



مدیریت نوین هتلداری

نویسنده: دکتر حسن دنیوی

مقدمه:

در دهه ۱۹۷۰ با انسجام صنعت هواپیمایی بازده مدیریت نیز سازماندهی و ارگانیزه شد. مدیریت بازده روش کنترل و سازماندهی قابلیت‌ها می باشد. از دهه ۱۹۷۰ به بعد مدیریت نه تنها در صنایع هوایی بکار گرفته شد بلکه در صنایع هتلداری نیز مورد استفاده قرار گرفت. تکنولوژی صنعت هتلداری شامل روشهای مدیریتی با ادغام نرم افزارهای مدیریت با همه سیستم های مناسب می باشد. یکی از موضوعاتی که با بازده مدیریت تلفیق شده و از آن جدایی ناپذیر است ، مدیریت سرمایه می باشد. اگر چه هیچ معنای قابل قبولی برای مدیریت سرمایه مجموعه ای از استراژی ها و تکنیکها

است که بازده و راندمان کار را افزایش دهد. چون در محیطی با قابلیت‌های ساده عمل کرده و با تقاضاهای متفاوت رویرو می شود. محصول (اتاق) مشابه و ساختار قیمت‌ها مجموعه ای ثابت متغیر میباشد. این مسئله مخصوصاً از تاریخ ۱۱ سپتامبر بیش از پیش مشخص شده است. جنگ عراق، جنگ افغانستان و... افزایش قیمت گاز و تنزل اقتصادی، اثرات منفی بر گردشگری عمومی گذاشته است. شرکتهای هتلداری پس از یک دوره رکود ، دریافته‌اند که با در نظر گرفتن بازده و راندمان مدیریت می توانند پیشرفتهایی حاصل کنند. بنابراین مدیرانی که به بازده کار اهمیت

مثلاً وقتی که قبل از درخواست اتاق، قیمت‌ها برای مدتی پایین باشد، پس از آن با توجه به پیش بینی مدیریت بازده کار باید حجم تقاضای متغیر را افزایش داد.

گاهی مدیر با کاهش قیمت‌ها باعث تضعیف بازده کاری می شود بدین صورت که مالک هتل قیمت اتاقها را برای مهمانانی که توسط دفاتر گردشگری جا رزرو کرده اند کمی تغییر می دهند. حال اگر مدیر هتل نیز قیمت‌ها را کاهش داده باشد کاهش مجدد باعث افت بازده کار می شود. بنابراین مرور و بررسی موجود و افزایش و کاهش آن مشکل بازده کار را حل نمی کند ولی وقتی برنامه های گردشگری مرتب باشد، حساسیت قیمت‌ها کم شده و در عین حال ایجاد شعبات دولتی نیز مؤثر واقع می شود. (قیمت اتاقها را در همه هتلها یکسان تعیین می کند)

این برنامه باعث جذب گردشگر شده و کمترین مزاحمت را برای آنها ایجاد می کند. بنابراین بازده مدیریت با ابزار سر و کار ندارد بلکه با روشهای سازمان یافته ای است که به مدیر هتل امکان می دهد جریان تقاضای متغیر را نسبت به کاهش قیمت‌های موجود بهبود بخشد.

اصول کلی

به منظور دستیابی به بازده مدیریت باید اطلاعات لازم به صورت روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه جمع آوری شود و این گزارشات باید دقیق و صحیح و قابل پیش بینی باشد تا بتوان بوسیله آن قیمت اتاقها را بصورت دقیق و مناسب ارزیابی کرد. عدم اطلاعات و گزارشهای صحیح باعث از دست دادن سرمایه می

نمی دهند را باید عوض کرد. مدیریت بازده تلفیق فرآیندها، تجزیه تحلیل و تکنیکهایی است که در هتلداری بکار گرفته می شود تا مهمانها را وادار به پرداخت پول بیشتر کند. صنعت هتلداری مدیریت را بکار می گیرد تا هم اتاقها را کرایه بدهد و هم بیشترین قیمت را معین کند. در دهه گذشته، مدیریت بازده روشهای کامپیوتری پیچیده فروشهای حساب شده، رزرو را در بر می گرفت و کارمندان بخش پذیرش سعی می کردند قیمت متوسط برای یک شب، هفته، و سال مشخص را افزایش دهند. اما در سالهای اخیر مدیریت سرمایه و مدیریت بازده با هم تلفیق شده و مقیاسهای جدیدی را بوجود آورده است. برای نیل به موفقیت، استفاده از روشهای مدیریت بازده بسیار اتوماتیک هستند چون مشکلات و پیچیدگی محاسبات زمان واقعی فروش، موجودی انبار و وضعیت ثابت به روز شدن را نشان می دهد. از سوی دیگر روشها می تواند کاملاً اساسی باشد مخصوصاً در مورد رزروهای بیش از اندازه، ولی می توان آن را اداره کرد. بازده مفهوم پیچیده ای است که به کارایی و راندمان راههای بسیار بستگی دارد، اما با وجود آن در تجارت، اداره قیمت‌ها و سرمایه می باشد. بازده مدیریت در شکل پیچیده خود بدین ترتیب عمل می کند. مدیر هتل می داند که هتل در صورت شرکت در تجارت می تواند مقدار معینی پول دریافت کند. مثلاً مردمی هستند که می خواهند شبی را در یک شهر و یا شهر دیگری بگذرانند و هزینه آن را هر چقدر هم باشند، می پردازند. این یک تقاضای متغیر است. وقتی شما در یک هتل را باز می کنید هر روز افراد زیادی را مشاهده می کنید که می خواهند در هتل اقامت کنند (تقاضای متغیر) و مدیر هتل هیچ دلیلی برای کاهش تقاضا ندارد چون هیچ اتفاقی رخ نداده است. تقاضاهای متغیر مربوط به مهمانانی است که برای اقامت در هتل اتاق می گیرند یا از طرف رقبای هتل در صورتی که قیمت یا شرایط مساعد باشد حمایت میشوند و هتل تمایل دارد که تقاضاهای متغیر را تا حد امکان افزایش دهد. حتی گاهی قیمت‌ها را کاهش می دهد چون در غیر این صورت اتاقها خالی می ماند. آنچه که مهم به نظر می رسد ترسیم یک رابطه درست خطی بین تقاضای ثابت و متغیر می باشد و شکست در انجام آن گاهی مستلزم پرداخت هزینه های بسیار است. مثلاً اگر مدیر هتل قیمت‌ها را بیش از حد افزایش دهد بازده کار تضعیف می شود. متأسفانه از دهه ۹۰ به بعد هتلداران توانستند که یک رابطه درست و منطقی بین تقاضای ثابت و متغیر برقرار کنند. به همین دلیل سالها مسافرین هتل اعم از اشخاص، گروهها و... نمی توانستند اعتراضی در مورد قیمت‌ها داشته باشند چون مدیر هتل واقعا نمی دانست چه قیمتی قابل قبول است. از نظر مدیر هتل گاهی پول بیشتر موجب کار بیشتر و در نتیجه سرمایه بیشتر نمی شود چون با توجه به میزان توافق برسر کاهش قیمت‌ها، مدیر باید پول بیشتری برای کالاهای بلا استفاده اختصاص دهد مثلاً اگر کاهش قیمت‌ها با تقاضای متغیر تداخل پیدا کند باید تقاضای متغیر قیمت بیشتری داشته باشد و کاهش قیمت‌ها هزینه های مربوط به نظافت و امنیت قبل را نمی تواند پوشش دهد. اینک مدیران هتل می کوشند تا رابطه بین تقاضای ثابت و متغیر را بهبود بخشیده و بازده کار را افزایش دهند.



شود. باید به خاطر داشت که یک اتاق خالی مانند صندلی خالی هواپیما و از دست دادن سرمایه ای می باشد که قابل بازگشت نیست. بکارگیری مدیریت بازده، فروش مناسب اتاق به مشتری با قیمت مناسب و در زمان مناسب می باشد. بعضی از اطلاعات لازم **مربوط به مدیریت بازده عبارتند از:**

ارزیابی بازار کار (اشتیاق مشتری به پرداخت هزینه) الگوهای تقاضا و رزرو (اطلاعات واقعی)، اطلاع از قیمتها (روشهای رقابتی) اطلاعات بیشتر (مدیریت بازده / سرمایه مربوط به هر بخش از سیستم مدیریت).

ارزیابی بازار کار

سازمانهای خطوط هوایی راههای مختلفی را که یک مشتری علاقمند به پرداخت هزینه می باشد را بررسی کردند. نتایج به این صورت بود که مشتریها نسبت به قیمت حساس هستند و بنابراین آنها برنامه هایی مثل رزرو بلیط از ۲۱ روز قبل و بلیطهای غیر قابل استرداد را بوجود آوردند. برای مشتریانی که نسبت به زمان حساس بودند ودقت برایشان مهم بود، این محدودیتها ناخوشایند بود. اما آنها می توانستند با قیمتهای بیشتر به سفر خود ادامه دهند. گروه هتلهای ماریوت برنامه های مشابهی را برای خود بوجود آورد.

الگوهای تقاضا و رزرو

ماهیت اطلاعات واقعی است و باید اطلاعات کافی در مورد مردم شناسی داشت و هتل وال استریت در بخش تجاری شهر مشتریان تاجری دارد که روزهای دوشنبه تا پنج شنبه در هتل اقامت دارند و قیمتهای هماهنگی نیز پرداخت می کنند. چون هتل در این روزها کاهش قیمت ندارد ولی قیمت اتاقهای این هتل در روزهای جمعه، شنبه و یک شنبه حدود ۲۵ درصد پایین تر است. چون مراکز تجاری و بانکها تعطیل می باشند. بخش پذیرش، رزرو و بازاریابی اطلاعات لازم را در مورد مشتریهای خود دارند بنابراین قادرند که زیر و بم کار را خود را ارزیابی کرده و با تعیین قیمتهای هماهنگ، سود خود را افزایش می دهند.

قیمت گذاری

خیلی از هتلها از قیمتهای رقابتی استفاده می کنند تا میزان تطابق و سازگاری با نرخهای موجود را بدست آورند. آنها هتلهای دیگر

را در برنامه خود شرکت داده و قیمتهای آنها را ارزیابی می کنند. آنچه حائز اهمیت است معروفیت مکان و بازاریابی هتل می باشد. آنگاه هتل قدرت بازاریابی را بدست گرفته و از رقبای خود پیشی می گیرد. هتلهایی که مسؤول بازار یابی ندارند واکنش پذیر نبوده و نمی توانند تصمیمات واکنش گرا اتخاذ کنند. آنها تلاش بسیار می کنند تا بفهمند که باید کار را ادامه داده یا در همان حال باقی بمانند و این کار را براساس اطلاعات جمع آوری شده خود انجام می دهند. واکنشهای ثابت اغلب به سردرگمی و نارضایتی مهمانان منجر می شود. باید این نکته را به خاطر داشت که مشتری ناراضی دیگر به آن هتل باز نمی گردد. آمار نشان داده که مشتریان ناراضی در مورد عدم رضایت خود با ۱۰ تا ۱۵ نفر صحبت می کنند ولی مشتریان راضی رضایت خود را فقط به ۴ نفر می گویند.

اطلاعات تلفیقی

معیارهای مربوط به مدیریت بازده یا نرم افزارهای آن باید در تمام بخشهای هتل وجود داشته باشد. برنامه های نرم افزاری به فهرست زمانبندی برنامه کار مسؤولین اتاقها، مستخدمین و کارمندان لباسشویی در بخش خدمات کمک زیادی می کند. همچنین بخش بازاریابی را از موجودی اتاقها و بخش پذیرش را از عملکردهای خاص و رزرو گروههای بزرگ بیشتر آگاه می کند. همچنین در بخش خرید، مهمانی، پارکینگ، تسهیلات، غذا و نوشیدنی و حسابداری هتل را یاری می سازد. همچنین تمام عوامل مشکل آفرین و خسارتهای موجود در هتل را که به علت فقدان ارتباط اتفاق می افتد. حذف می کند. بنابراین آموزش کارمندان باید در همه بخشها ادامه پیدا کند تا بتوان به هماهنگی کامل و یک پارچه دست یافت.

مسئولیت

مسئولیت کامل مدیریت بازده / سرمایه به عهده مدیر روابط عمومی می باشد. در بعضی از هتلها این مسئولیت به عهده مسؤول پذیرش / رزرواسیون ها می باشد. گاهی مسئولیت مدیریت بازده / سرمایه به عهده بخش بازاریابی و معاون روابط عمومی هتل است. در هر سه مورد پیشرفتها و تضادهایی وجود دارد.

اولا وظیفه بخش بازاریابی، فروش محصولات هتل یعنی اتاقها می باشد. آنها هر روز با مدیریت بازده / سرمایه در حال ارتباط هستند که با مشتری در تماس می باشد. اما گاهی نزدیکی بسیار موجب می شود که آنها قادر به شناسایی و دیدن تصویر بزرگ اهداف نباشند. این افراد فقط در مورد فروش اتاقها مسئولیت ندارند بلکه در مورد ملاقاتها، اجلاس، گردهمایی ها، ضیافتها، مراسم ازدواج و.. نیز با مشتریان وارد مذاکره شوند. اما گاهی نزدیکی بسیار باعث می شود که حتی گروههای بازاریابی چندین فرصت از دست داده شود. در این حال، معاون روابط عمومی اطلاعات لازم را که از میان مجموعه داده های واقعی بدست آمده در اختیار آنها قرار می دهد.

روشهای نیل به مدیریت بازده

هتلها برای رسیدن و دستیابی به مدیریت بازده سه روش را پیش رو دارند:





کنترل دستیابی و موجودی

این روش در ابتدا به وسیله فرودگاهها برای تعیین سهمیه جا مورد استفاده قرار گرفت و در هر گروه محدودیتهایی برای تعیین جا دارد. این روش در صنعت هتلداری نیز کاربرد دارد. قیمتهای کامل همیشه وجود دارد ولی قیمتهای کاهش یافته معمولاً در فروخته می شوند. بعنوان مثال اگر قیمت کامل اتاق ۲۲۵ دلار و قیمتهای ۱۵۰ دلاری، ۱۷۵ دلاری و ۲۰۰ دلاری هم موجود باشد. وقتی که اتاقها معمولاً دیرتر فروخته می شوند. یعنی اتاقهایی که نزدیک آسانسور یا دور از آن قرار دارند. این روش با توجه به میزان اتاقها و تقاضا به حداکثر سرمایه منتهی می شود.

خلاصه اینکه مدیریت بازده اولین بار توسط صنایع هوایی پس از قانون رفع ممنوعیت استفاده شد. با استفاده از روش مدیریت بازده تمام اتاقهای موجود به فروش رسیده و حداکثر سرمایه به دست می آید. اگر اتاق یک شب خالی بماند دیگر سودی از آن اتاق کسب نمی شود چون آن شب گذشته و دیگر نمی آید. مدیریت بازده سعی می کند که همه اتاقها را به بالاترین قیمت ممکن بفروشد. البته چنین چیزی گاهی ممکن نمی باشد که تمام اتاقها قیمت یکسان داشته باشد. گاهی با استفاده از مدیریت بازده، قیمت اتاقها کاهش یافته و این مسئله مردم را برای اقامت یک شب یا چند شب وسوسه می کند. گاهی هتلها به ظرفیت بیش از حد رزرو اقدام می کنند تا مطمئن شوند که تمام اتاقها حتی در زمان کنسل بعضی از افراد هم فروخته شده است. سیستم بازده مدیریت از اطلاعات واقعی استفاده می کند و بر اساس قیمتهای نیز تغییر میکند.

البته این روش گاهی معایبی هم دارد. چون بازده مدیریت در قیمت تبعیض قائل نمی شود. مثلاً مشتری دائمی ترجیح داده نمی شود و با سایرین یکسان است. گاهی سیستم نمی تواند به خوبی حوادث را پیش بینی کند و این امر منجر به کاهش سرمایه می شود و بالاخره اطلاعات واقعی برای پیش بینی گاهی در دسترس نمی باشد اما برخلاف این ایرادها بازهم استفاده از مدیریت بازده در صنعت هتلداری رایج می باشد. چون باعث پس اندازهای بسیار و افزایش سرمایه می شود.

کنترل قیمتها، کنترل سهمیه اتاقها و بررسی کنترل موجودی. هتلها می توانند یکی از روشها یا تاقیقی از دو روش را استفاده کنند.

کنترل قیمت

این سیستم شامل دو روش می باشد: روش منحنی رزرو و روش تعیین قیمت.

در روش منحنی رزرو نکاتی مانند روزهای هفته، تعطیلات، اتفاقات و حوادث خاص که در آن اقامت و قیمت مهم است در نظر گرفته می شود.

روش تعیین قیمت، روش ریاضی و محاسبه ای است که رد آن میزان شروع. خاتمه نوع قیمتها مشخص می شود. نوع قیمتها بر اساس افزایش و کاهش قیمتها تعیین می شود. تعداد اتاقها در هر گروه نادیده گرفته می شود. مثلاً اگر در هنگام کاهش قیمتها همه اتاقها پر باشد، فقط قیمت ها بیلاتر موجود می باشد، بدیهی است شخصی که جا رزرو می کند باید به نوع قیمتها توجه کند.

کنترل سهمیه

روش کنترل موجودی که هم توسط کامپیوتر انجام می شود و هم بصورت دست نویس تهیه می شود.

قرار کنترل موجودی مشخص یعنی محاسبه طول حداقل و حداکثر اقامت و نزدیک به ورود افراد می باشد. کنترل دقیق و بیش از حد به تقاضای محدود و غیر ضروری منجر می شود ولی کنترل معمولی و آرام بر اثر پایین بودن قیمتها به کاهش سرمایه منتهی می شود.

این روش نشان داد که اوج کار (مدت اقامت گروهها، تیم ها، افراد مشهور) با کاهش قیمتها همراه نبود. این روش همچنین هنگام نزدیک شدن به ورود گروههای تازه وارد و رزرو بیش از حد نیز مورد استفاده قرار می گرفت. افراد اجازه داشتند که بیش از یک شب اقامت کنند حتی وقتی که رزرو قبلی هم نداشتند. رزروهایی دیر هنگام مانع افزایش قیمتها بوده و در صورت تمدید رزرو به هتلها ی دیگر منتقل می شدند. البته این امر هنگام نزدیکی به زمان ورود افراد جدید باعث کاهش سرمایه می شد.