



ד"ר רוני פיקו מ"מ נשיא התאחדות המלונות ויו"ר המועצה

חישוב נתח השוק היחסי הראוי (FAIR MARKET SHARE)

נתח השוק הראוי מתייחס למספר החדרים אשר היה המלון מוכר, אילו הייתה חלוקת הביקוש לחדרים שווה בין כל המלונות הנמצאים בסביבה התחרותית שבה מדובר. נוכל לחשב את נתח השוק הראוי כדלקמן:

$$\text{נתח השוק הראוי של המלון שלך} = \frac{\text{סה"כ החדרים (R/N) הזמינים במלון שלך}}{\text{סה"כ החדרים (R/N) הזמינים בשוק התחרותי שלך}} = \frac{450}{1,840} = 24.45\%$$

ניתוח הביקוש האזורי ~ AREA DEMAND ANALYSIS: נתח שוק יחסי ראוי (FAIR MARKET SHARE)

המלון	מספר חדרים	אחוז תפוסה	מספר חדרים שנמכרו R/N	נתח שוק	נתח שוק ראוי
המלון שלך	450	69%	310	23.72%	24.46%
מלון א'	300	72%	216	16.53%	16.30%
מלון ב'	280	74%	207	15.84%	15.22%
מלון ג'	310	77%	239	18.28%	16.85%
מלון ד'	500	67%	335	25.63%	27.17%
סה"כ	1,840	71%	1,307	100%	100%

עתה, נוכל לחשב לגבי כל מלון את סטיית גודלו של נתח השוק שלו בפועל (MARKET SHARE) מגודלו של נתח השוק הראוי שלו (FAIR MARKET SHARE). באמצעות חישוב זה נוכל לדעת האם המלון נוגס בפועל נתח שוק גדול יותר או קטן יותר מנתח השוק אשר היה זוכה לו, אילו היה הביקוש לחדרים שווה בין כל המלונות שבסביבתו התחרותית. במילים אחרות: נתח השוק הראוי של המלון נגזר מרמת הביקוש לחדרים בסביבה התחרותית של המלון ומאחוז התפוסה הכולל של אותה סביבה תחרותית.

את הסטייה של נתח השוק מנתח השוק הראוי נוכל להציג כאחוז או כשבר עשרוני. אנו מניחים כי נתח השוק הראוי למלון הוא = 1, כלומר זהו השלם, ומשווים את נתח השוק בפועל לשלם זה. בנוסף, נוכל לחשב את אחוז הסטייה של נתח השוק בפועל מנתח השוק הראוי. לדוגמא, מלון ד' השיג בפועל נתח שוק הנמוך ב-1.54% מנתח השוק הראוי לו (25.63% לעומת 27.17%). מכאן שמלון ד' השיג בפועל רק 94.33% מנתח השוק הראוי לו. חסרים למלון ד' 5.67% נתח שוק כדי לכבוש לעצמו את מלוא נתח השוק הראוי לו.

כיצד נקבע נתח השוק בפועל (MARKET SHARE) של מלון, וכיצד נתח השוק היחסי הראוי לו (FAIR MARKET SHARE)?

המלון	מספר חדרים	אחוז תפוסה	מספר חדרים שנמכרו R/N
המלון שלך	450	69%	310
מלון א'	300	72%	216
מלון ב'	280	74%	207
מלון ג'	310	77%	239
מלון ד'	500	67%	335
סה"כ	1,840	71%	1,307

כאשר עלינו להעריך את הסביבה התחרותית שבמסגרתה מתחרה מלון נתון, יש צורך לנתח את הביקוש המלונאי באזור שבו מדובר, כלומר לערוך: Area Demand Analysis, ובנוסף, יש לחשב את נתח השוק של המלון בפועל ואת נתח השוק הראוי לו בהשוואה למתחריו.

הצעד הראשון הוא העמדת טבלת השוואה בין המלונות המתחרים, המציגה את גודלם (עפ"י מספר החדרים), את אחוזי התפוסה של כל מלון ואת מספר החדרים (Room Nights) שמכר כל אחד מהם. נתח השוק בפועל של המלון מתייחס למספר החדרים ללילה (R/N) שמכר המלון בתקופה נתונה, ביחס לסך-כול החדרים ללילה שמכרה הסביבה התחרותית כולה - כלומר, המלון ומתחריו גם יחד.

ניתוח הביקוש האזורי ~ AREA DEMAND ANALYSIS

$$\text{נתח השוק של המלון שלך} = \frac{\text{סה"כ החדרים ללילה שמכר המלון}}{\text{סה"כ החדרים שמכר כל השוק התחרותי}} = \frac{310}{1,307} = 23.72\%$$

ניתוח הביקוש האזורי ~ AREA DEMAND ANALYSIS: נתח שוק

המלון	מספר חדרים	אחוז תפוסה	מספר חדרים שנמכרו R/N	נתח שוק
המלון שלך	450	69%	310	23.72%
מלון א'	300	72%	216	16.53%
מלון ב'	280	74%	207	15.84%
מלון ג'	310	77%	239	18.28%
מלון ד'	500	67%	335	25.63%
סה"כ	1,840	71%	1,307	100%

מערכת "מלונאים"

מזמינה אתכם לשתף אותנו בחדשות שלכם. שלחו אלינו מייל עם כל הפרטים ואנו נדאג שהידיעה תופיע במגזין הבא רומי גורודיסקי romi@iha.org.il

המלון	מספר חדרים	מספר חדרים שנמכרו R/N	נתח שוק בפועל	נתח שוק יחסי-ראוי	הפרש בין אחוז נתח יחסי-ראוי בפועל לאחוז נתח שוק בפועל	אחוז נתח שוק בפועל לעומת נתח יחסי-ראוי	אחוז נתח שוק בפועל לעומת נתח יחסי-ראוי
המלון שלך	450	310	23.72%	24.46%	-0.74%	96.97%	-3.03%
מלון א'	300	216	16.53%	16.30%	-0.23%	101.41%	+1.41%
מלון ב'	280	207	15.84%	15.22%	-0.62%	104.07%	+4.07%
מלון ג'	310	239	18.28%	16.85%	+1.43%	108.49%	+8.49%
מלון ד'	500	335	25.63%	27.17%	-1.54%	94.33%	-5.67%
סה"כ	1,840	1,307	100%	100%			

סיכום

בדוגמה לעיל, נופל נתח השוק של המלון שלך רק ב-0.74% מנתח השוק הראוי לו, כלומר המלון שלך נוגס כמעט 100% מנתח השוק הראוי לו. נתח שוק ונתח שוק ראוי הם מדדים של הצלחה שיווקית בהשוואה למתחרים. גודלו האבסולוטי של נתח שוק עשוי להיות בלתי-חשוב, כשלעצמו, בנקודת-זמן בודדת, אך יעילותו מוכחת במדידה לאורך זמן, שכן הוא מצביע על המגמות המסתמנות כמגמות קבועות בנתח שוק של המלון, ומלמד על השפעתן האפשרית של אסטרטגיות שיווקיות שונות על גודלו של נתח השוק.

נתח השוק של המלון שלך: ניתוח שנתי על-פי חודשים Market Share Vs. Fair Market Share Analysis Actual

נתח שוק מצוי לעומת נתח שוק רצוי, או: נתח שוק בפועל בהשוואה לנתח שוק יחסי-ראוי.

החודש	מצבת החדרים החודשית במלונות האזור (מלונות הסביבה התחרותית)	זמינות החדרים החודשית במלונות האזור (מלונות הסביבה התחרותית): AVAILABILITY	התפוסה החודשית במלונות האזור, באחוזים	התפוסה החודשית במלונות האזור, במספר החדרים התפוסים	זמינות חודשית: AVAILABILITY במלון שלך	המלון שלך: התפוסה החודשית בפועל, באחוזים	המלון שלך: נתח שוק בפועל, market share במספר חדרים תפוסים	המלון שלך: נתח שוק יחסי-ראוי, FAIR MARKET SHARE, כשבר עשרוני, השלם = 1	המלון שלך: הפרש ה-MARKET share לעומת ה-FAIR MARKET SHARE, באחוזים.
ינואר	3,716	115,196	20.8%	23,961	9,517	24%	2,284	1,980	+15%
פברואר	3,716	104,048	19.4%	20,185	8,596	25%	2,149	1,668	+29%
מרץ	3,716	115,196	16.4%	18,892	9,517	25%	2,379	1,561	+52%
אפריל	3,716	111,480	34.1%	38,015	9,210	51%	4,697	3,141	+50%
מאי	3,716	115,196	35.8%	41,240	9,517	40%	3,807	3,407	+12%
יוני	3,716	111,480	39.5%	44,035	9,210	50%	4,605	3,638	+27%
יולי	3,716	115,196	49.0%	56,446	9,517	78%	7,423	4,663	+59%
אוגוסט	3,839	119,009	59%	70,215	9,517	81%	7,709	5,615	+37%
ספטמבר	3,839	115,170	31%	35,703	9,210	44%	4,052	2,855	+42%
אוקטובר	3,867	119,877	37%	44,354	9,517	46%	4,378	3,521	+24%
נובמבר	3,867	116,010	35%	40,604	9,210	41%	3,776	3,224	+17%
דצמבר	3,869	119,939	37%	44,377	9,517	32%	3,045	3,521	-14%
מצטבר 20xx	45,293	1,377,797	34.7%	478,027	112,055	45%	50,305	38,793	+30%

* מעל לנתח השוק הראוי (FAIR MARKET SHARE) ** מתחת לנתח השוק הראוי (FAIR MARKET SHARE).

ידי החברה מקבלת השירותים עצמה, ללא הזדקקות לשירות החיצוני. כתופעה כלל-עולמית, מיקור-חוץ לא עוד מתמקד בשירותים שהם "היקפיים" בלבד (פריפריאליים) לעסקיה הרגילים של הפירמה, אלא הוא נוגע אף בשירותי הליבה אשר היו מבוצעים בעבר בתוך הארגון פנימה.

מיקור-חוץ למדינה שכנה (NEAR-SHORE OUTSOURCING): שיטת מיקור שבמסגרתה עבודה או שירותים מבוצעים בידי אנשים במדינות שכנות, במקום במדינת האם. חברות רבות בארה"ב למשל, מעבירות עבודה במיקור-חוץ לקנדה ולמקסיקו. סמיכות גיאוגרפית משמעה נסיעות ותקשורת נוחים וזולים יותר. זאת ועוד, ניתן להניח כי יתכנו קווי דמיון בין שתי התרבויות והאנשים בשתי המדינות ידברו באותה שפה.

מיקור-חוץ מקומי (ONSHORE OUTSOURCING): נוגע לקבלת שירותים ממישהו מחוץ לחברה, שפועל באותה מדינה.

מיקור-חוץ חוץ מדינתי (OFFSHORE OUTSOURCING): ייצוא עבודה בתחום טכנולוגיית המידע מארה"ב וממדינות מפותחות אחרות לאזורים אחרים בעולם, בעלויות זולות יותר של כוח אדם, או למדינות שבהן ניתן להשיג חיסכון במס. מיקור החוץ הוא הסדר שבמסגרתו חברה אחת מספקת שירותים לחברה אחרת, אשר על פי רוב ניתן היה לכצעם גם בארגון עצמו. OFFSHORE פירושו "כל מדינה אחרת ממדינת האם".

בחירת ספק חיצוני

לבחירת ספק חיצוני נודעת חשיבות מכרעת בהצלחת פונקציות מיקור החוץ בענף האירוח. יש לבסס תקשורת פתוחה עם ספק מיקור החוץ, ונדרשת הבנה מלאה של סטנדרט האיכות בתחום המלונאות. הרשימה להלן כוללת קווים מנחים לבחירת ספק חיצוני למיקור חוץ בתחום טכנולוגיות מידע. ניתן בקלות רבה להכניס תיקונים והתאמות ברשימה המוצעת, כך שתתאים לספקי שירותים בתחומים שונים, כגון כביסה, ביטחון, חנייה וכיו"ב.

- יש להגדיר במדויק את דרישות המערכת לזמינות, לאמינות ולשירותים.
- יש לעבוד עם חברה בעלת רקע טכני מתאים ואיתנות כלכלית, המסוגלת להשתנות ולהתאים עצמה לצרכיך.
- אין להסתפק בפגישה עם סגל מחלקת השירות בלבד. יש לבקש לקבל קורות חיים, ולהתרשם ממקור ראשון מכישורי סגל העובדים.
- יש להתרשם מן ההסכמים הנוגעים לרמת השירות ולוודא כי יתמקדו באמינות היישום ובזמן התגובה.
- יש לקבל את לוחות הזמנים למשימות מנהליות ולכלול אותם בהסכם ההתקשרות.
- יש להגדיר את עלות הפיקוח על השירות המוענק לך.

הסכמים

לפני החתימה על הסכם למיקור-חוץ יש לבחון את הנקודות המפורטות להלן:

1. יש להגדיר גבולות מפורשים למיקור-חוץ. אל לך להניח לספקים לשכנעך להעביר למיקור-חוץ תחומים רבים יותר משתכננת להעביר לכתחילה.
2. יש להבין את הסיבות שהניעו אותך לשקול מיקור-חוץ. מדוע מעוניינת החברה שלך להעביר תחום פלוני למיקור חוץ? האם החליטה כך משום שתחום זה אינו כלול בכישורי הליבה שלה?
3. יש לנתח בזהירות ולהבין את מבנה העלויות שלך. עליך לנסות לקצץ בהוצאות החברה לפני הפנייה לקבלת שירותי מיקור-חוץ, מחברה הטוענת שתוכל לחסוך כסף בעבורך.

מיקור-חוץ (OUTSOURCING) למלון:

(כמעט) כל מה שעליך לדעת!

אילו תחומי פעילות מעבירים מלונות

למיקור-חוץ (OUTSOURCING)?

כיצד על המלון לבחור בספק חיצוני?

מהו תהליך הבחירה הנכון?

ניתנת האמת להיאמר, כי מיקור-חוץ זכה לפופולאריות בענף האירוח בשל הירידה בהכנסות מתיירות. עובדה זו היא שהניעה הנהלות רבות לתור אחר אמצעים לצמצום בעלויות. מיקור-חוץ מתרחש כאשר חברה מגיעה למסקנה שמשירות ספציפיות יבוצעו בצורה טובה ויעילה יותר על ידי ספק חיצוני, המתמחה בתחום הפעילות הספציפית שבו מדובר. תחומי הפעילות המועברים למיקור-חוץ כוללים, בין השאר: שגר, נושאי מיסוי, בקרת-פנים, משאבי-אנוש, הנהלת חשבונות, כוח-אדם חנייה, קמעונות, ביטחון, תחזוקה, ניקיון, שירותי ציוד, מכירות ושיווק, וניהול אתר אינטרנט. בתי מלון בארה"ב, ממלונות פרטיים ועד לרשתות של בתי מלון, מדווחים על חסכון של 30-40% בעלויות, הודות להעברת תחומי פעילות מסוימים למיקור-חוץ.

אם בעבר נטו מנהלי בתי-מלון להפגין חשדנות בכל הקשור למיקור-חוץ, בשל העדר שליטה לכאורה על השירותים המוענקים, הרי שבעשור האחרון החלו המנהלים להבין שבמקרים רבים עולים היתרונות על החסרונות, ובאמצעות בחירה נכונה של ספק מומחה בתחומו, עשוי מיקור-חוץ להתברר כדרך בטוחה לקיצוץ בהוצאות.

יתרונות מיקור-חוץ

- מאפשר להנהלה להתמקד בעסקי הליבה (CORE BUSINESS) של הפירמה.
- קיצוץ בהוצאות תקורה.
- שליטה תקציבית רבה יותר.
- צמצום בהיקף הבעיות הנוגעות לאיוש כוח-אדם ומתן פתרון-מה לתנדודות היומיות, השבועיות, החודשיות והעונתיות בביקוש לכוח-אדם.
- הזדמנות "לייבא" מומחיות בתחומים שבהם התעסקות עצמית הייתה מקשה לשמור על מקצועיות מפותחת ועל סטנדרטים גבוהים.
- פינוי משאבים פנימיים של הפירמה והפנייתם למטרות אחרות שהם ליבת העסק.

חסרונות מיקור-חוץ

- הן ההנהלה והן העובדים עלולים לפטור עצמם מאחריות לתחומים המטופלים במיקור-חוץ.
- הטיפול בלקוח עלול להיפגם אם ההנהלה אינה שולטת שליטה מלאה בקבלני המיקור.
- פגיעה במותג עקב תנודתיות, מקריות וחוסר עקביות ברמת השירות ואנשי הצוות.

הגדרות של מיקור-חוץ

להלן רשימת הגדרות יסוד של מיקור-חוץ ופירוט סוגים שונים של מיקור-חוץ:

"מיקור חוץ הוא הסדר שבמסגרתו חברה אחת מספקת לחברה אחרת שירותים היכולים, כשלעצמם, להיות מבוצעים על-

8. יש לתכנן "אסטרטגיית יציאה" ריאלית מכל הסכם מיקור-חוץ. כישלונות של ספקים וקבלנים חיצוניים המסתככים עסקית, או הפושטים את הרגל עלולים להזיק לארגון שלך עד כדי העמדת המותג בסכנה קיומית. עליך לוודא כי יש באמתחתך תכניות מילוט וגיבוי ישימות בכל עת.

9. יש לוודא כי בעלי העניין המקוריים בשני הצדדים נושאים באחריות לאורך זמן. זהות ההנהלה עשויה להשתנות מעת לעת, אך שני הצדדים חייבים להתמיד במחויבותם למטרות המקוריות.

לקריאה נוספת:

"The Bottom Line", ביטאון ארגון החשבים הבינלאומי בבתי מלון והארח, International Association of Hospitality Accountants (I.A.H.A), המוכר כיום בשמו החדש: ארגון אנשי המקצוע הפיננסיים והטכנולוגיים בענף האירוח: Hospitality Financial & Technology Professionals (H.F.T.P), גיליון יוני / יולי 2004.

4. יש לבחון את העלות הכוללת של מיקור-חוץ. לפני בחינת העלות הכוללת של מיקור-חוץ בהשוואה לעלויות הנוכחיות (בהפעלה עצמית), יש להתחיל במכרז הספק. לאחר מכן יש להוסיף את עלויות ההכנה ואת עלויות ניהול הספק למיקור-חוץ.

5. יש להעריך את השפעותיו הסמויות הנובעות למיקור-חוץ. מיקור-חוץ מחייב שינויים בתרבות הארגונית של החברה. ההסתגלות לתהליכים החדשים הנכפים על-ידי הספק החיצוני עלולה להיות תהליך מפרך.

6. יש לשקול בכובד ראש נושאי ביטחון ופרטיות, ולאבטח את המידע שבשליטת הספק החיצוני, מכיוון שהחברה עלולה לשאת באחריות בכל מקרה של פגיעה במידע של לקוח הנובע מהעדר אבטחה מצד הקבלן המיקור.

7. יש לבסס תהליכי תקשורת מסודרים עם סגל העובדים שלך, ולהקפיד לעדכן אותם בנעשה בחברה ובסיבות לשינויים המתחוללים בה.

אנליסט מידע מלונאי Hotel Data Analytic

על המידע כנכס-הון ארגוני למלון.

ניתנת האמת להיאמר כי נושא זה הוא ללא ספק החדשני והמיוחד מבין כל נושאי המוסף הכלכלי שבידכם. שני הנושאים האחרים: (1) ניתוח נתח השוק של המלון בפועל בהשוואה לנתח השוק היחסי-הראוי (2) מיקור-חוץ במלונאות ובכלל - כבודם במקומם מונח; חשיבותם למלון אינה מוטלת בספק ועלינו ללמוד אותם ולדון בהם בעניין רב. אבל תפקיד של "אנליסט מידע" או "מידען נתונים"? בבית-מלון? בישראל? זוהי ללא ספק חדשה! פריצת-דרך! יש להניח כי נושא זה מעולם לא נדון עד כה בכתב במסגרת פרופסיונאלית כלשהי.

אמנם, ניהול התשואה (Yield Management) הוא נושא שרבות כבר נאמר, אך עדיין רק מעט נכתב, אודותיו בישראל, וניהול התשואה של המלון, הווה אומר: תהליך התקבלותן של החלטות תמחור שמטרתן למקסם את הכנסות המלון בכל זמן נתון, מתבסס בוודאי על אנליזה של DATA שהיא רלבנטית ועל מידענות של נתונים שיש בהם עניין. אלו אמנם תהליכי עבודה הכרחיים למנהל תשואה, אך הם שזורים בתוך הפרוצדורה של ניהול התשואה ומהווים חלק אינטגרלי שלה. ואילו כאן לפנינו דיון באפשרות קיומה או בהצדקת קיומה של פרקטיקה פרופסיונאלית חדשה במלון, ישות מקצועית עצמאית הפועלת מכוח עצמה ובזכות עצמה: אנליסט מידע של המלון. מהו אפוא הגיון קיומם של המקצוע החדש, של התפקיד החדש, בענף המלונאות בישראל?

פשיטא, אנליזה מידע היא מלאכת עיבודו של המידע ושל ניתוחו. אומנם מנועי חיפוש מתקדמים מקצרים את הזמן הנדרש לחיפוש מידע או ל"כריית מידע" (Information Mining) במכרה

המידע הגלובאלי, כפי שהתהליך מכונה בעגה המידענית, אך אנו נדרשים עדיין להשקיע זמן רב בעיבוד המידע ובניתוחו. עתידני התחום, הפוטוריסטים של תעשיית האירוח, מנבאים כי לא ירחק היום שבו מנועי חיפוש חכמים עוד יותר יוכלו לא רק לחפש מידע בעבורנו, אלא גם לנפותו ולעבדו, לאתר בו כשלים ולקנות ולהמליץ על פתרונות, לזהות מגמות, לגבש כללים וקטגוריות, לתקצר מסמכים, להחליט החלטות קנייה ומכירה, להמליץ המלצות, להסיק מסקנות ולשמש לנו כיועצים אל-אנושיים, כיועצים דיגיטליים, הפועלים בדרך של אינדוקציה, כלומר על-פי היסק אינדוקטיבי מניסיון העבר.

עד אז נזדקק לאנליזה של המידע הגולמי שנאסף, לשם הפיכתו לתובנה מעשית בעבור הארגון. גם המידע העצום האצור ברשתות החברתיות מצריך גישה אנליטית. תפקידו של אנליסט המידע בהקשר זה יהיה לגלות את הרעיונות המתגבשים ועולים ברשתות החברתיות, רעיונות אשר תיתכן להם נפקות שיווקית/מסחרית למלון, לאתר את השיחות החשובות ואת "קובעי הטעם" או "מובילי הדעה", לשתף את המלון בידע ולזקק בסופו של דבר את חוכמת ההמונים הזו לכלל תובנה שמישה אשר תוביל למוצרים חדשים, לשירותים חדשים ובעיקר - ללקוחות חדשים ולהכנסות חדשות.

מהו שוויו הכלכלי של מידע זה, שעל כרייתו וזיקוקו עמל אנליסט המידע? האם ניתן למדוד ולכמת אותו? האם עלינו להחשיבו כנכס של החברה - ואם כן, כיצד? והלא מדובר בכל אופן בכנס בלתי-מוחשי!

כנכס בלתי-מוחשי! אמנם מוכרים לנו סוגים אחדים של הון אינטלקטואלי שהם קניינו הרוחני של הארגון, והגדרתם החשבונאית של נכסים בלתי-מוחשיים אלה מקובלת זה מכבר. האם נוכל לשייך את אנליזה המידע ל'הון הצרכנים' (customer capital) של המלון? הון אינטלקטואלי זה מוכר גם בשמותיו האחרים: הון ארגוני או 'הון יחסים' (relational capital). השאלה כיצד ניתן לשוות ערך כספי להון אינטלקטואלי, או להון בלתי-מוחשי בכלל, היא שאלה נכבדה הראויה לעיון ולדיון נפרדים.

המדינה מרוויחה:

49,000,000,000 שקלים נדי שנת להוציא חלוצי
210,000 טקסט עבודה בטכניקת עד אילת

יוצר תיירים (6.5 מיליון בשנת)
יוצר ומתקדם כוחות אבטחה
יוצר פיתוח לחדשנות
טכניקה נמרית, דרך יחסיית א ועד אשקלון נרד/אילת

המדינה משקיעה:

תוספת 200 מיליון ₪ בלבד
בשיווק תירות

• ורחבת בתי מלון ובתי מלונות - מאגדלת חיצונית
• יישום ועודת בר נכ
• חגיגות נכבדים דיים במקצועות ישראלים נבגעים
• ורדת עלויות ארגון, אבטחה, כפילות כשרות