



دورة إدارة الأصول الفندقية: رقابة المالك على المشغل والموازنات والنفقات الرأس مالية وقياس الأداء



دورة إدارة الأصول الفندقية: رقابة المالك على المشغل والموازنات والنفقات الرأسمالية وقياس الأداء

مقدمة:

دورة إدارة الأصول الفندقية دورة تمتد 5 أيام لموظفي جانب المالك الذين يتابعون فنادق تديرها شركات تشغيل خارجية، وتنتهي بإعداد خطة إدارة الأصل الفندقي لفندق حالة. فكثير من الملاك يخسرون جزءا من قيمة الفندق بعد افتتاحه حين تمر موازنات المشغل دون مساءلة، وتدفع رسوم الإدارة دون تدقيق، ولا تفعل اختبارات الأداء، وينفق احتياطي الأثاث والتجهيزات دون دراسة عائد. ويقرأ المشاركون قوائم التشغيل الفندقية في عملهم، ويتعلمون عبر دراسات حالة مبنية على بيانات المشغل وطلبات الإنفاق الرأسمالي. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في رقابة المالك على الفنادق المدارة.

أهداف الدورة:

- تفسير بنود عقد إدارة الفندق المتعلقة بالرسوم والموافقات والتقارير واختبارات أداء المشغل من منظور المالك
- تدقيق رسوم الإدارة الأساسية والتحفيزية ورسوم الأنظمة والمصاريف المستردة مقابل العقد وقائمة التشغيل الشهرية
- مساءلة الموازنة التشغيلية السنوية للمشغل بندا بندا باستخدام النسب القسمية ومحركات الرواتب ومستهدفات نسبة انتقال الربح
- مقارنة أداء الفندق المدار بمجموعته التنافسية عبر مؤشر RevPAR Index والربح التشغيلي لكل غرفة متاحة GOPPAR ونسبة انتقال الربح، وتحويل الفجوات إلى طلبات إجراء موجهة للمشغل
- ترتيب طلبات احتياطي الأثاث والتجهيزات والنفقات الرأسمالية حسب العائد على الاستثمار وحالة الأصل وأثرها في تجربة النزيل
- التوصية بخيارات إعادة التموضع أو استبدال المشغل أو الاحتفاظ بالفندق أو بيعه وتوثيقها في خطة إدارة الأصل

الفئة المستهدفة:

- موظفو جانب المالك المسؤولون عن متابعة شركات التشغيل الخارجية نيابة عن ملاك الفنادق
- موظفو إدارة الأصول المسؤولون عن الأداء المالي لفندق عامل أو أكثر
- موظفو الصناديق العقارية والمكاتب العائلية المسؤولون عن فنادق ضمن محفظة عقارية
- موظفو المالية لدى المالك المسؤولون عن مراجعة موازنات الفنادق وتقاريرها الشهرية وفواتير الرسوم
- موظفو التطوير والشؤون الفنية المسؤولون عن اعتماد طلبات التجديد والنفقات الرأسمالية في الفنادق

محاوّر الدورة:

اليوم 1: إدارة الأصول من جانب المالك وعلاقة الفندق المدار

- تطبيق مبادئ إدارة الأصول وفق ISO 55000 معيار إدارة الأصول على الفنادق العاملة
- أدوار المالك والمشغل ومدير الأصول في الفنادق المدارّة
- خريطة بنود عقد إدارة الفندق الخاصة بموافقات المالك
- مراجعة حزمة تقارير المالك وقوائم التشغيل الشهرية
- بطاقة فحص سلامة الأصل لفندق عامل

اليوم 2: اختبارات أداء المشغل وتحديق الرسوم ومعالجات العقد

- تصميم اختبار أداء المشغل بمؤشر RevPAR Index والموازنة
- حقوق المعالجة وفترات الاختبار ومحفزات الإنهاء في العقود
- إجراءات تحديق الرسوم الأساسية والتحفيزية ورسوم الأنظمة
- اختبار المصاريف المستردة وتوزيع تكاليف خدمات المجموعة
- إعادة احتساب العائد الأولوي للمالك وتسلسل الرسوم التحفيزية

اليوم 3: مساهلة الموازنة السنوية ومقارنة الأداء بالمجموعة التنافسية

- جدول إعداد موازنة المشغل وبروتوكول مراجعة المالك
- ورقة مساهلة النسب القسمية ومحركات الرواتب
- تحليل نسبة انتقال الربح وأثر تغيرات الإيراد صعودا وهبوطا
- قراءة مؤشرات RevPAR Index وARI وMPI للمجموعة التنافسية
- مقارنة GOPPAR والتكاليف غير الموزعة بين الفنادق النظيرة

اليوم 4: احتياطي الأثاث والتجهيزات والتخطيط الرأسمالي ومخاطر إعادة التموضع

- قواعد تمويل احتياطي الأثاث والتجهيزات واختبار كفايته
- خطة رأسمالية لعشر سنوات مبنية على مسح حالة المبنى
- تقييم طلبات الإنفاق الرأسمالي بالعائد على الاستثمار وفترة الاسترداد
- خيارات إعادة التموضع من التجديد الخفيف إلى تغيير العلامة
- مصفوفة قرار الاحتفاظ أو إعادة التمويل أو البيع للملاك

اليوم 5: دراسة الحالة وإعداد خطة إدارة الأصل الفندقية

- تشخيص بيانات التشغيل وعقد الإدارة لفندق الحالة
- نتائج مساهلة الموازنة وتدقيق الرسوم لفندق الحالة
- فجوات المجموعة التنافسية وطلبات الإجراء لفندق الحالة
- الخطة الرأسمالية وتوصية إعادة التموضع لفندق الحالة
- استكمال خطة إدارة الأصل الفندقية وعرضها أمام لجنة المالك

المهارات التي ستكتسبها:

- تفسير عقود إدارة الفنادق
- تدقيق الرسوم الفندقية
- مساهلة الموازنة التشغيلية
- المقارنة المرجعية بالمجموعة التنافسية
- تحليل نسبة انتقال الربح
- ترتيب أولويات النفقات الرأسمالية
- تقييم خيارات إعادة التموضع
- مراجعة تقارير المالك

لماذا تحضر هذه الدورة:

- إعداد خطة إدارة الأصل الفندقية لفندق حالة ورفعها إلى مجلس المالك أو لجنة الاستثمار لاعتمادها
- تحديد التوقيت المناسب لتفعيل اختبار أداء المشغل أو رفض بند في الموازنة أو اعتماد طلب رأسمالي
- تجنب دفع رسوم إدارة زائدة وترك احتياطي الأثاث والتجهيزات دون تمويل وتنفيذ تجديرات لا تسترد تكلفتها
- نقل قائمة تدقيق الرسوم وورقة مساهلة الموازنة ونموذج المقارنة المرجعية إلى فرق المالية والشؤون الفنية لدى المالك

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يعرض المشاركون خطة إدارة الأصل الفندقية على مجلس المالك أو لجنة الاستثمار في الصندوق أو صاحب القرار في المكتب العائلي. ويعتمد المالك عليها في تحديد مستهدفات المشغل السنوية، واعتماد طلبات الإنفاق الرأسمالي أو تأجيلها، وتقرير تفعيل اختبار الأداء، وصياغة قرار الاحتفاظ بالأصل أو بيعه. وبعد أول دورة موازنة وفق الخطة، تقارن المنظمة نسبة انتقال الربح الفعلية وحركة مؤشر RevPAR Index وعوائد المشاريع الرأسمالية بما ورد في الخطة، ثم تعدل الافتراضات التي لم تتحقق.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشارك قبل دورة إدارة الأصول الفندقية؟

يحتاج المشارك إلى قدرة على قراءة قائمة التشغيل الشهرية للفندق ومعرفة البنود الرئيسة في عقد إدارة الفندق. ويساعده إحضار موازنة مشغل أو فاتورة رسوم بعد إخفاء بياناتها في يوم دراسة الحالة.

بم تختلف دورة إدارة الأصول الفندقية عن دورات دراسات الجدوى والاستثمار الفندقية؟

تختبر دورات الجدوى قرار شراء الفندق أو بنائه وتقييمه قبل الصفقة. أما هذه الدورة فتبدأ بعد الافتتاح، وتعد المالك لمتابعة المشغل ومساءلة الموازنات وتدقيق الرسوم وتخطيط الإنفاق الرأسمالي وتقرير إعادة التموضع أو الاحتفاظ أو البيع.

لماذا تركز إدارة الأصول الفندقية على نسبة انتقال الربح لا على الإيراد وحده؟

لأن نسبة انتقال الربح تبين الجزء الذي يصل من كل تغير في الإيراد إلى إجمالي الربح التشغيلي. فقد يرتفع الإيراد لكل غرفة متاحة بينما يتراجع الهامش، لذلك يختبر المالك هذه النسبة ليعرف هل يضبط المشغل التكاليف مع صعود الإيراد وهبوطه.

ماذا يعود به المشارك من دورة إدارة الأصول الفندقية؟

يعود المشارك بخطة إدارة الأصل الفندقية لفندق حالة، تتناول تشخيص العقد ونتائج تدقيق الرسوم ومساءلة الموازنة وفجوات المجموعة التنافسية والخطة الرأسمالية وتوصية إعادة التموضع أو الاحتفاظ أو البيع، جاهزة لمراجعة المالك.