

# فصل خلوتی، هراسی سودآور

حسن زارعی

مدیر فروش هتل های فرودگاهی ایبیس و نووتل ACCOR HOTELS

[Zarei.hasan@hotmail.com](mailto:Zarei.hasan@hotmail.com)

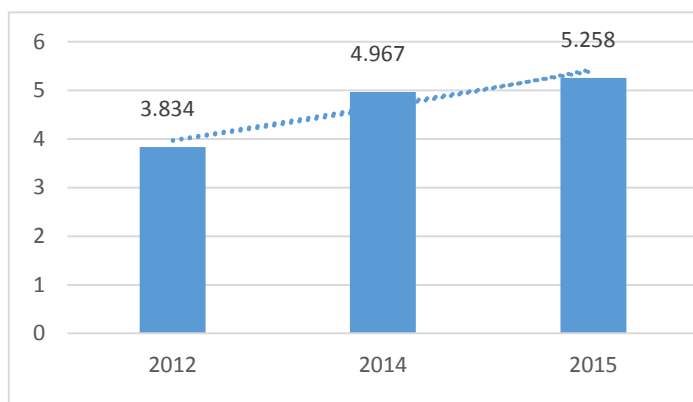
چگونه می توان پذیرفت هتلداری نیز "صنعت" است در حالیکه قوانین رایج و حاکم بر آن آن نادیده گرفته می شود و یا حداقل جدی گرفته نمی شود؟ هتلداری در قالب صنعتی پیشرو و سودآور روز به روز در حال درنوردیدن مرزها و نوآوری های جدید است و همین فرامرزی و یا حتی بدون مرز بودن این صنعت انطباق پذیری و الگو پذیری را علی رغم تصور همگان پیچیده تر می نماید. هتلداری به دلیل ذات خدماتی بودن هم خود ذاتاً قابلیت توسعه و ارائه دارد و هم الزامات ذاتی و حیاتی آن. برای مثال صنعت هتلداری متفاوت از صنایع الکترونیک مانند تلویزیون و کامپیوتر و تلفن همراه است. در چنین صنایع مصرفی و کالایی می توان کالا را در مکانی تولید نمود و در مکان و یا کشوری دیگر با خصوصیات جغرافیایی متفاوت عرضه و یا مصرف نمود. صنایع مصرفی این چینی را می توان در مکانی تولید نمود و در مکان متفاوت دیگر مصرف نمود. اما هتلداری و روحیات صنعتی تشکیل دهنده آن از این قاعده کاملاً متمایز و متفاوت است. هتلداری هم خودش است یعنی ذات درونی و تشکیل دهنده خدماتی اش و هم قواعد پذیرفته شده حاکم بر آن. منظور از این قواعد پذیرفته شده و حاکم بر صنعت هتلداری چیست؟ خیلی سریع می توان به اصل موضوع پرداخت که همان بررسی زوایای فصل خلوتی و راهکارهای عملیاتی است. بدیهی است اولین چیزی که به ذهن خطور می کند سیاست های تخفیفی از سوی هتل جهت تشویق مسافران و ایجاد انگیزه سفر است. اما آیا این تمام راه حل است؟ اصلاً چنین صورت مسئله ای بدین شکل در هتلداری مدرن وجود دارد؟

هتلداری در ایران در دهه اخیر با شتاب زیادی در حال توسعه بوده است و بی انصافی است اگر این توسعه را به یکی دو سال اخیر و توافقات هسته ای نسبت دهیم. هرچند توافق اخیر تاثیر بسیار مثبتی در سرعت بخشی به این روند رشد داشته است، اما دست کم فعالان و متخصصین حوزه گردشگری بر این امر صحنه می گذارند که روند پرشتاب توسعه گردشگری ایران از ابتدای قرن بیست و یکم و همزمان با معطوف شدن نگاهها به خاور میانه به عنوان کانون سفر در عرصه جهانی آغاز گردید. حضور موفق کشورهای آسیای شرقی مانند اندونزی و مالزی در نمایشگاههای معتبر جهانی سبب شد تا آسیا به عنوان مقصدی جدید معرفی گردد. جهت گیری های سیاسی و اقتصادی اصل بنیادین در توسعه هر صنعت و به خصوص صنعت گردشگری است و هدف این نوشتار پرداخت به زوایای سیاسی تاثیر برجام در گردشگری نیست. اما تقسیم نمودن روند توسعه گردشگری کشور به قبل و پس از توافق هسته ای کمی دور از واقعیت به نظر می رسد. توسعه گردشگری در کشور با توجه به تنش های ایجاد شده در کشورهای همسایه از عراق و افغانستان و سوریه گرفته تا ترکیه و حتی مصر، همزمان شد با معطوف شدن نگاه برنامه ریزان سفر و تور اپراتورها به ایران به عنوان مقصدی امن و در دسترس. سال طلایی و بالاترین رکورد سالانه یکی از ایرلاین های داخلی در مقصدهای ورودی و خروجی در سال

۲۰۱۰ و اوج تحریم ها بوده است. همین ایرلاین نیز به نقل از یکی از مدیران ارشد آن در سالهای اوج تحریم نمونه های مشابه هواپیمایی که اخیراً وارد کشور گردید را در تعداد چند فروند خریداری و بدون پوشش رسانه ایی وارد کشور نموده است که با کنترل سال تولید و سال ورود آن هواپیماها به ایران به راحتی می توان صحت منبع خبر را بررسی نمود. بنابراین جهت گیری های جهانی گردشگری مرزها را در می نورد و به مسیر خود ادامه می دهد؛ هرچند نقش صلح و ارتباطات در توسعه آن نقشی اساسی ایفا می نماید.

آنچه در تمام این مدت حتی از سوی برخی کارشناسان و نخبگان گردشگری بعضاً نادیده گرفته شده است کلی نگر و اجتناب از بررسی دقیق تمام زوایای صنعت گردشگری بوده است. برای مثال علم روز هتلداری و تطبیق با دانش روز در قالب استفاده از تجربیات مشترک و یا مشاهدات عینی چیزی فراتر و مجزا از توسعه زیر ساخت های گردشگری است. متأسفانه در سالهای اخیر بهانه ایی تحت عنوان تحریم و یا ارتباطات نامناسب سیاسی و اقتصادی سبب گردیده است تا بخش اعظم ضعف و کاستی هتل ها و یا صنعت گردشگری به آن نسبت داده شود. در سال هایی که به نوعی سایه و وحشت تحریم ها بر گردشگری ایران بوده است، میزان تاثیر واقعی آن چقدر بوده است؟

### حجم گردشگر ورودی به ایران و روند همواره صعودی (میلیون نفر در سال)

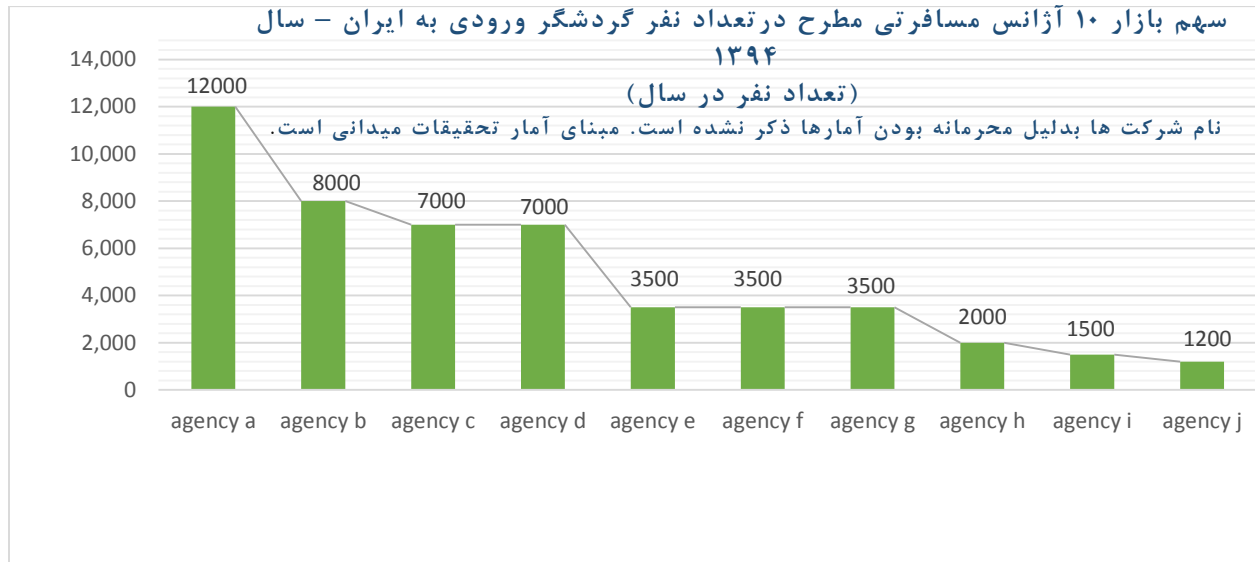


Source: World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files.

بدیهی است کاهش چشمگیری در بخش تورهای ورودی به ایران و بویژه شهرهای کلیدی همچون یزد، شیراز و اصفهان رخ داده است. اما نگاهی دقیق تر به آمارهای میدانی و واقعی نشان می دهد در خوش بینانه ترین تنها ۵۰۰ هزار نفر گردشگر در سال و در بهترین شرایط اقتصادی از طریق تورگردانان کلیدی و مطرح ایران وارد کشور شده اند که اغلب این گردشگران تنها از شهرهای مطرح و به نوعی مثلث طلایی گردشگری که از سه شهر بالا تشکیل می شود بازدید نموده اند. با توجه به آمار رسمی اعلام شده از سوی سازمان جهانی گردشگری WTO که تمامی مفاهیم و اصول بنیادی تعریف گردشگری و مبنای شمارش را رعایت نموده است تعداد گردشگر ورودی به ایران در سال ۲۰۱۴، تعداد ۴,۹۶۷ میلیون نفر اعلام شده است. در شرایطی



که تنها ۵۰۰ هزار نفر در خوش بینانه ترین حالت ( آمار واقعی این بخش نزدیک به ۲۵۰ هزار نفر می باشد) از این طریق وارد کشور شده اند، آمار ۴ میلیون نفر گردشگر دیگر دارای چه معنایی می باشد و در چه زمان و از چه طریقی وارد کشور شده اند؟



ایران کشوری پهناور و دارای پتانسیل های بالا است که هرگز برنامه ایی دقیق و موشکافانه جهت توسعه تمامی قابلیت های آن تدارک دیده نشده است. به همان میزان که تمامی انتقادات به متمرکز بودن اقتصاد کشور مبتنی بر نفت و خام فروشی صنایع نفتی و معدنی بوده است همین انتقادات متوجه فعالان گردشگری می تواند باشد که تمامی تمرکز بر تهران پایتخت و شهرهای سه گانه مثلث طلایی و گاهاً شهرهای در مسیر این شهرها مانند کاشان بوده است. بعضاً افرادی که خود بر طبل تغییر نگاه و رویکرد از نفت محوری به گردشگری محوری می کوبند خود به نوعی غافل از برنامه ریزی گردشگری برای تمامی داشته ایران و پتانسیل های موجود می باشند. در دل این تمرکز بر مثلث طلایی هم بخش اعظم تمرکز بر فصل های شلوغی (فروردین، اردیبهشت، مهر و آبان) بوده است. در شرایط فعلی تمام برنامه ریزی مسئولین و توراپراتورهای جریان ساز بر شهرهای کلیدی و جافتاده ایران در برنامه سفر بخصوص در فصول یاد شده است. سهم بازار در این بخش دارای محدودیت های می باشد که حتی در صورت توسعه ظرفیت های گردشگری در نقاط یاد شده در نهایت محدودیت ها و مشکلات وجود خواهد داشت. در واقع توسعه ظرفیت های گردشگری در این شهرها ناشی از برنامه ریزی مشخصی نبوده است و تنها بنا به درخواست تورگردانان و برنامه ریزان سفر در خارج از کشور که تصمیمات نهایی توسط آنها گرفته می شود انجام شده است.

در شرایط فعلی گردشگری ایران و این صنعت ملی نوپا نیازمند نگاهی موشکافانه و قبل از هر چیز برنامه ریزی دقیق و مکتوب است. میبایست مانند فصل بندی و فصل شلوغی و فصل خلوتی و سایر مواردی از این دست جزئیاتی بسیار بسیار کوچک در دل این برنامه مکتوب و دقیق است. نقش هوش و ذکاوت در توسعه هر نوع صنعت معمولاً پس از پشتکار و برنامه ریزی تعریف می شود و این دومی از اهمیتی صدچندان برخوردار است. کمتر کسی است که در این گفته شک داشته باشد که رشد بی نظیر کشورهای آسیای شرقی در ورزش های گروهی و بویژه فوتبال بیشتر ناشی از برنامه ریزی دقیق متخصصان بوده است تا بهره گیری از هوش و استعداد. در

هتلداری مدرن نیز استخدام افراد بر اساس تست هوش و استعداد انجام نمی شود بلکه افرادی در اولیت هستند که قابلیت انطباق پذیری با ساختارها و قدرت برنامه ریزی سازمانی داشته باشند.

همه این گفتارها و مقدمه طولانی بستری بود تا به این نکته بپردازیم که فصل خلوتی و شلوغی در عرصه گردشگری ما تنیده در نگاهی عادت زده و کلیشه ایی بوده ست. فصول خلوتی و شلوغی خود درگیر نگاهها و برنامه ریزی ها فصلی بوده است. در فصل شلوغی تورگردانان از کمبود اتاق می نالند و در فصل خلوتی هتلداران از کمبود مسافر. اگر این تمام واقعیت باشد ناچاریم به راه حل همیشگی عدم تخفیف در ایام شلوغی و تخفیف های ویژه و گاهاً تا پنجاه درصد در فصل خلوتی متوسل گردیم. آیا این تاکتیک و این راه حل تاکنون پاسخ داده است؟

مهمترین نکته در پرداختن به راهکارهای حفظ درآمد مستمر هتل در فصل خلوتی پرهیز از بکارگیری آنی سیاست های تخفیفی است و این همان نکته ای است که آغاز ورود به هتلداری مدرن و هوشمندانه است. در ذیل نگاهی می اندازیم به شاخص های اصلی در فصل بندی هتل و عوامل موثر بر روند فروش در طول سال (فصول مختلف):

#### • اصول تنظیم نرخ

صحت از الزام هتل های ایران به رعایت آنچه تحت عنوان نرخ برد نامیده می شود مبحثی قدیمی و البته حقوق بر حق هتلداران جهت پیگیری و شناور شدن نرخ ها می باشد. هر چند همین شناور شدن نرخ ها نیز علاجه کوتاه مدت خواهد بود و در واقع دست هتلداران برای فروش بالاتر در فصول شلوغی باز می شود و به همان میزان افزایش میزان تخفیف ارائه شده نسبت به نرخ برد افزایش خواهد یافت تا هتل ها بسته به بازار مدنظر خود را با قدرت خرید تنظیم نمایند. اعتراض های برخی تورگردانان و آژانس های مسافرتی ایران در ماههای اخیر نسبت به فعالیت هتل ها در راستای آزاد سازی نرخ ها و همچنین ارسال نامه اعتراضی با سازمان میراث فرهنگی ناشی از عدم آمادگی بازار و تشدد آرا در جهت ورود به چنین رویکردی می باشد. از سویی تورگردانان نگران افزایش افسارگسیخته نرخ ها در فصول شلوغی و به طبع آن گران شدن پکیج های خود جهت ارائه به مخاطبان و تورگردانان جهانی می باشند. تمرکز اغلب تورگردانان و شرکت های بر فصول شلوغی می باشد و بخش اغلب نگرانی آنها افزایش نرخ در این فصول می باشد.

از سوی دیگر هتل ها بر این امر واقف هستند تورگردانان و شرکت ها بیشتر متمرکز بر فصل شلوغی می باشند و اغلب درخواست رزروها برای این دوره محدود چهار ماهه می باشد و درنهایت مجبور به خرید با نرخ دلخواه اعلامی از سوی هتل می باشند. آنچه می ماند همان فصل خلوتی و کاهش مسافر.

در ساختار هتلداری استاندارد چیزی تحت عنوان نرخ برد و به طبع آن اعمال تخفیف نسبت به نرخ برد وجود ندارد و همین نکته خود جای بررسی و تامل بیشتر دارد که شاید در مجال این نوشتار ننگنجد. در صورت ایجاد ساختار نرخ گذاری استاندارد که تمامی هتل های معتبر دنیا از آن پیروی می نمایند دیگر و به طور قطع یقین چالش های فوق وجود نخواهد داشت. امروزه نرخ برد به قول مدیران بازاریابی و فروش تنها کاغذی در کشوی میز مدیر است تا سود و زیان هتل را بسنجد و فرسنگ ها با نرخ نامه ایی که در پذیرش ارائه می شود فرق دارد. نرخ برد ابلاغی از سوی اتحادیه هتلداران و یا سازمان میراث فرهنگی سیاستی مقطعی و ناشی از تنظیم بازار بوده است که به اشتباه گردشگری ایران را دچار مشکلات عدیده نموده است.

به سادگی می توان تصور نمود در کشورهایی که چیزی تحت عنوان نرخ برد ابلاغی از سوی اتحادیه هتلداران وجود ندارد، برنامه ریزی و نرخ گذاری به چه شکلی انجام می شود؟ روند استاندارد نرخ گذاری دارای ساختاری بسیار پویا و فعال می باشد که در نهایت بازاری فعال و پویا را برای هتل ایجاد می نماید. در این روش با توجه به بررسی های بازار و عملکرد گذشته هتل و همچنین سنجش رقبا و مشتریان بالقوه نرخ هایی در حوزه های مختلف به عنوان مبنای نرخ گذاری تنظیم می شود. این نرخ ها بسته به نوع بازارهدف کاملاً متفاوت از بازارهای دیگر مدنظر هتل می باشد. برای مثال ممکن است یک اتاق یک تخته برای یک آژانس مسافرتی ۱۰۰ هزار تومان، برای یک شرکت بازرگانی ۳۵۰ هزار تومان و برای سامانه های فروش آنلاین ۲۰۰ هزار تومان تنظیم گردد. در این ساختار دیگر مبنای مشخصی وجود نخواهد داشت تا نسبت به محاسبه میزان تخفیف اقدام شود. ۱۰۰ هزار تومان چه درصد تخفیف از چه نرخی است؟ دیگر مبنای عمومی مشخصی وجود نخواهد داشت و تنها قدرت تحلیل و پیش بینی بازار است که نرخ هر بازار را تنظیم می نماید. در هر یک از بخش های بازار ( آژانس ها، شرکت ها، هواپیمایی ها، شرکت های برگزار کننده همایش، کارخانه ها و غیره) جدول نرخ بندی ویژه آن بازار تهیه و پیش بینی می شود و بسته به عوامل مختلف نرخ مشخصی به مشتری ارائه خواهد شد. برای مثال ممکن است ۱۰ سطح نرخ برای شرکت ها، ۵ سطح نرخ برای آژانس ها و به همین ترتیب نرخ ها برای سایر بازارهای مدنظر تنظیم شود. هیچ یک از این جدول نرخ های برای هر بازار ارتباطی به جدول نرخ سایر بازارهای ندارد و هر کدام قاعده و قانون خود را خواهد داشت. با این ساختار استاندارد که دهه ها است در صنعت هتلداری رایج شده است دیگر چیزی تحت عنوان نرخ برد و تخفیف وجود نخواهد داشت و بازار از عادت های رایج و مراودات دست و پا گیر رها خواهد شد. نرخ فروش روزانه هتل که تحت عنوان نرخ برد یاد می شود در واقع نرخ روز و یا Public Rate است که روزانه و هفتگی و کلامتی از سوی بازاریابی هتل ابلاغ و اعمال می گردد. با این فلسفه در نهایت نرخ برد و یا رک همان خط کش نهایی و دور از دید میهمان است که تنها مبنایی در محاسبات بودجه بندی هتل می باشد.

نگاهی بیندازیم به تشدد های اخیر در بازار سامانه های فروش آنلاین که هر یک با توجه به میزان تخفیف دریافتی از هتل ها و کسر درصد سود مدنظر خود اقدام به اعمال نرخ ها در سامانه های خویش می نمودند. در این وضعیت برخی سامانه ها در واقع اقدام به تخفیف فروشی می نمایند و یک هتل واحد در سامانه های متفاوت دارای نرخ های متفاوت است. در نهایت بدون فعالیت مشخص و سامانه ایی که به دلایل مختلف دارای نرخ پایین تر است مورد انتخاب مشتری قرار می گیرد. این امر با پیگیری های اخیر و در نهایت پس از سالها فعالیت بروی مفاهیم این چنینی مورد اقبال سامانه ها قرار گرفت و پس از تثبیت نشان دهنده استفاده موثر از چنین تکنیک های می باشد. اکنون سامانه ها و هتل ها به این رویکرد رسیده اند که نرخ هتل در سامانه های مختلف باید یکسان باشد و آنچه متغیر است تنها کمیسیون محرمانه توافقی هتل و سامانه است. این خود گوشه ایی از هزاران اصل بازاریابی و فروش در هتلداری مدرن و تاثیر به سزای آن در جهت گیری صنعت گردشگری می باشد. این مفاهیم بنیادین در فروش همان چیزی است که ارتباطی به تحریم ها ندارد و اصول بنیادین صنعت گردشگری بدون ارتباط با جهت گیری سیاسی و اقتصادی و غیره است که متأسفانه ندیده گرفته شده است.

بنابراین استفاده از تکنیک های نرخ گذاری مدرن اصلی بنیادین و عاملی موثر در بسترسازی ایجاد بازار باثبات هتل می باشد. این مهم باعث دوری جستن هتل از بازارهای مقطعی و فصلی و افتادن در ورطه فصل شلوغی و فصل خلوتی می شود. با این ساختار تنها یک فصل وجود دارد و آن بازار است!

## • بخش بندی بازار

بخش بندی بازار نیز هرگز چندان که باید در هتلداری ملی ما جدی گرفته نشده است. تصور و تلقی رایج همان تقسیم بازار به شرکت ها و کارخانه ها و آژانس ها و هواپیمایی ها و میهمانان عبوری (Walk – in) است و هنوز در خیلی از هتل ها رعایت می شود. اما این روش نیز به زودی و با ورود رقبای جهانی جدید در عرصه گردشگری کشور و همچنین توسعه دانش بومی با مشکل مواجه خواهد شد. زیرا دیگر تحت عنوان این نوع دسته بندی بازار وجود نخواهد داشت.

امروزه بازار بسیار هوشمند و پویا به گونه ایی تقسیم می گردد تا کوچک ترین جزییات موثر بر توسعه فروش هتل به دقت سنجیده شود. آماده سازی جدول نرخ ها در واقع بستری در تکمیل زنجیره فروش هتلداری مدرن و بخش بندی بازار می باشد. بخش بندی هوشمندانه بازار بدون محاسبه و تنظیم جداول نرخ پویا امکان پذیر نمی باشد. فصل خلوتی و شلوغی تنها در دل این بخش بندی بازار تعریف می شود و هر کدام از نرخ ویژه خود بهره خواهد گرفت و دیگر چیزی به عنوان تخفیف معنا نخواهد داشت.

سالها هتل ها عادت نموده اند در فصول خلوتی نسبت به ارائه تخفیف های ویژه به مشتریان عبوری و اصطلاحاً Walk – In نمایند. در رویکرد استاندارد میهمان عبوری از کلی نگری خارج شده و بسته به

- انگیزه و دلیل سفر (تجاری یا تفریحی)
- نوع پرداخت (شخصی یا شرکتی)
- تعداد میهمانان (انفرادی یا گروهی)
- نوع اقامت (اقامت در هتل جهت رویداد خاص، اقامت در هتل جهت شرکت در رویداد خاص در خارج هتل و ...)
- و عوامل متعدد دیگر

به بخش مشخصی از بازار و نرخ مشخصی تقسیم بندی خواهد شد.

The image shows a search form on the HRS website. The form has a red header with the HRS logo and 'Deals & Offers Theme hotels'. Below the header, there are input fields for 'Destination' (Town, region, address, island, zip code), 'Arrival' (1/22/17), and 'Departure' (1/23/17). There is a 'Travelers' dropdown menu set to 'Please select'. Under 'Other search criteria', there is a section for 'Reason for the trip' with two radio buttons: 'Business' and 'Leisure'. The 'Reason for the trip' section is circled in red. At the bottom of the form is a blue button labeled 'Search for hotel'.

امروزه بازار به دو بخش کلی تفریحی و تجاری تقسیم می گردد و هر یک از بخش های زیر مجموعه این دو گونه قرار می گیرند. این چنین رویکردی در ابتدا پیچیده و سخت است. اما پس از تثبیت و هویدا شدن منافع فراوان امری تفکیک ناپذیر از فعالیت های فروش هتل خواهد شد. به همین ترتیب سایر میهمانان و دسته بندی ها تحت تاثیر این رویکرد کاملاً تغییر خواهد نمود و هتل از پشتوانه بازاری دقیق و پویا برخوردار خواهد شد. در این حوزه و پس از استقرار دقیق بخش بندی مدرن بازار و به طبع آن اعمال سیاست های نرخ گذاری آگاهانه و دقیق، دیگر تصمیم گیری در

مورد تعریف فصل شلوغی و خلوتی و سنجش عملکردها آسان تر خواهد بود.

مقوله استاندارد های بخش بندی بازار نیز تحولی بزرگ در هتلداری کشور و همچنین اختیار عمل هتل ها در تنظیم بازار ایجاد خواهد نمود. این خود گامی اساسی و از مصادیق کلیدی در نزدیک شدن به هتلداری استاندارد می باشد که هتل را از سیاست های مقطعی و فصلی دور خواهد نمود. فعالیت های بازاریابی و فروش در هر بخش بازار منحصر به فرد و اختصاصی خواهد بود و سنجش فعالیت ها و برنامه ریزی ها و نتایج حاصل از آن بسیار بسیار دقیق خواهد بود.

### • طراحی برنامه بازاریابی و فروش

پیشتر از اهمیت برنامه های مکتوب و اهمیت برنامه ریزی و پشتکار در برابر اتکای صرف به افراد و هوش و ذکاوت گفته شد. شکی نیست حضور افراد موثر در هر سازمانی تاثیرگذار می باشد. اما نمی توان اقتصاد و فعالیت یک هتل را صرفاً به افراد و مدیران شاغل و یا مالکین و یا مکان هتل و هزاران عوامل انسانی دیگر وابسته نمود. افراد موثر و هوشمند در هر هتلی غنیمت خواهند بود. اما نگاهی دقیق به هتل های ایران به خوبی این حقیقت را هویدا می سازد که با تغییر مدیران و مالکان عملکرد کیفی هتل کلاً تحت تاثیر قرار می گیرد. مدیر خوب همواره خوب است. اما دلیل این تغییرات گسترده و نوسانات با تغییرات افراد و مدیران چیست؟

پاسخ بسیار روشن است. به ندرت می توان هتلی را پیدا نمود که دارای برنامه مکتوب بازاریابی و فروش با ذکر کلیه جزئیات و سیاست ها باشد. زیرا در صورت وجود چنین برنامه ایی که تیمی از متخصصان و افراد کاربلد (افراد کاربلد و نه باهوش!) هتل تهیه و تدوین می گردد سنجش فعالیت ها و نقشه راه آسان خواهد بود. آنگاه است که هوشمندی و ذکاوت افراد تنها در نوع بهره گیری از این برنامه و اجرای آن و یا بهبود مثبت آن تعریف خواهد شد. در غیر اینصورت هتل تحت شعاع تصمیمات و نگاه فردی حاکم بر هتل خواهد بود که بسته به عوامل متعدد گاه جواب مثبت می دهد و گاه جواب نمی دهد.

امروزه در کشور بستر و دانش بومی نگارش چنین برنامه های وجود دارد و آغاز این حرکت می تواند بازوی توانمند توسعه گردشگری کشور باشد. در نگارش برنامه بازاریابی هوشمند اصطلاحاً از کلی گویی ها و انشانویسی هایی که در اغلب طرح های توجیهی رخ می دهد اجتناب می شود و کلیه عوامل موثر در فروش هتل به دقت نگاشته می شود. نگارش این برنامه دارای اصولی بنیادین است که خود در مقاله ایی جداگانه به آن پرداخته خواهد شد.

البته با توجه به فضای حاکم بر گردشگری کشور که متأسفانه تصمیمات کلان بصورت فصلی و مقطعی گرفته می شود کمتر فردی حاضر خواهد بود تا اقدام به نگارش برنامه ایی نماید که شاید فردا خود مالک آن نباشد و از سوی سایر همکاران و مدیران مافوق و مالکان هتل مورد استفاده قرار گیرد بدون اینکه نامی از تدوین کننده برده شود. هرچند این خود نگاهی محافظه کارانه است که مانعی بزرگ در توسعه گردشگری است، اما همین نگاه به سرعت در حال تغییر با توجه به جهت گیری های مدرن می باشد. نگارش برنامه بازاریابی و فروش کاری گروهی و تیمی است که فرد خاصی مالک آن نیست و به سختی قابل کپی برداری از سوی سایر افراد خواهد بود.

حرکت به سوی تدوین چنین برنامه ایی هتل را در مسیر پویایی قرار خواهد داد و کلیه فعالیت ها به دقت مورد سنجش و مقایسه قرار خواهد گرفت و انحراف از معیارها مشخص خواهد شد. این برنامه، برنامه مشخص هتل را برای سال آینده و به دقت مشخص خواهد نمود. در واقع قبل از آغاز سال جدید تمامی فعالیت ها و چارچوب کلی پیش بینی و مدنظر قرار خواهد گرفت و نوسانات بازار

و سایر عوامل موثر تنها در چارچوب سیاست کلی برنامه بازاریابی و فروش تعریف و تحلیل خواهد شد. بدیهی است همانگونه که پیشتر اشاره شد نگارش این برنامه پس از بررسی های دقیق عوامل موثر، عملکرد پیشین هتل، تحلیل بازار، هدف گذاری آینده، پیش بینی تحولات سیاسی و اقتصادی، تحلیل عملکرد رقا، برنامه های تبلیغاتی و عملی هتل و عوامل فراوان دیگر انجام خواهد شد. در قالب چنین برنامه ایی فصل بندی و سیاست ها و نرخ ها و سود و زیان کلی هتل مشخص خواهد بود و دیگر تصمیمات مقطعی و گذرا چندان اهمیتی نخواهد داشت. این برنامه معیار و مقیاس و خط کش دقیقی برای کلیه فعالیت های فروش هتل می باشد و روزانه و فروش هر یک اتاق به دقت مقایسه و تحلیل خواهد شد. این برنامه معیار دقیقی جهت سنجش انحراف معیارهاست. تاثیر همین برنامه و حاوی جزئیات کلیدی است که تغییرات مدیریتی و نقش آن در تغییر عملکردی هتل را کاهش می دهد و این امر سالهاست در دنیا نهادینه شده است. در عرصه ورزش نگاهی بیندازیم به نتیجه گیری کلی تیم ملی فوتبال ایران که بیشتر وابسته به شخص مربی تیم ملی و نحوه مدیریت وی بوده است در مقایسه با کشوری مانند ژاپن که علی رغم نوسانات همواره در جام های جهانی حضور موفق داشته است. قطعاً ژاپن دارای برنامه مشخصی است که تمامی جزئیات مورد نظر جهت کسب موفقیت مکتوب و نگاشته شده است.

#### • نرم افزارهای مدیریت هتلداری، اسلحه پنهان

امروزه نقش انفورماتیک و ساختارهای نرم افزاری در صنعت گردشگری کلیدی و حیاتی است. گردشگری بدون آمار هیچ است و این متاسفانه خلا بزرگ در گردشگری کشور است. نرم افزارهای هتلی نیز در این زنجیره فعلی هتلداری و به دلیل نیاز هتل ها و عوامل متعدد دیگر بخشی از این کلاف سردرگم بوده است. بهره گیری از راهکارهای عملیاتی مدرن و بکارگیری این قابلیت ها در نرم افزارهای هتلی دست مدیران را در برنامه ریزی های موثر و کارآمد بازتر می گذارد. نرم افزارهای هتلی اسلحه پنهان مدیران ارشد هتل در پیاده سازی برنامه های عملیاتی فروش و مدیریت هتل می باشند که به همان میزان که انبارداری و موجودی ها و مقادیرها و سایر عوامل آن موثر و مهم است فعالیت های بازاریابی و فروش نیز موثر است. ساختارهای نرخ و بخش بندی های بازار و عوامل اجرایی فروش تنها در قالب برنامه ایی هوشمند و موثر قابل اجرا است و بدون آن تنها با تئوری های کتابی و غیر عملی مواجه خواهیم بود کما اینکه تاکنون نیز تقریباً به این شکل بوده است.

دقیقاً مدنظر قرار دادن همین نرم افزارهای هتلی و ایجاد و استفاده از ظرفیت های آماری کمک خواهد نمود تا هتل وارد تفکیک فصلی و مرزبندی کلیشه ای فصل شلوغی و خلوتی نشود. نرم افزار نقشه راه و عنصری حیاتی در ارائه راه حل های عملیاتی و پرهیز از سیاست های مقطعی در فصل خلوتی است.

عوامل کلیدی فوق بستری مطمئن جهت تحلیل فصل های گردشگری و آغاز هتلداری استاندارد را ایجاد خواهد نمود. بدون در نظر گرفتن عوامل حیاتی فوق ورود به مقوله فروش قطعاً نتیجه مشخصی نخواهد داشت و کلیه فعالیت ها مقطعی و وابسته به افراد و شانس و خوب یا بد بودن بازار خواهد بود. عوامل فوق هتل را از حالت تدافعی و استاتیک به تهاجمی و پویا تبدیل خواهد نمود. هتل منتظر فصل خلوتی نخواهد بود تا اقدام به اعمال سیاست های مقطعی نماید. بلکه تمامی فعالیت ها از پیش و در قالب شبکه ایی



هوشمند و پویا تعریف خواهد شد. سیاست گذاری هتل برای سال خواهد بود و نه مقطع خاص و فصل خاصی. دیگر چیزی تحت عنوان نرخ برد و تخفیف و فصل بندی بدین شکلی فعلی وجود نخواهد داشت که هتل را دچار برنامه ریزی مقطعی و فصلی نماید. برای مثال شاخص بخش بندی بازار دست هتل را برای بازی با بازارهای هدف در طول سال باز خواهد نمود. زیرا از مدت ها قبل مشخص خواهد بود هتل در هر یک از ۳۶۵ روز چه تعداد اتاق و به چه بازاری و از چه طریق و با چه قیمتی بفروشد.

چنین رویکردی به همین ترتیب نشان دهنده جهت گیری هتلداری مدرن و رنگ باختن تفکراتی تکراری همچون CRM و روابط عمومی سنتی در هتلداری کشور است. هرگوشه از گردشگری ایران و این صنعت آینده دار نیازمند توجه خاص و نگاه دقیق و عملی است. نگاهی جزئی نگر و موشکافانه. نگاهی منطبق با جهت گیری های جهانی و انطباق پذیری هوشمندانه. نگاهی مبتنی بر بومی سازی یافته ها و دانش روز و جسارت تغییر باورها و نگاههای سنتی. نگاهی که دیگر مفاهیمی همچون فصول شلوغی و خلوتی در دل سبدهای بزرگ و پویا تعریف می گردد و آن برنامه ریزی برای هر یک از روزهای فعالیت هتل در تمامی واحدهای عملیاتی و پشتیبانی است. نگاهی که تفاوت قائل است میان بخش های مختلف فروش. نگاهی که تفاوت قائل است میان تخفیف و پروموشن. این نوشتار را با خاطره هایی شاید مفید به پایان می برم.

روزی در پایان یکی از دوره های آموزشی مدیریت هتلداری در کشوری که دارای صنعت هتلداری قدرتمندی است استاد سوالی پرسید و گفت پاسخ به این سوال را می توانید الان بدهید و یا ایمیل کنید و یا اصلا پاسخ ندهید. این سوال در واقع چکیده و عصاره موفقیت و یا شکست در دوره بود.

سوال این بود که فرض کنید شما مدیر هتل هستید. واحد بازاریابی و فروش گزارش می دهد که در سال جاری با کاهش شدید فروش اتاق ها و کاهش منابع مالی مواجه خواهیم بود. شما مدیر هتل هستید در شرایطی که بودجه هتل و برنامه فروش از سال قبل بسته شده است و همچنین شما اجازه تعدیل نیرو و راهکارهایی از این دست ندارید. پیشنهاد شما و تصمیم عملیاتی شما چیست؟

برخی پاسخ ها بدین شکل بود:

- راه اندازی واحد فروش تور در لابی هتل و درآمد از این طریق
- راه اندازی فعالیت های جانبی مانند تقویت فروشگاهها و غیره
- ارائه تخفیف بیشتر به مشتریان
- شرکت در نمایشگاههای مختلف
- انجام تبلیغات
- تغییر منو غذاها و ارائه منو جدید
- استخدام مدیران فروش جدید
- تماس مستقیم با مشتریان فعلی
- ارائه قیمت پایین تر از رقبا

اما پاسخ به این سوال بسیار ساده بود و عبرت آموز:

لازم به تصمیم گیری نیست. نباید هیچ اقدام جدیدی کرد. باید بازگشت و برنامه های مکتوب قبلی را بررسی نمود. چه شده بود و چه کرده ایم که به جایگاه ریسکی فعلی رسیده ایم. تنها تصمیم عملی بازنگری برنامه مکتوب بازاریابی و فروش قبلی و بررسی تمامی زوایای قبلی است. قطعاً جواب دقیق سوال در برنامه های مکتوب قبلی است!

ادامه دارد...

© هرگونه کپی برداری و انتشار جزئی و یا کلی مطلب فوق بدون مجوز کتبی نگارنده پسندیده نمی باشد.