



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

המוסף הכלכלי

יש צורך כפיתוח כלים טכנולוגיים ואנליטיים מתוחכמים לטיפול בניהול ההכנסות, שכן קיים פער ניכר בין ההזדמנויות והאתגרים שהוא מציב לבין הטכנולוגיה הנפוצה כיום להתמודדות עימם. ככול שניהול ההכנסות מתקדם יותר, מתברר ביתר שאת כי לא ניתן עוד לטפל בו בעילות באמצעות אומדן אנושי בלבד, ונדרשת לשם כך תוכנת מחשב ייעודית. בכול מקרה, דומה שניהול ההכנסות ישלב גם בעתיד מדע ואומנות, בין מומחיות אנושית לטכנולוגיה מתקדמת, במטרה למקסם את רווחי המלון.

ניהול הכנסות המלון (Hotel Revenue Management)

כיצד יש למדוד את הכנסות המלון? בין הכנסה מחדר זמן (RevPAR) לבין רווח מחדר זמן (ProfPAR)

אורח חדש או אורח חוזר? גיוס לקוחות או שימור לקוחות? כמה זה עולה לנו באמת?

ניהול הכנסות המלון (Hotel Revenue Management) נועד לחולל אופטימיזציה של הכנסות המלון, כלומר למקסם את הכנסותיו. העיסוק המעשי בניהול הכנסות מתמקד בתחומים אלה: חיזוי תיירותי ומלונאי, אומדן ביקושים, ניהול מלאי (חדרים), אסטרטגיות הפצה וניהול ערוצי השיווק. דומה כי המלונות מיישמים לעיתים הגדרה צרה מידי של ניהול ההכנסות, הגדרה הבוחנת נקודת זמן אחת בלבד ומתמקדת בעיקר בהכנסות מחדרים (Rooms Revenue).

הרהורים על הערך המסחרי של שביעות-רצון לקוחות ועל שוויים הכלכלי של האורחים החוזרים למלון

נפנה לשיטת הדיווח החשבונאי האחד במלונאות. שלושה גופים מרכזיים אחראים לפרסום תקן חשבונאי-מלונאי זה (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, שמקורו בארה"ב, אך תחולתו המקצועית ותפוצתו גלובאליים: התאחדות בתי המלון של העיר ניו-יורק (New-York City Hospitality), הארגון הבינלאומי של חשבים בענפי האירוח (Financial & Technology Professionals) והתאחדות המלונות ובתי-הארוחה האמריקנית (American Hotel & Lodging Association). מהדורתו העשירית, האחרונה, של המדריך ראתה אור בשנת 2006.

כותרת מאמר זה מסגירה מן-הסתם את מסקנתו: שביעות-רצון לקוחות עלולה להיות עסק יקר למדי, יקר יותר מכפי שנדמה לרובנו, ולקוחות חוזרים עשויים לעלות לנו, לעתים, כסף רב. תחילה, ננסה לבוא לידי הסכמה בדבר הגדרה מקובלת ואחידה של התואר "לקוח חוזר". במלונאות תתבסס הגדרתו של לקוח חוזר (אורח חוזר), על קריטריונים אחדים:

בשיטת הדיווח החשבונאי האחד לענפי האירוח מקובל המדד (היחס): "הכנסה מחדר זמן" (Revenue per Available Room), או בקיצורו השגור: RevPAR, המודד את תשואת המלון מהכנסות חדרים ביחס לסך חדריו הזמינים למכירה בתקופה הנמדדת. בפרקטיקה החשבונאית המלונאית המקובלת בעולם, מתייחס מדד זה להכנסה מחדרים בלבד (Rooms Revenue), ביחס למספר החדרים הזמינים ביחידת זמן מוגדרת (יום אחד, חודש, שנה וכיו"ב). על מדד ה-RevPAR משפיעים אפוא שני גורמים: שיעור התפוסה והמחיר הממוצע הכללי של חדרי המלון (Average Room Rate = ARR) שנמכרו ביחידת הזמן הנמדדת. האם עלינו להסתפק במדד זה בלבד?

1) מספר האירוחים הקודמים: האם ייחשב אורח ללקוח חוזר כבר בעת בואו להתארח אירוח שני במלון, או שמא רק למן האירוח החוזר השלישי או הרביעי וכו'...?

2) משך האירוחים הקודמים ותדירותם: האם ייחשב לאורח חוזר מי שהתארח במלון כך וכך פעמים בשנה האחרונה בלבד, או אולי בשנתיים האחרונות, בחמש השנים האחרונות, או קודם לכן?

ניהול קשרי לקוחות (Customer Relations Management = CRM) וניהול הכנסות המלון (Hotel Revenue Management), נתפסו בעבר כשילוב שלא יצלח. כיום, מקובל עלינו הצורך באופטימיזציה של כול ההכנסות המתקבלות במשך האירוח, מכול מקור אפשרי, ולא רק של ההכנסות מחדרים. שיעור ההכנסה הכוללת לאורח, מכול מקורות ההכנסה האפשריים במלון - בנוסף להכנסה ממכירת החדר עצמו, כמובן - הוא המדד הנכון, בניהול הכנסות המלון.

3) סוג האירוח ומטרתו: האם יגדיר המלון כלקוח חוזר רק את מי שהתארח בו כ-F.I.T, או שייכללו בהגדרה זאת גם אורחי קבוצות חוזרות? מבחינה תפעולית, מקדמים המלונות בכרכה אורחים חוזרים במסגרת קבוצתית, אך בדרך-כלל אין הם מצרפים את שמותיהם של אורחים אלה למאגר הלקוחות החוזרים של המלון.

4) אופן הזיהוי: כיצד נזהה לקוח חוזר? האם נוכל לסמוך על מהימנות הדיווח הממוחשב של ה"משרד הקדמי" (Front Desk) באשר לעברו של הלקוח במלון (Guest History)?

דרוש לנו אפוא מדד רלבנטי יותר למדידת הכנסות המלון, אם בשל ההבדלים בעלויות בין ערוצי השיווק המלונאיים השונים, אם משום דפוסי הקניה (spending) השונים של אורחי המלון, ואם מפני שתזרימי ההכנסות מאורחים שונים מניבים שולי רווח שונים. עלינו להסיט את הדגש מניהול הכנסות קונבנציונאלי לקונספט מתקדם יותר: אופטימיזציה של הרווחיות וניהול תשואה כוללת לאורח. אבד הכלח על מדד ה-RevPAR. במקומו, ניתן דעתנו למדד חדש: ProfPAR, המודד את הרווחיות מחדר זמן: Profit per Available Room.

מחקרים שנערכו בארה"ב בעשור האחרון לימדו כי רק כשני שלישים מן המידע האצור במערכת מחשוב מלונאית נתונה, אודות "עברם" של האורחים, הוא נכון ומדויק; יותר מ-30% מן המידע שנאגר במחשבים נמצא בלתי-מדויק או שגוי (ומטעה) בעליל. (ראו, למשל: ממצאי יחידת המחקר של Club Resorts, חטיבת הנופש של חברת Club Corp, שמושבה בדאלאס, טקסס וכתובתה במרשתת: www.clubcorp.com).

יש מן הסתם חברות מלונאיות ומלונות בודדים שיבססו את תחשיביהם על נתוני הרווח מחדר זמן (ProfPAR), בעוד שאחרים יהיו מוכנים "להקריב" את המחיר הממוצע לחדר, או את המחיר היומי הממוצע (Average Daily Rate = ADR), בתמורה לרווח שולי נוסף הנובע מהכנסות משירותים מלונאיים נלווים. ניתוח נתח השוק (Market Share) של מלון פלוני יכלול מעתה מדדים של ProfPAR, כדי לקבוע האם המלון אפקטיבי גם בהפקת הרווחיות היחסית הראויה לו (Fair Profit Share), ולא רק בגריפת נתח השוק היחסי הרצוי (Fair Market Share). יש להניח כי גם תוכניות לתגמול של עובדים בענף ישתנו בעתיד, ותגמולם של העובדים המשפיעים על הכנסות המלון יתבסס בעיקר על מדד אחד: אופטימיזציה של הרווחים. ניהול הכנסות מתקדם מציב אפוא בפני המלונאים אתגרים חדשים והזדמנויות חדשות.

דומה כי אף הסברה לפיה שיעור גבוה של לקוחות חוזרים מקטין את הוצאות השיווק של העסק צריכה עיון וטעונה הוכחה לא פשוטה. ההנחה היא כי "תחזוקתם" של לקוחות חוזרים זולה יותר מסתמכת על השוואתה לעלות גיוסם של לקוחות חדשים, ומובלעת בה ההנחה כי בכול הקשור בלקוחות אותם כבר לכדנו, עלויות המכירה הן זניחות או לחלוטין בלתיקיימות. ואולם, הוצאות לניהול קשרי לקוחות (CRM), להקמה ולהפעלה של מועדוני לקוחות ושל תוכניות נאמנות, וכן עלויות השירותים, ההנחות וההטבות הניתנים ללקוחות החוזרים, הם כולם בגדר הוצאות שיווק ומכירות, לכול דבר ועניין. יתכן אפוא כי שיעור גבוה של לקוחות חוזרים מגדיל דווקא - בניגוד לתובנה ולמוסכמה המקובלות - את הוצאות השיווק והמכירות, שכן

דילול שולי הרווח והגדלת הרווחים

נבחן תרחיש אחר ובו מפחית המלון את שולי הרווח, אך מגדיל את רווחיו:

אם יפחית המלון את המחיר הממוצע לחדר מ-422 ש"ח ל-310 ש"ח, הוא ימכור מידי יום 91 חדרים, בממוצע (תפוסה שנתית ממוצעת של 91%). הכנסות המלון יגדלו ל-10,296,650 ש"ח. בתפוסה שנתית ממוצעת של 91% מסתכמות ההוצאות המשתנות של המלון ב-3,985,800 ש"ח. סך כל העלויות (הוצאות קבועות ומשתנות) מסתכמות ב-7,585,800 ש"ח. הרווח השנתי יסתכם ב-2,710,850 ש"ח. הרווח עלה ב-248,200 ש"ח. שולי הרווח ירדו לכ-26%. למותר להשיב על השאלה מה עלינו להעדיף: שולי רווח של 29% או תוספת של רבע מיליון ש"ח (10%) לרווחי המלון?

עוד על שיפור הרווח ועל צמצום שוליו: דוגמא סכמאטית

נניח שהכנסתו של מלון פלוני הייתה 5,000,000 ש"ח בשנה מסוימת, ממכירת 10,000 R/N. סך-כל עלויותיו הסתכם ב-3,500,000 ש"ח, מהן 1,200,000 עלויות קבועות ו-2,300,000 עלויות משתנות לפי 230 ש"ח לחדר תפוס. הרווח של המלון בתקופה הנדונה היה אפוא 1,500,000 ש"ח. שולי הרווח היו 30%. באמצעות פעולה שיווקית אחת עשוי המלון להזניק את רווחיו על חשבון צמצום שולי הרווח שלו. נניח כי המלון התקשר בעסקה רחבת-היקף למכירת כמות גדולה, נוספת, של חדרים. במסגרת העסקה מכר המלון בשנה זו עוד 20,000 R/N במחיר 300 ש"ח לחדר. כתוצאה ממהלך זה יגדלו הכנסותיו ב-6,000,000 ש"ח ויגיעו ל-11,000,000 ש"ח בסה"כ. רווחיו יגדלו ב-1,400,000 ש"ח ויגיעו ל-2,900,000 ש"ח בסה"כ. שולי הרווח יצנחו לכ-26%.

סיכום

כפי שראינו, שולי רווח תפעוליים גבוהים אינם מצביעים בהכרח על תמחור אופטימאלי.

לא אחת מתברר כי ההיפך הוא הנכון: שולי הרווח הנדיבים מלמדים כי הפירמה החמיצה הזדמנויות פוטנציאליות לצמיחה, כלומר להגדלת רווחיה, באמצעות שינוי התמחור שלה מעיקרו, או, למזער, באמצעות שינוי תמהיל התמחור של מוצריה ו/או שירותיה. כאמור, שולי רווח גבוהים, כשלעצמם, אינם כלל ממטרות העסק. המטרות העסקיות האמיתיות הן הגדלה מתמדת של הרווחים ושל הון הבעלים.

ניהול תשואה (Yield Management)

רקע היסטורי קצר
לקחים היסטוריים לניהול תשואה מלונאית

הטכנולוגיה והפרקטיקה

טכנולוגיה מתאימה הייתה מאז ומתמיד תנאי מוקדם לניהול תשואה. בלי אמצעים טכנולוגיים המספקים את הנתונים הנדרשים לשם הקצאת חדרים מושכלת ולשם תמחור מיטבי של חדרי המלון, לא היה יכול "המדע" של ניהול התשואה להתפתח. בראש ובראשונה, נדרשה מערכת הזמנות אלקטרונית שתאגור את נתוני התפוסה וההזמנות לאורך זמן ותספק מידע סטטיסטי חיוני לניהול תשואה כמו קצב קבלת ההזמנות (booking pace) לאורך ציר זמן שנבחר ועד למועד האירוח בפועל, הדינאמיקה של ביטולי הזמנות (cancellations) ושל אי-הגעות למלון (non-shows) ועוד. ואולם, עד שלהי המאה העשרים לא הייתה מערכת כזאת בנמצא. אין בכך כדי להטיל דופי בחלוצי ענף המלונאות; אדרבא, אפילו היו מחוורים להם עד תום הנתונים הנדרשים לניהול תשואה אפקטיבי, ואפילו היו מגדירים נכונה את הפונקציות המתאימות ומעלים את הדברים על הכתב, עדיין לא היו מועילים כלום, שכן ההון שנדרש להקמת מערכת אלקטרונית חלוצית לא היה זמין, בעיקר בשל המבנה המבוזר של תעשיית המלונאות באותן שנים.

ה"חיזור החוזר" אחר לקוחות כרוך בהוצאות רבות שחלקן סמוי מן העין בכדיקה שטחית.

כמה כסף מוציא מלון, למשל, על הקבלת פניהם של לקוחות חוזרים? על איזו הכנסה מוכן המלון לוותר בעת שדרוגם של אורחים חוזרים לחדרים יקרים יותר, תוך וויתור על התוספת הכספית בעד השדרוג (surcharge)? כמה באמת עולים לנו כול אביזרי הפינוק, ההטבות והמתנות (amenities & complimentaries) לאורחים החוזרים?

לקוחות חוזרים - כן או לא? מכחינה עסקית גרידא, האם צריך להיות אכפת לנו, בעצם? כמלונאים, מובן רצוננו להעניק לאורחינו חווית אירוח שבעקבותיה ירצו לשוב אלינו, אך עלינו לזכור שאירוח חוזר אינו מפחית בהכרח את הוצאות השיווק והמכירות שלנו. יתרה מזאת: הכנסותינו מן האורח החוזר הן נמוכות יותר, לעתים קרובות, מן ההכנסה הנובעת מן האירוח הראשון, שכן לקוחות חוזרים רבים מפלסים דרכם ביעילות רבה לעבר "דילים", מבצעים והטבות לסוגיהם. במילים אחרות: גם אם הלוקח חוזר, ההכנסה לא תמיד חוזרת! המסקנה היא שעלינו לשאוף לכך שהלקוחות ה"נכונים", ולא סתם "לקוחות" בעלמא, הם שיחזרו אלינו בשנית ובשלישית, ובתנאים העסקיים הטובים לנו ביותר. המפתח, אפוא, הוא שוויים או ערכם הכספי (monetary value) של הלקוחות החוזרים.

שולי הרווח המלונאי:

הערה קצרה לסדר היום

גידול בשולי הרווח (Profit Margin) אינו מעיד בהכרח על עלייה ברווחיות העסק. תובנה זו - העשויה להפתיע רבים, מהם גם העוסקים בתמחור ובהערכת ביצועים - כוחה יפה לפירמה העסקית בכלל, אך אנו נדגים את תקפותה בהקשר המלונאי. מצד האינטרס העסקי, מובן כי עלינו להתמקד בהגדלת הרווחים ולא בגודלם של שולי הרווח, אך אם שולי רווח גבוהים אינם מעידים בהכרח על תמחור אופטימאלי של המוצר או של השירות, מהי אפוא הדרך הנכונה למדוד רווח? יש להניח כי הפתרון טמון בתמחור נכון שיגדיל את רווחי העסק ויגרום לצמיחתו.

אמרנו כי התובנה לפיה עלייה בשולי הרווח אין פירושה בהכרח גידול ברווחיות העסק, עשויה להפתיע רבים. הסיבה לכך נעוצה בכך שלכאורה קשה שלא לפרש פערים גדולים בין ההכנסות לעלויות כאות וכסימן לכך שהעסק גובה מחירים נכונים בעד מוצריו ו/או שירותיו. והנה, ידועים מקרים לא מעטים שבהם שולי רווח נמוכים מאוד שכנו כבוד לצד רווחים פנטסטיים של הפירמה בכלל. כך, למשל, הם פני הדברים באחדות מן הרשתות הקמעונאיות הגדולות בעולם, שבהן שולי רווח דלים מאוד, בשיעור כ-3% עד 4% בלבד, אינם מונעים בעד קונגלומרטים ענקיים מלכבב ברשימת המגזין "פורצן 500", המדרגת את החברות האמריקניות הגדולות ביותר על-פי מחזורן ובעיקר - על-פי רווחיהן. חוזרת אם כן הקושיה למקומה: אם שולי הרווח אינם אמדן משביע-רצון לתמחור מיטבי, מהו המדד הנכון שבו נבטח?

שולי הרווח של המלון ורווחיו בכלל: דוגמה סכמאטית

לצורך פשטות הדין נסתפק בהדגמה מתמטית פשוטה ונימנע מריבוי משתנים, שכן הגיונו של הדגם שנציג אמור להתברר גם ללא הכבדת מספרים. נניח מלון שבו 100 חדרים ולו תפוסה שנתית ממוצעת מאכזבת למדי: 55%. הוצאותיו הקבועות כולן, עד האחרונה שבהן, מסתכמות ב-3,600,000 ש"ח בשנה.

ההוצאות המשתנות לחדר תפוס מסתכמות ב-120 ש"ח. אם כל חדר נמכר במחיר 422 ש"ח, בממוצע, ההכנסה השנתית תסתכם ב-8,471,650 ש"ח. (365 ימים X 55 חדרים X 422 ש"ח). בתפוסה שנתית ממוצעת של 55% מסתכמות ההוצאות המשתנות ב-2,409,000 ש"ח (365 ימים X 55 חדרים X 120 ש"ח). סך כל העלויות (ההוצאות הקבועות וההוצאות המשתנות) מסתכמות ב-6,009,000 ש"ח. נניח כי למלון הוצאות תפעול כלכל, קבועות ומשתנות. הרווח השנתי יסתכם אפוא ב-2,462,650 ש"ח. שולי הרווח יהיו 29%.

שנות ה-1990: המקורות ההיסטוריים של ניהול התשואה

שנמכרה (הכמות שהיא מכירת-יתר), באופן שתנגוס מפלח החדרים היקרים יותר. כזכור, החדרים בפלח זה לא נמכרו במחירים הרגיל, הגבוה. מרבית המערכות האוטומטיות לניהול תשואה מבצעות אופטימיזציה ל-ReVPAR של המלון, ומציעות מחיר מכירה לחדר שהוא בכחינת "רף תחתון" (hurdle rate) ברור שאותו יש לעבור, או, לפחות להשוות, ומתחתיו אין לרדת. יש להימנע מבלבול בין ניהול התשואה גופו לעקרונות המונחים בכיסו. לאחר מכירת-יתר של החדרים הזולים נוכל להשתמש בנוסחה כדי לשדרג את המכירה העודפת לחדרים היקרים יותר, ללא שינוי במחיר לאורח.

לעיון נוסף:

Hospitality Upgrade, Winter 2011 www.hospitalityupgrade.com

ניהול תשואה במלונאות ובתיירות (Yield Management)

מהי תשואה (Yield)?

התשואה היא היחס (Ratio) בין ההכנסה בפועל (Actual) לבין ההכנסה בכוח, כלומר ההכנסה המרבית הפוטנציאלית (Potential).

ניהול תשואה היא טכניקה המבוססת על ביקוש והיצע למירוב (מקסום) הכנסות באמצעות תמחור תואם-ביקוש.

ניהול התשואה נגזר מניהול ההכנסות (הפדיון) של העסק Revenue Management), והוא נועד למקסם את רווחיו בהתמדה ובשיטתיות. המדובר בתמחור נכון של כל הכמות המוצעת, של כל מוצר ושל כל שירות (חדרי מלון מושבי מטוס, למשל). במילים אחרות: לכל מוצר או שירות, בכל זמן נתון, יש מחיר "נכון", אחד ויחיד, ה"מנקה" את השוק, ולא מותר עודף ביקוש או עודף היצע. לשם פשטות הדיון, נתעלם כאן ממוצרים ומשירותים שהביקוש להם בלתי-גמיש לחלוטין (כלומר, שינוי כלשהוא במחיר לא ישנה את הכמות המוצעת); או שההיצע שלהם קשיח לגמרי (כלומר, שינוי כלשהוא במחיר לא ישנה את הכמות המוצעת).

למידת היענותו של הביקוש לשינוי מחיר, יש ביטוי מספרי המבטא את גמישות הביקוש:

נניח שאנו בודקים את מידת ההשפעה שתהיה לאחוז השינוי במחירי חבילות נופש, על אחוז השינוי בכמות המבוקשת לחבילות אלה: כאשר אחוז השינוי בכמות המבוקשת גדול מאחוז השינוי במחיר - הביקוש גמיש; כאשר אחוז השינוי בכמות המבוקשת קטן מאחוז השינוי במחיר - הביקוש בלתי-גמיש. במונחים כלכליים נאמר כי ניהול התשואה הוא מאמץ מתמיד להפחתת גמישותה (כלומר, להקשחתה) של עקומת הביקוש למוצר או לשירות מסוימים. על מנהל התשואה לשאוף לפוא להפחית את רגישות השוק לשינויים במחירים. מטרתו היא להקשיח את הביקוש לשירות או למוצר, כלומר להעלות את הכמות הנמכרת בכול מחיר נתון (או להעלות את מחיר המכירה בכול כמות נתונה..).

בהקשר מלונאי נאמר כי גמישות עקומת הביקוש לחדרי מלון מבטאת את מידת היענותו של הכמות המבוקשת לחדרים לשינוי במחירי החדרים. ככול שעקומת הביקוש לחדרי מלון גמישה פחות (או קשיחה יותר), הכמות המבוקשת לחדרים אדישה יותר לשינוי במחירי החדרים, עד לאדישות מוחלטת המושגת במצב של ביקוש בלתי-גמיש (או קשיח) לחלוטין. גמישות הביקוש היא אפוא ביטוי כמותי של מידת היענותו או הרגישות של הביקוש לשינוי במחיר. אם אחוז השינוי בכמות המבוקשת לחדרי מלון יהיה גדול

עד שנות התשעים (1990) המאוחרות של המאה הקודמת, היו רוב בתי המלון בעולם עצמאיים, כלומר בודדים (stand-alone). רשתות מלונאיות גדולות באמת כמעט ולא היו אז כלל בנמצא. היחידה האסטרטגית העסקית, או "יחידת הרווח" (profit-center) המקובלת בענף המלונאות הייתה, לפיכך, המלון הבודד ולא רשת מלונות (hotel network). מלון בודד, ואפילו מלון גדול שבו מאות חדרים, לא היה יכול להרשות לעצמו פיתוח ותפעול עצמאיים של מערכת ניהול תשואה אלקטרונית שעלותם מיליוני דולרים. בזמן זה התמזגה חברת התעופה האמריקנית יונייטד אירליינס (United Air Lines) עם החברה לניהול מלונות Western International Hotel Management Company. בכירי אנשיהן טיכסו עצה ואפיינו במשותף מערכת אלקטרונית נחשנית לניהול תשואה. אך המערכת לא עמדה במגבלת ה"עלות הסבירה" כנדרש, (affordable cost) ותג המחיר שלה היה כבד מנשוא. יזמיה נאלצו אפוא להתבסס על מערכת ההזמנות הקיימת של חברת התעופה יונייטד אירליינס והגדרות שונו כמתבקש: המלונות החליפו את המטוסים וחדרי המלון החליפו את מושבי הנוסעים במטוס. שאר רכיבי המערכת ותשתיתה לא שונו.

חלוצת המערכות האלקטרוניות לניהול תשואה מלונאית: Westron

למערכת ההזמנות האלקטרונית החדשה שנקראה ווסטרון (Westron) היו נקודות-תורפה לא מעטות. מערך ההקמה (Set-up) של המערכת ומסד הנתונים שלה התבססו, כאמור, על מערכת ההזמנות של חברת התעופה. כך, למשל, הוגדרו חדרי המלון באמצעות קוד מקוצר בן 3 תווים (three character code). התו הראשון ביטא את איכות החדר או דירוגו; התו השני היה סימן מוסכם למספר המיטות בחדר והתו השלישי ייצג את סוג המיטה. פירושו של A1K, לדוגמה, היה בקירוב זה: חדר ליחיד באיכות טובה (A) עם מיטת קינג (king-size) אחת. לעומת חסרונותיה, היו למערכת כמה וכמה יתרונות: יכולות טובות של תקשורת, בהעברת מסרים ובשליחת הודעות, בינה לבין מערכות אחרות, יכולת להפעיל מערכת הזמנות מרכזית ופוטנציאל כמעט בלתי-מוגבל להרחבת היישומים.

הפרקטיקה של המערכת האלקטרונית הראשונה לניהול תשואה

מכל מקום, המערכת עדיין הייתה יקרה מאוד וחברת Western International Hotels ניסתה להשיב לעצמה לפחות חלק מהשקעתה באמצעות מכירתה לגופים מלונאיים מתחרים כמו מריוט, הילטון והולידיי-אין. ההתחלה הייתה צנועה אומנם, אך אט-אט החלו הרשתות להוסיף נדבך אחר נדבך למערכת הבסיסית. בלטה במיוחד תוכנת THISCO שממשיקה את מערכת Westron עם מערכת ההזמנות של כל חברת תעופה. חברות התעופה, מצידן, החלו לצייד את סוכנויות הנסיעות בחיבור למערכת ההזמנות הממוחשבת שלהן, וכך החלה, למעשה, הפצת המונים (mass distribution) אלקטרונית של חדרי מלון. מלאי החדרים קודד, כאמור, בקוד בן 3 תווים כדוגמת A1K, ועל המלונות היה להתגבר גם על קושי זה. מלון היה יכול להעלות את מחירי המכירה שלו בעיקר באמצעות ניתוק זמינותם של חדרי המלון בקטגוריות המחירים הנמוכים יותר (נניח, B1K או C1K). בסופו של דבר, הוגדרה זמינות החדרים בקודים בני 6 סימנים, וכך נתאפשרה פתיחתם וסגירתם של "סוג החדר" ושל "קוד המחיר". כך, למשל, B2QAAA (מחיר הנחה, חדר זוגי, במחיר AAA) היה יכול להיסגר, ואילו B2QRAC יכול היה להיפתח (אותו סוג חדר אך במחיר מלא = Rack Rate).

מלאי החדרים, סוגי המחירים וההכנסה לחדר זמין (ReVPAR)

ב"עולם מושלם", על-פי התרחיש האופטימאלי, כל אימת שאזולים החדרים מסוג B1K, אמורים להיוותר למכירה בידי המלון אך ורק החדרים מסוג A1K, כלומר סוג החדרים היקר יותר. ואולם באווירה הצרכנית העכשווית ובשווקים התחרותיים של ימינו, ברור לגמרי שכל המתחרים יוסיפו להחזיק במלאי חדרים במחיר הזול יותר. הדילמה היא זו: אם נסגור את מכירת החדרים הזולים נסיים עם ReVPAR נמוך, שכן החדרים היקרים יותר שלנו לא נמכרו. האופציה המעשית היחידה היא, אפוא, למכור מכירת-יתר (oversell) את החדרים הזולים ולשדרג (Up-Sell) באותו מחיר עצמו, את הכמות העודפת

המוסף הכלכלי

בניח מלון ובו 200 חדרים. בחודש נתון, שבו 30 יום, היה המחיר הרשמי (Rack Rate) לחדר בתפוסה זוגית 600 ₪ לפני מע"מ. המחיר הממוצע לחדר בחודש זה היה 470 ₪ לחדר בתפוסה זוגית, לפני מע"מ. התפוסה החדשית של המלון הייתה 68%.

התשואה המקסימאלית האפשרית למלון בחודש זה היא:

200 חדרים X 600 ₪ X 30 יום = 3,600,000 ₪ = 100% תשואה.

ואילו תשואת המלון מחדריו בחודש זה, בפועל, תבוטא באמצעות הנוסחה:

136 חדרים X 470 ₪ X 30 יום = 1,917,600 ₪ = 53.3% תשואה.

\$ 470

----- X 68% = 53.3% תשואה.

\$ 600

תיאורטית, התשואה האופטימאלית מושגת כאשר תפוסת המלון היא 100%, המחיר הרשמי לחדר (Rack Rate X), שווה למחיר הממוצע y, וכל זאת, כאמור, בתפוסה מלאה של 100%. במצב זה תבוטא תשואת המלון באמצעות הנוסחה:

$$Y = X \quad 100 Y = 100 X \quad 100 X \frac{Y}{X} = 100$$

כלומר, המחיר הממוצע לחדר = למחיר הרשמי (Rack Rate) לחדר והתפוסה מלאה: 100%.

בין המצוי לרצוי:

נתח השוק של המלון בפועל (Market Share)

לעומת:

נתח השוק הנורמטיבי, הראוי (Fair Market Share)

בניח מלון ובו 180 חדרים, הפועל בסביבת חמישה מלונות מתחרים, וכול ששת המלונות מציעים במשותף R/N 34,000 זמינים למכירה בחודש נתון שבו 30 יום. התפוסה החדשית הממוצעת של "הסביבה התחרותית" הייתה 65%. הווה אומר: R/N 22,100 נמכרו בסך הכול בחודש זה. תפוסת המלון באותו חודש הייתה 49% בלבד, כלומר נמכרו R/N 2,646. עתה, נוכל לנתח מה היה נתח השוק של המלון בפועל (Market Share) בחודש זה, מה היה נתח השוק הנורמטיבי, הראוי, למלון (Fair Market Share) באותו חודש ומהו ההפרש בין שני המדדים: בין המצוי לרצוי.

בדוגמא זו אנו מודדים את נתח השוק של המלון כנגד סביבתו התחרותית, כלומר המלונות המתחרים בו הם "השוק" שהמלון נמדד על-פיו. ייתכנו, כמובן, מדידות של נתחי שוק על-פי מפתחות אחרים: אזורים גיאוגרפיים, סיווג מאפיינים משותפים (מלונות כנסים, מלונות בוטיק), וחתכי "שוק" אחרים.

מלאי חדרי המלון שהיו זמינים למכירה בחודש זה היה R/N 5,400 15.9% מתוך R/N 34,000 שהציע "השוק", כלומר הציעה הסביבה התחרותית כולה, בחודש זה. בפועל, הייתה תפוסת המלון בחודש זה 49%, כלומר המלון מכר R/N 2,646 בסך הכול, מתוך R/N 22,100 שמכר השוק כולו.

חלקו של המלון בשוק, או נתח השוק שלו, בפועל בחודש זה (Market Share) 12%. כדי להגיע לנתח השוק הנורמטיבי, הרצוי לו בחודש זה (Fair Market Share) היה על המלון להשיג תפוסה זהה לתפוסת "השוק": 65%. פירוש הדבר, מכירת R/N 3,510. נתח השוק הרצוי למלון בחודש זה הוא, לפיכך, 15.9%. ההפרש בין נתח השוק המצוי (12%) לנתח השוק הרצוי (15.9) הוא אפוא כ-4%.

מאחז השינוי במחירי החדרים נאמר שהביקוש לחדרי מלון הוא גמיש, ואף נוכל לבטא ביטוי אלגברי את שיעור גמישותו. וכן להיפך: אם אחוז השינוי בכמות המבוקשת לחדרי מלון יהיה קטן מאחוז השינוי במחירי החדרים, נאמר שהביקוש בלתי-גמיש או קשיח, ואף נוכל לבטא ביטוי אלגברי את מידת חוסר גמישותו (או קשיחותו).

ניהול תשואה כהלכתו, במלונאות, בתיירות ובתעופה, כמו גם בענפי מסחר אחרים, מבצע דיפרנציאציה (בידול) בלתי-פוסקים של מוצרים ומחירים. כך נוצר מספר רב של מוצרים ושירותים שונים, הנמכרים לפלחי-שוק שונים, כלומר לצרכנים שונים. המדובר בפילוח מרובה (multiple segmentation) של מוצרים ושל שירותים, בהפליה דינאמית ומשתנה של מחירים, שמטרתה למקסם את שיעור הלכידה" (capture rate) של עודפי הביקוש, עד ל"ניקוי" השוק. המחיר "המנקה" את השוק הוא המחיר שאינו מותיר עודפי ביקוש כלל. מבחינה קונספטואלית, ניהול התשואה איננו משלים עם מצב לפיו חדר במלון או כרטיס טיסה של הרגע האחרון, לא יצליחו להימכר. גמישות עקומת הביקוש מבטאת את מידת ההיענות של הכמות המבוקשת לשינוי במחיר, וככל שעקומת הביקוש גמישה פחות, הכמות המבוקשת אדישה יותר לשינוי במחיר, עד לאדישות מוחלטת במצב של ביקוש או היצע בלתי-גמיש לחלוטין. מתוקף הגדרתו של המושג "ניהול תשואה", מלאי שלא נמכר מצביע על כשלון, אם בתמחור ואם בשיווק ובמכירות.

מנהל תשואה (Yield Manager)

צוות ניהול תשואה (Yield Management Team)

כבר לפני כשני עשורים ומחצה הוגדרו במלונאות האמריקנית תפקידים אישיים או קבוצתיים שיעודם היה חתירה מתמדת למימוש מקסימאלי של מטרות ניהול התשואה. באופן טבעי, ההתחלה הייתה בקרב הרשתות המלונאיות הגדולות. משם עברה "אופנת" ניהול התשואה למלונות הפרטיים הגדולים ולחברות הניהול המלונאיות. בין שעסק בכך מנהל תשואה יעודי ובין שמונה לכך צוות מיוחד, ובו מנהל המלון ומנהלי המכירות, ההזמנות והקבלה, דפוסי פעולתם היו זהים: סקירה שיטתית, יומיומית, של תחזית המכירות ובחינת מספר רב של חלופות "מוצר- מחיר- פלח-שוק", כל אימת שנגלו פערים בין "כושר הייצור" של המלון (עודף היצע) לבין תחזית המכירות (מחסור בביקוש).

שיטת התמחור המתאימה לניהול התשואה היא "המחרת תמהיל" (mix pricing), המביאה בחשבון את ההוצאות ("cost") מצד אחד, ואת הביקוש והכמות המבוקשת, מצד שני. כתוצאה מכך יהיו מחיריהם של מוצרים ושל שירותים שונים גבוה בהרבה מן המחיר הממוצע, ואילו מחיריהם של מוצרים ושל שירותים אחרים יהיה נמוך בהרבה מן המחיר הממוצע. תיאורטית, הקונספט הבסיסי של ניהול תשואה חל על מוצרים בלתי מוחשיים ומתכלים בו ביום (למשל, מושבים במטוס, ברכבת או במעבורת, תאים באוניית נוסעים, חדרים במלון, או מכונית שכירת-יום), בדיוק כפי שהוא חל על מוצרים מוחשיים ובלתי מתכלים (למשל, בגדים, נעליים, מכוניות, או קופסאות שימורים). בין שמדובר במוצר מתכלה או בלתי מוחשי, ובין שמדובר במוצר בר-קיימא, ההנחות הבסיסיות בעניין ניהול התשואה אינן משתנות:

- עלינו למכור ברווח כל מה שייצרנו. את כולו, ללא שארית.
- אין הצדקה לקיומו של מוצר או של שירות שלא ניתן למכורם ברווח.
- אם לא מכרנו את המוצר או השירות ברווח - את כולם, ללא שארית - עלינו לשנותם, להתאימם או להפסיק לייצרם.

התשואה של מלון, מטוס נוסעים או הפלגת ביחידת זמן נתונה

היא הערך המספרי המהווה תוצאתה של הנוסחה הבאה:

$$\text{המחיר הממוצע (בפועל) לכרטיס טיסה} \\ \text{המחיר הרשמי (המלא) לכרטיס טיסה} \\ \text{המחיר הממוצע לחדר} \\ \text{המחיר הרשמי לחדר (Rack Rate)} \\ X \text{ אחוז תפוסת המושבים המטוס} \\ X \text{ אחוז תפוסת החדרים במלון}$$