



ד"ר רוני פינקו מ"מ נשיא התאחדות המלונות ויו"ר המועצה
נשיא ומנכ"ל קבוצת קלאב הוטל

ניהול תשואה - "חוש שישי" או מיומנות טכנית נרכשת?

רקע

ניהול תשואה בענפי המלונאות והתיירות הוא למעשה מלאכת התמחר "הנכון" של כל יחידת מוצר או שירות אשר נמכרת ואשר באמצעותו הפירמה תניב את התשואה המקסימאלית. לדוגמה - חברות תעופה ישאפו למכור כל מושב במטוס במחיר אשר יניב את התשואה המקסימאלית ואנו, המלונאים, נשאף למכור כל חדר במלון וכל שירות הניתן במלון במחיר אשר צפוי להניב לנו את התשואה המקסימאלית. חשוב לציין כי ענפי המלונאות והתיירות מצריכים ניהול תשואה מתוחכם ודינמי מאין כמותו שכן ענפים אלו מאופיינים בשוני רב הקיים בין המחירוים השונים לאותו המוצר בדיוק, לדוגמה - בענף התעופה יהיה זה מקובל מאוד שבאותה הטיסה בדיוק יישב אדם א' אשר רכש כרטיס טיסה במחיר של X ואילו כיסא מאחוריו יישב אדם ב' אשר רכש את אותו הכרטיס בדיוק במחיר Y. דמיינו בנפשכם האם מצב שכזה אפשרי בענפים אחרים כגון ענף המזון?? האם ייתכן שאדם א' ייכנס למכולת וירכוש גביע קוטג' במחיר X ואילו אדם ב' שעומד מאחוריו בתור ישלם עבור אותו גביע קוטג' בדיוק מחיר Y??). הסיבה לכך היא שהמוצר התיירותי כולל בין היתר זמן, כלומר מה שלא מוכרנו היום, לא ניתן להעביר למחר ולכן, כל סכום שיכולנו לגבות היום ולא גבינו, למעשה התאדה כך שלכאורה אם בכיסאות האחרונים או בחדרים האחרונים סכום המכירה גבוה יותר מהעלות המשתנה לאותו המוצר אזי בתנאים מסויימים (ובהנחה שאנו במצב של רווח), אנו נהיה גמישים יותר בעת מכירת החדר או הכיסא השולי.

כיום, ניהול תשואה בבית המלון עשוי להתבצע במספר מישורים:

- באמצעות הנהלת המלון אשר קובעת עקרונות מנחים לאופן ביצוע התמחר.
- באמצעות מנהל אגף המכירות אשר "חי את השטח" ויודע מה הוא המחיר הקיים בשוק בכל זמן נתון.
- באמצעות מנהל תשואה (אשר כפוף למנהל אגף המכירות) והוא זה אשר מבצע ניתוחים תפעוליים, סטטיסטיים וניתוחי שוק כאלו ואחרים וזאת בכדי שקביעת המחיר תתבצע על בסיס נתוני אמת.
- באמצעות מערכות מחשב אשר מאפשרות ניתוח נתונים וקביעת מחירים באופן שוטף ומקצועי.

מי זקוק לניהול תשואה?

ברמת העיקרון, כל עסק בכלל ומלון בפרט זקוק למערך כזה או אחר של ניהול תשואה. השאלה המתבקשת היא מה היקף ועומק מערך ניהול התשואה שלו אנו זקוקים?

בכדי לענות על שאלה זו, עלינו ראשית להתייחס לנקודות הבאות:

- האם בארגון קיימת תרבות מבוססת של ניהול תשואה?
לצורך כך, עלינו לוודא כי הארגון הינו מכון בבסיסו להשיא את תשואתו ואילו עובדי ומנהלי הארגון מקדישים את מרצם לצורך כך. עוד עלינו לוודא כי הארגון מקיים פורומים חוצי מחלקות אשר יאפשרו תקשורת פתוחה בין המחלקות השונות (כגון ישיבות חתך שבהן נוכחים גם מנהלי התפעול, גם אנשי המכירות וגם אנשי הכספים). בנוסף, עלינו לוודא שהחשיבה הארגונית היא ממוקדת אסטרטגיה ולא טקטיקה - כלומר מתמקדת בתכנון מהלכים לטווח הארוך לצורך "ניצחון במלחמה" ולא רק לתכנון בטווח הקצר לצורך "ניצחון בקרב".
- האם צוות ניהול התשואה בארגון הינו אפקטיבי?
עלינו לוודא כי הארגון מקיים צוות לניהול תשואה אשר מתכנס באופן תדיר וקבוע בכדי לדון בסוגיות השונות הקיימות לצורך קביעת מחירי המכירה האופטימאליים. צוות ניהול תשואה רצוי שיכלול את המנכ"ל,

מנהל המכירות, מנהל הכספים/חשב, מנהל התשואה וכן נציגים ממחלקת הקבלה, מחלקת ההזמנות וממחלקת מזון ומשקאות. צוות אפקטיבי ראוי שיתכנס אחת לשבוע ויעבוד תחת נהלים מסודרים. ישיבות אלו יתועדו בפרוטוקול אשר מנהל התשואה יהיה אחראי לעקוב אחר ביצוע המשימות ועמידה ביעדים שקבע צוות ניהול התשואה. הצוות יידון בסוגיות שונות כגון סקירת תחשיבים של עלויות המלון אשר הופקו ע"י חשב המלון /או מנהל התשואה, סקירת השוק שתיערך ע"י מנהל המכירות, דיון באפשרויות המכירה השונות כגון - האם להוריד מחיר או להותיר את המחיר כמו שהוא אך להוסיף עוד שירותים לחבילה (כגון עיסוי בספא, טיסה למלון באילת וכו') וכן ניתוח השפעת הורדת המחיר על עסקאות שכבר נעשו (האם הורדת המחיר גרמה לעלייה מספקת בכמות ובכך גרמה לעלייה כוללת במכירות, האם ייתכן ונוצרה פגיעה במוניטין של המלון עקב הורדת המחיר בצורה חדה מידי וכו').

לאחר שקבענו את היקף ועומק מערך ניהול התשואה בעסקנו, חשוב שנכיר מספר רבדים חשובים בנוגע לביצוע ניהול התשואה ולאופן שבו המחירים ייקבעו ע"י מערך ניהול התשואה שהקמנו.

רבדים שונים בניהול תשואה

- **הגדרת המוצרים** - על פניו, הגדרת המוצר נראית כברורה מאליו - מלון מוכר חדרים, חברת תעופה מוכרת כסאות במטוס וכו'. אם כן, מסתבר שלא כך הדבר. בכדי לנהל נכון את תשואת עסקנו ולהשיא את תשואתנו, עלינו להגדיר באופן ברור ומפורט מה המוצרים שאנו מוכרים וכן מהו תמהיל המוצרים אותו אני מוכרים:
 - **אילו מוצרים אנו מוכרים** - על המלון להגדיר בדיוק מה הוא מוכר עד לרמות הקטנות ביותר כגון - חדרים במלון, ארוחות בוקר/צהריים/ערב, כנסים, אירועים ושמחות, קבלות פנים, שירות חדרים, שירותי הסעדה בשטחי במלון, שירותי המרת מטבע, שירותי כביסה, שירותי טלפון ואינטרנט, שירותי ספא, שירותי חדר כושר, הכנסות ממכונות משחק, השכרת שטחים מסחריים במלון ועוד. כלומר, הנהלת המלון וצוות ניהול התשואה חייבים להיות ערים ובמעקב שוטף על כל מקורות ההכנסה הקיימים במלון ולקבוע מהו המחיר הנכון והמדויק שעליהם לגבות עבור כל מקור הכנסה שכזה.
 - בנוסף, על הנהלת המלון וצוות ניהול התשואה לקבוע מה הם המוצרים המשולבים אותם הם יוצרים. כל מוצר משולב מהווה למעשה מוצר חדש לחלוטין ויש להתייחס אליו כך. דוגמאות למוצרים משולבים - לינה + ארוחת בוקר/צהריים/ערב, לינה + שירותי ספא, חדר כושר + שירותי כביסה ועוד.
 - **מהו תמהיל המוצרים אותו אנו מוכרים** - יש להגדיר במפורש מה היא הכמות האופטימאלית למלון שאותה נמכור מכל מוצר שהוגדר על ידי הנהלת המלון וצוות ניהול התשואה. כלומר, יש להגדיר בדיוק מה הן כמויות החדרים שנמכור בבסיסי האירוח השונים, כמות המנויים לחדר הכושר שנמכור, כמות העיסויים שנמכור בספא וכו'.
 - **מעקב אחר מתחרים** - במקרים רבים בהם נרצה לחסוך במלאכת ניהול התשואה (או שהארגון שלנו אינו יכול להרשות לעצמו להפיק בעצמו את המלאכה המורכבת של ניהול התשואה) אך עדיין אנו מעוניינים למכור את מוצרינו במחירים אשר ישיאו את רווחינו ותשואתנו, ניתן לחקות את מתחרינו בענף בו אנו פועלים. על פניו, משימה זו נראית פשוטה שכן כל שעלינו לעשות הוא "להציץ" למתחרינו ולראות בכמה הם מוכרים את אותו המוצר שאנו מוכרים ולחקות אותם. מסתבר

ליצור אפליית מחירים רק במצב שבו אנו יודעים בוודאות שהאורח יקבל זאת בהבנה (הדוגמה הקלאסית לכך היא מחיר לחדר במסגרת קבוצה לעומת מחיר לחדר במסגרת FIT. אורח ה FIT יקבל בהבנה גמורה את העובדה שאורח שמתארח במסגרת קבוצה שילם פחות בעבור אותו מוצר/שירות בדיוק).

● **חיזוי** - ישנם שלוש שיטות מרכזיות לצורך ביצוע חיזוי בבתי מלון:

○ **חיזוי תפוסה (Occupancy Forecast)** - שיטה זו נותנת מידע מוגבל יחסית ומשמשת אותנו בעיקר לטווח הקצר ולמטרות פנימיות יותר של המלון. מומלץ לבצע חיזוי תפוסה ברמה היומית או השבועית. חיזוי תפוסה למועד מסוים מתבצע כך - אנו ניקח את כמות ההגעות הידועות לנו (Regular Arrivals) שכבר הוזמנו מראש במלוננו. מערך זה נפחית את כמות החדרים שצפויים לא להגיע (Non Show) כמקובל למלוננו באותה תקופה, נפחית את כמות העזיבות המוקדמות (Understays) כמקובל למלוננו באותה תקופה, נפחית את כמות האורחים אשר צפויים לעזוב באותו תאריך בהתאם למועד המקורי בהזמנתם (Regular Checkouts), נוסיף לכך את כמות החדרים שיישאר תפוסים מלילה קודם (Stayovers) ונוסיף לכך את כמות העזיבות המאוחרות שמעבר למועד שנקבע בהזמנה המקורית (Overstays) כמקובל למלוננו באותה תקופה וכן נוסיף את כמות האורחים המזדמנים הצפויים (Walk ins).

נוסחת חיזוי התפוסה נראית למעשה כך:

$$\text{Occupancy Forecast} = \text{Regular Arrivals} - \text{Non Show} + \text{Understays} + \text{Regular Checkouts} + \text{Stayovers} + \text{Overstays} + \text{Walk ins}$$

○ **חיזוי הכנסה (Revenue Forecast)** - חיזוי הכנסה מתבצע למעשה באמצעות התקציב השנתי אשר מאושר ע"י הנהלת המלון. מכיוון שפעמים רבות עסקנו באופן הכנת התקציב, אנו לא נעסוק בכך כעת באופן מעמיק אלא רק נציין כי מומלץ וחשוב לערוך מעקב שוטף ברמה השבועית/חודשית אחר אופן ביצוע התקציב והאם המלון עומד ביעדי התקציב מבחינת הכנסותיו החזויות.

○ **חיזוי ביקושים (Demand Forecast)** - חיזוי ביקושים לוקח בחשבון מספר פרמטרים ובהם היסטוריית הפעילות של המלון, קצב ביצוע ההזמנות במלון, קצב ביטולי ההזמנות במלון, השפעות נלוות של השוק ושל המתחרים ועוד. המיוחד בשיטה זו הוא שהיא מתעלמת לחלוטין ממאפייני העלויות במלון ומטרתה הוא למעשה לקבוע מה מחיר השוק האמיתי שהאורח יהיה מוכן לשלם עבור שירותי המלון. באמצעות ניתוח שכזה נוכל לדעת האם אנו יעילים ויכולים להוות תחרות בשוק, שכן במידה ונבחין כי המחיר אותו מוכן לשלם השוק נמוך מהמחיר שבו אנו מסוגלים לספק את המוצר - המשמעות היא שאנו לא מסוגלים לייצר רווח מאותו מוצר ועל כן אנו לא עובדים בצורה יעילה (וזאת בהנחה שמתחרינו כן מסוגלים לייצר רווח מאותו מוצר). חיזוי ביקושים הוא תחום מאוד אמורפי וקשה מאוד לסווג אותו כאמת מדעית.

● **יצירת "מארזים" של שירותים ומוצרים** - כפי שהוזכר קודם לכן, בכדי למקסם את תשואתנו מכלל המוצרים והשירותים אותם אנו משווקים, פעמים רבות נרצה לחבר מספר שירותים ומוצרים ביחד (על אף האפשרות הטכנית לשווקם בנפרד). הדוגמה הקלאסית היא שיווק של לינה + אורחות אך קיימות גם דוגמאות רבות נוספות כגון מכירה של מינימום לילות בתאריכים מסויימים (לדוגמה בחגים), מכירת לינה במלון יחד עם טיסות ועוד. באמצעות יצירת מארזים שכאלו אנו בעצם יכולים להשיא את תשואתנו ולהגיע למצב שאנו מוכרים יותר שירותים ומוצרים ובכך גם יכולים לאפשר לעצמנו להיות יותר אטרקטיביים לאורחים.

שמלאכה זו היא כלל איננה פשוטה ויש נקודות חשובות שיש להקפיד עליהן בטרם אנו נוקטים בטכניקה זו:

○ **הגדירו בצורה נכונה מי הם המתחרים** - הסיבה העיקרית לכישלון שיטה זו היא הגדרה לא נכונה של המתחרים שלנו. פעמים רבות אנו מגדירים את המתחרים שלנו כמי שהיינו רוצים שיהיו המתחרים שלנו או כמי שאנו סבורים שאלו המתחרים ולא על פי אמות מידה אובייקטיביות. מכיוון שכך, עלינו להקפיד להגדיר באופן מדויק מי הם המתחרים שלנו וזאת באמצעות אמות מידה אובייקטיביות וקבועות שאינן משתנות באופן תדיר כגון - מה כמות חדרי האירוח שיהיו למלון בכדי שיוגדר כמתחרה, מה היא איכות המוצר שצריכה להיות למלון בכדי שיוגדר כמתחרה, כל כמה זמן מלון צריך לבצע החלפת ציוד מקיפה בכדי שיוגדר כמתחרה, מה מבנה העלויות אשר קיים למתחרה, מה גובה העמלות שהוא משלם לסוכני הנסיעות השונים ועוד. באופן זה, שבו מתחרינו מוגדרים באופן אובייקטיבי יחסית ובאמצעות אמות מידה קבועות, סביר שאנו אכן נדייק בהגדרותינו ובכך יתאפשר לנו לחקות את רמת המחירים במתחרים אלו באופן כזה שיטיב עם מלוננו. יש גם להקפיד לערוך בדיקות באופן תדיר ולא להגדיר פעם אחת ולתמיד מי הם המתחרים שלנו שכן אנו פועלים בשוק דינמי שבו מלון שבשנה שעברה היה מתחרה שלנו, ייתכן שעכשיו הוא כבר לא מתחרה שלנו.

○ **הגדירו בצורה נכונה מה המחיר של המתחרה** - המורכבות והדינמיות בענף המלונאות יוצרת מצב שבו לעיתים קרובות לא ניתן לנקוב במדויק במחיר אשר המתחרה מוכר את אותם השירותים שאנו מוכרים. הסיבות לכך הן שפעמים רבות קיימים הבדלים מהותיים בין המחירים המתפרסמים במקומות השונים (קיים מחיר שונה בדלפק המלון לעומת המחיר המוצע באתר האינטרנט של המלון ולעומת המחיר המוצע ע"י סוכן הנסיעות וכו'). מכיוון שכך, עלינו לעקוב באופן שוטף אחר המחירים שנקבעים ע"י מי שהוגדרו על ידינו כמתחרים ולבחון את המחירים אותם הם מציעים בסביבות המכירה השונות ולא רק את מחיר המחירון הרשמי אותו מפרסם המתחרה.

○ **לוודא כי המתחרה אותו אנו מחקים מפעיל מערך ניהול תשואה אפקטיבי** - מכיוון שאחת ממטרותנו היא לחסוך מאיתנו את העלות והמורכבות שבהפעלת מערך ניהול תשואה, עלינו להקפיד כי המתחרה אותו אנו מחקים כן מפעיל מערך שכזה באופן אפקטיבי וזאת לאחר שהתרשמנו שחיקוי המתחרה צפוי להניב לנו תוצאות סבירות שאינן בפער משמעותי מהתוצאות שהיו מושגות לו היינו מנהלים מערך ניהול תשואה בעצמנו. נקודה חשובה נוספת היא לזכור ולהפחית מהמחיר שאותו אנו נגבה מהאורח את העלויות הכרוכות בהפעלת מערך ניהול התשואה.

● **תמחור אסטרטגי באמצעות בידול** - בכדי להשיא תשואתנו, ניתן לבצע בידול במוצרים ובשירותים אותם אנו מספקים ביחס למתחרינו. אמנם בענף המלונאות יהיה זה קשה ליצור בידול שכן קיימת אחידות מסויימת בסל המוצרים והשירותים אותם מציעים המלונות השונים אך בהחלט ניתן ליצור בידול באמצעות רמת מתן השירותים וכן ברמת הציוד והתשתית שמלוננו מספק. דוגמאות ליצירת בידול בשירות הן - הצעת שירות ואדיב שמעבר למקובל בסביבה התחרותית של מלוננו וכן הצעת שירותים מקוריים וחדשים שאינם קיימים במלונות אחרים כגון שירותי בייביסיטר, הצעת סיורים בשטחי התפעול במלון לאורחים ולילדיהם, הפקת אירועים שונים ומיוחדים לאורחי המלון וכו'. דוגמאות ליצירת בידול אל מול המתחרים ברמת המוצר הן - לספק בריכה מקורה בסביבה שבה אין עוד מלונות עם בריכה כזו, להפעיל חדר כושר חדשני ומיוחד, להפיק ארוחות בוקר מיוחדות ומגוונות המציעות מגוון שמעבר לארוחת בוקר מקובלת וכו'. יש להקפיד שלא לבצע אפליית מחירים ללא שיצרנו בידול מספק שכן אחרת הדבר יגרום לחוסר אמון מצד האורח. מכיוון שכך, יש

לסיכום

אנו המלונאים מחויבים להתפתח עם הקדמה בכדי להמשיך ולספק את השירותים האיכותיים והמתקדמים ביותר תוך שמירה על רווחיות המלון. לשם כך, אנו מחויבים לנקוט פעולות שונות לצורך ניהול תשואתנו ולא לשקוט על השמרים שכן הסביבה העסקית בה אנו מתנהלים מתפתחת ללא הפסקה ומחייבת אותנו להתפתח יחד איתה.

לקריאה נוספת

המאמר המלא מופיע במגזין "The Bottom Line" בגיליון יוני-יולי, 2007 כרך 22 (4) ומובא כאן באדיבות ארגון אנשי המקצוע הפיננסיים והטכנולוגיים בענף האירוח (Hospitality Financial & Technology Professionals). אתר הבית של הארגון www.hftp.org.

● ניהול הפצת השירותים והמוצרים - במציאות בה אנו חיים ומתנהלים, אנו מחויבים להיות בעלי היכולת להכיר ולהתמצא בזירות השיווק והמכירה הקיימות למוצרינו. כיום, חלק גדול מהעסקאות של עסקינו מתבצעות באמצעות רשת האינטרנט - באמצעות אתר הבית של מלוננו, באמצעות אתרי מכירות של סוכנים כאלו ואחרים, באמצעות אתרי דירוג כאלו ואחרים ובאמצעות הרשתות החברתיות. למרות שמרבית המלונות בוחרים להפקיד את ניהול אתר האינטרנט של המלון ואת כלל הפעילות האינטרנטית בידי מפעיל חיצוני, מומלץ ואף הכרחי שמתוך צוות הנהלת המלון יהיו בעלי תפקידים אשר להם קיימת הבקיאיות המספקת בנושא המסחר וביצוע עסקאות באינטרנט בכדי שיוכלו לייצג את המלון נאמנה אל מול המפעילים החיצוניים ומול ספקי שיווק שונים ובראשם גוגל (אשר התשלום עבורה מתבצע בשיטת ה-Pay Per Click).

תרשים - תיאור ניהול תשואה כתהליך עסקי מתמשך



בנוסף, הנכם מוזמנים לבקר
במנוע החיפוש הייעודי למלונאים
אשר הקים ה HFTP בכתובת
www.Pineapplesearch.com

We Are Here to
Help!

Silverbyte

החברה המובילה בישראל למחשוב בתי מלון

גם בשירות לקוחות