
- Reintjes, M., Van Werkhoven, S., Bergevoet, R. & Schmeinck, H. (2009). 'Plusen tegen de stroom in'. *Misset Horeca*, 20, 14
- Sinclair, M. & Sinclair, C.R. (2006). 'Hotel pricing'. *Hotel management and operations*, 321-325
- Smeets, M. (2008). 'Bij Ikea kan je nu ook logeren'. *Trouw.nl*, www.trouw.nl/nieuws/nederland/article1913063.ece/Bij_Ikea_kun_je_nu_ook_logeren_.html [19-05-2009]
- Tripadvisor (n.d.) www.tripadvisor.com/pages/about_us.html [24-05-2009]
- Van der Hoff, C. (2009). 'Hotels bieden kamers tegen dumprijzen'. *Ad.nl*, http://www.ad.nl/reizen/2893237/Hotels_bieden_kamers_tegen_dumprijzen.html [18-05-2009]
- Van Kemenade, L. (2009/1). 'Flinke prijsdalingen bij hotels over de hele wereld'. *Elsevier.nl*, <http://www.elsevier.nl/web/10228162/Lifestyle/Auto-Reizen/Flinke-prijsdalingen-bij-hotels-over-de-hele-wereld.htm> [20-05-2009]
- Van Kemenade, L. (2009/2). 'Reisbureaus verdwijnen door virtuele concurrentie'. *Elsevier.nl*, www.elsevier.nl/web/10228641/Nieuws/Internet-Gadgets/Reisbureaus-verdwijnen-door-virtuele-concurrentie.htm [20-05-2009]
- Waller, F. (2006). 'Building Market Leadership: Marketing as Process'. *Hotel management and operations*, 293-301