

آیا مهمانان آماده‌ی قیمت‌گذاری پویا در خدمات جانبی هتل هستند؟

میزگرد کارشناسان صنعت هتلداری

پانل تخصصی صنعت (Industry Expert Panel) متشکل از گروهی از متخصصان برجسته در حوزه‌ی هتلداری و گردشگری است.

اعضای این پانل با برخورداری از دانش جامع، تجربه‌ی مدیریتی و دیدگاه آینده‌نگرانه، به بررسی و تحلیل وضعیت کنونی صنعت می‌پردازند.

این کارشناسان به پرسش‌هایی درباره‌ی مدیریت درآمد، بازاریابی، عملیات، فناوری و تازه‌ترین روندهای صنعت پاسخ می‌دهند و دیدگاه‌های خود را با جامعه‌ی حرفه‌ای هتلداری به اشتراک می‌گذارند.

اعضای پانل تخصصی مدیریت درآمد (Revenue Management Expert Panel)

- پابلو تورس – (Pablo Torres) مشاور هتل
- تامی متیوز – (Tamie Matthews) مشاور مدیریت درآمد، فروش و بازاریابی در شرکت RevenYou
- ماسی میلیانو ترزولی – (Massimiliano Terzulli) مشاور مدیریت درآمد، تیم Franco Grasso Revenue Team
- نیکو کراونک – (Niko Krauseneck) بنیان‌گذار RevenueRebel
- ماریسکا ون هیمسکرک – (Mariska van Heemskerk) مالک شرکت Revenue Management Works
- هایکو ریدر – (Heiko Rieder) معاون ارشد بازرگانی و توزیع در Step Partners Europe
- درموت هرلیهی – (Dermot Herlihy) مدیر گروهی مدیریت درآمد در Orascoma Hotels Management
- سیلویا کانتارلا – (Silvia Cantarella) مشاور مدیریت درآمد در Revenue Acrobats
- چایا کووال – (Chaya Kowal) مدیر مدیریت درآمد در گروه هتل‌های Potato Head Family
- نیکولاس هال – (Nikolas Hall) مالک شرکت N. Hall Consulting



❖ دیدگاه پابلو تورس – مشاور هتل

قیمت‌گذاری پویا (Dynamic Pricing) بدون شک مدیریت درآمد اتاق‌ها را متحول کرده است، اما در زمینه‌ی خدمات جانبی (Ancillary Services)، هنوز هتل‌ها راه درازی در پیش دارند. چالش‌های اصلی در این مسیر، آمادگی عملیاتی هتل‌ها و برداشت مهمانان از تغییر قیمت‌ها است.

بسیاری از هتل‌ها به دلیل محدودیت‌های عملیاتی در اجرای این مدل قیمت‌گذاری تردید دارند. تغییر لحظه‌ای قیمت‌ها (Real-time pricing) نیازمند یکپارچگی کامل میان سیستم رزرو، سیستم فروش (POS) و همچنین آموزش دقیق کارکنان است — امری که همه‌ی هتل‌ها هنوز برای آن آماده نیستند.

از سوی دیگر، تغییرات مداوم قیمت در خدماتی مانند اسپا یا خوراک و نوشیدنی (F&B) می‌تواند از نظر برخی مهمانان، به‌ویژه در هتل‌های لوکس، غیرمنصفانه به نظر برسد، زیرا در چنین فضاهایی ثبات قیمت و تجربه‌ی قابل پیش‌بینی بخش مهمی از تصویر برند است.

با این حال، پذیرش این نوع قیمت‌گذاری در میان مهمانان در حال افزایش است. پدیده‌هایی مانند قیمت‌گذاری لحظه‌ای در تاکسی‌های اینترنتی یا هزینه‌ی متغیر بار در خطوط هوایی باعث شده‌اند که مسافران به تغییر قیمت‌ها عادت کنند.

بنابراین، اگر هتل‌ها بتوانند به‌درستی ارزش خدمات خود را منتقل کنند — برای مثال با تخفیف در ساعات خلوت یا ارائه‌ی بسته‌های ترکیبی خدمات — می‌توانند درآمد جانبی خود را افزایش دهند بدون آن‌که باعث نارضایتی مهمان شوند.

در نهایت، موفقیت در اجرای قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی به سه عامل کلیدی بستگی دارد:

1. شفافیت در ارتباط با مهمان

2. شخصی‌سازی پیشنهادها

3. کارایی عملیاتی

هتل‌هایی که بتوانند این سه عامل را با هم تلفیق کنند، به ظرفیت‌های درآمدی بزرگی دست خواهند یافت.



❖ دیدگاه تامی متیوز – مشاور درآمد، فروش و بازاریابی در شرکت *RevenYou*

من موافقم که باید به مدیریت قیمت خدمات جانبی مانند درمان‌های اسپا و غذا توجه کنیم تا بتوانیم درآمد بیشتری ایجاد کنیم. اما در عین حال، نگرانم که هنوز برای این مرحله کاملاً آماده نباشیم.

اول از همه، آیا سیستم‌های نرم‌افزاری فعلی ما قادرند هر روز قیمت‌ها را تغییر دهند؟

باید مطمئن شویم که زیرساخت فناوری ما توان انجام چنین کاری را دارد.

دوم، آیا مدیران درآمد ما آموزش دیده‌اند تا بتوانند بدون استفاده از یک سیستم جامع مدیریت درآمد (RMS)، قیمت‌ها را به صورت مستقل و هوشمندانه تغییر دهند؟

سوم، چگونه باید تغییرات قیمت را برای مهمانان توضیح دهیم؟

برای مثال، اگر مهمانی بخواهد درمان اسپایی را که روز سه‌شنبه با قیمت خاصی دیده، در روز شنبه رزرو کند اما ببیند قیمت بالاتر رفته — چگونه باید این تغییر را برایش منطقی و قابل قبول جلوه دهیم؟

در اینجا نیاز به پیام‌رسانی شفاف و استراتژی ارتباطی روشن داریم.

و در نهایت، اگر به واسطه‌ی تغییر قیمت، ناگهان با افزایش تقاضا مواجه شویم، آیا بخش‌های مختلف هتل آمادگی لازم را دارند؟ آیا نیروی انسانی و برنامه‌ریزی کافی برای پاسخ‌گویی سریع وجود دارد؟

به نظر من، باید از تغییرات ساده‌تر در قیمت‌گذاری شروع کنیم. مثلاً تعیین نرخ متفاوت برای روزهای هفته و آخر هفته یا تفاوت قیمت بین ساعات اوج و غیر اوج.

این روش به ما فرصت می‌دهد تا مطمئن شویم که فناوری و تیم انسانی هتل برای اجرای تغییرات پیچیده‌تر در آینده آماده‌اند.



❖ دیدگاه ماسی میلیانو ترزولی – مشاور مدیریت در آمد در *Franco Grasso Revenue Team*

من معتقدم قیمت گذاری پویا، تکامل طبیعی صنعت هتلداری است. مهمانان امروز پیش تر به نوسانات قیمت در خطوط هوایی، هتل ها و اجاره خودرو عادت کرده اند؛ بنابراین به احتمال زیاد، پذیرش تغییر قیمت در خدمات جانبی مانند اسپا، رستوران یا پارکینگ نیز برایشان طبیعی خواهد بود.

شاید در واقع این هتلداران هستند که هنوز آمادگی کامل ندارند.

حتی امروزه نیز بسیاری از هتل ها هنوز به طور کامل با مفهوم مدیریت در آمد برای اتاق ها کنار نیامده اند، چه برسد به استفاده از آن برای خدمات جانبی.

علاوه بر این، فناوری های لازم برای اجرای قیمت گذاری پویا در خدمات جانبی هنوز به طور کامل توسعه نیافته اند، و همین باعث شده پیشرفت این مدل در بخش خدمات تکمیلی به کندی صورت گیرد.

با این حال، این روند اجتناب ناپذیر است. دیر یا زود، هتلداران درک خواهند کرد که اعمال قیمت گذاری پویا در خدمات جانبی چه ظرفیت عظیمی برای افزایش در آمد دارد. در نتیجه، فناوری نیز به تدریج خود را با این تحول هماهنگ خواهد کرد.



❖ دیدگاه نیکو کراونک – بنیان‌گذار RevenueRebel

اکثر هتل‌ها هنوز آمادگی کامل برای پیاده‌سازی قیمت‌گذاری پویا در تمام خدمات جانبی خود را ندارند. اگرچه بسیاری از هتل‌ها قیمت‌ها را به صورت فصلی تنظیم می‌کنند — مثلاً برای صبحانه یا ورود به اسپا در ساعات اوج نرخ بالاتری در نظر می‌گیرند اما قیمت‌گذاری پویا در زمان واقعی (Real-time Dynamic Pricing)، سطح کاملاً متفاوتی دارد. با تنظیم هوشمندانه‌ی قیمت‌ها بر اساس دسته‌بندی مهمانان داخل هتل، می‌توان نتایج خوبی گرفت حتی بدون اجرای کامل سیستم پویا.

فرصت بزرگ‌تر؟ بهینه‌سازی منوها و ظرفیت پذیرش در اسپا و رستوران‌ها.

به جای اینکه فقط قیمت‌ها تغییر کنند، هتل‌ها باید به دنبال افزایش استفاده و بهره‌وری از امکانات خود باشند — برای مثال، وقتی اسپا ظرفیت کامل دارد، می‌توان خدمات ماساژ داخل اتاق ارائه داد.

مسئله فقط افزایش قیمت نیست؛ بلکه استفاده بهینه از منابع موجود است.

در مورد مهمانان، آن‌ها قیمت متغیر اتاق و پروازها را پذیرفته‌اند، اما دیدن تغییر قیمت خدمات اسپا یا شام در وسط فرآیند رزرو ممکن است حس سودجویی از آن‌ها ایجاد کند.

کلید موفقیت این است که باهوش و محتاط عمل کنید؛

تغییرات قیمت مبتنی بر تقاضا را به شیوه‌ای طبیعی و منطقی تست و اعمال کنید.».



❖ دیدگاه ماریسکا ون هیمسکرک – مالک *Revenue Management Works*

من معتقدم که در بازارهای مناسب و پرتقاضا، این مدل می‌تواند موفق عمل کند. اما در بازارهایی با تقاضای کمتر و تعداد هتل‌های محدود، بهینه‌سازی تمام خدمات جانبی چالش‌برانگیزتر خواهد بود.

من با بسیاری از مشتریان کار می‌کنم و تجربه نشان می‌دهد که نمی‌توان تنها به یک روش قیمت‌گذاری واحد اکتفا کرد. در هر بازار، هتل‌ها باید استراتژی خود را بر اساس شرایط خاص، تقاضا و رقابت محلی طراحی و انعطاف‌پذیر عمل کنند.



❖ دیدگاه هایکو ریدر – معاون ارشد بازرگانی و توزیع، *Step Partners Europe*

«وقتی مصرف‌کنندگان قیمت‌گذاری پویا برای اتاق‌ها را می‌پذیرند، به‌طور طبیعی برای خدمات اضافی هتل نیز آن را خواهند پذیرفت، چرا که این مدل در چندین نقطه تماس مصرف‌کننده خارج از صنعت ما (مثلاً پارکینگ خودرو) به‌خوبی جا افتاده است. فناوری موجود امکان پیاده‌سازی عملی و کارآمد قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی را فراهم کرده است. نمونه‌های فراوانی وجود دارد که این مدل به‌صورت بدون مشکل و مؤثر اجرا می‌شود، برای مثال، ارائه‌ی ظرفیت باقی‌مانده‌ی خدمات اسپا بر اساس زمان روز.»



❖ دیدگاه درموت هرلیهی – مدیر گروه درآمد در *Orascoma Hotels Management*

من یکی از طرفداران پر و پا قرص این فرصت هستم، اما متأسفانه قیمت‌گذاری پویا برای خدمات اسپا یا خوراک و نوشیدنی اغلب باعث ایجاد نگرانی‌هایی درباره‌ی ارزش درک‌شده و انتظارات مشتریان می‌شود. در نتیجه، این مدل با محدودیت‌های عملیاتی قابل توجه مواجه است و نگرش‌ها اغلب منبع اصلی تردید هستند.

با این حال، نقطه‌ی تغییر باید فرا برسد؛ ما کم‌کم به تغییرات قیمت در سایر حوزه‌ها مانند سرویس‌های حمل‌ونقل اینترنتی (Uber) یا صندلی و بار خطوط هوایی عادت می‌کنیم.

یکی از استراتژی‌ها می‌تواند استفاده از نوعی قیمت‌گذاری پویا و ارائه‌ی آن به شیوه‌ای متفاوت باشد. برای مثال، هزینه‌ی خدمات اسپا در آخر هفته افزایش یابد اما آن را به عنوان تجربه‌ای ممتاز و با ارزش افزوده تبلیغ کنیم. سیستم‌ها نیز در این میان نقش مهمی دارند؛ زیرا سیستم‌های مورد استفاده در بخش خدمات جانبی به اندازه‌ی کافی پیشرفته نیستند و اعتماد کاربران بخش‌های مختلف که با تغییرات قیمت کنار می‌آیند نیز اهمیت دارد.

خلاصه اینکه، اگرچه صنعت هنوز کاملاً آماده نیست، اما مسیر مشخص است. با داشتن زیرساخت IT مناسب، آموزش عملیاتی و ارتباط شفاف با مهمانان، قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی می‌تواند منبع درآمد قابل توجهی باشد.



❖ دیدگاه سیلویا کانتارلا – مشاور مدیریت درآمد در *Revenue Acrobats*

هتل‌ها به مدیریت قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی عادت دارند و من پیش‌بینی نمی‌کنم که با مشکلات جدی مواجه شوند.

فروش تکمیلی اتاق‌ها با قیمت‌های متغیر به راحتی توسط مهمانان پذیرفته می‌شود، به‌ویژه وقتی این پیشنهاد نزدیک به زمان ورود ارائه شود و قواعد قیمت‌گذاری بر اساس میزان اشغال و تقاضا رعایت شود.

در مورد سایر خدمات جانبی، همه چیز بستگی به نحوه ارائه دارد. مدیریت تغییرات قیمت می‌تواند به صورت هوشمندانه با تخفیف‌هایی مرتبط با زمان ارائه خدمات (برای F&B یا نوع خدمات ارائه شده (برای اسپا) یا ترکیبی از هر دو، و با در نظر گرفتن دسترس‌پذیری و تقاضای هر خدمت انجام شود. با این حال، فروش تکمیلی همیشه لازم نیست با تخفیف همراه باشد.

اگر خدماتی در زمان اوج تقاضا ارائه شود، نکته کلیدی این است که شفاف و صادقانه دلیل تغییر قیمت را به مشتری توضیح دهیم و با افزودن مقداری ارزش افزوده حس کیفیت بالاتر را به مشتری منتقل کنیم.



❖ دیدگاه چایا کووال – مدیر مدیریت درآمد، *Potato Head Family*

قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی چیزی است که هتل‌ها حتماً باید آن را اجرا کنند، اما بسیاری از هتل‌ها هنوز آمادگی کامل برای این کار را ندارند.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، یکپارچه‌سازی داده‌ها است. بدون داشتن سیستم‌های مناسب، ردیابی تقاضا و بهینه‌سازی قیمت‌ها به‌طور مؤثر دشوار خواهد بود.

تیم‌های عملیاتی نیز نیاز به زمان و آموزش دارند تا با این تغییر سازگار شوند، و هنوز عدم اطمینان درباره واکنش مهمانان نسبت به تغییرات قیمت وجود دارد. محدودیت‌های بودجه نیز می‌تواند مانع باشد، به‌ویژه برای هتل‌های مستقل، در حالی که هتل‌های زنجیره‌ای معمولاً مزیت استفاده از فناوری موجود و برنامه‌های آموزشی ساختاریافته را دارند.

برای خدمات اسپا، قیمت‌گذاری پویا می‌تواند با ارائه نرخ‌های پایین‌تر در ساعات کم‌تقاضا مانند اوایل صبح یا معرفی قیمت‌های **Early-Bird** برای رزرو قبل از ورود مهمان به خوبی کار کند. ارتقای اتاق نیز زمانی ساده‌تر است که تیم‌های پذیرش آموزش دیده باشند تا در زمان مناسب آن را پیشنهاد دهند.

در حال حاضر، قیمت‌گذاری پویا در صنعت سلامت و تندرستی به‌خوبی جا افتاده است — برای مثال، اپلیکیشن‌هایی مانند *ClassPass* قیمت کلاس‌های ورزشی، پیلاتس و ماساژ را بر اساس تقاضا تنظیم می‌کنند. اگر این موضوع به‌طور مناسب به مهمانان منتقل شود، در هتل‌ها نیز می‌تواند مؤثر باشد. البته، بازارهای جغرافیایی مختلف ممکن است واکنش متفاوتی نشان دهند، بنابراین هتل‌ها باید استراتژی خود را متناسب با هر بازار طراحی کنند.

این رویکرد همچنین می‌تواند برای جلسات و رویدادها اعمال شود، با تنظیم نرخ‌ها برای روزهای هفته در مقابل آخر هفته.

برای خدمات غذایی و نوشیدنی (F&B)، استراتژی به نوع هتل بستگی دارد:

- هتلی در منطقه‌ای با فعالیت غذایی بالا می‌تواند از قیمت‌گذاری پویا برای تشویق مهمانان به حضور در ساعت غروب با کوکتل‌های ویژه استفاده کند.

- در هتل‌های شهری با ساعت‌های شلوغ شام و حضور مهمانان بیرونی، می‌توان قیمت‌گذاری طبقه‌بندی شده اعمال کرد: تخفیف در ساعات خلوت و نرخ‌های بالاتر در اوج تقاضا.

مهمانانی که واقعاً میزهای اوج ساعت شام را می‌خواهند، ممکن است مایل باشند بیشتر پرداخت کنند!

در کل، قیمت‌گذاری پویا برای خدمات جانبی ظرفیت عظیمی دارد اگر با دقت، فناوری مناسب، آموزش کارکنان و ارتباط شفاف با مهمانان پیاده شود.

هتل‌ها با این روش می‌توانند تقاضا را بهینه کنند و درآمد بیشتری کسب نمایند — درست مانند سایر صنایع. کلید موفقیت، درک بازار، تطبیق استراتژی‌ها و ایجاد برد-برد برای هتل و مهمان است.



❖ دیدگاه نیکولاس هال — مالک N. Hall Consulting

بر اساس تجربه من، قیمت‌گذاری پویا پیش‌تر ارزش خود را در مدیریت درآمد اتاق‌ها ثابت کرده است و من گسترش آن به خدمات جانبی را گام طبیعی بعدی می‌دانم.

از مشاهداتم در رفتار مصرف‌کنندگان، مهمانان هرچه بیشتر آماده پذیرش نوسانات قیمت هستند، به‌ویژه زمانی که قیمت‌گذاری شخصی شده و پیش‌بینی شده در سفر و ابزارهای مرتبط با سفر به استاندارد تبدیل شده است.

مسافران امروز به تغییرات قیمت در پروازها، سرویس‌های حمل‌ونقل اینترنتی و بلیت رویدادها عادت کرده‌اند، بنابراین ایده‌ی قیمت‌گذاری پویا برای غذا، خدمات اسپا یا ارتقای اتاق دیگر به اندازه گذشته عجیب یا غیرقابل قبول نیست.

نکته کلیدی، چگونگی ارائه آن به مهمانان است.

اگر مهمان بداند که رزرو یک درمان اسپا در زمان خلوت، هزینه کمتری برای او دارد، یا پیشنهاد مبتنی بر هوش مصنوعی ارتقای اتاق را بر اساس الگوهای رزرو گذشته او ارائه می‌دهد، او احتمال بیشتری دارد که این تغییر قیمت را بپذیرد تا مقاومت کند.

همچنین، از دید من شخصی‌سازی پیش‌بینی‌شده (**Predictive Personalisation**) نقش حیاتی در این تغییر دارد. وقتی هتل‌ها تاریخچه و رفتار مهمانان را برای ایجاد پیشنهاداتی که حس شخصی بودن داشته باشند به کار می‌گیرند — مثلاً ارتقای تخفیفی برای مهمانی که معمولاً اتاق‌های پرمیوم رزرو می‌کند — قیمت‌ها دیگر تصادفی و غیرشفاف به نظر نمی‌رسند، بلکه به بخشی طبیعی و منطقی از تجربه مهمان تبدیل می‌شوند، و هم رضایت او افزایش می‌یابد و هم میزان هزینه او.