

イタケル・イトベダ - ヴィニシウス・イトベダ

新着情報

ブラジルのバイク革命

2人の兄弟が、安定した関係とプロフェッショナルな経営を持つカップルに焦点を当てることで、モーター市場をどのように変革しているかを理解する。

ZC-ZX

表紙を飾る：

ロレーナ・デ・ジーガス

出版：

イヴェテ・T・ドス・サントス・コンセイソン

レビュー

アンナ・ガブリエラ・ロザンテ

R873n	Roveda, Vinicius Strazzabosco Nova motelaria : a revolução dos motéis no Brasil / Vinicius Strazzabosco Roveda, Raquel Strazzabosco Roveda – Santa Maria/RS : Os Autores, 2021. 160p. : il. ISBN: 978-65-89469-15-5 1. Motéis – gestão 2. Motéis – serviços 3. Motéis – marketing 4. Motéis – arquitetura I. Roveda, Raquel Strazzabosco I. Título CDU 640.41
-------	--

Ficha Catalográfica elaborada por Eunice de Olivera – CRB 10/1491

**この著作権はすべて著者： ヴィニシウス・ストラツァボスコ
・ロヴェーダ、ラケル・ストラツァボスコ・ロヴェーダに**

帰属する vinicius@zeaxmoteis.com.br

www.zeaxmoteis.com.br インス

タグラム

ゼアックス・モーティス

{2021年10月}

ブラジル印刷

概要

1. 序文	5
2. 著者紹介	7
3. はじめに	9
4. モテラリアと新モテラリア	13
4.1 ニュー・モーター.....	20
4.2 モーター事業と投資.....	20
4.3 ニュー・モーターの基礎.....	27
5. ザ・ホテル리어	33
5.1 収入	39
5.2 経費.....	40
5.3 収益性	45
5.4 稼働率.....	48
5.5 平均チケット	49
5.6 レブパー	51
5.7 カスタマーレビュー	56
6. サービス	59

6.1	はじめの一步.....	61
6.2	リーダー.....	63
6.3	チーム選考プロセス.....	67
6.4	トレーニングと能力開発.....	74
6.5	モチベーション.....	76
6.6	標準化.....	84
7.	マーケティング.....	93
7.1	ポジショニングの定義.....	93
7.2	理想的なモーター.....	96
7.3	価格戦略の構築.....	98
7.4	顧客重視.....	103
7.5	積極的な集客方法.....	115
8.	建築.....	127
8.1	プロジェクトに適用されたコンセプト.....	127
8.2	理想的な構造.....	130
8.3	スイート・ポートフォリオ.....	132
8.4	維持と再投資.....	136
8.5	コンストラクション・マネジメント.....	141
9.	モーターの未来と私たちのビジョン.....	145
10.	ブラジル全土のホテル経営者のビジョン	
	ノヴァ・モテラリアについて.....	148

1. 序文

ヴィニシウスとラケルによるこの仕事は、多くの不公正を正すことから、ホスピタリティ業界以外の他の起業家を鼓舞することまで、いくつかの使命を果たす画期的なものだ。そう、正義を貫くこともそのひとつなのだ。

過去にマリオ・エンリケ・シモンセンが使ったとされる、事実とは異なる表現から始めよう。当時の大臣は、ブラジルらしい現象に言及したいときにジャブチカバという表現を使い、その果実がブラジルにしか存在しないこと、そして危機を解決する創造的な方法を正当化した。その後、科学者たちはシモンセンに異議を唱え、この果実はアメリカの他の地域に生育しているだけでなく、わが国原産ではないことを証明した。

そして、シーザーのものはシーザーに与えるという精神で、もてなしと娯楽の場としてのモーテルはブラジルにしか存在しないことを思い出そう。アメリカのモーテルは別物だ。モーテル産業は、典型的なブラジルの産業であるため、長

年にわたって自己改革を続けてきた。外国人起業家は、このビジネスコンセプトを理解するためにブラジルを訪れ、他の国へ輸出する。

シングルがパーティーをするためのスペースから、日常から抜け出したいカップルのための都会の目的地となった。ステイケーションという表現が一般的になるずっと前のコンセプト、「住んでいる街の中で楽しく新しい宿泊体験をする」を完璧に翻訳したものだ。

しかし、以前は、リゾートへの旅行とは異なり、このような外出は、困惑したり、嫌な顔をされたりするのを恐れて、秘密裏に行われるものであったとしたら、ヴィニシウスやラケル・ロヴェーダ、そして彼らの仲間たちが、市場に対する間違っただ認識を解体し、モーター業界をホスピタリティ業界の中でふさわしい重要な場所に引き上げたおかげで、そのシナリオは変わった。

ヴィニシウスとラケルは、型にはまらない新しいコミュニケーション・キャンペーン以上に革命を推進してきた。さらに、革新的な経営モデルを導入し、クラウドファンディングで投資家を集め、フランチャイズモデルにも取り組んでいる。

偉大になるためには、野心、集中力、そして才能が必要だ。本書は、この分野で働く人々にとって単なる参考書ではない。製品のリポジショニングや、偏見を克服しながら取り組む勇気について語られ、ブラジルが世界に教えられることがたくさんあることを示しているからだ。

おめでとう、ヴィニシウスとラケル・ロベダ。

アレクサンドル・グレン著

ICHホテルマネジメント（インターシティホテルズ）CEO

2. 著者たち

ラケルと私は一緒に生まれ育った。1カ月と1年違いで、これ以外にあり得なかった。私たちの関係はいつもとても良好で、まるで子供の頃から仲良く暮らしてきた兄弟のようだった。私たちの職業人生の始まりは、私たちが別々の道を選んだことを意味し

ていた。私は1994年にバンガローで父と一緒に働き始めた。リオグランデ・ド・スル州サンタ・マリアにあるモーテル。

バンガローは1979年にオープンしたモーテルで、この地域で最初のモーテルです。私たちの父は先見の明があり、パイオニアでした。私たちは彼の価値観、仕事への意欲、神への信仰を受け継ぎました。私たちは父から多くを学びました。

すでにホテル経営学科を卒業していたラケルは、サンタ・カタリーナでこの分野でキャリアを積むことを選んだ。時は流れた。私は法律の道に進み、ラケルはホテル経営者として働き続けた。

姉がサンタ・マリアに戻り、私とともにバンガロー・モーテルの経営を引き継ぐのだ。これは私たちにとって初めての仕事上の挑戦だった。この決断には、外部のリソースやメリットは何も

なかった。田舎で小さなモーテルを経営するために、ホテルでのキャリアを変えるのか？

私たちのスタートは遅かった。私たちは懸命に働き、この分野にチャンスを見出した2人の若者だった。当時、良いモーテルは稀だったが、まだ存在していた。私たちは考えた。

その瞬間からバンガローモーテルの進化が始まった。当初は私たち2人で何でもやっていたが、役割分担のない経営はうまくいきませんでした。

そうだね。そこで私たちは、彼女がチームと運営を担当し、私がマーケティングと建設を担当することで合意した。みんながそれぞれの分野で成果を上げ始め、小さな利益も投資に変わった。バンガローは、財務的な結果だけでなく、プロフェッショナルな経営という点でも進化を遂げた。

私たちはプロフェッショナル化に夢中になっています。ブラジルでは、バンガローがブラジルで初めてMPEブラジル（Sebrae、Gerdau、National Quality Foundationが推進する零細・小企業のための競争力賞）から優れた経営実践を認められたモーターとなった。プロフェッショナルな経営と、安定した関係にあるカップルを重視すること。

2009年、私は、フランチャイズ、パートナー、そして市場のプロ化を目指してモーター・チェーンを構築するという夢を最初に思い描いた。2011年10月、私たちはZeaxを設立しました。この分野のプロ化を使命とし、ホテル業界のパラダイムを打ち破り、記事を出版する会社が誕生したのです。Zeaxとともに、ZayaとDropsという2つのモーターブランドも誕生しました。

時は流れ、ゼアックスはブラジル最大のモーター・コンサルタント会社となった。23州で事業を展開している。ドロップス・チェーンは、リオ・グランデ・ド・スル州、サンタ・カタリーナ州、パラナ州、サンパウロ州、連邦管区、アマゾ

ナス州でユニットを拡大した。その夢の一部が実現した。

今日、私たちの仕事は毎年何千ものモーテルと何百万人も
の観光客に影響を与えている。そしてこれは、夢を抱いた2人
の兄弟が現実を形作っただけの物語ではない。私たちととも
にブラジル中のモーテルを変えてきたすべての人々の物語な
のだ。

ヴィニシウス・ロベダ、2021年10月

3. はじめに

2019年7月にZeaxが『モーターはいかにしてブラジルで10億ドル規模のビジネスになったか』という本を発売したとき、私たちには市場に存在する偏見を打ち破るという明確な目的があった。この本は、モーターを実際のビジネスとしてアプローチした最初の作品であり、起きている変革を提示する参考資料となった。多くのオーナーは、この本をこの地域の「バイブル」、あるいはすべてのモーター経営者のベッドサイド・ブックに分類するほどだった。それから2年近くが経ち、私たちは再び2冊目の本を読者にお届けすることになった。

それ以来、多くのことが変わった。私たちの仕事は規模を拡大した。COVID-19の大流行によってモーター業界はどん底まで落ち込んだが、その後、モーターが都市部における安全なレジャーや娯楽の選択肢となったことで、V字型に好転した。最初の波が最高潮に達した2020年4月、私たちは本書のタイトルとなった「新しいモーター」という表現を思いついた。

ニュー・モーターは自由への叫びであり、変わりゆくモーターが本当に別の呼び方をする必要があることを確認するものだった。適切なコンセプトを持ち、善と悪、新と旧を区別する必要があったのだ。

月日が経つにつれて、この表現は全国的に支持されるようになり、すでにビジネスを展開していた多くのモーター経営者がこの表現を採用した。即座に共感が生まれたのだ。ニュー・モーターは市場で注目を集めた。

すべてのコンセプトにはテクニック、理論、知識が必要だ。また、各当事者がこのアプローチを採用する動機を知る必要もある。それ以来、私たちはニュー・モーターとは何か、どうすればニュー・モーターの一員になれるかを説明するためのコンテンツを集め、整理し始めた。本書は、ニュー・モーターとは何かということの基礎を固める必要性から生まれた。モーター・ビジネスの概念、その仕組み、そしてこの革命のサポーターになるために必要なことを、すべての人に紹介するために。

本書の第1章では、まさにこのムーブメントのコンセプトと、モーターをビジネスとして成立させるためのパラメータを扱っている。ニュー・モーターのコンセプトは、モテリエ、サービス、マーケティング、建築という4つの柱を中心に構成されている。

この旅はモーター従業員から始まる。ホテル経営者は、変革の主な触媒である。彼らはビジョンを持ち、ビジネスを理解する必要がある。そのためには、ホテル経営の指針となる指標を理解することが不可欠である。

ホテリエの姿を理解した上で、第二の柱であるサービスを本書の第三章で扱う。ここでは、採用、リーダーシップ、ト

レーニング、標準化など、繰り返し取り上げられるテーマについて掘り下げていく。要するに、モーターの実際の運営である。

第4章は、ニュー・モーターの次の柱であるマーケティングに特化している。この分野では、ポジショニングの重要性、戦略、価格、ビジネスの焦点としての顧客、さらに、モーターにおける顧客獲得を増やすための効果的な行動について分析する。

最後の柱であるアーキテクチャは、本書の第5章で扱われる。ここでは、オペレーションの構造、スイート・ポートフォリオの重要性とその意味、スイート・ポートフォリオにおけるメンテナンスの関連性などを紹介する。

そして最後に、ホテル・グループで頻繁に取り上げられる建設管理について説明する。

この本の第6章は、私たちのビジョンに焦点を当てている。今後数年間におけるモーターの将来像について、数ページを割いた。そして最後に、他のモーター経営者たちの「ニュー・モーター」に対するビジョンについての短い証言で締めくくります。この革命は私たちだけのものではなく、このセクター全体のものであるという事実を具体的に表現しています。

最初の本と同様、この本でも、ホテル業界で働くすべての人、あるいはこれから働こうとしている人たちがすぐに活用できるよう、実践的な方法でコンセプトが示されている。

私たちは、読者の皆様をニュー・モーターへの旅にご招待します。

ハッピー・リーディング

2021年10月、ヴィニシウス・ロベダとラケル・ロベダ。

4. モテラリアと新モテラリア

当たり前なのがすべてそうだとはい限らない。モートル」という言葉は最近生まれたもので、まだ概念化されていない新しいものだ。市場関係者として、この言葉の意味を技術的に定義することは我々の義務である。

「*motelaria*」という言葉は、「*motel*（モートル）」という単語と、活動を表す接尾辞「*aria*（アリア）」を組み合わせたものである。つまり、モートルの活動を表している。モートル経営とは、モートルを経営する科学である。¹科学とは、学問分野として体系化された知識である。だから、この意味が正しいことは明らかだ。したがって、モートル経営とは、モートルを経営するために必要なすべての活動をまとめたものである。

モートル・ビジネスそのものは新しいものではない。この種のビジネスは60年以上前から存在している。新しいのは、管理プロセスから製品・サービス戦略、そしてこれらと顧客との関係に至るまで、すべてを網羅する、適用可能な経営モデルの決定であり、この研究の主題である。

この概念の中に、モーターを経営する人、つまり支配人という姿がある。そして、支配人だけでなく、そこで働くすべての人が、良い経営に必要なすべての活動をしている。モーター・マネージャーとは、モーター・ビジネスに従事するすべての人のことである。

¹ 「Aria" in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, 2008-2021.<https://dicionario.priberam.org/aria>. 21.09.2021にアクセス。

² 「Science" in Michaelis Online.<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ci%C3%Aancia/> Accessed on 21.09.2021.

これを定義した上で、ニュー・モーターの起源を理解することにする。ブラジルでCOVID-19が大流行した当初、私たちはこの言葉を、経営方法を効果的に改革しているモーターの呼称として作り出した。私たちの最初の本で、モーターという業態が近年遂げた変革が明らかになったが、それこそがこの新しいコンセプトの一部であることを覚えておこう。あの本は障壁を取り払い、モーターをビジネスとして考えることを可能にした。この2冊目の本では、ビジネスモデルに焦点を当て、重要な経営の基本を詳述し、より密度の濃いアプローチを提示しようとした。

まず始めに、ニューモーターがモーターそのものの一部であることを確立することが重要だ。どちらも同じコンセプトから生まれたものであり、モーター経営の科学を定義するものである。ニュー・モーターは、より伝統的なコンセプトを進化させたものであり、モーターの未来である。それは、運命を築きつつある現代の成功したモーターを象徴している。

その表現力の強さから、このコンセプトは全国に支持者を獲得し、もはや一部のグループに限られたものではない。モーター業者は、成功している最新のモーターを「ニュー・モーター」と呼んで区別してきた。一方、時代遅れの施設は、

古いもの、陳腐なもの、時代遅れのものとしている。

この動きは新しくも儂くもない。『ブラジルでモーターはいかにして10億ドル規模のビジネスになったか』では、10年前にモーター市場がブラジルで変貌を遂げたことを明らかにする一連の議論を引用した。今日、私たちは、ニュー・モーターの常連客数の増加によって成長する変化が持続する、この始まりをまだ生きている。

このような利用客の増加は、パンデミックの間にレジャーの選択肢としてモーテルが再発見され、その結果、モーテルの利用に対する偏見が崩れたことに起因する。多くの都市では、カップルがモーテルを利用する選択肢とは考えられておらず、まさにここにこそ、ニュー・モーテルに適した新ビジネスの大きなチャンスがある。

モーテルをどのように始めるかを説明する前に、成功するモーテルとは何かを定義することが重要である。成功するビジネスとは、利益率が高く、投資した資本に対して十分な報酬が支払われ、魅力的な成長を遂げるビジネスであると言うのが論理的であろう。従って、このような特徴を持つモーテルは成功したビジネスとみなされる。

しかし、利益を上げ、資本に報酬を与えるすべての施設がニュー・モーテルに含まれるわけではない。この概念には、前述した財務的な実行可能性のポイントが含まれる。そしてそれ以上に、事業の構造、サービスの提供、顧客との関係全体に関わってくる。

ニューモーテルとは、収益性が高く、利益を上げ、顧客の生活に良い影響を与えるモーテルである。これが本書の主眼のひとつである。このムーブメントの一員とみなされるための基盤を示し、提示することである。

最初の本と同様、ここで紹介するアイデアは理論の結果ではなく、長年の実践の結果であることを私たちは主張する。自社のモーテル・ブランドで最前線に立つにせよ、コンサルティング会社で何百ものクライアントと仕事をするにせよ、モーテル・スクールで学生を教えるにせよ。

ニューモーテルは真のコンセプトであり、その基盤もまた同様である。これらは、このセクターの経験を検証したもので、共通の特徴に対応し、顧客の支持を得て市場シェアを拡大してきた。

その基本的な構成と、モーテル経営者が自分の施設を確実にその一部にする方法について説明する前に、質問をすることが重要である： *モーテル事業とホテル事業の関係は？*

ホテルと同様に、モーテルも宿泊施設である。モーテルは、数時間または1日単位で利用可能な部屋またはスイートルームで構成され、人々はその施設を楽しむことができる。モーテルが宿泊手段であるかどうかを決定するのは、この宿泊の目的ではない。その判断は事業の性質から来るものであり、この点ではホテルとの違いはない。目的を見ると、モーテルの宿泊の約90%はレジャー目的である。リゾートなども同様だ。また、出張で宿泊するビジネストラベラー向けの宿泊施設の割合もある。

ブラジルモーテル協会（ABMotéis）は、ブラジル全土のモーテル業界を代表する主要組織であり、モーテルを宿泊施設のリストに含めるよう尽力してきた。信じられないことに、現在の法律ではモーテルは宿泊施設とみなされていない。私たちは、この歪みが一刻も早く是正されることを願っています。

これまで述べてきたことから明らかなように、モーテルは確かに滞在する場所である。私たちは今、本書を導くコンセ

プトが何を表しているのかを理解しながら、「新しいモーター」の話に移ろう。

4.1. 新しいモーテル

先に説明したように、ニュー・モーテルはホテル経営の進化形である。この道を選ぶホテル経営者は、経営の改善と完璧を追求している。

このコンセプトを明確にした上で、モーテルがこの進化を遂げるための基本的なポイントに移ろう。ニュー・モーテルの柱に入る前に、ビジネスとしてのモーテルを投資の観点から分析することが不可欠だ。

4.2. モーテル事業と投資

ニュー・モーテルの実用化、つまりモーテルの変革は、経営者が現状を変えようとする意思を持っていることが大前提となる。モーテルは当然、イノベーションを好まないビジネスモデルを持っている。それどころか、宿泊を好む。モーテルの建設には、土地の広さや運営に必要な建築面積の大きさから、多額の投資が必要となる。

スイートルームが20室ほどある中小企業を考えてみよう。ガレージ、寝室、オフィス、キッチン、チェックイン、チェ

ックアウト、物置を合わせると、少なくとも1,000平方メートルの建築面積があることになる。³国の平均建設費の指標であるCUB/Brasilを分析すると、その値は、7月に

³CUB/Brasilは、ブラジル建設産業会議所（CBIC）が作成した指標である。
。 <http://www.cbicdados.com.br/menu/custo-da-construcao/cub-medio-brasil-custo-unitario-basico-de-construcao-por-m2>にて入手可能。

2021年時点では、1平方メートルあたり1768.21リアルである。言い換えれば、この開発の平均建設費は、土地なしで、すでに170万リアル以上に達することになる。

つまり、他の小規模ビジネスと比較して、設立に高額な初期投資を必要とするビジネスモデルがここにある。ここで忘れてはならないのは、減価償却費である。会計上の減価償却ではなく、ホテル運営に使用される備品やアイテムの減価償却のことだ。

この初期資本には多額の投資が必要であり、減価償却もあるため、建物や設備に固定された資本は、使用する期間にわたって希釈する必要がある。この資本貢献がCAPEXと呼ばれるもので、英語の*Capital Expenditure*という表現に由来する頭文字で、資本財への支出や投資を指す。CAPEXが高ければ、モーターの営業利益率は、割り当てられた資本に対して魅力的なリターンを提供する必要がある。言い換えれば、長期にわたって魅力的なリターンがある必要がある。

この観点から、ホテル経営が営業利益を上げる必要があることは論理的であるように思われる。一部の経営者が考えているのとは反対に、希薄化すべき主要な経費は、事業を維持するためのコストではなく、割り当てられた資本のコストで

ある。だからこそ、モーテルのビジネスモデルでは、例えば小売業よりも高い利益率が義務付けられているのである。

古いモーテルの場合、ホテル経営者は数十年前に初期投資を行った。この投資は時間の経過とともに希薄化した。このビジネスは、低いが、それでも興味深い一定の利益率を維持している。こうして伝統的な快適さが生まれる。

CAPEXが高ければ、利益
率も高くなる。

ホテルの運営は、割り当
てられた資本に対して魅力
的なリターンを提供する必
要がある。

言い換えれば、長期にわ
たって魅力的なリターン
がある必要がある。

前述の状況では、たとえ客数が減っても、最悪のシナリオでは、その古いモーターは弱体化した体質でも営業利益を生み出すだろう。そして、パンデミック以前は、多くの場所でそれが現実の状況だった。パンデミックは結局、このような時代遅れのモデルを使うことによって、これらのビジネスがいかにか脆弱であることを示すことになり、黄信号が灯った。ニュー・モーターに参加することを決めたモーター業者もいれば、事業を売却したりリースしたりしたモーター業者もいる。

さらに、物件という点もある。古いモーターの多くは、近年不動産価格が高騰している地域にある。通常、モーターは広い土地に建てられている。このような状況では、モーター経営者は、割高な立地にある昔ながらの企業で、経営から得られる利益では資本を割くことができない。確かに、モーターに終止符を打ち、不動産開発への道を開くという決断は、財政的観点から見て最も賢明である。

この決断は、モーター・ビジネスが衰退しているとか、モーター・ビジネスが悪いという意味ではなく、その特定の場所においては、この選択肢の方がモーターよりもはるかに多くの結果を生むということを意味している。そして、これは進化と経済成長の一部なのだ。気配りのできるモーター経営

者は、そのような状況に直面した場合、物件を売却し、実現可能な別の地域に新しいモーターを建設することができる。

すでに利益による自己満足感があったとすれば、多くの経営者が大型物件を高値で売却することを夢見ていたことが、これに拍車をかけた。これらは、伝統的なモーターのビジネスモデルが力強い成長を好まず、こうして市場が長年ゆっくりとした進化を続けてきた理由の一部である。

多くの創業者は理解し
ていなかった。

新規顧客の獲得という一定
のサイクルを維持しなければ
ならないということ。

そして、事業の健全性を
維持するためにモデルを
更新した。

過去10年間、国民経済にはいわゆる失われた10年と呼ばれる時期があり、経済発展の数値は芳しくなかった。このような景気低迷に加え、営業コスト、とりわけエネルギーコストと人件費の高騰が重なり、経営はさらに厳しくなった。行政の失敗もまた、いくつかのモーターが文字通り立ち行かなくなる一因となった。

伝統的なモーター経営者にとっては、数十年前に行われたその大規模な投資は、補充する必要がないことがほとんど必須だった。多くの創業者は、事業の健全性を維持するためには、新しい顧客を惹きつけ、モーターを最新の状態に保つという一定のサイクルを維持することが必要だということを理解していなかった（そして今も理解していない）。このように、資本不足が事業の革新を妨げたのである。

不当な偏見により、国立経済社会開発銀行（BNDES）はモーターを宿泊施設としてではなく、サウナと同様のビジネスとみなしている。BNDESがモーターの設立や維持のために資金を提供することは、法律で禁止されている。このような状況は、FUNGETUR（一般観光基金）や憲法開発基金のような観光資金枠にまで及んでいる。

奇妙な状況だ。私たちは最初の本で、モーターに宿泊するカ

カップルのプロフィールを明らかにした。例えば、Booking.comのようなオンライン予約プラットフォームで、ホテルと並んで1日当たりの料金を販売している何千ものモーテルがある。高速道路の脇にあるモーテルは、この役割を模範的に果たしている。つまり、カップルの生活の質を効果的に向上させるビジネスが、なぜ融資されないのだろうか？ 技術的な議論は？

こうした禁止事項や制度的偏見は、公的機関だけのものではない。グーグル自身、その地図プラットフォームと国内で広く使われているWazeアプリで、最近、高速道路沿いのモーテル広告にいくつかの制限を設けた。家族連れで高速道路を旅行し、休憩を必要としている人が、性風俗営業だという口実でモーテルの広告を見ることができないのだろうか？

モーテルは公的資金に依存しない金融機関から融資を受けることができ、資本へのアクセスは他の企業と同じように行われる：金利は信用履歴、透明性、会計数値、提供される保証によって決まる。唯一の問題は、これらの融資枠の期間である。通常、運転資金を目的とする既存の融資枠の平均期間は48～72カ月で、投資額と事業収益率を分析すると、これは比較的短い。

私たちは2019年に、Bloxs Investimentosプラットフォームを通じてホテル・セグメントへの粉碎投資家の誘致を開始し、この状況を回避することに成功した。これにより、5,000リアルからの株式で誰でもホテルセグメントへの投資家になることができるようになった。

それ以来、私たちはブラジルで最大のモーテル投資家グループを集めることに成功し、すでにドロップス・チェーンに600万リアル以上を投資した260人以上の投資家で構成されて

いる。これらの行動は、金融市場の観点から、いかにこのビジネスが利益を上げうる真剣なビジネスであるかを、透明かつ合法的な方法で示そうとするものである。

ビジネスの分析に移り、堅実で収益性の高いビジネスを構築する道を示すニュー・モーターの基本を見てみよう。

4.3. ニュー・モーターの基礎

新しいモーターとはプロセスである。赤ん坊が一人前の人間に成長するように、古いモーターが新しいビジネスモデルの中に組み込まれるには、あるプロセスを経なければならない。短期間でモーターが完全に生まれ変わったという成功例もあるが、それは単発的なケースであり、原則として、すでに他の事業や利用可能な資源、市場に関する知識を持っている経験豊富なモーター経営者が実行したものであることを忘れてはならない。私たち自身も、ドロップスの老舗の改装を手がけたことがある。

180日前後で成果を上げた好例。

新しいモーター・スタンダード・スイート



新しいモーター・スタンダード・スイート (続き)



ニュー・モテル・スタンダードのインテリア・エリア



新しいモーターの標準的なファサード



この例に関しては、15年以上にわたって進化してきた構造化されたビジネスモデルの再現であることを認識することが不可欠である。言い換えれば、この変革は短期間で行われたとはいえ、私たちは何をどのようにすべきかを熟知していたのである。本書のアイデアは、まさに市場で働く人々にニュー・モーテルの基礎を説明することである。そうすれば、その仕組みを理解し、モデルを作り、それを適切に再現することができる。

従って、この進化を理解することで、ニュー・モーテルは基礎の上に成り立っており、そのひとつひとつが、モーテルがニュー・モーテルの中で自らを考えることができるようにするために必要不可欠な柱となっていることが理解できる。これらの柱は度合いが異なり、徐々に新しいビジネスモデルへの近さを表している。

このモデルの設計を始めたとき、私たちは、この分野で際立っているモーテルの共通点をできるだけ単純化しようと考えた。さらに、衰退しつつある他のモーテルの欠点を見極めた。そして、ニュー・モーテルを4つの基本的な柱で表現することにした。これらは、ブラジル全土の何百ものモーテルを実際に視覚化する中で私たちが見てきたものを反映している。提示された原則は、このテーマに関する議論を消滅させる

ことを意図したものではなく、モーター経営者が完成させることができる出発点に焦点を当てたものであることを忘れてないでいただきたい。

私たちの実践経験から、モーターの業績に直結するのは、経営の進化が最も顕著に現れる4つの分野であることに気づいた。この進化を支え、構築する4つの柱は以下の通りである：

1. ホテルマンだ；
2. サービス
3. マーケティング
4. 建築。

NOVA MOTELARIA

1.MOTELEIRO

2.SERVIÇOS

3.MARKETING

4.ARQUITETURA

1. モーテリア: モーテルをニュー・モーテルに変えるキーパーソン。彼らのビジョン、経営、投資判断に関わる。

2. サービス: 提供されるスペースに関連する非常に強力な製品要素があるが、そのスペースの準備、つまりサービス、清掃、メンテナンスが、ビジネスを充実させるための基本であることを理解することが不可欠である。

3. マーケティング: マーケティングとは、顧客の獲得と維持を目的とした行動と戦略のこと。カスタマー・エクスペリエンス、ポジショニング、プライシングは、ノヴァ・モテラリアにとって変革のポイントである。

4. 建築: これは多くの人にとって、ニュー・モーテルを総括する柱である。更新された建築は、近年生まれ変わったモーテルに共通する特徴のひとつであることは間違いない。しかし、前にも述べたように、それだけでは終わらない。建築においては、ブランドのポジショニングと戦略に沿ったプロジェクトの方向性が基本である。

これらの柱のそれぞれには、ニュー・モーターを運営上の現実に適合させるための概念と定義がある。これらは私たちの基盤であり、私たちのビジネスモデルの一部になろうとするモーターの出発点である。これから数章にわたって、それぞれの柱について説明し、それらを構築するために必要な道筋を示していく。

5. ザ・ホテリア

モーテルの変革は、主な資産であるモーテル経営者から始めるのが当然だと思われる。支配人自身はその可能性に気づかなければ、良い結果を得ることは不可能だ。彼らを中心に据えることで、誰がモーテルを経営するかという根源にある制限的な信念や偏見を排除することができる。

必要なプロセスを完全に理解し、目的を達成するために、彼らは変化の触媒となり、市場で起こったすべてのことを認識していなければならない。**マネージャーは、モーテル内におけるニュー・モーテルの真の大使である。**彼らのメンタリティーの変化は、私たちの他の基盤を構築するための基本なのです。

モーテリアのビジョンが揃ったところで、それをチーム全体に伝える時が来た。自分たちの目的は何か、ノヴァ・モーテリアにおけるモーテルとは何か、そして経営者は自分の企業を市場でどのように位置づけたいのかを、正確に理解してもらうことが不可欠だ。チームはこのプロセスに完全に組

み込まれる必要がある。

このアライメントの改善に貢献する単純な行動の例は、顧客からの賛辞を壁で共有することである。モーターは、顧客サービスの認識に関してマイナス点がある。例えば、顧客と客室係との間に接点がないため、スイートルームの清掃作業と、数時間のくつろぎを求めるカップルが経験する瞬間とが離れてしまう。

レジャーだ。だからこそ、この壁画を描くことで、スタッフに仕事の成果を見せることができるのだ。これによって、メイドがホテルに与える影響の認識が具体化される。

このことを念頭に置いて、私たちは何年も前に、私たちのモーターの使命はカップルの生活の質を向上させることであると定義しました。これは、マニュアルの中の忘れられた言葉や、支配人室のボードに書かれた言葉とはほど遠く、チームと日々共有される明確な使命なのです。そして、この炎をメンバー一人ひとりの中で燃やし続けることが、あなたの仕事なのです。次の章では、このサービス提供のテーマとその重要性についてさらに掘り下げていく。

つ目の柱は、サービスであり、ホテル経営者がチームとともにこの分野をどのように構成すべきかについて話す。そして、ニュー・モーターのメンタリティとビジョンについて、これらの人々が明確であることを確認する必要がある。

マネージャーはビジネスの指揮官である。飛行機のパイロットのように、マネージャーは、実行した戦略や行動が望ましい結果をもたらしているかどうかを理解するために、モーターの指標にすぐにアクセスできる必要がある。私たちが講演で提示するイメージは、飛行機のパイロットのコックピツ

トである。



ホテルマンはパイロット
のように先頭に立つ
ビジネスのモーターが
目指すべきビジョンと
方向性を決定する。
ある行動を計画し、委
任し、指揮を執る。

モーテルのマネージャーは、ビジネスの先頭に立つパイロットのようなものだ。モーテルのビジョンと進むべき方向を決定する。特定の行動を計画し、委任し、担当する。例えば、パイロットがキャビンを離れて乗客に水を飲ませることは推奨されない。そうしたら誰が責任者になるのか？ この例えは、モーテルの共同経営者が事業の運営に専念する場合にも当てはまる。

このような状況であっても、経営者は少なくとも月に数時間は指標を分析し、事業の進路を描く習慣をつけることが極めて重要である。一方、同じマネージャーが実務をこなさず、ただ部屋で指標を分析しているだけでは、小さなビジネスが成功するとは考えられない。もしそれを望むホテル経営者がいるとしたら、あなたのビジネスが本当に第一線で活躍できるようになるには、数百倍の成長が必要だと言っておこう。そしてその場合でも、オペレーションの効率に目を光らせる必要がある。

ここで関連した観察を行うことが重要であり、経営に対するロマンチシズムは置いておく。内国歳入庁の2018年のデータによると、モーテルの91%がシンプル・ナショナルを選択している。モーテルはほとんどの場合、パートナー自身が経営する小規模事業であり、パートナーはさまざまな経営上の

役割を分担し、日々の運営活動を行うことが多い。そのため、モートルを経営する人の役割は明確だ。一方では、経営を監視し、ビジネスのペースを決定する必要があり、他方では、指標を監視し、目標を設定し、このセクターの発展に同調する必要がある。

指標については、事業の実行可能性を分析し、事業を成功に導くために有用である。ニュー・モートルの経営にとって重要なポイントを定義する際には、主要な指標、いわゆるKPI（重要業績評価指標）を設定する必要がある。

の進化とともに
関連する運営管理データに即
座にアクセスできるオンライ
ン・プラットフォームを持た
ないモーターは考えられない

。

と経営財務。

企業では、数字を知ることが実情を把握するための出発点となる。ビジネスの数字やデータは、意思決定を容易にするため、迅速かつ便利にアクセスできるスプレッドシートやシステムである必要がある。このデータは、ビジネスが現在どのような状況にあるかを示すものでなければならない。

進捗状況を評価するためには、一定期間（例えば昨年同期）の結果を比較し、季節性を排除することが戦略である。IT管理ソフトウェアの進化により、ホテルが事業の運営と財務管理に関する関連データをオンラインで即座にアクセスできるプラットフォームを持たないことは考えられない。

この質問の目的は、まさにホテル関係者に、数字を理解し、指標を読み取るという自分たちの役割を自覚してもらうことにある。同時に、彼らは日々直面する問題に対処しなければならない。このように、重要な経営指標を複雑にすることは、中小企業にとって助けになるどころか、むしろ妨げになることを理解している。

ホテル経営者にとって、ビジネスの他の重要な点を置き去りにしたまま、スプレッドシートの入力に何週間も集中するのは、効率的でも生産的でもない。この二律背反に直面した場合、提案されるのは、毎日、毎週、または毎月、主要指標

をモニターすることである。しかし、これは、小規模ビジネスにおけるマネージャーの最後の活動であるべきではなく、より効率的な管理システムの使用は、この作業で大いに役立ちます。

指標のうち、私たちが最低限必要と考え、ゼアックスで10年以上使用している項目を反映させる。私たちは、複雑化するよりも単純化しなければならないという現実的な路線に従っています。そのため、ホテル経営者の義務として知っておくべき7つの主要指標を選びました：

- a) レシピ
- b) 経費だ；
- c) 収益性；
- d) 稼働率；
- e) 平均的なチケット；
- f) REVPAR；
- g) NPS。

彼らについていく努力をすることで、あなたは間違いなくこのニュー・モーターの柱を正しく築き上げたことになる。

5.1. 収益

収益を知ることはビジネスの基本である。収益は、提供されたサービスによる収入と商品の販売による収入の合計で構成される。保険金や金融収入も含まれる。一定期間の収益を分析することは、企業の健全性を示す有力な指標となる。例えば、前年比での収益の伸びは、モーターの進歩を示すポイントである。一方、落ち込みは、何か問題があることを示している。

この分析について語るとき、最も有効な選択肢は年間比較

であることを強調しておきたい。つまり、例えば2021年12月と2020年12月の収益を比較する。これにより、季節性が排除され、その期間におけるモーターの現状をより正確に把握することができる。同様に、2年、5年、10年といった長い時間軸での年間分析も、推移を明確に把握することができる。

収益の源泉を読み解くことは、モーターの経営に関連するもう一つのポイントを分析することにもなる。

総収入に対する商品のこの側面について語る時 私たちは

食品 飲料 アメニティ、 お土産品

、エロティックな品物、その他施設によって販売され、サービスの提供とはみなされないものも含まれる。ベンチマークとしての平均は、売上の20%が商品によるものであることが望ましい。この割合は特性や位置づけによって異なる。しかし、重要なことは、たとえ格安ホテルであっても、これが平均チケットの向上に寄与する要因であることを明確にすることである。月次分析では、総収益に関する目標設定もできる。平均月商200,000リアル達成などのマイルストーンを設定することも、平均月商を200,000リアルまで引き上げるという年間増加率を設定することもできる。

売上高は前年同期比20%増となった。

5.2. 経費

適切なキャッシュフロー管理なしには、ビジネスを運営することはできない。そのためには、経営者が経費だけでなく収益データも把握していることが前提となる。この課題に取り組むにあたり、私たちの目的は、同じ特徴を持つ支出を統一するための勘定科目を作成することです。この分類を作成

することで、分析がより流動的かつ迅速になり、機敏な比較が可能になる。

この中で、簡略化した形ではあるが、洞察力を見出すために、年間比較を使ってホテル経営者が月ごとにモニターすべき5つの主要な勘定科目を挙げた。もちろん、経営のレベルや深さによっては、これを拡大することも可能である。経費をたった5つのグループに集中させることで、分析をスピードアップさせることができる。

年間比較では、例えば、エネルギーコスト（電気代と給湯）の上昇カーブを確認することができる。これが確認されれば、マネージャーはさらに踏み込んで詳細を探し、マクロを見て、詳細に基づき行動することができる。このように、ホテル部門における支出の主な分野は、エネルギー費、売上原価、営業費、清掃費、人件費、税金であると認識する。

A) エネルギー

私たちの分野では、エネルギー・コストが非常に重要です。どちらの場合も、効率はこの決定において考慮すべき第一の要素です。

お湯を沸かすには、環境から熱を奪って水に移動させるヒートポンプや、逆火方式のバイオマスボイラー、真空管を使った太陽熱温水器などが有効だ。私たちの経験では、モーターに数百台を設置した実績を持つライトテック社が製造・商品化したこの方式が成功している。逆火式のバイオマスボイラーについては、CEG Biomassa社のボイラーが効率的で費用対効果が高いことが実証されている。ソーラーチューブの分野では、Solar VAC社も実行可能なソリューションで豊富な実績を持つ企業である。

電力に関して言えば、財務に精通したホテル経営者にとっ

ては、自社に太陽光発電所を設置することが事実上義務となっている。この投資を選択することで、営業経費を変換し、収益性を向上させることができる。太陽光発電の分野で、ホテル部門で最も積極的な活動を展開しているのは

Dropsネットワークを含む重要なケースは、サニング・エネルギー・ソーラーである。

ブラジルはエネルギーコストが高い国だということだ。モーター経営者は、古く非効率な設備を交換するために、どのような投資を行うべきかを意識する必要がある。通常、これらの投資は非常に魅力的なリターンがあり、モーターの効率にもよるが、このコストは総収益の3%から11%に相当する。

B) 売上原価 (cmv)

売上原価は、再販を目的とした商品に関するすべての費用を表す。このカテゴリーには、食品、飲料、土産物、エロティック商品などが含まれる。重要なのは、売上原価の合計が高いかどうかではなく、売上に占める割合が目標の範囲内かどうか、また、これらの商品の取得にかかる総費用が魅力的な利益率を示しているかどうかを評価することである。

モーターの本質はサービスと商品の提供であることを忘れてはならない。私たちの最初の本では、セールスポイントとしてのスイートルームというコンセプトを作り出し、財務面やゲストの満足度におけるその重要性を明らかにした。

モーター経営者は、商品販売で収益の約20%を達成することを目指す必要がある。平均して、このレベルのモーターの

売上原価は9%から11%である。一方では売上を伸ばし、他方では再販商品の仕入れを改善することが目的である。コストを最適化するための興味深い対策としては、優良なサプライヤーと長期的なパートナーシップを結ぶこと、生産量が減少したアイテムを入れ替えること、厨房構造を最適化することなどが挙げられる。

厨房に関しては、ガストロノミーがモーター業界で達成した重要性に言及する必要がある。ホスピタリティ - アート

ゲストをもてなすということは、施設内で美味しい食事にありつけることが前提である。

ここに重要な問題がある。モーターは小さなビジネスだ。ほとんどの場合、すべての食事を調理する厨房構造を持つことは現実的ではない。そのため、品質要件を満たすサプライヤーと提携して食事を供給するという選択肢もある。

これは、コストや廃棄がビジネスに財務的な影響を与えることなく、優れた食事の選択肢を提供するために、Dropsチェーンが常に選択してきたモデルである。このパートナーシップで重要なのは、調理済み食事を供給する会社を選ぶことである。そのためには、アイテムの品質と、モーターで最終仕上げされる料理の製造経験を重視すること。顧客にとって、食事を提供するのにはモーターであり、外注先ではないことを忘れてはならない。だからこそ、料理の選択と仕上げが成功の鍵となるのだ。

メヌート・ガストロノミアは、ブラジル全土のモーターやホテルにサービスを提供している。メヌート・ガストロノミアは、ブラジル全土のモーターやホテルにサービスを提供してきた実績がある。現在、Dropsチェーンの公式サプライヤーである。

C) 運営費および清掃費

この勘定には、モータルの一般的な維持費すべてが含まれる。これには、事務所費、清掃材料費、洗濯代、水道代、家賃、リネン代、スイートルームや設備のメンテナンスなど、運営に必要なあらゆるものが含まれます。また、運営に含まれない場合は、不動産の賃貸料も含まれます。これは、財務的観点から賢明な判断と言えます。

この口座にかかる費用に注意を払うことが重要である。重要なコツは、常に交渉とボーナスを求めることである。

仕入先の選定、無駄を省くための管理、固定契約と年間調整に留意する。予想される平均の範囲内では、モーターは、家賃の支払いを考慮せずに、相対的な収益の7%から11%をこの項目で占めている。

家賃に関しては、問題はより複雑だ。事業の運営形態と立地が、賃料設定の決定要因となる。一部の人の希望とは裏腹に、すべてのモーターに適用されるパーセンテージを設定することはできない。例えば、太陽熱温水器や太陽光発電を導入している施設の賃料は、導入していない施設よりも高い割合を設定しなければならない。いずれにせよ、この点に関する費用として、売上の5%から13%を見込んでおくことは可能である。

D) 労働

人件費は現在、モーター事業の中で第1位である。モーターは労働集約的なビジネスであるため、財務上だけでも、この分野には特に注意を払う必要がある。

サービスの章では、モーターを成功させ、ニュー・モーターの一部とするために必要な構造全体を詳しく見ていく。今のところ、インテリジェントな名簿管理、あらゆる労働規制の遵守、スタッフの最適化などは、これらのコストが手に負

えなくならないようにするために必要な措置の一部であることを述べておくことが重要である。

この経費は総収入の約16～25%を占め、管理不足や経営不振の状況によっては簡単に上限を超えてしまう。

E) 税金

最後のカテゴリーは税金である。これにはすべての

モーテルの運営に課される税金。前述の通り、モーテルの大半は、シンプレ・ナシオナル（国民簡易税）加入者である。

重要なことは、モーテルのオーナーをサポートするために、特にミスを防ぎ、使い過ぎを避けるために、優れた会計体制を持つことである。平均的な税金は、モーテルが Simples Nacional を選択しているかどうか、売上高の範囲、またそのモーテルがある都市の IPTU 値によって異なる。例えば、首都の都市部にあるモーテルでは、年間売上高の 6% を IPTU で支払っているケースがある。したがって、このカテゴリーが総収入の 12% から 23% を占めると予想される。

これらは、モーテルの運営に見られる主な経費のカテゴリーである。これらの経費は、その推移の時間的比較とともに、月次ベースでモニターすることが重要である。このモニタリングは、収益とともに、あらゆるビジネスの主要な指標のひとつである収益性を導き出すことを可能にする。

5.3. 収益性

利益は、投資、部門の成長、会社の継続を促すため、ビジネスにおいて最も重要な側面である。きめ細かなホテル経営者は、利益率を高めることによって収益を増やすこと

を常に目指すべきである。

先に述べたように、高い投資コストを考えると、モーターは利益を上げる必要がある。後ほど、建築の柱を取り上げる際に、施設の構造の更新と改革、その再投資の必要性を提示する。これを実現するためには、モーターが利益を上げなければならない。

最も単純な意味での利益とは、収入から支出を差し引いた算術的な結果のことである。この計算には、投資コストや株主への支払いは含まれない。注意点：利益からの引き出しと、経営に携わるパートナーの固定報酬を混同しないこと。これは、家族経営のモーテルで比較的よく見られる間違いである。その結果、事業にとって好ましくない紛争が発生する。

パートナーは仕事ではない。パートナーは機能ではない。パートナーは、経営的または業務的な役割を担い、その対価として報酬を受け取ることができる。一方、事業に従事しているか否かにかかわらず、定款に定められた利益分配を受ける権利がある。

繰り返しになるが、ビジネスの利益は経営効率と密接な関係がある。効率とは、より少ないものでより多くのことを行うことである。つまり、ビジネスについて考えるとき、目標はより多くの収益、より多くの顧客満足、そしてより高い利益を生み出すことである。これは容易なことではない。そのため、よく経営されているモーテルは、その構造、立地する地域、適用される税制にもよるが、20%から40%の利益率で運営されることが期待されている。

これは、不可欠な指標であり、ホテル経営者は、月ごとに

モニターすべきである。収益性は、例えばREVPARとともに、あるカテゴリーにおける投資収益率を予測することを可能にする。また、利益を通じて、ユニットの買収による拡大や新規の建設など、企業の全体的な実行可能性を分析することができる。

5.4. 稼働率

稼働率は、モーテル・ビジネスにおける主要な指標のひとつであり、モーテルの集客力を反映する。平均宿泊料金の一定の上昇を目指すところもあるが（これは非常に重要な要素である）、長期的な成功を保証するのは、稼働率の上昇とその良好なレベルの維持である。

今日、市場のコンセンサスは、私たちが最初の著書で提案した稼働率を最も正確な管理指標として採用することである。この稼働率は、ホテル・ビジネスと同様に、1日あたり、言い換えればパーセンテージで計算される。

次の例を見てみよう。月に90件のレンタルをするスイートルームの稼働率は300%、つまり3.0倍である。同じように計算すると、35室のスイートを持つモーテルは、月に1,400件のレンタルがあり、稼働率は1.34倍、134%となる。1つ注意点がある。稼働率を計算する際には、稼働中であり、稼働可能なスイートルームのみを考慮すべきである。現在、ブラジルの主なモーテル運営システムは、この方法で料金を算出している。現実的な推奨は、この指標をスイートのカテゴリー別とモーテル全体の稼働率で分析することである。

常に月次サイクルで計算するのが望ましい。こうすること

で、経時的なビジネス全体に関する重要な洞察を得ることができる。稼働率が低い（例えば1倍以下）モーターは、適切な集客ができておらず、おそらく投資に対して十分なリターンを得られていない。同様に、ある施設の稼働率が興味深い（2倍以上）にもかかわらず、スイートカテゴリーが1日あたり1.0倍未満である場合、これは何かを行う必要がある兆候である。

もう一つの状況は、稼働率が高い（3.0倍以上）スイートや、稼働率が高い（3.5倍以上）モーターというカテゴリであり、これらは優れた顧客獲得を前提としている。顧客獲得が高い場合は、価格を再調整する時期であることを意味する可能性がある。

5.5. 平均チケット

平均チケットはすべての企業にとって重要な指標であり、各顧客がサービスを利用するために支払う平均金額を示します。平均チケットのインテリジェンスは、より高度な価格戦略を可能にします。

多くのモーター経営者は、スイートに課される初期価格と平均的なチケットを混同している。平均的なチケットを決めるのは、最初に請求される料金ではなく、スイートルームのポートフォリオの構成とモーターのポジショニングである。

私たちは、平均160.00レアルのチケットと49.00レアルの開始価格のスイートを持つコンサルタントのモーターを提供しています。その論理は、チケットはモーターで最も経済的な客室の最初の期間の価格の結果だけでなく、スイートのカテゴリの構造と各部屋の稼働率の結果であるということです。

さらに、宿泊など長期滞在の数が多いモーテルほど、平均チケットが高いというメリットがある。

だから、グッズ販売による収入の目標が全体の20%に達することだとすれば、この数字を上げることが平均チケットも上げることになるというのは正しい。実際、私たちはホテル経営者に対し、物販を考慮に入れた分析を行うことを常に推奨している。

このフォローアップの第一のポイントは、平均宿泊料金の値上げの可能性は、モーターが立地する市場に直接関係しているということである。中所得の小さな町では、200レアル前後の宿泊料金を支払える人の割合は、大都市に比べると非常に低い。

このような状況に直面した場合、潜在的な増加率は、この価格を支払うことができるターゲットオーディエンスの規模に依存する。したがって、すでに述べたように、プレミアム（高規格）セグメントのモーターは、ほとんどの小さな町では財政的に成り立たない。

つ目の重要なポイントは、既存のモーターのサービス水準を分類するために、ゼアックスでは平均券を使用していることである。最初の本では、私たちが開発したエコノミー、ミッドスケール、プレミアムという分類を紹介した。私たちは現在、3つのセグメントで3つのブランドを運営している：エコノミー・セグメントではDrops Express、ミッドスケール・セグメントではDrops、プレミアム・セグメントではZayaである。

この分離は、モーター間の比較や、マーケティングの柱で取り上げる事業のポジショニングを明確に決定するために重

要である。現在のところ、エコノミー・モーターは平均チケット価格が100リアルまで、*中級*モーターは平均チケット価格が250リアルまで、*プレミアム*・モーターは平均チケット価格が250リアル以上である。これらの価格は平均的なものであり、都市や場所のプロフィールによって異なる場合があります。

5.6. レブパー

ここで、モーター業界における主要指標のひとつを紹介しよう。REVPARとは、*Revenue Per Available Room*の略。言い換えれば、利用可能な客室1室あたりの収益である。基本的に、REVPARの計算は、一定期間の平均日額に稼働率を掛けたものである。

REVPARはホテル業界に端を発し、ホテル業界の主要指標のひとつである。*TRevipar (Total Revenue per Available Room)*

のようなバリエーションもある。この場合、REVPARが宿泊料金からの収入のみを含むのに対し、TReviparはホテルの全収入を利用可能な客室数で割ったものであるという違いがある。ホテルの収入源は、各部屋の1日平均料金だけではありません。例えば、イベントやレストランからの収益が大きいホテルもある。一方、客室内商品の販売は、ホテル業界を代表するものとは言い難い。中には、この活動をアウトソーシングしてしまうチェーンさえある。

セール。

モーターの場合、REVPARとTREVPARを区別する意味はない。モーターの収益のほぼすべてはスイートルームからのものであり、この勘定は消費と税金で引き落とされる。共用

部での消費はない。このため、反対意見も尊重しつつ、モーター業界におけるREVPARの計算方法は、この指標が宿泊収入だけでなく、スイートルームの総収入を包含することを前提としている。

REVPARを決定した後は、この指標の計算方法と解釈を理解します。最も単純な計算方法は、ホテルの平均チケットに一定期間の稼働率を掛けることである。前述したように、この計算では商品消費を含む平均券を使用するのが原則である。

実際の例では、平均チケットが150.00リアル、稼働率2.0倍の施設のREVPARは300.00リアルである。これは、各稼働中のスイートルームが1日平均300リアルを生み出していることを意味する。注意すべき点は、REVPARは稼働率と同様、利用可能なスイートルームを基準に計算されるべきであるということである。日単位では、月次決算時にこの計算を行うことが好ましい。

次のポイントは、REVPARの使用からどのように解釈し、洞察を求めるかである。結局のところ、この指標は総収益生成に関連して重要な結果を示している。

各顧客が提供されるサービスを利用するために支払う平均金額のみを表す平均チケットとは異なり、REVPARは稼働率からも構成される。すでに見たように、この稼働率はホテル部門における大きな差別化要因のひとつであり、集客力を検証するための関連指標である。従って、REVPARは、顧客が支払う平均金額とスイートルームの頻繁な利用率をまとめた

ものである。これは、間違いなくモーテルの主要な指標である。

一般的に、この指標が重要なのは、事業の経年変化を示し、異なるタイプの企業間の比較指標として使用できるからである。

別の実例を見てみよう。ある投資家が、稼働率4.5倍、平均チケット70.00レアルの格安モーテルを比較するとしよう。

中級モーターは稼働率2.5倍、平均チケットR\$110.00である。REVPARを使用すると、この投資家は次のような結果になる：エコノミーモーターでは315.00リアル、ミッドスケールでは275.00リアル。

第一の結論は、格安モーターの方が中級モーターよりも1平米あたりの平均日収が多いということである。提示された状況において、この指標を収益性の分析と組み合わせれば、投資家はどちらのベンチャー企業の収益率が最も高いかを計算することができる。

もう一つの有効な分析は、モーター自体のスイート・ポートフォリオについての結論を得ることである。この分析により、より明確な意思決定が可能となり、カテゴリー間の財務比較が可能となる。

とりあえず、異なるカテゴリーのREVPARを比較することで、モーターの総収益を増加させるために、どのカテゴリーを変更する必要があるかがわかることを認識することが重要である。解釈しやすくするために、別の例を見てみよう：

<i>Exemplo de Categorias de Suítes e REVPAR</i>			
	Taxa de Ocupação	Tiquete Médio	REVPAR
<i>Suíte</i>	3,2	R\$ 85	R\$ 247
<i>Suíte Hidro</i>	2,3	R\$ 139	R\$ 320
<i>Suíte Hidro Premium</i>	1,2	R\$ 185	R\$ 222
<i>Suíte Piscina</i>	1,5	R\$ 350	R\$ 525

出典: Zeax Inteligência.

上記の例では、REVPARは、どのスイートが最も収益を上げているか、逆に最も収益を上げていないかを明確に示している。プレミアム・ハイドロ・スイート・カテゴリーは、100.00リアルという高い平均チケットを持っているにもかかわらず、スイート・カテゴリーよりもREVPARが低い。

同じように、ハイドロスイート・カテゴリーは、プレミアムハイドロスイートより低価格だが、REVPARは高く、その結果、98.00リアルの差が生じ、各ハイドロスイートは平均して、プレミアムハイドロスイートより1日あたり98.00リアル多く稼ぐことになる。

このような状況では、2つのアクションを提案する。一つ目は、より明白なことだが、REVPARが最も低いカテゴリーの顧客獲得を増やすことにマーケティング努力を向けることである。2つ目の戦略は、内部構造が類似し、REVPARが大きく異なるカテゴリーを統一することである。この統一は、客室ポートフォリオの調整であり、提示された例とは異なり、カテゴリー数が多いロケーションでは可能であろう。ポートフォリオと戦略に関する質問は、建築を分析する最後の柱で取り上げる。

この例でも、プールスイート・カテゴリーは1平米あたり

の1日の売上が最も多い。平均チケットが高いからそうなのだと反論する人もいるかもしれない。しかし、われわれはコンサルティングの現場で、モーターで最高のスイートは平均チケットが高く、稼働率が低いことをよく目にすると主張している。例えば、稼働率が0.6倍だった場合、REVPARは210.00リアルとなり、平均チケットが高くても、最も収益性の低いスイートルームという不名誉なポジションになる。

増築の決定において、物件にスペースがあり、必要な投資額が計算されている場合、現時点で最も有効な選択肢は、プール・スイートを増築することである。

これらの説明と分析から、ホテル戦略においてREVPARがいかに重要であるかは明らかである。

5.7. 顧客のレビュー

このリストの最後の指標は、顧客満足度を測るものである。これまで考えられていたのとは逆に、サービス企業では、これは簡単かつ迅速に測定することができる。

考慮すべき第一の点は、この評価を恒久的なものにする必要があるということである。言い換えれば、モーターは、満足度調査（デジタル形式でも紙媒体でもよい）をすべての顧客が利用できるようにする必要がある。この調査は、結果を集計・分析し、苦情や連絡先を提供した顧客に対しては、できるだけ早くフィードバックする必要がある。

企業が長期的な価値を築けるのは、利益を上げながら成長し、満足度が高い場合のみである。これを測定する最も効率的な方法のひとつに、NPS（ネット・プロモーター・スコア

）を用いる方法がある。この指標は、顧客満足度を評価するシステムがいかに効率的かという当時の疑問に答えて、フレッド・ライヒヘルドが2003年に作成したものである。

基本的にこの方法は、「0点から10点の間で、弊社を友人にどの程度薦めますか」という質問に基づいている。その点数によって、研究者は顧客を「否定派」、「中立派」、「推進派」の3つのグループに分けた。

否定的な顧客とは、会社を公然と批判する可能性のある顧客で、0点から6点までのスコアで識別される。中立的な顧客とは、スコアが7と8の顧客で、悪口や擁護を言わないというプロフィールを持っている。最後に、評価が9点と10点の顧客はプロモーターと呼ばれ、サービスのポジティブな経験を他の人に広めることで、会社の真の大使となることができる人々である。

ホテル経営者は、ビジネス全体のNPSを毎月測定することが重要である。また、マーケティング部門は、すべてのコンタクトに対応し、不満者からの苦情を解決しようとする責任を負うべきである。顧客対応については後で詳しく説明する。

アンケートの利用に関して生じる疑問のひとつは、顧客の回答率や回答意欲が比較的低いことである。あるモータール経営者から、顧客は自分たちが受けたサービスについての苦情を言うためだけにアンケートを利用しているという話を聞いたことがある。実際には、そのモータールのサービスや体制は非常に悪く、優良顧客でさえ褒める立場になかったのだ。アンケートの回答率が5%に達すれば、私たちはすでに状況を知る重要な体温計を手に入れたことになる。

最後の注意点は、満足度調査の回答と、例えばグーグルマイビジネスのようなサイトでの公開レビューを混同してはいけないということだ。公開レビューは、実際の顧客からのものではあるが、失敗する可能性が大きい。その結果、低級な競合他社や嫌われ者、その会社で問題を起こした人たちが、実際にサービスを利用したことがなくても、こうしたスペースを使って意見を述べることができる。

この際、公的評価も測定・監視されなければならないことを明確にしておく必要がある。

つまり、モーターのオンライン評判スコアは、そのパートナーにとって、より高い価格とより多くの利益を意味する。

従って、公開評価と満足度調査の両方が関連し、後者はリゾートの真の顧客の満足度を内部的に測定する最良の方法である。このことは、次章で取り上げるニュー・モーターの大きな柱のひとつである「サービスの提供」と密接に結びついている。

6. サービス

ニュー・モーターの2本目の柱について語るとき、他のすべての柱、すなわちホテル・マネジメント、サービス、マーケティング、建築が相互に関連していることを理解することが不可欠です。トレーニングに投資しなければ、改装に投資する意味はない。このことを念頭に置かなければ、ニュー・モーターのためにチームを変革することはできないだろう。素晴らしい建築物のある美しいレストランに入ったのに、サービスが悪く、食事もまずかったために不満を抱いて帰ったことが何度あっただろうか。したがって、4つの柱を一致させ、共に発展させることが最も重要なのである。

この章で扱うサービスは、モーター経営に携わるすべての人、つまりモーター経営者のメンタリティに直結するものである。

モーターはサービス・プロバイダーであり、企業にとって人材は最も重要な資産であるとよく言われる。そのため、同じ目標を達成するために、参加型で協力的に経営することが

不可欠です。

従業員は評価され、成長し、彼らが共感するプロセスに向かわなければならない。このような組織により、会社は顧客と会社自体のニーズを満足させ、驚かせるように調整される。

マネージャーであれ、オーナーであれ、経営者であれ、リーダーはこのプロセスを推進する参照点となり、本質を開発しなければならない。

生産性と成果を重視する。人材はコストとして扱うことはできず、企業の利益プロセスの一部として認識されなければならないことを認識する必要がある。

人は人生の大部分を仕事に費やすため、会社の業績は常に人の業績結果の総和である。従って、モーター内で日常的にチーム・マネジメントを組織化し、発展させることの重要性は、この上なく明白である。

6.1. はじめの一步

モーターにおいても、他のビジネスと同様、目的を持つことが不可欠である。モーター経営者は、社会における自分たちの役割と会社の将来について考える必要がある。これが明確になったら、ミッション、ビジョン、バリューを揃える必要がある。このセットは、目的を達成するための企業の戦略を定義するためのアイデアにほかならない。したがって、次のように定義することができる。

- 使命とは、会社が存在する理由である；
- ビジョンとは、その企業が一定期間内にどうありたいかを示すものである；

- 価値観とは、企業が市場や社会でどのように行動すべきかを示すものである。

この整合性は、従業員の行動やモチベーションに反映される。オフィスの壁のボードに書かれるフレーズやきれいな言葉以上に、ミッション、ビジョン、バリューは企業文化を構築する基礎となるものです。

それは、カップルの生活の質を向上させることです。そして、その使命は今日もなお、私たちのユニットとともにあります。私たちの従業員は、それぞれの活動を行う際に、私たちの使命が遂行されるためには、それぞれのお客様が驚かれる必要があることを実感しています。

このようなことを念頭において、モトリエは明確な組織図を作成しなければならない。組織図は、誰もが簡単にアクセスでき、理解できるように、シンプルでわかりやすく、印刷されたものでなければならない。

職場環境は従業員のパフォーマンスに正比例する。採光や換気がよく、快適で設備の整った職場は、誰もが仕事をうまくこなすための基本条件です。贅沢な話ではなく、基本的なことだ。少なくとも、社員には食堂、更衣室、十分なロッカーが必要だ。

この章では、モータルのサービスの中心である人材管理について取り上げる。この分野では、リーダー像、選考プロセスの構造化、トレーニングと人材育成、モチベーションの向上について詳しく説明し、最後に必要なルーチンの標準化について説明します。

6.2. リーダー

モーター経営においても、他のビジネスと同様に、モーターの規模に関係なく、経営の参考となる人物、従業員と会社の目的を最も強く結びつける人物が必要である。施設によっては

一人の人間がパートナーであり、マネージャーである。オーナー、マネージャー、スーパーバイザー、コーディネーター、ピープルマネージャーなど、リーダーを一人に絞ることが、仕事を明確にし、発展させるために不可欠である。他のメンバーは、財務、購買、パートナーなど、他の責任を持つことができる。

つまり、組織図は誰が何に責任を持ち、その結果を従業員に伝えるのかを明確にする必要がある。

現在、多くのモーターでは、オーナー本人かその家族の誰かが一人で経営している。また、オーナーが何カ月も姿を見せない場合もある。これらのマネージャーは、モーターの運営に責任を持つため、結局はビジネス全体を管理することになる。

私たちはよく、支配人がオーナーでない場合、すべての活動を遂行することで業績に責任を持つことになるため、オーナー意識を持つこと、つまりビジネス全体を理解することが必要だと強調する。ホテルのマネージャーといえば、オーナーであろうとなかろうと、経営の直接の責任者である。基本的には、モーターで働くすべての人です。ですから、モーターのリーダーはみんなモーターの支配人ですが、モーターの

支配人がみんなリーダーというわけではありません。

リーダーにとって、従業員を知り、ビジネスを理解し、優先順位を定め、目標を一致させることは不可欠である。ファシリテーター、インフルエンサー、評価者、人材開発者として、限界のある人材を形成し、結果を出す人材を評価し、チームのスキルを共同成功に向けて調整するのがリーダーの役割です。

リーダーが必要とする主
要なツールのひとつ
を定期的に使用するこ
とである。こうして、
選手たちの成長に対す
る関心と興味を示すの
である。

従業員とそのキャリア

モーターの経営はダイナミックであるため、リーダーは自分の仕事をどのように任せるかを知っておくことが不可欠である。この行動の最大のメリットは、生産性の向上と従業員の自発性の育成であり、両者の間にコミットメントが生まれる。その結果、従業員は会社の一員であることに意欲を感じるようになる。

リーダーが定期的に使うべき主なツールのひとつがフィードバックだ。これは、従業員の成長とキャリアに対する関心と関心を示すものである。

常にフィードバックをすることが難しいと感じるのは、まさに相手の反応を恐れているからである。私たちの文化では、これは批判と受け取られ、指導者は社会的関係、能力、友情、そして相手との関係を危うくしかねないと考える。

しかし、フィードバックは贈り物であり、それを正当化したり謝罪したりする必要はなく、注意と同僚意識を持って接するだけでよいということを指導者が理解すれば、すべてが変わり、結果が明らかになる。否定的なフィードバックは、常に個人的に、批判と賞賛のバランスをとりながら、具体的に行うべきである。肯定的なフィードバックは、常に公に、そして純粹に与えられるべきである。

6.3. チームの選考プロセス

採用選考について語る時、まず明確にしなければならないのは、適切な仕事をする適切な人材が必要だということだ。積極的な採用は、集中力を欠くことなく会社に価値を生み出します。適切な人材は成功の基本です。

すべての人がすべての役割に適しているわけではないので、このことを強調する必要がある。私たちが

すべての始まり、
採用について語る時
その人物を必要とし
ていることを明確にす
ることである。

適切な活動を展開

する

優秀なレセプションニストは平均的なガバナンスよりも優れているという講演もある。だから、能力は個人の能力であることを忘れてはならない。

選考プロセスを標準化し、段階ごとにスクリプトを分けることで、欠員の緊急性に関係なく、そのプロセスに従うことができるようにすることが不可欠である。そうすれば、失敗を避け、コストを削減することができる。

選考プロセスの段階といえば、採用の必要性、広告、募集、履歴書選考、選考、書類送付、遠隔地での一次面接、対面面接、知識テスト、採用、欠員閉鎖、候補者へのお礼、会社紹介、候補者の統合、研修、フォローアップ面接などが挙げられる。プロセスによっては、いくつかの段階が追加または削除される場合があります。



人材採用とは、求人に対して候補者を集めることである。現在と将来のニーズであるため、適切なプロフィールを採用するためには計画が不可欠である。選考とは、募集ポジシ

ョンに最も適した候補者を選ぶことです。

職務内容、給与、手当、勤務スケジュール、実施する活動の内容、最低限必要な条件、能力などである。

と差別化を図ることができる。そうすることで、広報、採用、選考、面接を担当する者は誰でも、その募集要項を理解し、それに沿った行動をとることができる。

もうひとつお勧めしたいのは、採用の意思決定プロセスに少なくとも2人の担当者を置くことだ。1人は最初のプロセス（広告、募集、選考、一次面接）を担当し、もう1人は最終面接を担当する。2人の担当がいれば、候補者のプロフィールを話し合い、どの候補者がオファーされた仕事に最も適しているかを見極めることができる。

現在、求職者を集める主な手段は、無料および有料の広告サイト、広告グループ、機関、公共職業紹介所です。モーターのソーシャルネットワークは顧客向けであるため、この目的での利用はお勧めしません。リーダー職については、求人ウェブサイトには有料広告を掲載するか、専門の人材紹介会社に依頼することをお勧めします。

候補者を起用することに疑問を持つ人は多い。しかし、選考の責任者は公平でなければならず、候補者はすべての選考プロセスを経なければならない。

面接に関しては、セレクション、フォローアップ、解雇の3種類で取り組むことを提案する。これを標準化することを提

案する。こうすれば、構造化された台本があれば、担当者は質問を忘れてたり、行動面を分析したりすることがなくなるので、偏りがなくなる。

最初は、候補者とオンラインまたは電話での面接をお勧めします。時間を節約することで、プロフィールに合わない人を排除し、直接面接することができます。

欲しいものだけを集める。もう一つのステップとして、オンラインフォームを送信する方法があります。このフォームでは、書類選考を通過した候補者が、そのポジションに向けた特定の質問に答えます。この段階で、文章力とスキルの両方を評価することができる。これにより、希望するプロフィールに合わない人を排除することができる。

最終選考の面接は、必ず本人が行わなければならない。責任者は、以下のように段階別に分けた台本と、それを実行するための計画を持つべきである：

- a) 最初に「アイスブレイカー」と呼ばれる、候補者を安心させるための基本的な個人的質問をする時間がある；
- b) 職業経験：これまでの経験とスキルを分析する；
- c) コンピテンシー：コンピテンシーを分析するための間接的な質問。創造性と主体性を分析する例：「あなたが仕事上の経験の中で経験した非典型的な状況について教えてください；
- d) 会社の売り込み：会社が求職者に求人と会社を売り込むこと；
- e) クロージング：最終的な行動評価とあらゆる側面についての総合分析。同時に、そのポジションへの期待と希望についてのフィードバック。

企業は良い候補者を獲得するために戦い、候補者は良い企業で働くために戦うのです。したがって、候補者が労働条件、契約条件、能力開発などを評価する際に、自社のビジネスを売り込むことが不可欠です。そのためには、選考の責任者は、会社のこと、会社の運営方法の詳細、仕事の具体的な内容を正確に知っていなければなりません。

プロセスによっては、グループダイナミクスを実施することもある。この場合、個人面接の前に行うことを推奨する。こうしたダイナミクスは候補者の選別に役立つ。担当者は一度に複数のプロフィールを分析することができる。

個人選抜面接の後、候補者の適性を見極め、行動特性を分析するために、心理テストを取り入れることができる。これらのテストは、この分野で経験のある心理学者が実施することが重要です。職種によっては、計算、筆記、語学、会社が頻繁に使用する管理ソフトウェアなど、特定の知識テストを開発することもできる。これらのテストは、最終候補者のみに実施することをお勧めします。

選考プロセスは漏斗のような形をしており、採用を決定するためには最低限の数の履歴書と面接が必要であることは指摘しておく価値がある。すでに述べたように、選考は2人の人間によって行われ、チームリーダーがこの決定に関与することが不可欠です。ディレクター、マネージャー、スーパーバイザー、あるいは経験豊富な社員がリーダーと一緒に候補者を評価することも可能です。決断が下されれば、採用が決定する。採用は慎重に、解雇は迅速に。

フォローアップ面接は、試用期間の一環として、新入社員の契約開始から20日目に実施されるべきである。この面談の

目的は、新入社員の困難やチーム内の抵抗を分析することであり、個人と集団のパフォーマンスにとって最も重要である。こうすることで、新入社員はプロセスの一部であると感じ、リーダーは、新入社員が新たな認識を持ち、新たな経験をもたらすことができるため、提案や改善について尋ねることができるようになる。

採用が決まったら、プロセスに積極的に参加した候補者にお礼を言うことをお勧めします。これは、会社の人材に対するコミットメントを示すものです。Eメールで送られた履歴書については、自動メッセージやWhatsAppメッセージで参加へのお礼とプロセス終了を伝えることができます。

もうひとつ重要な点は、どのような経緯で解雇されたかにかかわらず、従業員のサイクルが終了した時点で、その従業員を適切に解雇することである。このプロセスは面接の形をとることができ、従業員の行動、組織風土、チームの業績を評価する機会を提供する。

選考プロセスを計画し標準化することで、会社は時間を最適化し、候補者の転勤コストを削減し、*離職率*（従業員の解雇と入学の比率に基づいて算出される指標）を低減し、組織風土を改善し、生産性を向上させることができると結論づけることができる。

6.4. トレーニングと能力開発

トレーニングはパフォーマンスを向上させ、生産性と対人関係を高めることを目的としている。それは行動の変化である。何のトレーニングも受けずに会社でその時間を過

ごすよりも、トレーニングを受けた受付係を5年間雇う方がいい。だから、チームの育成に投資するのだ。情報は不確実性を破壊する。これはあなたの会社にとっても、ひいては顧客にとっても良いことです。

能力開発は、スキル、態度、行動の向上を目指すものである。これらは、必ずしも現在のポジションに関連する経験ではなく、プロフェッショナルとしての成長の機会を提供するものである。人の成長に投資するということは、会社が提供するサービスの質に投資するということです。したがって、これは顧客に直結する。私たちが 私たちは 開発 a

チームを育成するとき 私たちは、他のポジションの補充、社内の成長、キャリアプランについて正確に考えます。病気になった社員や、何らかの理由で退職せざるを得なくなった専門職の社員は、誰にでもいるものだ。他の人材を育成すれば、そのギャップを埋めるためのコンティンジェンシープランが作成されているため、この問題を解決することができる。

このようなニーズがある。

そのため、特に新入社員と既存社員については、研修の形式と対象者を標準化することをお勧めします。これは、プロセスの変化、物事の進化、生産性の低下、中毒の増加に伴い、常に更新される必要がある。そのため、新入社員の研修だけでなく、すでに活躍している従業員に対しても年次計画を立てる必要がある。

初心者のためのトレーニングに関して、私たちは基本として次のことを挙げるができる：

- 会社のプレゼンテーション
- 倫理規定；
- 秘密保持および守秘義務契約；
- セクター別：理論と実践。

現役の従業員に関しては、ホテル経営者は、社内で2ヶ月ごとに研修計画を策定するか、外注することができる。その中でも、少なくとも年2回の再教育コースが不可欠である。もう一つの例は、応急手当と消火訓練で、スタッフの何割かを認定することを推奨し、年間計画に含めることができる。

トレーニングの必要性は、手順、顧客からのコメント、日々の従業員の困りごとをリーダーが分析することから生まれる。この必要性とは、その人が知っているべきこと、やるべきことと、実際に知っていること、やっていることの間にある、職業人としての準備の差である。したがって、従業員の効率性、有効性、生産性を高めるために、従業員が開発する必要のあるスキルに取り組むことである。ミスは学習プロセスの一部であることを強調することが重要だ。リーダーはチームのミスを認識し、それを教材として使わなければならない。そのため、状況を分析し、研修を計画し、実践的かつ理論的な方法で実施し、研修の最後にはそれを教材として活用する。

最後に、学んだことを評価する。

6.5. モチベーション

私たちが人々と仕事をするとき、楽観主義、モチベーション、コミットメント、そして集团的成功の追求の存在には感情的側面が関係していることを強調することが不可欠である。

モチベーションとは、月末のちょっとした臨時収入以上のものであり、職場環境やリーダーシップに直結している。従業員がベストを尽くすための原動力となるものです。このため、継続的なケアを計画し、構造化し、開発する必要がある。

ポジティブな組織風
土

生産性を向上させる、意
欲的で、満足度の高い、
積極的な従業員を意味す
る。

そしてパフォーマンスを向上させる。

そのためには、従業員の活動を評価し、認め、奨励し、提案を受け入れ、耳を傾け、変化を促進する方法を知る必要がある。例えば、職務を任せるという行為は、このモチベーション・プロセスにおいて強い味方となる。聞く耳を持たず、チームを信頼せず、社内の問題を解決せず、変化に貢献せず、官僚的な社内方針を持つリーダーは、完全に混乱している。たとえボーナスをもらっても、従業員は職場環境に居心地の良さを感じないだろう。

モチベーションは、従業員が初めて会社に足を踏み入れた日から生まれる。組織の風土を感じ、業務領域を知るのは初日だ。決まり文句は真実である。第一印象は定着するものだ。

客室係を雇い、整理整頓と清掃を担当させることに何の意味があるのだろうか。面接会場にはゴミがあふれ、机の上は整理整頓されておらず、書類でいっぱいなのに。あなたの職場環境は、将来の従業員や現在の従業員にどのようなメッセージを送っているのでしょうか？

新入社員が会社の歴史、指導者、チーム、物理的構造を知り、溶け込む必要があるのは、出勤初日の歓迎と最初のプレゼンテーションのときである。これは不可欠である。このような段階を経て初めて、トレーニングや仕事そのものが始ま

るのである。

モチベーションといえば、組織風土を語らずにはいられない。組織風土とは、企業内の心理的環境の質にほかならない。ポジティブな組織風土とは、生産性を高め、業績を向上させる、意欲的で満足し、積極的な従業員を意味します。だからこそ私たちは、リーダーが常に全員を巻き込もうと努め、従業員風土調査のような評価方法を持つことの重要性を強調しているのです。

この調査は定期的に行うべきである。人によっては、3カ月ごとや半年ごとに実施している。重要なのは、結果を適用し、分析し、比較するためのフォーマットを持つことである。結論が出たら、行動計画を立て、チームにフィードバックできるように変更を実施することだ。

機密保持は、風土調査の成功に不可欠である。これにより、従業員は第三者の影響を受けることなく、安心して意見を述べることができる。風土調査の価値は、内部環境の認識、リーダーシップと組織風土の評価にこそある。

好業績に貢献するために、年間エンドマーケティング計画を提案する。これは従業員のウェルビーイングに関連したもので、統合と集団化を目的としたものでなければならない。この計画には、誕生日、社交イベント、秘密の友達、くじ引き、特別な日などの行動を含めることができる。

私たちはチームの統合を目指しているため、懇親会は従業員のみを対象としている。

特別な日には、モーターのブランドが入ったプレゼントを贈ります。社内で起きているのは、誰が一番多くプレゼントを持っているか、その結果、誰が一番長く会社に勤めているかという前向きな競争です。

このようなエンドマーケティング行動は福利厚生を扱うも

のであり、ルールが必要である。一例として、出勤状況や試用期間中の社員に対する参加制限などがある。この時こそ、リーダーは勤勉で献身的な従業員を評価する時である。他の社員は、これがチームに参加するインセンティブになると考えるだろう。

もうひとつのアクションは、「賛辞の壁」である。従業員が行き交うエリアに、誰でも紙とペンで同僚に賛辞を贈ることができる場所を設けるのだ。同じように、リーダーは顧客からの賛辞をコミュニケーション・チャンネルを通じて公表する。それを受け取ったチームが満足し、それをご褒美として家族に見せるのを見るのは喜ばしいことだ。

チームワークは、これらすべての行動によって、自然と社内の集団意識が育まれる。ただし、リーダーは人々の違いを認識する必要があるため、調整やトレーニング、サポートを行うのはリーダー次第である。チームは柔軟で順応性があり、全員がひとつの目標に向かって働けば、仕事はより良い結果を生む。

内部対立は組織風土の大敵のひとつである。実際には、同僚やリーダー間の問題、コミュニケーション不足、否定的な態度などが、社内の情緒不安定を生み出している。その意味で、リーダーは常に監視し、これらの問題を調停し、影響を軽減する準備を常に整えておくことが不可欠である。彼らの最大の美德のひとつはマネジャーであることだ。この役割をうまく果たすために、私たちは常に中立性と自己主張をもって分析し、健全な風土を促進するよう努めることを提案する

従業員のモチベーションを高める方法はいろいろあるが、最もよく挙げられるのは成果賞与で、私たちも採用している。モーター・ビジネスでは、従業員は運営ポジションにいることを忘れてはならない。したがって、パフォーマンスの質によって評価されるボーナス・モデルを使用する必要がある。賞与は客観的、効果的かつ明確でなければならない。この変動報酬は、従業員またはチームの個々の専門的業績と連動しており、固定給を補完する一連の報酬手段である。

報酬は集団的なものであるため、集団が共同で問題解決に取り組むこと、つまり、人々が特定の仕事に専念することと直結している。

この種の評価には、従業員が日常的に評価されるチェックリストなど、さまざまな形式がある。また、満足度調査、オペレーティング・システムの指標、あらゆる顧客コミュニケーション・チャンネルを通じた苦情などもある。

マネジャーの場合、その責任レベルに応じて、また、企業全体の業績における分け前を保証するような形で目標を設定することを勧める。典型的な間違いは、総売上高と総稼働率のみを基準に管理職の目標を設定することである。常に真の結果である収益性に目を向けることだ。

このボーナスの分野では、構造化されたフォーマットを用意し、全員に明確に伝えることが不可欠である。目標を測定し、結果を公表し、ボーナスを達成できるようチームを訓練する。つまり、達成した者が勝者なのだ。これは功労に対する報酬であり、目標を達成した者だけが認められる。

これらのルールは全従業員に理解される必要がある。多くの企業では、業務職には目標を採用していないため、従業員はこの報酬モデルに慣れていない。もし情報が明確でなければ、従業員は混乱し、このボーナスが給与の一部であると理

解し、不満の風潮を生み出すかもしれない。同様に、健康保険、食事券、燃料補助、基本的な食料バスケットなども、従業員にとって魅力的な手当の一例である。

モチベーションとは、
一連の態度のことであ
る。

そして職場環境を包含す
る行動、

リーダーの態度、組織風
土、チームワーク、そし

て最後に賞与と福利厚生

である。

月末に

つまり、モチベーションとは、職場環境、リーダーの態度、組織風土、チームワーク、そして最終的には月末のボーナスや福利厚生に至るまで、すべてを包括する一連の態度と行動なのである。

6.6. 標準化

標準化とは、全従業員が採用する標準を構築するために、企業内のプロセスを整理し、形式化することである。そのためには、関係者がプロセスを最初から最後まで理解し、その実行について訓練を受ける必要がある。結局のところ、すべてのプロセスには常に監督、監視、評価が必要であるため、標準化には計画、適応、受容、継続が求められる。

標準化できるものは何ですか？ 私たちの答えは「すべて」です。あらゆる分野のあらゆる活動やルーティン。そのためには計画が必要で、その手順が会社の業績にとって重要かどうかを本当に知ることができる。

標準化とは、プロセスの最良の部分を最適化し、最悪の部分を取り除くことである。一方、適応とは、プロセスをより実用的で官僚的でないものにし、結果と日々の業務に焦点を当てることを意味する。

標準化されたプロセスは、企業組織にとってかけがえのないものである。欠陥や事故を減らし、最良の実行を保証し、手戻りを減らし、実行時間を改善し、労力とコストを削減し、生産性を高め、スタッフのトレーニングを容易にする。これらはすべて、顧客体験を向上させる効果的な結果を生み出します。

人間は本来、変化に抵抗するものである。これらは従業員の手順を変革するものであるため、実施する際には抵抗があることを覚悟しなければならない。移行期と実施期には、新しく作成されるすべてのプロセスについてよく議論する必要がある。この時期が過ぎれば、手順は習慣となる。この間、激しい変化の局面では、優れた議論が説得の本質であることを常に忘れないこと。

情報は不確実性を破壊する。従って、このアクセス権を持つ者は、自分の成長を予測し、あるいは方向転換することができる。コミュニケーションは職場環境に直結しており、その欠如は対立を生み、心理的に重苦しい環境をもたらす。コミュニケーションはすべての基本であり、明確で、効果的で、文書化され、標準化されている必要がある。

マネジメントの主要な要素の1つである効率的でアサーティブなメッセージは、チームの足並みを揃え、生産性を向上させます。そのため、標準化された適切なツールを使用して対話を最適化し、この情報をより迅速かつ適格なものにすることが不可欠です。

効果的なコミュニケーションは、チームのパフォーマンス、特にモチベーションの向上に貢献する。なぜなら、情報を得た従業員は、そのプロセスの一員であることを評価された

と感じ、ブランドの支持者や拡大者となるからである。組織風土を改善し、対人関係を刺激し、交流を促進することで、社内コミュニケーションは部門間だけでなく、新入社員にとっても重要な役割を果たします。

「コードレス電話」というジョークや「無線廊下」という表現があるように、送り手と受け手の間のコミュニケーションにおける雑音は、メッセージそのものの歪みよりも大きな問題を引き起こす。そのため、指導者は情報を明確にし、問題を回避するために用心深くなる必要がある。ある人にとっては自明であっても、他の人にとってはそうではないということをおぼえてはならない。だから具体的に。最高の

誤解を避けるための手段は対話であり、リーダーは常にチームの近くにいないといけない。

最後に、社内のコミュニケーションを計画し、標準化することで、モチベーション、行動、管理上の問題が軽減されると言える。

WhatsAppを使用する際は、プロフェッショナルかつ慎重にポルトガル語を使用する必要があります。WhatsAppはリーダーが情報を共有するためのツールとして、また場合によってはチームで使用することもできます。

WhatsAppは顧客とのコミュニケーションにも最適なチャンネルです。カスタマーサービスを担当するチームもリーダーも、このプラットフォームで標準化された方法で販売とサービスを実施できるよう訓練されるべきである。

もうひとつの標準化ツールは手順書である。その目的は、情報とルーチンを標準化することによって、社内コミュニケーションを改善することである。このマニュアルには、活動の実施方法が記載され、時間を短縮し、トレーニングに貢献し、サービスの質を向上させる。

私たちはよく「マニュアルは全体である」と言う。マニュアルには、すべての小冊子、SOP（標準作業手順書）、フロ

ーチャート、チェックリストが含まれているはずです。しかし、使わないのであれば、かさばるマニュアルに意味はない。実用的でわかりやすいものが必要だということを忘れないでほしい。

企業にはさまざまな特殊性があるため、ホテル経営者が既製のマニュアルを自社に導入しても意味がない。小冊子、シート、SOP、チェックリストから始めることをお勧めする。整合が必要な箇所を地図に描き、そこから始め、その方法を設計し、フローチャートを作成し、それをテストし、評価し、それを再現できるようにチームを訓練する。

これらの小冊子が成長するにつれて、これらの情報が集約された手順書が作成されることになる。いったん手順が整えられ、実行に移されたとしても、常に監督と評価が必要である。

私たちがこのフォーマットを始めたとき、倫理規定は1ページしかなかったが、今では10ページほどになった。これらのルールはすべて、時間の経過とともに出来事が展開する中で生まれたものだ。私たちの最初のマニュアルが、レセプションやハウスキーピングなどの標準的な小冊子やテンプレートの追加から生まれたように、他の部門も後から開発されたものです。

これらのプロセスを官僚化するのではなく、それぞれの變更に目的を持たせることを忘れてはならない。手戻りや無駄、不必要なものはすべて排除するようにしよう。明確な目的

景観の美しさ、スイートの清潔さと整理整頓、食事の準備、チェックアウト時のサービスなど。

ノヴァ・モテラリアのサービスの柱は、私たちのビジネスの本質が構造、人材、プロセスの総和であることを明らかにしています。顧客が社内で経験する旅はこれに直結するため、これが会社の方向性を決定する。

だから、誰がリーダーかを決め、ドリームチームを結成し、従業員を訓練して育て、日常的にやる気を起こさせ、プロセスを標準化する。これらすべてが、あなたのモーターを改善し、顧客のニーズを驚かせることになるだろう。

7. マーケティング

7.1. ポジショニングの定義

これが、本書の最も重要なポイントのひとつである。⁴コトラーの古典的な定義によれば、マーケティングとは顧客のニーズを満たすことである。たとえビジネスが他の3つのニュー・モーターの原則を達成できたとしても、マーケティング戦略と行動の失敗は、結果全体を汚染する。この点で効果的な経営ができなければ、モーターはニュー・モーターの成果を達成することはできない。

モーターのマーケティングについて語るとき、最初に取り上げるべきポイントはポジショニングである。⁵競合商品との関係において、消費者の心の中に占める位置である。ニュー・モーターでは、正しいポジショニングを定義することが、すべてのマーケティング戦略、特に顧客の期待に応える戦略を立案する第一歩であると言える。

格安モーターという位置づけは、最低価格で納得のいくサービスを提供することを前提としている。このような選択を

するとき、顧客はVIP待遇を期待しない。また、高い料金を支払うことも期待しない。これが、このようにポジショニングされたビジネスの大きな差別化要因だからである。

⁴コトラー、P; アームストロング、G. マーケティングの原則。サンパウロ：プレンティスホール、2003年。3ページ。

⁵コトラー、P; アームストロング、G. マーケティングの原則。サンパウロ：プレンティスホール、2003年。190ページ。

このような状況では、顧客の期待は提示された価値提案に沿ったものとなり、期待されたサービスと提供されたサービスとの間のギャップは小さくなる。実際、これがサービス提供者に対する不満の主な原因のひとつである。だからこそ、プレミアムなポジショニングを持つ企業やモーターは、顧客の期待に応え、それを超えるために特別な努力をする必要があるため、最高値で最高のサービスを提供しているのだ。

このようなプレミアム・サービスの顧客は、受けるものに対して大きな期待を抱いており、どんな小さな欠陥でも失望につながりかねない。ホテル経営者がこのような立場を知っていれば、どのセグメントで事業を展開するかを明確に定義することができる。上述したように、すべては顧客の認識と適切なサービス・モデルなのである。

この重要性を確認した上で、モーターのポジショニングの古典的な形態をいくつか分析してみよう。第5章で、平均的なチケットの概念を説明したとき、私たちはすでに最初の本で紹介したモーターの3つのカテゴリーに言及した：

A) 経済

低予算モーターは価格重視のビジネスである。通常、回転率が高く（1日あたり2.0倍以上）、平均チケットが安い（

100.00リアルまで)。このセクターの市場の大部分を占め、そのほとんどが質の低い設備を持っている。このような価格重視のポジショニングの中で、一部のモーター業者は、限られたサービス、適切な構造、優れたマーケティング・キャンペーンでモーターを運営することに成功している。

B) ミッドスケール

これは、ブラジルのモーターの数が最も多いカテゴリーです。100.00レアルから250.00レアルの平均的な料金のモーターを表している。この場合の位置づけは、平均的な価格で十分なサービスを提供することである。中級モーターがこの地域で最低価格であることはまずないが、高級な選択肢がない場合は最高価格となることもある。

C) プレミアム

多くの人々は、ニューモテラリアを従来のモーターが高級モーターに生まれ変わったものと見ている。しかし、我々は断固として、これはノヴァ・モテラリアが掲げるものではないと断言する。私たちは、平均チケット価格が250レアル以上のモーターを高級モーターと考えています。その特徴は、豪華なサービスやアイテムを備えた施設であり、その結果、高い料金でより多くのデリバリーを提供するという位置づけである。ホテル市場の中で最も小さなスライスであり、これ以上の違いはないだろう。どのセグメントにおいても、高水準は小さなニッチである。このサービスを受けられる人の割合も小さく、多くの都市では、高級モーターは財政的な存続が危ぶまれて終わる。

通常、市場のトレンドを作り出すのは高級モーターである。彼らはアイデアの良い観測所であり、このセクターが近年遂げた変革を広める手助けをしている。前述したように、モーター事業者が最初に解決すべき問題は、どのニッチで事業を展開するかということだ。これが決まれば、「ニュー・モーター」の他の柱と同様に、他のすべての戦略を立案することができる。

7.2. 理想的なモーテル

提案するポジショニング・モデルのために、私たちは理想的な商品とは何かを構築した。モーテル・ビジネスでは、カップルのための宿泊とエンターテインメント・サービスが商品となる。これによって、顧客の希望と彼らがビジネスに期待することを満たそうとする。

ニュー・モーテルの出現による市場の進化は、この理解を促進し、このセクターの変化に対する認識不足を明確にした。モーテル経営者の中には、このニーズを察知し、モーテルの変革に乗り出した者もいた。ラグジュアリーこそが進むべき道だと考える者もいれば、革新と差別化について語る者もいた。

ニュー・モーテルの定義は、まさにこの理想的な商品の理解を促進するために生まれた。そして、豪華さ、革新性、差別化について語る前の第一歩は、基本を実行することである。私たちが理想とする最初の製品は、新しい顧客像がカップルをもてなし、宿泊させるために設計された場所に期待することを実現することです。

新しい現実に適応するための第一歩は、スイートのサービスとメンテナンスに注意を払うことである。良いサービス、

十分な清潔さ、最新の建築様式を備えた客室を備えたモーターは、すでに旧態依然としたモーターよりも優れている。時々、スイートルームに最先端のオートメーションを求め、それ以外のことはさておき、市場に出回っている最新の技術革新を求める経営者を見かけることがある。私たちはこうした技術革新を非難しているわけではない。しかし、少し立ち止まって考えてみよう。アマゾンのアレクサでスイートを自動化することを考える前に、マットレスや枕を思い出すべきではないだろうか？

サービスの良いモーテ
ル

十分な清潔さと最新の建築
様式を備えた部屋はすでに
、このホテルより優れてい
る。

~~古いモーテル・ショップのモーテル。~~

イノベーションを起こす前に、顧客が本当に大切にしていることに注意を払うことが不可欠だ。もちろん、快適なベッド、十分なバスルーム、優れた清潔さ、最先端のサービスを備えたスイートルームには、適切なオートメーション設備があり得るし、そうあるべきだ。しかし、それが成功への唯一の道だと信じてモーターを理想化してはならない。

私たちが理想的な製品について語る時、それは顧客に向けたビジネスモデルを構築することであり、私たちの施設での経験に焦点を当てることであり、それは計画されたポジショニングに適したものである。

7.3. 価格戦略の構築

価格は、モーターを含むあらゆるビジネスのマーケティング戦略における基本的な属性である。それは、モーター経営者の直感によって決定されるランダムなものではない。この価格設定を定義するための戦略は、前のセクションで取り上げたビジネスのポジショニングの評価から始まります。あなたのモーターが獲得したい焦点を定義したら、次は価格戦略を立案する番だ。

この時点で見られる最初の間違いは、サービスのコストのみに基づいた価格戦略を考案することである。まず、冒頭で述べたように、モーテルへの最大の投資は固定資産であり、運営費ではない。繰り返しになるが、モーテル事業の最大のコストは、毎月の営業コストではなく、ベンチャーに割り当てられた資本の機会費用である。

では、この資産のコストを価格構成に織り込むにはどうすればいいのだろうか？ その答えは単純ではない。まず、この戦略は財務とマーケティングの要素である、ということから始めよう。価格が道具として機能し、魅力的な平均価格を支払う顧客を引きつける能力が高ければ高いほど、固定資産への投資に対する収益率は高くなる。

では、どうやってこの適切な固定化計算式を導き出すのだろうか？ 固定資本への投資額、モーターの予想平均利益率、潜在的な売上高を計算する逆算が、最も有用な方法のひとつです。この計算は、ゼアックスでは、モーターの実行可能性をチェックするために雇われたときや、自社の拡張の機会を評価するときによく使われる分析の一部です。

上記の課金可能性は、サービスを提供した顧客数と、各顧客がサービスに対して支払う平均価格から構成される。このモデルに基づいて、提案される価格戦略は、スイート価格を正しく決定するために、現在の需要と予想される需要を考慮に入れなければならない。需要を予測せずに価格を設定することは、暗闇の中で銃を撃つようなものである。この場合の需要とは、サービスを提供する顧客の現在数または予想数で構成される。

このような現実を前にすると、コスト構造を舌先三寸で把

握ることよりも、需要や平均的なチケットという点で、地域市場のダイナミクスを知ることの方が重要だと言える。たとえば、人件費や家賃などの固定費は、稼働率が30%上がるとまったく変わってしまうという点ではそうだ。

需要を生み出す能力は、価格を設定する際に分析されるべき主要な効果である。成功する戦略とは、モーターのポジショニングとバリュー・プロポジションにできるだけ近い価格を設定することである。

顧客による価値認識が請求価格より高ければ、需要も高くなる傾向がある。生み出された価値が請求された価格よりも低いという認識があれば、需要は低くなる傾向がある。これは、顧客が請求された価格を支払う理由がないと考える程度に正当化される。

価格設定におけるもう一つの興味深い点は、同じようなポジショニングのモーターが実践している価格戦略を分析することである。この分析は、その地域のモーターに限定して行うことが重要である。なぜなら、焦点は地域にあり、異なる市場で同じポジショニングを持つビジネスの間には大きな違いがあるからである。

競争を分析することは戦略の一部ではあるが、価格を設定する際の唯一の目的であってはならない。実際、多くのホテル経営者が価格表を作成する際に間違いを犯すのは、このような無制限な焦点からである。多くのコンサルタント会社でよく見られるミスだ。先に述べたように、市場の分析は価格設定の一側面に過ぎず、圧倒的に重要度が低い。需要の分析は、戦略の第一のポイントであるべきだ。

価格競争は、プレーヤーが競争相手と同じ価格を設定することに集中したときに発生することに気づかなければならな

い。最近、何十ものモーテルが競合する競争の激しい市場を訪れたが、ほとんどのモーテルの戦略は、ファサードに目を引くバナーを貼って最低価格を提示することだった。つまり、価格だけで競争するという考えは、誰にとっても悪い取引なのだ。

もちろん、低価格では、顧客は価格そのものしか価値を感じない。コストがかつてないほど高騰する中、質の高いサービスを提供することも最後となった。

を計画した。この状況は、市場に負の悪循環を生み出した。驚いたことに、最高の結果を出すことができた人たちは、低価格を脇に置き、サービスの向上と顧客ターゲティングに集中した。中には、最高のスイート構造を持っているわけではないが、顧客により良い体験を提供することに成功しているところもあった。

そこで推奨されるのは、モーターの価値提案に特別な注意を払いながら、需要に基づいて価格を設定することである。たとえ価格競争のある地域であっても、この価値提案と経験全体が事業の成功を左右するのである。

7.4. 顧客重視

2005年にバンガロー・モーターでDropsのビジネスモデルを作り始めた当初から、私たちには明確な目標がありました。このビジネスがこのような焦点を持っているということは、完全に社内のビジョンを促進するものです。

大企業では当たり前のことだが、成功している企業では最近になってようやくこの目的が明確になってきた。これは、主に競争の進化とソーシャルネットワークの進歩によるコン

テンツの拡散によって、ますます必要性が高まっている。

広範な競争とは、代替製品やサービスが顧客の選択に与える影響の程度を表す。モーターの主な競争相手は、夫婦の自宅であることはすでに述べた。しかし、それ以上に、他のサービスや製品の選択肢も、彼らの時間を奪い、購買決定に影響を与える可能性がある。

このようなことを考えれば、このようなことをするのは不可能であることは明らかである

。

顧客を中心に置かない

成功構造。そして、意

思決定の視点が離陸す

る、

外側から内側へ。

家でネットフリックスを見ようと決めたカップルは、もはや顧客ではない。別のカップルは、近くの旅行先に行くことを選んだり、有名レストランやホテルに行くことを決めたりする…。要するに、モーテルに代わる商品やサービスは無限にある。これが一言で言えば競争である。

第二のポイントは、情報化時代である。インターネットにアクセスできる人なら誰でも、数秒であなたのモーテルに関するデータや情報、意見を見つけることができる。オンライン上の評判は、ビジネスに実利を生む資産となっている。このことを考えれば、顧客を中心に置かない成功構造を持つことは不可能であることは明らかだ。そのため、意思決定は外側から行われる。

「テレビを壊された」、「支払うお金がなかった」、「何もかもめちゃくちゃにされた」など、ここには当てはまらない形容詞が並ぶ。私たちのWhatsAppグループでも、年配のモーテルマンから客の苦情について聞くことがある。顧客とのトラブルがないことに目をつぶるつもりはない、もちろんある。しかし、パーセンテージで言えば、問題のある顧客は果たしてどれくらいいるのだろうか？ 私たちがこの調査を行うたびに、その数字は1%未満である。月に1,000組のカップルを

接客するモーテルを考えた場合、「問題」を起こす客は10人にも満たない。微々たる数字だ。

結局のところ、この10人の問題顧客はある種の関連性を獲得し、一部のモーテル経営者にとっては、他の990人の優良顧客すべてを中和してしまうことになる。顧客に焦点を当てるなら、彼らを問題視すべきではない。私たちのユニットでは、この種の発言はすべて排除するようにしている。

もしお客様にご迷惑をおかけするようなことがあれば、私どものサービスをご提供できることを楽しみにしております。ぜひ私どもの施設にお越しいただき、ノヴァ・モテラリアのモーテルにお迎えいただければ幸いです。ビジネスが成長し、進化するためには、お客様こそがソリューションであることを忘れてはなりません。

ひとつのヒントは、最前線で働くチームからこの種の不利な発言をなくすことだ。このような場合、モーテルのリーダーがこの立場を明確にし、守ることが極めて重要である。前章で述べたように、大多数は良い顧客であり、ほんの一部の問題ケースのためにビジネスのビジョンを危うくすることはできないという考えをチームに伝えることはリーダーの義務である。

ニュー・モーテルに顧客第一主義の文化が必要であることに気づいた私たちは、それを実践するための3つのアクションを提案する。

- A) 活発な評価チャンネルを持つ;
- B) たとえ問題があったとしても) 永久に共感し続ける文化をつくる;
- C) ユーザーの視点からサービスを利用するまでの道のりを再考する。

以下、それぞれについて説明しよう。

A) アクティブな評価チャンネルを持つ

評価のないサービス会社は考えられない。そして、信じられないことかもしれないが、サービスの質を評価するようなツールを持たないホテルはまだ何千とある。最初のステップは、肯定的であれ否定的であれ、顧客が意見を述べるための社内スペースを持つことである。その後で、あるいは滞在中に、すべての顧客が、提供されたサービスを評価するために、デジタルでも紙でも、何らかのフォームにアクセスできるようにする必要がある。

サービスを提供する。

どのような形式を使うにせよ、チャンネルを所有するのと同じくらいアクティブに保つことが不可欠である。この場合のアクティブとは、顧客からのコメントには必ず返信の可能性のあることを意味する。言い換えれば、顧客が連絡先を記入したとき、それは褒め言葉に対する感謝や問題に対する謝罪でなければならない。

このツールが機能するためには、記入されたすべてのアンケートを毎月管理し、その回答を集計して、モーターのサービスの質をモニターできるようにすることが不可欠である。

抽出できる指標やポイントはいくつかある：

- a) その月の総滞在数に対する苦情件数の割合；
- b) モーターまたはNPS自体の一般的評価；
- c) 改善または改築のために注意を払う必要がある項目；
- d) 修正可能なサービス障害；
- e) ビジネスを改善できる顧客の視点からの提案；
- f) チームが恩恵を受けるための評価メモ。

これらのフォームを常時適用することで、顧客の視点からモーターのサービスが実際にどのように機能しているかを正確に管理することができる。これらのデータはすべて、評価

された基準に基づいて重要な決定を下せるマネージャーによって毎月集計され、監視されるべきである。

実際、私たちがホテル経営者に満足度調査の設置を勧めるたびに、そのやり方やコンプライアンスの低さについて不満を言う人がいる。実施方法は簡単である。簡単に設定できるオンライン・ソフトウェアがあり、それを出口のタブレットに置くだけでよい。

例えば、モーターの。あるいは、会場のWi-Fi接続、QRコード、あるいはスイートルーム内の紙に書かれた伝統的な形式でのオンライン・アンケートもある。どのような形式でも有効で、5～15%の回答率が期待できる。もしこの数字が低ければ、選んだフォームに何か問題があり、高ければ素晴らしいパフォーマンスの証です。

どのような価値が得られるにせよ、重要なのは、これらの評価が、あなたのモーターに宿泊した実際の顧客からのものであり、その結果、取るべき行動の方向性を定めるのに役立つということである。

また、グーグルマイビジネスのようなオンラインプラットフォーム上のオープンレビューを考慮することも重要である。この評価は重要な資産ではあるが、実際の顧客だけでなく誰でも会社を評価することができるため、必ずしも現実とは一致しない。同様に、インスタグラムの質問ボックスを通じて依頼されたレビューも、この問題を抱えている。

一方、実際の宿泊客による予約プラットフォームでのレビューは、特に注目に値する価値がある。まず第一に、実際にその施設を訪れた人に対応するものであること、そして第二に、公開されているため販売量に影響を与える可能性がある

ことです。

否定的であれ肯定的であれ、すべてのレビューに注意を払い、対応する。否定的なレビューが、公共のオンライン・プラットフォーム上にある場合は、モーター自体のコンタクト・ポイントに顧客を招待し、顧客の立場に立って問題を解決するよう試みる。これこそが、次に分析するポイントである。

B) たとえ問題があっても、永久に共感し続ける文化をつくる
どんな会社にも問題や失敗はつきものだ。失敗なしに何千人もの顧客にサービスを提供することは現実的に不可能だ。統計的に言えば、プロ顧客文化の違いを生むのは、こうした問題にどう対処するかということだ。

失敗はプロセスの一部である。前述した標準化とプロセスによってそれらを減らすことはできるが、ビジネスの鍵は、発生した苦情や困難に対処することである。

不具合があった場合は、迅速に解決することを選択する。モーターにおける苦情の90%以上は、レセプション・チームが迅速に解決または解決することができる。レセプションニストは、ゲストと会社の間的主な、そしてほとんど常に唯一の接点であることを忘れてはならない。そのため、この役割を担うスタッフには、良質でフレンドリーなサービスを提供し、自主性と機敏性を持って問題を解決できる準備が不可欠なのです。

受付ラインを超えた苦情には、特別な注意が必要だ。この場合、耳を傾け、顧客の立場に立つことが第一歩である。私たちは、問題を正当化しようとしたり、最悪の場合、客を非難しようとしたりする、守りの姿勢をとるホテル経営者の報告を聞いたことがある。

私たちが求めているのは正しいことではなく、問題を解決することだということを忘れないでください。もちろん、明らかな詐欺や、好意や補償を求めて利益を得る顧客のケースもある。しかし、苦情に対応するチームの考え方がこのようなものであってはならない。

永続的な文化とは、共感が問題を報告する顧客に限定されないことを意味する。この場合の文化はまた、モーターのスタッフがミッションにコミットすることを目指している。

この事業の主な目的は、カップルの生活の質を向上させることである。この姿勢、共感とは、最善の解決策を見つけるために、相手の話を聞き、相手の立場に立つ方法を知ることである。

問題が発生した場合は、誠意ある謝罪や礼儀を尽くせばよい。失敗を逆手にとって、計画通りにいかないときでも、お客さまに自社の良さをアピールできる。それが、サービスクレーム対応におけるノバモテラリアのモートルの精神である。

C) サービスを利用するまでの道のりを、利用者の視点から再考する。

このビジョンの中では、モートル経営者が顧客の視点から自分たちのビジネスを見ることが不可欠である。私たちはコンサルティングの中で何百回となく、モートル経営者が他のモートル、あるいは隠れた顧客としてのモートルそのものを訪問することを提案してきた。実はこれは、この本を読んでいるあなたにとっても良いヒントになる。数日以内に、あなたのモートルか他のモートルを訪問するアポイントメントを取る。顧客として、その構造やサービスを楽しむのだ。モートルとしてではなく、ビジネスを視覚化するのだ。そう

することで、あなたのビジネスについて興味深い洞察が得られることがわかるだろう。

私たちがカスタマージャーニーに言及するとき、それは予備知識から場所そのものに始まります。顧客はインスタグラムの投稿によって影響を受けたのか？ 写真はどうか？ 正しいメッセージを伝えているのか、それともモーターのスタンダードにそぐわないものなのか。WhatsAppで質問されたことに正しく答えられているか。予約の流れは明確か？ ファサードはどうか？ アクセス、看板、ガレージ、スイートの構造、チェックアウトはどうか？ 全てがホテルマンやゲストの視点で考えられているか？

オープン間近のモーターを訪れたことがある。ここでは、モーターのオーナーが盗難防止のためにテレビにグリルを取り付けていた。私たちはこの行為に疑問を呈したが、彼は「モーターでテレビが盗まれるという噂を聞いたので、用心したかった」と言った。小さな町の中級モーターだ。確かに盗難は稀な問題だろう。では、客の立場で考えてみよう。スイートルームに入り、テレビが焼かれているのを見たとき、彼らはどう感じるだろうか？ 快適だろうか？

定番がある。別の小さな田舎町を訪れたとき、その町には中級のモーターが6軒しかなかったが、最高の場所の最高のスイートでさえ、トイレには便座がなかった。私たちを雇ったホテルマンにまず尋ねたのは、そのトイレを便座なしで使うかどうかということだった。否定的な反応と彼らの笑顔から、それまでの彼らの考えは、「すぐ壊れるし、他のモーターにはないから、ないほうがいい」というものだけだったことがよくわかった。

このモーターは、状況の不条理さに気づき、自社のビジョンだけでなく、顧客の体験に焦点を当て、ビジネスを再考し始めた。良いニュースは、この場所が進化し、ニュー・モーターに加わり、高収益を上げ、今では営業している地域のリ

ファレンスとなっていることだ。

私たちが長年にわたって学んできた事例は、他にも何百とあります。モーターのことを考えるときはいつも、顧客の視点からイメージしてください。これは間違いなく、この章の次の項目である顧客獲得を成功させるために大いに役立つだろう。

7.5. 積極的な集客方法

前節の最後に、クライアント重視のビジネスがいかに重要かを述べた。これは、コンサルタント会社で最もよく聞かれる質問の一つである「どうすればより多くの顧客を集めることができるか」を構築する上で不可欠なステップである。

長い間、モーテルはドアを開け放ち、モーテル係は座ってドアから人が入ってくるのを待っていた。こうしてモーテルには行列ができた。しかし、時は流れ、他のモーテルが現れ、他のサービスがモーテルに取って代わった。ラジオや看板を使った宣伝キャンペーンを始めるモーテルもあった。有名なダジャレキャンペーンは脚光を浴び、その層の人気者だった。しかし、それも過ぎ去った。

今日の世界は過去とは大きく異なる。何もせずに受動的に顧客を獲得すると考えるだけでは不十分なのだ。今日、どのようなビジネスであれ、ターゲットを絞り、能動的に集客に集中する必要がある。言い換えれば、24時間365日、自分のサービスを「売り込む」必要があるのだ。

近年、私たちはこの注目点に磨きをかけ、ホテル経営者が積極的にビジネス誘致を成功させるために注目すべきポイントを6つに絞り込むことに成功した：

- A) ロケーションとモーターのファサード;
- B) WhatsApp;
- C) グーグルだ;
- D) ソーシャルメディア
- E) マーケットプレイス
- F) 独自のウェブサイトとプラットフォーム

A) ロケーションとモーターのファサード

ロケーションはモーターの立地を反映する。これは集客に強く影響する属性である。立地の良いモーターは、立地の悪いモーターよりも有利である。モーターは基本的に、レストランと同じようなローカル・ビジネスであるため、その地域や近隣の町の住民が主に利用する。そのため、アクセスのしやすさや集客ポイントからの距離も分析する上で有利なポイントとなる。

長い間、モーターは純粹にその場所だけで客を集めていた。顧客はそこを通るか、そこにモーターがあることを知っていた。マーケティングの進歩により、立地が悪くても損失を中和することが可能になった。しかし、これは容易なことではない。

これと並んで、ファサードも注目に値する。交通量が多く、視認性の良い場所に立地する場合、最新のファサードに投資する必要がある。このような状況では、ファサードは顧客の最初の接点となるため、顧客を惹きつける重要な要素となる。

また、部屋の中で何が期待されるかを最初に認識させるのもファサードである。だからこそ、施設の庭園、看板、塗装、照明、チェックインの整理整頓が不可欠なのだ。モーター

がニュー・モーターに生まれ変わろうとするとき、ファサードの変更は旧ビジネスと新ビジネスの分水嶺となる。

私たちは幸運にも、近年このような変貌を遂げた数十軒のモーターに同行してきた。ファサードが変わるということは、そこに何か新しいものがあるということを客にプレゼンテーションするようなものだった。そして、この変化はしばしば客数の増加につながった。

B) ホワットサップ

ファサードが入店の決め手となるのであれば、WhatsAppはコミュニケーションとセールスのメインツールとなる。使い勝手が良いからなのか、プラットフォームが人気だからなのか、企業にとってこのコミュニケーション手段に対する明確な戦略は必須です。WhatsAppでは、まずビジネスアカウントを作成します。このモデルでは、画像、価格、提供するサービスをカタログに登録することができます。アプリケーションを管理するもう一つのステップは、コンタクトに対応し、予約を成立させるチームの仕事を訓練し、監視することです。多くの場合、この機能は受付スタッフによって実行され、
彼らは次のことを行う必要があります。

適切な訓練を受けている。

スタッフが適切に訓練されていれば、ホテル経営者はマーケティング戦略を使って、このプラットフォームにコンタクトを誘導することができる。多くのモーターは、インスタグラムやウェブサイトにアプリに直接誘導するボタンを組み込んでいる。これは、コンテンツとレスポンスタイムがモニターされている限り、良い対策である。

C) グーグル

グーグルは世界有数の検索エンジンとして君臨しており、多くの都市ではグーグル広告プラットフォームを利用することが集客のための優れた戦略となっている。上述したように、モーターはその都市に住むターゲット層に焦点を当てたローカルビジネスであり、Googleの検索ネットワークはこの点で最も強力なツールの一つである。

戦略を効果的にするためには、プラットフォーム内の広告を管理するプロであるトラフィックマネージャーを雇うことが不可欠だ。トラフィックマネージャーは、トラフィック（潜在顧客）にあなたのページを訪問してもらい、コンタクトを取り、予約をしてもらう役割を担っている。資格のあるマネージャーは、効率的にキャンペーンを管理することができる。

あなたのサービスを利用することに本当に関心のある人々を引きつけることによって。

グーグルはまた、ユーチューブでビデオを公開する可能性も提供しており、これはグーグル広告の資金調達戦略の一環として宣伝することもできる。

もうひとつのGoogle関連ツールは、Googleマイビジネスだ。ほとんどのホテル経営者にはすでにおなじみのこのツールは、インターネット上のあなたのビジネスに関する情報、写真、レビューを収集する無料のツールです。このツールは、一般の人々があなたのビジネスにどのようにアクセスし、検索し、交流しているかについての一連の洞察を提供し、ホテル経営者はプロフィールを常に最新の状態に保つことが不可欠です。

D) ソーシャルネットワーク

多くのホテル経営者にとって、ソーシャルメディアが集客のための重要なチャネルになることは以前から明らかだった。大きな問題は、彼らのほとんどが、プロフィールを設定し、週に一度何かを公開する代理店を雇えばいいと信じていたことだ。これでは何の成果も得られなかった。

ソーシャルネットワークは、人々が交流するオンライン上の場所である。ソーシャルネットワークの中では、コンテンツが王様である。そして、この格言は人とブランドの両方に当てはまる。現実には、ブランドは対人関係の生態系にほとんど侵入者として参加している。ソーシャルネットワークを、人々がおしゃべりして交流するバーのテーブルと考えれば、その真ん中には、何かを言おうとしているあなたのモデルがあるはずだ。

もしこのコミュニケーションがそのオーディエンスにとって意味のあるものでなければ、興味は持たれないし、注目を集めることもないだろう。そして、ここにもポイントがある。このテーブルには、あなたのコミュニケーションが会話の中で結果を生み出したかどうかを正確に知っているジャッジがいる。もしそうでなければ

その関連性は低い。ブランドは、人々の交流のために設計され、構築されたこのエコシステム内では侵入者であるとさえ言える。

また、これが巨大なバーのテーブルであり、何百万人もの異なるプロフィールの人々がそれぞれの場所に座っていると想像してみよう。裁判官の主な仕事は、相乗効果が生まれるように人々の発言を整理することである。

その例えはさておき、ソーシャルネットワークの狙いは、人々が提供されるコンテンツを閲覧するためにほとんどの時間を費やすように、注目と関心を集めることである。注目される時間は、この仕組みを理解した企業や人々にとっては金になる。

人々の注目を集めることで、まだブランドを知らない人々にサービスを売り込むことができる。問題は、ソーシャルメディア上のほとんどのモーターのプロフィールが注目を集めないということだ。そして、この関心の低さは、人々の交流が少ないページに反映され、その結果、あなたのサービスは売れないのです。

ソーシャルメディアでコンテンツが王様である理由は、これではっきりした。モーターのターゲット層から注目を集めることが目的なら、例えばフォロワーを買うことに意味はな

い。エゴの問題でない限り、フォロワーの数は最も重要なポイントではない。本当に重要なのは、あなたのプロフィールが、あなたをフォローしている人々とどのように関わっているかということだ。

興味深いコンテンツを生み出すためには、最初の戦略は、ロボット的な出版物を捨て、ブランドを人間的にすることだ。インフルエンサーでありアスリートでもあるジョエル・ジョータの言葉に、このことをよく表しているものがある。ブランドが一人だけのショーであることをやめ、ターゲットとなるオーディエンスと共感しようとするとき、一般的な検索が行われる。

つ目の戦略は、モータルのプロフィールに明確な編集方針を持たせることである。この編集方針は、相互作用と識別を生み出すためにプロフィールで取り上げる主なトピックで構成される。主なトピックは3つで、そのうちの1つはモータル自体の構造やサービスに関するものでなければなりません。スイートルーム、快適アイテム、美食、予約、装飾に関するコンテンツを作成することができます。

私たちの最初の本で、インターネットの利用について話したとき、大きなタブーとなったのは、エロティックな内容の出版物や、長い間モータルのコマーシャル・キャンペーンに付随していたダジャレを排除することだった。この明確な立場がムーブメントに拍車をかけ、今日、大半のモータルはコミュニケーションにおいてこのような編集方針をとっていない。モータル部門に有利な点である。

その一方で、多くのプロフィールがロマンチックでカップル向けの投稿だけに焦点を当て始めている。それが唯一かつ排他的な編集方針でなければ、すべてがうまくいくだろう。いくつかの投稿が関心を呼んだとしても、そのカップルが実際にそのモータルで何を見つけるかを示すことを目的とした投稿はなかった。マガジン・ルイザのプロフィールが料理の

レシピについて語っているのに、店で売られている調理器具を紹介しないようなものだ。

勝てるオンライン戦略の次の提案は、交流を求めることだ。これはソーシャルネットワークの本質の基本的な前提であり、私がフォローしているモーターのプロフィールの多くでは見落とされている。

コンテンツが単なる静的なものでないことは非常に重要だ。ソーシャルメディア担当者は、タグ、質問、投票、インフルエンサーのサポートなどのインタラクションツールを使うべきである。話題の懸賞も、ターゲットオーディエンスに焦点を絞っている限りは、慎重に利用することができる。

このインタラクションに関して、私は並外れたエンゲージメントを生み出しているモーターのプロフィールをいくつかフォローしている。これらのアカウントに共通する点は、モーターのオーナー自身が、マネージャーとともに、有益なコンテンツを生み出すために積極的な役割を担っていることだ。これらの行動は、間違いなくモーターにとってソーシャルネットワークを潜在的な集客源に変えるだろう。しかし、リーチはバイラル化とコンテンツへの関心に限定される。これがオーガニック・リーチと呼ばれるものだ。

ソーシャルネットワークはビジネスであり、そのビジネスモデルは、できるだけ長くユーザーの注目を集め、ブランドがターゲットとするオーディエンスに直接出版物を見せることができるように広告を販売することである。私たちが何かを公開し、フォロワーと交流するとき、私たちはオーガニックなリーチのために行動している。問題は、このビジネスモデルの中では、コンテンツはその関連性によって、フォロワーの5%、10%、20%に見せることができるということだ。言い換えれば、あなたのプロフィールをフォローしている人の半分以下しか、たとえそれが非常に興味深いものであっても、あなたが作成した出版物を見ることができないということ

だ。

この点を考慮すると、成果を上げる最善の方法は、ソーシャルネットワークを利用して、ターゲットオーディエンスと同じプロフィールを持つ人々に広告を出すことである。グーグル戦略と同様、これらの広告を管理する責任者はトラフィックマネージャーであり、キャンペーンを構成し、投資額を監視し、本当に顧客である、または顧客になる可能性のある人々をターゲットにする役割を持っている。

ここには2つの非常に重要なポイントがある。1つ目は、キャンペーンを正しく構成する方法を知らなければ、決してサービスを利用することのない人々にモーターを案内することになり、無駄なお金を費やすことになりかねないということだ。典型的な間違いは、地域を限定しないことだ。モーターはローカルビジネスであり、モーターに意味はない。

例えば、ロライマのボア・ビスタからサンパウロに住む人に広告を出す。

2つ目のポイントは、あなたの広告の可能性は、あなたのプロフィールをただフォローしたり交流したりする人々よりもはるかに大きいということです。言い換えれば、優れたソーシャルメディア戦略と正しく構成された広告があれば、理想的なプロフィールを持つ非常に多くの顧客にリーチすることができる。

この最後のポイントにこそ、資金調達の絶好の機会があるので。事業のアイドル性に応じてキャンペーンや予算を組み立てるという戦略である。

E) マーケット

モーターの大きな問題は、無為滞在です。スイートルームが常に満室であるように努力しなければならない。このジレンマの中で、集客戦略をモーターの経営資源だけに集中させることはできない。

最初の本で、私たちが指摘した市場トレンドのひとつはマーケットプレイスの拡大であり、その中でもBooking.comとGuia Goは現在際立っている。あれから2年、トレンドだったものが現実のものとなった。

マーケットプレイスとは、関連する商品やサービスを一箇所に集め、顧客が検索や意思決定をしやすくするプラットフォームである。このビジネスモデルは拡大し、今では多くの分野に影響を及ぼしている。世界最大企業のひとつであるアマゾンが、その事業のひとつとしてマーケットプレイスを展開しているのは偶然ではない。

このような環境は、モーターにとって、その名前とブランドが潜在的な顧客にさらされる新たな場所となる。それ以上に

これらは、潜在的な買い手があなたのサービスを探している販売チャネルである。

ブラジルでは現在、宿泊施設を販売する2つの主要なマーケットプレイスはBooking.comとGuia Goであり、それぞれ異なる戦略を持っている。Bookingは世界最大のオンライン宿泊予約会社である。近年、特にブラジルでは、モーターがこのプラットフォームで大きな足場を築いている。

この分野を開拓する場合、ホテル経営者は、主な焦点は旅行者に宿泊施設を販売することであることを明確にする必要がある。このプラットフォームでの予約の主なターゲットは旅行者である。そのため、販売戦略全体は、レジャーであれビジネスであれ、そこにいる顧客が旅行者であるという観点から構成する必要がある。写真、価格設定、提供するスイートのカテゴリ、そして価格は、常にこの方向に沿っていなければならない。

このプラットフォームを活用する主な焦点は、平日の宿泊で稼働率を上げ、カップルの需要が高まる週末に価格を上げることだ。スイートルームの販売戦略では、理想的なシナリオは、日中に少なくとも1回は部屋が使用され、夜には宿泊客がいることである。

Booking.comに登録するもう一つの重要な側面は、プラットフォームがインターネット上で最大の広告主の一つであるということです。これは、あなたのモーターが顧客に魅力と可視性を高めるためにターゲットを絞った広告にお金を投資することも意味します。

注目すべき2つ目のマーケットプレイスはGuia Goだ。Guia GoはGuia de Motéisプラットフォームの一部であり、ブラジル最大のモーターユーザー向け問い合わせ・予約プラットフォームである。現在、即時予約とスケジュール予約の可能性を提供している。この事業のモットーは、家を出る前に部屋を予約することで、利用者の生活を楽にすることである。Guia Goの戦略は以下の通りである。

は、カップル向けの宿泊販売を目的としている。このプラットフォームのターゲットはモーター利用者であるため、コミュニケーションの焦点はそこに絞られるべきである。

たとえあなたの都市が集中的なマーケティング・キャンペーンを行っていないとしても、予約体験を容易にし、顧客に利便性をもたらし、あなたのモーターへの忠誠心を高めるため、このソリューションを提供することは不可欠である。

F) オウン・プラットフォーム

最後の顧客獲得戦略は、モーター自身のウェブサイトやアプリなどのプラットフォームから派生するものだ。マーケットプレイスとは異なり、その主な課題は、ターゲット層に利用してもらうことである。サードパーティのプラットフォームが成長するにつれ、その重要性は低下している。しかし、モーター事業者は常に自社プラットフォームでターゲット層との直接的な接点を強化しようと努めることが重要である。

顧客は企業の財産である。様々な接触手段を使って交流するとしても、ホテル経営者にとっては独自の直接アクセス手段を持つことが必要である。このコミュニケーション手段によって、プロモーションやコミュニケーションは、より積極的の的を射たものになり、また、サードパーティのプラット

フォームでプロモーションするよりも低コストで済む。

課題は常に、機能的でユーザーの興味を喚起するインテリジェントなデザインを開発するための技術的コストである。さらに、サイト自体の広告やコミュニケーションにも投資し、顧客の利用を促す必要がある。しかし、傾向としては、接点はサードパーティのプラットフォームに集中する。独自のプラットフォームでトラフィックを生み出すことに成功したモーターは、特にロイヤリティの面で優位に立つだろう。

8. 建築

8.1. プロジェクトに適用されるコンセプト

ニュー・モーターへの進化を目指すモーター経営者にとって、建築は圧倒的に過大評価されている柱だ。私たちは、新しいモーターや完全に改装されたモーターに出くわしたが、結果は芳しくなかったという状況に何度も遭遇してきた。何が問題なのか？ 他の柱の軽視である。

また、新しいモーターは改装されたモーターだと主張する人もいる。それは間違いだ。このようなことを言う人は、私たちのコンセプトをまったく理解していない。そのため、私たちは本書の最後の部分に建築を含めることにした。それは重要性が低いからではなく、気配りのできるモーター経営者が他の3つの柱の知識をすべて活用し、その進化を積極的に展開できるようにするためなのだ。

こうして考えてみると、ノヴァ・モテラリアにとって建築がモーターの中で重要な位置を占めていることは間違いない。そうでなければ、私たちの柱のひとつにはなり得ない。こ

のように、建築は私たちの変革のスタンスを採用する人々との接点であり、差別化のポイントなのです。

冒頭で、ホテル部門がここ数十年で経験した自然な宿泊施設について述べた。この宿泊施設は、主にスイートルームの更新に投資している。古いモーテル業界には、20年使用した部屋はまだ客の興味を引き出せると信じている経営者がたくさんいる。

客は、最新情報を受け取ることなく。宿泊に重点を置くホテルとは異なり、モーターはレジャーのひとときを求めるカップルのためのものだ。

考えてみよう。カップルがリゾートで数日過ごすことを決めるときに分析することのひとつは、共有エリアのレジャー施設である。モーターには共有スペースはない。体験の中心はスイートルームの中にある。だから当然、カップルの興味を引き続けるためには、この構造を常に最新に保つ必要がある。例えば、20年以上前に計画され、オープンしたスイートルームでは、これは不可能だ。つまり、プロジェクトは永遠に続くように設計することはできない、ということをもっと認識しなければならない。メンテナンスの問題については後述するが、設備やカバーリングは、再投資や更新を予定しておく必要がある。

マーケティングと同様、建築においても、すべてはポジショニングから始まる。その前に その前に ホテル経営者
ホテル経営者が a 決定する前に
スイートルームを改装する場合、自分たちの
ポジショニングとターゲットとする客層は何かを自問することが不可欠である。この考えは、一部屋の改装に向けられて

はならない。戦略は完全なものであり、開発全体のコンセプトに関わるものである。

施設の規模や改装に使える資金にかかわらず、事業の位置づけや方向性について自問自答する必要がある。それが明確になれば、改装の焦点、部屋の特徴、優先順位を明確にすることができる。

これらのステップから始めることが、マネージャーが開発に対する期待に沿ってブリーフィングをまとめ、建築家に提示するために不可欠です。ブリーフィングといえば、プロジェクトの内容、料金、ターゲット層、基本的な構成項目を明確にすることだ。これらの

建築プロジェクトが立案される前に、このような点を確認する必要がある。そして、このような情報を伝え、自分の考えをまとめることが、モトリエの義務である。こうして、私たちはプロジェクトとその企業に求められるものを一致させるのである。

ポジショニングを提示するとき、理想的には、ブランドの価値提案に統一性があり、望ましいサービスのアーキテクチャや標準と一致していなければならない。新しいモーターでは、この整合作業を行わずに計画を立てるのは間違いである。もしこのような状況に陥っているのであれば、すぐに立ち止まって、新しいモーターのポジショニングに関して何が期待されているのかを整合させに行きましょう。

その一方で、古くから営業している企業でこれを実行するのは比較的複雑だ。しかし不可能ではない。その作業は長く、完全に実行するにはより多くの時間と資金を必要とする。核となる戦略が決まれば、少しずつ進化を遂げ、ある時点でファサードを改装し、ブランドを更新する時が来る。私たちはいつもコンサルティングの中で、例えばラタム航空のような大ブランドが全航空機の「TAM」のカラーリングを変えるのに何年もかかったとしたら、なぜ一夜にしてそれをする必

要があると思うのか、と指摘している。

8.2. 理想的な構造

モーテルは中小規模の宿泊施設である。ブラジルの大半は、スイートルームが30～90室である。このような現実から、基本的な運営構造は一般的なホテルとは大きく異なります。

私たちは、運営を円滑に行うために最低限必要な部分に隙間があるまま建てられたモーテルを数多く見てきた。その中で

オールド・ビジネスの場合、以下に挙げるような分野を作るのは非常に難しいのが普通だが、参考としてこのリストを提示することは重要である。



上記のリストは、私たちが運営するユニット内で何を構造化しようとしているかを示す参考資料である。内部の運営面は不可欠なポイントである。サービスの章では、これらの分野がスタッフのモチベーションに与える影響についてすでに説明した。

もうひとつのポイントは、モーターは年中無休で24時間営業していることだ。魅力的な稼働率になるよう、激しい客の

流れを目指している。そのため、このエリアが十分なサポートを提供できる構造になっていることが不可欠である。

8.3. スイートのポートフォリオ

何年か前から、私たちは「スイート・ポートフォリオ」という言葉を使って、ビジネスにおける客室カテゴリーの構成を定義してきた。この項目を重要視しないマネージャーもいるが、ポートフォリオを再編成することで、わずか1ヶ月で10%から15%の増収が見込めることが、これまでの経験からわかっている。

ポートフォリオのデザインは、特にスイートの特徴に関しては、上述の位置づけに従うべきである。しかし、基本的な構造のルールはすべてのタイプのモーターに当てはまる。

ポートフォリオは、シンプルで、客観的で、理解しやすく、価格設定が論理的で、ポジショニングに沿ったものでなければならない。シンプルで客観的というのは、どのような基準であれ、ポートフォリオは3~6つのスイート・カテゴリーで構成されるべきだからだ。この数が少なければ、収益を失うことになる。数が多ければ混乱を招き、部屋選びが難しくなる。

もうひとつの特徴は、わかりやすいということだ。これについては、カテゴリーの命名について言及している。世の中

はますます複雑になり、あらゆるところに情報があふれている。顧客が hidro マッサージのある部屋の名前を覚えているとでも思っているのだろうか。このような観点から、常にそのスイートの主な属性を指す名称を使用することをお勧めします。また、更新が必要であることも忘れてはならない。例えば、ルクソや グラン・ルクソ という名前は、30年前のフォード・エスコート以前にさかのぼります。ですから、客観的な名称を探しましょう。

もうひとつのポイントは、価格設定にロジックが必要だということだ。例えば、高所得の顧客はロビーの部屋を選ぶかもしれない。

温水プールでリラックスした後に。このようなゲストのニーズに応えるためには、価格カテゴリーを興味深くミックスしたポートフォリオをデザインすることが重要である。このロジックは、例えば、ハイドロマッサージ付きのスイートを110リアルで用意し、その次のスイートを400リアルで用意することは、初期段階では好ましくないということを前提としている。カテゴリー間の "ギャップ" が開きすぎると、その部屋を選ぶための経済的努力が大きくなるため、最も高いカテゴリーの客室稼働率が低下する。

ポートフォリオの形成におけるいくつかの決定は、平均的なチケットに直接的な影響を与える。そのため、ポジショニングと適切に整合させる必要がある。エコノミー・モーターでは、エントリー・レベルのスイートが大半を占めるポートフォリオ（約70%）を構成し、高い回転率を求める。この中で、貴重なヒントは、モーター内で最も低価格となるエントリーレベルのカテゴリーを作るために、総客室数の10%を確保することである。残りの30パーセントは、ハイドロマッサージ付きの中級スイートルームとし、規模や市場によっては、より高価格のプレミアムスイートルームを設けることもできる。

最高値に関しては、どのモーターにもスイートルームがあるはずだ

を参照することができる。特別な夜にカップルにオプションを提供するためであれ、リゾートを街の基準点としてマークするためであれ。Dropsのユニットには、街で唯一のプール付き客室があり、そのモーターをリファレンスにしている例があります。

中級モーターの場合、ポートフォリオにはエントランス・スイートが50%、ハイドロマッサージ付きスイートが30%、スーパーリア・スイートが10%、プレミアム・スイートが10%程度含まれ、できればプール付きが望ましい。最後に、ハイスタンダードと位置づけられるモーターでは、エントランスのスイートにもハイドロマッサージを設置することを推奨する。構成は以下の通り。

エントリーレベルのスイートが40%、ミッドスケールのスイートが40%、プレミアムスイートが20%である。

スイート・ポートフォリオの構成例

Econômico	Midscale	Premium
<ul style="list-style-type: none">•70% de suítes de entrada•30% de suítes midscale	<ul style="list-style-type: none">•50% de suítes de entrada•30% suítes com hidro, miscal•20% de suítes premium	<ul style="list-style-type: none">•40% de suítes de entrada com hidromassagem•40% de suítes midscale•20% de suítes premium

上記の数値は提案であり、モーターで実績のある収益モデルを表している。市場によっては、中級ホテルであっても、プレミアム・ルームの利用が大幅に増加することがあり、その需要を生かすためには、この機会を見極めることがモーター経営者の義務である。

もう一つの重要なポイントは、カテゴリ間の違いは、通常、内部スペース、建築的特徴や設備に起因するということである。したがって、この差別化は、ホテル経営者のビジョンではなく、顧客のビジョンに基づいていることを忘れないでください。

あるコンサルタント会社で、あるホテル経営者が、自社のスーパーリア・カテゴリの素晴らしい点はサウナだと主張し

た。しかし、稼働率は非常に低かった。調査の結果、顧客はサウナを利用しないだけで、そのように考えていないことがわかった。サウナを利用しないのであれば、それが唯一の差別化要因であるにもかかわらず、なぜ追加料金を支払うのだろうか？先に述べたように、ビジネスは顧客の視点から考えなければならない。そのことを決して忘れてはならない。

8.4. メンテナンスと再投資

モーターはメンテナンスが命。私たちはこのことを講演やコンサルティングで数え切れないほど繰り返してきた。理由はとても簡単で、モーターの部屋は最低でも稼働率200%、つまり1日2泊する場所だからだ。その結果、1日2回の清掃と1週間に1回のターミナル清掃が必要となる。その結果、1日2回の清掃と1週間に1回の端末清掃が必要となり、1ヶ月の清掃回数は約65回となる。

入居率が高いところもあるので、消耗はさらにひどくなる傾向にある。このような現実直面すると、積極的なメンテナンス部門のプロセスに頼らざるを得なくなる。‘このことに言及するときはずっと、コンサルタントのスタブロス・フラングリディスによる記事「あなたの商業エリアと割れ窓の理論」で学び、伝えられた教訓を思い出す必要がある：

「アメリカでの実験では、同じ車種、同じモデル、同じ色の2台の車が路上に放置された。1台は暴力的な地域（ブロンクス／ニューヨーク）に、もう1台は静かな地域（パロアルト／カリフォルニア）に。

同じ放置された2台の車と、まったく異なる人口を抱える

2つの地域。ブロンクスの廃車は数時間以内に破壊され始めた。ホイール、エンジン、ミラー、ラジオなどが盗まれた。使えるものはすべて持ち去られ、持ち去れないものは破壊された。

⁶FRANGOULIDIS, Stravos. あなたの商圏と割れ窓理論。
https://www.papsolutions.com.br/sua_area_comercial_e_a_broken_windows_theory/にて入手可能。20.09.2021にアクセス。

一方、パロアルトの廃車はそのままだった。そこで研究者たちは、パロアルトのこの車の窓ガラスを割ってみた。

その直後、ブロンクスと同じプロセスが始まった。窃盗、暴力、破壊行為によって、車両は貧困地区に置き去りにされたものと同じ状態になってしまった。

安全なはずの地域に放置された車の窓ガラスが割れただけで、なぜ犯罪の引き金になったのか？

もちろん、貧困が原因ではない。人間の心理や社会的な人間関係に関係するものだ。

割れたガラスは、劣化、無関心、無関心という考えを伝える。それは共存の掟を破り、法が存在しないこと、その場所には規範もルールもないことを示唆している。

割れた窓は「何でもあり」につながる。新たな略奪行為が起こるたびに、この考えは再確認され、倍加される。

このような経験や他の経験に基づき、「割れ窓理論」が開発された。その結論は、ネグレクト、汚れ、無秩序、虐待が多い地域では犯罪が多いというものだ。

何らかの理由でビルの窓ガラスが割れ、誰もそれを修理しなければ、あっという間に他の窓ガラスも割れてしま

う。同じことが道徳的行動にも当てはまる。私たち自身の行動にも。

小さな過ちを許し、自分への敬意を失えば、力は衰える傾向にある。

だからこそ、私たちが危害から守り、攻撃者に対しては寛容であるような行動規範や個人的規範が必要なのだ。

ありふれた例を挙げよう。

大衆食堂。多くの人が使用済みのトレーをテーブルの上に放置すれば、他の人もそうする傾向がある。一方、全員が最後にテーブルを掃除するのであれば、新しい利用者がプロトコルを維持する傾向がある。

あなたの思考も同じだ。もしあなたが、あなたのモラルに反する攻撃者を日常生活に侵入させ、あなたが生きているのと同じ環境で憎しみを顕在化させれば、他の人々もそうなる傾向がある。あなたの最初の窓を壊す」ようなあらゆるイニシアチブを一掃するための規律があなたの中にある [.....]」。

ストラヴォス・フラングリディス、PAPソリューションズ CEO。

この理論の実際の結果を私たちの現実に当てはめてみると、手入れのされていない施設は、設備に注意が払われていないという無頓着なイメージを与えることに気づく。それがさらに破損を助長し、客による誤用やスタッフによる手入れ不足という負の連鎖につながることもさへある。

この重要性を考えると、建築家が提案した素材が耐久性があり、メンテナンスが可能かどうかを評価するのは、ホテル経営者の義務である。これは、私たちがフォローするプロジェクトの多くで不注意な点である。このことを念頭に置いて、支配人は、投資後、最大のコストは、同じ改装されたスイートルームが、何らかのメンテナンスのために閉鎖される必要があることを忘れてはならない。ホテル建築では、デザインは素材の耐久性や耐性と密接に関係していなければならない。

適切なコーティングとプロジェクトを定義することに加え、明確なプロセスを構築し、メンテナンスにエリアを割り当てることはマネージャーの責任である。理想的なのは、一般的なサービスを担当する者を少なくとも1人配置し、専門的なサービスは、あらかじめ登録されたサプライヤーが交渉した料金で提供することである。

このことを確認した上で、再投資の問題を理解することに移る。この時点で、必要な開発と改装を区別する必要がある。必要な開発とは、HDテレビからスマートテレビへの変更であり、それは顧客が期待する設備だからである。これらの変化はビジネスの一部であり、技術の進歩に伴って生じるものだ。また、人気のある後付けのカバーリングを変更することもある。

改装というと、完全に変えるにはどれくらいの期間がかかるかについて、多くの議論があります。経験上、築10年以上経過していても、美しく計画的なスイートルームは存在します。最新のメンテナンスが施され、必要な改装が実施されているモートルを考えた場合、大がかりな工事を必要とせず、8年から12年程度のプロジェクトが期待できます。この12年の間に、カバーの変更や更新のための小規模な改修を考慮することも可能である。この数字は、本書の

第1章で取り上げたCAPEX投資と投資収益率に直接影響する。

築15年以上のスイートルームでは、構造と一体化した大規模な改修が必要であることを私たちは理解しています。床材や素材の消耗や理想がニュー・モーターにそぐわなくなったとき。

結論として、ホテル経営者は、利益の約10%を設備投資への再投資に充てることを推奨する。

設備の進化、あるいは将来の改善や改装のために。このような適切な管理は、モーターが将来アップグレードする際に資金繰りに困らないようにするために不可欠です。実際、多くの古いタイプのモーターでは、このようなケースが多い。儲かっていた時代、経営者は他の事業に投資することを選び、わざわざ積立金を作ることをしなかった。時は流れ、構造は老朽化した。顧客は興味を失い、収益は減少した。多くの家庭では、まだ後継者のプロセスが残っていた。その結果、モーターは経営状態が悪化し、収益が低く、改善するための現金もない。

過去がもたらす主な恩恵のひとつは、将来の過ちを避けるための教訓となることだ。今日、私たちは歴史の主人公である。モーターが進化し、そのための資金を確保できるよう、働き、必要な注意を払おう。

8.5. 作品管理

ホテル経営者の間で絶えない苦情は、建造物内の工事の管理に関するものである。他の活動と同様、建築工事、改修工事、メンテナンスに関しては、これらの活動が効率よく、損傷なく行われるようにすることが不可欠である。ホテル・ビ

ビジネスに工事はつきものです。そこから逃れることはできません。定期的なメンテナンスであれ、再投資であれ、マネージャーはこれらのプロセスをどのように構成するかを学ぶ必要がある。

第一のポイントは、サービス・プロバイダーを雇わなかったことである。この点に関しては、複数の選択肢から選ぶこと、そしてこれらのプロバイダーに依頼した他の人の話を聞くことをお勧めします。見積もりが出たら、いよいよ契約だ。もうひとつ重要なことは、期限を含めた契約書を作成することである、

労働規則に違反した場合は罰金を科す。信頼できる弁護士に雛形の作成を依頼し、連続した契約に頻繁に使用できるようにする。

建築工事を始めようと躍起になっているが、建築工事はプロジェクトが決定し、ほとんどの資材が購入されて初めて始まることを忘れてはならない。生産期間やロジスティクスによっては、事前に購入すべきものもある。できる限り冷静に交渉し、さまざまなサプライヤーを見極めて、節約に努めよう。

第二の問題は労働力である。多くの場合、これらの労働者はモーターのスタッフではない。そのため、仕事を始める前に、社内の裁量、回覧、騒音、姿勢などのルールを明確にしておかなければならない。

契約と実施されるサービスについて各セクターに伝えるのはマネージャーの仕事だ。例えば、レセプションは、関係者を案内したり、メンテナンスや改装の際に近隣のスイートのブロックやブロック解除を組織したりする準備ができる。一方、管理部門は、スイートの解体を組織し、実施する活動の規模に応じて物品を撤去する責任がある。これは当たり前のことのように聞こえるが、私たちは、ベッド上のトルソーと

他のすべてのアイテムを配置したまま、ベッドルームの壁にやすりをかけたりペンキを塗ったりするモーターを十分に見てきた。このような基本的なミスは、いずれにせよその品物を取り外して適切な消毒を行わなければならないため、手戻りにつながる。さらに、塗料でベッドリネンが汚れたり、誤ってガラスが割れたりすれば、損失が生じる可能性もある。

そのため、中庭の客の回遊を妨げないように注意しながら、砂、セメント、レンガなどの改修資材を保管するためのアクセスしやすい場所を割り当てるのは、マネージャー次第である。ゴミ箱の配置も同様だ。

改修に時間がかかる場合は、整理整頓とプライバシーを保ちつつ、通常の人の流れを妨げないようにサイディングを張ることを提案する。

建築工事とスイートルームのセットアップを混同してはならない。リフォームが完了すると、ベッドルームの家具やセッティングを行うチームが動き出します。これらは異なる段階であり、通常は異なる専門家によって行われます。

一日の終わりに、最終清掃を行う前に、スイートのすべての設備と制御をテストする必要があります：ハイドロマッサージ、シャワー、照明、音響、テレビ、サウナなど。そして、テストと清掃が終わると、その部屋はお客様にご利用いただけるようになります。

したがって、日々の業務に支障をきたさないよう、マネージャーはこれらの活動を監視することが最も重要である。

改装に関連する3つ目のポイントは、特に営業中のモーターや現役のスイートルームで改装を行う場合、完成までにかかる時間である。このような場合、ホテル経営者は、その宿泊施設を閉鎖することは、稼働率に応じて回転率が低下するリスクがあることを忘れてはならない。つまり、閉鎖されたスイートルームはもはや収益を生んでおらず、

投資もすでに行われている--早く復旧すればするほど、再び収益を上げ始め、その結果、行った投資の回収を早く始めることができるのだ。

最後の段落の見解は、見積もりの承認が遅れたり、期限を評価せずに最低価格だけでサプライヤーを選択したりする場合にも当てはまります。多くの場合、高い価格を支払ってホスティングを迅速にリリースする方がよい。

最安値の商品を待つよりも。覚えておいてほしいのは、ステーションナリー・スイートのコストは非常に大きいということだ。

ホテル経営者にとっても、建設現場での中断による日々のコストを意識することは興味深い。このコストは、REVPARを分析することで簡単に計算できる。このスイートルームが生み出すと予想される収益を知りたければ、この部屋が移行する予定の新しいカテゴリーのREVPARを使えばいい。実際、モータールを建設する際には、時間を考慮しなければならない。

9.

モーテルの未来と私たちのビジョン

私たちが2019年に最初の本を出版したとき、ある章ではモーテルの未来に対する前向きなビジョンについて触れていた。当時はまだ「新しいモーテル」というコンセプトは存在していなかった。COVID-19のパンデミックもまだ起きておらず、私たちはすでにブラジルでコンサルティングをリードしていたものの、私たちの仕事の範囲は今日ほど広くはなかった。Dropsのネットワークとコンサルタント会社で得られた実際の成果と相まって、私たちの仕事の幅はブラジル全土に広がっており、このセクターにとって未来が本当に明るいシナリオであることを示しています。

もちろん、課題は非常に大きい。偏見はまだ存在している。モーテルを宿泊施設として法的に認める必要がある。旧態依然としたモーテル産業が市場の大半を占めている。しかし一方で、長期的には経済は常に成長する。世界はかつてないほど豊かになり、人々の生活の質はかつてないほど高くなっている。ブラジルにはまだ多くの構造的問題があるが、モ

ーテルを取り巻く状況は近年確実に改善している。この改善は、偏見の減少、ニュー・モーテルの拡大、そしてパンデミック後の世界では人間関係における生活の質の追求が前面に出てきたことに起因している。

もうひとつの重要な統計は、18歳から24歳の若者が、Dropsネットワークの顧客の平均34%を占めているということだ。これは非常に重要な指標である。なぜなら、彼らはモーテルのサービスを消費するサイクルが大きく、結婚し、子供が生まれ、年をとってもモーテルを利用し続けることができるからだ。

IBGEが実施した2019年全国世帯標本連続調査のデータによると、ブラジル人口の10.8%が18歳から24歳である。こうした背景から、次の10年は同国のホテル業界にとって新たな黄金の10年となるはずだ。偏見を打ち破り、宿泊の手段として認知され、レジャーの選択肢として足場を固め、結婚生活の健全化において極めて重要な役割を果たすことで、これらのビジネスは上昇カーブを描くことになるだろう。

もちろん調整もあるだろう。すべての人がこの波に乗るわけではない。多くのモーターはビルやショッピングセンター、不動産開発に道を譲るだろう。これは市場全体の一部である。モーターは、他のモデルに比べて高額な投資を必要とするビジネスであり、これがこの分野への参入障壁となっている。経営のプロ化とNova Motalariaの拡大は、古いモーターが最新のビジョンに移行するか、閉鎖されるのを確実にするのに役立つだろう。中期的には 中期的には 中期的には 中期的には 垣間見る ○中期的には 大規模ホテルチェーンの出現、合併・買収の増加、パートナーシップの強化、サプライチェーンの改善などを垣間見ることができだろう。今後 私たち 我々としては 今後も 共有 コンテンツ を発信し続け、経営者にビジネスの進化を

促していきます。私たちはこれからも、本当に「いい」モーターに生まれ変わらせることを使命として生きていきます。

人々の生活の質を向上させたい。

これが私たちの偉大な変身だ。

ホテル経営者であれ投資家であれ、この旅にぜひご参加ください。

10.

ブラジル全土のモーテリエ が「ニュー・モテラリア」 に込めた思い

ニューモーテルはブラジル全土に広がっているムーブメントだ。それに対するモーテル経営者たちの意見をここにまとめてみた：

10.1. 南部地域

ノヴァ・モテラリアでは、オーナーは利益を上げるだけでなく、お客様の立場に立ち、より良いニーズと安全性を満たすことを目指しています。倫理的な原則に基づいた人間的な環境の中で、従業員チームと協力し、継続的な知識を求めています。ユニークなひとときを提供することで、新たな顧客を常に探し求める。

ディエゴ・ヘラー - Sensitive Motel - Santo Antônio da Patrulha/RS

ノヴァ・モテラリアは、モーテル経営の転換期を象徴するも

ので、同社はもはや家族経営ではなく、あらゆる分野でプロ化を追求している。ノヴァ・モテラリアは、顧客体験と卓越したサービスの実行に重点を置き、モーターがエンターテイメント市場に付加価値を与え、より多くの様々な顧客を惹きつける道を確実に切り開いている。

ニコル・ラザロット-グラン・モテル・ドバイ-カシアス・ド・スール/
ロシア

ノヴァ・モテラリアは、快適さと現代性を求めるカップルや恋人たちのための新しいコンセプトの宿泊施設とエンターテイメントです。

**フェルナンド・アントニオ - モテル・サン・ラファエル - ペロタス
/RS**

ノヴァ・モテラリアは、2人の幸せと生活の質を追求する革新的なコンセプトのホテルです。優れたサービスを提供するための先進的なメンタリティ。

**レジャネ・カウアー - シャモニー・モーテル - ザングリ・ラ ホテルズ
& リゾーツ**

快適さと良いサービスを提供するための一連の行動を通して、ノヴァ・モテラリアの使命は、カップルの生活の質を向上させ、完全にユニークな体験をしてもらうことである。

**クロヴィス・カシアノ・ヴルチャック - エイミー・モーテル - ブルー
メナウ / SC**

すべてのビジネスは、永続的であるために常に自己改革をする必要がある。ニューモーテルはまさにその動きであり、ますます要求が厳しくなり、情報通のカップルに焦点を当てた、経営と顧客体験のあらゆる面での進化である。あらゆる進化は、過去を

捨てざるを得ないものであり、最新を維持しないものは見捨てられるということに違いはない。

**フェリペ・ディアス・ブリオテ・プラチナ・モーター・ロンドリーナ
/PR**

私たちは小さなモーターですが、ニュー・モーターの方向に進んでおり、この現実の中で、新しいモーターのコンセプトに投資する価値があると信じています。

**ロドリゴ・アンシリエロ・ミトゥス・モーター・イタペハラ・ドエス
テ/PR**

この3年間、私は変容のプロセスを経てきた。たくさんの勉強、授業、ワークシート、トレーニング。変化と成長には、明確な意図と絶え間ない行動、そして一時期はうまくいっていたものの、現状に合わなくなったものを手放す能力が必要だ。時には、30年以上前の構造が崩壊していくのを見るのは辛いことだった。生まれ変わることは居心地が悪いものだが、新しい人生への道が開ける。これがニュー・モートルだ。私たちのセクターは、新しいもの、そして現在のものへと向かっている。この業界で生き残る以上のことをしたい、拡大への安全なルートを求めているすべての人々のための道だ。

アレッサンドラ・リノ・デ・ジェズス・ボレット - リノ・モートル - ク
リチバ/PR

ニュー・モートルは、単純な建築の改造以上のものです。顧客の立場に立ち、私たちが顧客にしてもらいたいことを顧客のためにもしなければならぬと気づくことだ。そうすることで、私たちはこの新しい市場に参入することができるのです」。

ルーカス・ワシレスキー - ファイアーモートル - ノボ・ハンブルゴ/RS

10.2. 南東地域

モートル経営者の意識を変え、新しい消費者が何を求めている

るのか、彼らの現在と将来のニーズは何なのかを直視すること、それがニュー・モーターなのだ。

**パウロ・セザール・ラペッティ・ペレイラ-リナ・エ・ユニコ・ホテイ
ス・エ・モテイス・レデ-サンパウロ/SP**

新しいモテラリアでは、4つの柱で自分たちを支えていかなければなりません。私たちのビジネスに常に投資していく。おめでとう、ヴィニシウスとラケル、ノヴァ・モテラリアでいつも私たちを助けてくれる。

**アントニオ・アルベルト・ドミンゲス-リビエラ・モーター-バルエリ/
スペイン**

ノヴァ・モテラリアは私の心を開き、「進化する」という共通の目的を持った他のモーター経営者たちとの出会いをもたらしてくれました。私のメンターとともに、私はモーターの数が増え、ブランディング、マーケティング、経営、品質といった言葉がノヴァ・モテラリアの日課になりました。

カロリーナ・マザ・ペレス-スポット・モーター-サンパウロ/スペイン

それは再生だ。ニューモテラリアは、古くて整備されていない部屋という過去にとらわれることなく、パートナーをもてなす場所としてのモーターの代名詞を取り戻すことが可能であることを示している。モーターはもはや「二次会」や「二次会バー」の選択肢ではなく、カップルの最初のエンターテイメントの選択肢なのだ。

ファビオ・エンリケ・ドス・サントス-ウーズ・モーター-サンパウロ/スペイン

ノヴァ・モテラリアは、モーターの可能性を最大限に引き出し、発展と雇用を生み出しながら、モーターというカテゴリーを更新し、変容させるために、時間と知識を捧げる人々の献身から生まれた。

アントニオ・マヌエル・テイシェイラ・マルティンス - Motel Vênus -

ノヴァ・モテラリアを知ることは不可欠で、特に経営面では方向転換と市場展望を与えてくれた。私たちは顧客とその満足度をより重視するようになりました。私たちの部門の歴史において、本当に画期的な出来事です。前進するモーテルは成功を約束されたようなものです！

カーラ・ザポニ - モテル・イルハ・デ・カプリとアロハ - サン・ベルナルド・ド・カンポ / スペイン

新しいモーテル産業はホテル部門に方向性を与えた。私たちは、私たちの市場には次のような成功事例が不足していることを知っていた。

他のパートナーとの道Zeaxがブラジル全土のホテルと行動を共有し始めたとき、私たちのニッチは強烈に後押しされ、ブラジル全土に確実に影響を与えた。

ルシアナ・リベイロ・スタンガリ-レカント・モーター-トゥパン/スペイン

私たちは、モーター業界を完全に変える魔法のような瞬間、転換期とチャンスの時を生きている。新しいモーターは、コンセプトを変え、過去にあった低俗さのビジョンを脇に置き、モーターをカップルの生活の質を向上させるレジャーの選択肢に変えるために登場したのだ。変革は、変化を求める者にしか起こらない。

ジルソン&セルソ・ゴンサルヴェス-ラモーレ・モーター-オウリーニョス/スペイン

ニュー・モーターは理論よりも行動である。それはモーター部門における革命の実現であり、不潔で不道德なモーターという古い見方を決定的に打ち破るものだ。その代わりに、カップルの生活の質を向上させることを使命としている。今日、モーターは余暇、幸福、つながりのための空間として再登場した。愛とビジネスを再発明する時間はいつでもある。

エマヌエラ・マチャド・プレッテ-リブ・モーター-グアララペス/SP

ニュー・モーターがもたらした多くの交流、情報、そして挑戦は、デザインや組織化の可能性を高めてくれた。

モーターの未来。宿泊の場は、愛を持って迎え入れる行為となるだろう。

カシア・アルヴィン - カンクン・モーター - ソロカバ/スペイン

新規のお客さまの行動を調査し、彼らが何を求めているかをより深く理解した結果、私たちはモーターの方向性を変えました。新しい文献が、期待される報酬を得る助けとなることを願っています。ニュー・モーターは新しい常識です!

エドゥアルド・カンポス - プラザ・モーター - Votorantim/SP

ノヴァ・モテラリアは、ブラジル全土のモーター経営者たちの数多くの経験交流の成果である。その結果、私たちは、成功の地図とプロフェッショナリズムを与えてくれる特定分野のプロフェッショナルに基づく、より標準化された仕事のやり方を手に入れつつある。この種を蒔いたことで、今後数年間に見られるのは、自分たちの職業に誇りを持ち、刺激を受け、献身的で情熱的な何百人ものモーターエたちが、ますます革新的で驚きのあるサービスを提供しようと考えている結果だろう。

ルーベンス・ソアレス・ジュニオール - Ouro Motel - リオデジャネイロ/RJ

今日、私はこのモーター業界の新たな始まりであるノヴァ・モテラリアの一員になれたことを光栄に思っている。パンデミックのような困難な時でも、私は決して信じることを諦めませんでした。新しいホテル板岡の誕生です!

ジゼル・シルバ - ホテル・イタオカ - リオデジャネイロ/RJ

Nova Motelaria は、モーターが必要としていた変化のための
インスピレーションの源を私たちにもたらした。私たちはより有
能になり、常に知識を求めている。

**フェルナンダ・ダルコルとヒタロ・ゴンサルヴェス - ベビーモーテ
ル - セラ/ES**

*ノヴァ・モテラリア*の品質は顧客の期待を超えており、想
像を絶する体験を求める新しい顧客を求めている!

ジルダ・ジャコメッリ - スティルス・モーター - アルフェナス/MG

繊細で創造的な目が要求される挑戦であり、ゲストに思い出に残る体験を提供することができる。

Sirlene Amorim - インペリアム・イン・モーター - ノバ・ポンテ/MG

ニューモーターは、神話やパラダイムを打ち破り、新しい市場の現実をもたらし、実際にポジティブな結果をもたらすようになった。今日、私たちはスイートルームを思い出に変え、ため息を抱擁に変え、瞬間を物語に変える。

マルセロ・アウグスト・カンペロ - フライ・モーター - Contagem/MG

ニューモーターは、モダンなスイートルームをはるかに超えた、カップルに焦点を当てたムーブメントである。それは、目的を持った本当の愛に焦点を当てるということだ。単純に信じられない!

ロベルト・ペレジーニ - カルー・モーター - ウバ/MG

ニューモーターはホテル業界の革命です。私たちのセクターをトップに押し上げる方法です。モーターのパートナーはこの革命を実現しなければならない。

マリア・ゴレーテとアドリアーノ - カントリー・モーター - アティバイア/スペイン

10.3. 中西部地域

私のニュー・モーターのビジョンは、信念が打ち破られ、より多くのモーターが絶え間ない改善によって市場を変えていくというものだ。

ロドリゴ・シモンイス・ジュニオール - Alvorada Motel - Rio Verde/GO

ノヴァ・モテラリアは、建築、インテリア、美食、コミュニケーションなど、ブラジルのモーター市場をあらゆる意味でセンスよくアップデートしている。

マイケル・アウヴェス・モンブラン・モーター - ゴイアニア/GO

ヴィニシウスとラケル・ロヴェーダがこのセクターの完全な再定義の主人公である、いわゆるニュー・モーター運動による大きな変化のおかげで、モーターには信じられないような、革新的な、感動的な、ただただ素晴らしい未来がある。モーター経営者たちは、多くの創造性と努力で未来を切り開いている。シートベルトを締めて、旅は始まった。

カルロス・エドゥアルド・コエーリョ・フェレイラ - A2モーター - ブラジリア/DF

10.4. 東北地方

ニューモーターは啓蒙運動のようなものだ。モーターというセグメントを明確化し、変革し、専門化する。このような付加価値によって、モーター部門は新たな視界を得ることになるだろう。

見本市や講習会、会議などに参加することで、同業者と経験を分かち合うことができるからだ。そうすることで、このセクターに前向きな変化がもたらされると信じているからです。

ニュー・モータルの時代に会社を維持するためには、細部へのこだわりと質の高い手順が重要であることは以前からわかっていた。

**クリスティアン・ペソア・デ・シケイラ・カンポス - エレ&エラ・
モータル - フォルタレザ/CE**

ニューモテルは、カップルの生活の質に最も貢献するセグメントであり、ユニークな時間を提供し、関係に新しい習慣をもたらす。

セザール・フェルナンデス-ロータス・モテル-アラピラカ/AL

エンターテインメント、リラクゼーション、美食など、カップルが求めるすべてのニーズを満たすために、「古い」モテルを再適応させるのだ。すべてのモテルは、この新しいコンセプトに適応し、質の高いサービスを提供するために専門知識に正しく投資し、常に革新を求めていかなければならないだろう。

デビッドとダヤンヌ-コンフィデンス・モテル-フェイラ・ノヴァ/PB

父から子へと事業を引き継ぎ、30年以上モテル・ビジネスに携わってきた経験から、それまで機能していたコンセプトだけでは、お客様に最高のものを提供することができなくなっていることに気づきました。ニュー・モテルに心を開き、戦略的なビジョンを持って、他のプロセスを導入する必要があった。私たちは新しいコンセプトに着手し、私は新しい顧客を求めてモテリア・スクールの一員となり、一般の人々を夫婦関係や安定した関係に引き込むというパラダイムを打破し、娯楽とレジャーの場としてのビジネスを再発見することを目指しました。以前は、ただ構造を作り変えるだけで十分だった。今日、私たちは市場調査から、改修が納入の30%を占めるにすぎ

ず、残りの70%は顧客満足に焦点を当てた人材とプロセスで構成されていることを知っている。

今日、私はその見返りが投資に見合うものだ と 確信している。仕事の質が向上し、従業員や顧客の満足度が高まっているのを目の当たりにしているからだ。実際、それこそが最も重要でかけがえのないことなのだ。私はこのターニングポイントを心の底から信じているので、これを読もうとしている皆さんには、ぜひ先に進んでほしい。勇気と努力こそが成功への指針なのだから！

**Carlos Melo (Pixoto) - エロス、ネクソス、ロードス、インテンス - ペルナ
ンブーコ**

ノヴァ・モテラリアは、このセクターに新しいメンタリティをもたらした。それは、カップルのためのホスピタリティ、レジャー、エンターテイメントへと焦点を変えたのです。今後、カップルをモーターに惹きつけるためには、創造性、専門化への投資、近代化が非常に重要になると思います。

**シンシア・ギマランイス・ドス・サントス - ショップモーター - カン
ピーナ・グランデ/PB**

ニュー・モーターは、この業界にとって後戻りのできない道である。サービス、衛生、気配り、居心地の良い環境を柱とし、顧客にとって費用対効果の高いものとなっている。数字を分析すれば、その成功は疑いようがない。それは、日々、自らを位置づけ、その文化を変えつつあるホテル部門の未来なのだ。

Ada Queiroz - Motel Chalô - Barreiras/BA

ノヴァ・モテラリアは、このセクターに新たな地平を目覚めさせた。ホスピタリティへの情熱と、永遠のビジネスであるという確信を取り戻したのだ。

**ダニエル・ダントス - アージュ・モーター - フェイラ・デ・サンタナ
/BA**

ニュー・モーターは、道を切り開き、許可を求め、歴史を尊重し、自らを改革し、現代の理論を実践に応用し、希望をかき立

て、新世代の経営者たちにやる気を起こさせ、そのツケを回し、そして飛び立つ。

このヴィニシウスとラケルの兄弟の崇高な奉仕の精神は、教義と実践をもって集団のために時間を捧げるというもので、サルバドールのモテル・スカラでは私たち全員がすぐに結果を見ることができるようになった。驚いたことに、参加したことがなく他の職業に就いていた私たちの子供たちでさえ、この新しいメンタリティ、この新しい現代的で挑戦的なアジェンダに自分の時間と日常を捧げ、割いている。私たち60代のメンバーは、若返り、再び袖を通した。

クラウディオ・ネヴェス - スカラ・モートル - サルバドール/BA

ノヴァ・モテラリアは、モーター業界の歴史において画期的な出来事である。ブラジル全土のモーター市場を再活性化し、モーター業界の刷新と再構築を成し遂げた画期的な出来事である。ヴィニシウスとラケルは、毎週の生活でのたゆまぬ努力によってノヴァ・モテラリアのコンセプトを広めたり、経験豊富なコンサルタントとしてさまざまなモーターを支援したり、エスコラ・デ・モテラリアの偉大なイニシアチブを通じて、この再編において重要な役割を果たしました。ヴィニシウスさん、ラケルさん、私たちのセクターへの献身と貢献に感謝します。

アドロアルド・ネイバ - ファンタジー・モーター - サルバドール/BA

私たちはバイーア州内陸部の出身で、人口指数も一人当たりの企業所得も低いのですが、常にこのセグメントの新しいものを探しており、既存のパラダイムを打ち破り、エンターテインメント、快適さ、レジャーを提供する、ゆるい関係のカップル向けのケータリングに基づく新しいシナリオに適応してきました。

ヘイトール・シルヴ

**ァ・アンドラーデ・モーター・フィカス&サンバ・モ
ーター - ムリチバとサント・アマロ/BA**

ニューモーターは、ある分野の変革である。品質、洗練、標準化（衛生、技術、学習）のコンセプト。若返った市場は、全国

でリサイクルされる。団結がモーテルの強さと違いを生む。

**キーラ・アロウチャ・ラベロ - スコーピオンズモーテル - サンルイ/マサ
チューセッツ州**

Nova Motelaria は、私がモーテルについて常に信じてきたことを反映したものだ。私たちはベッドを売るのではなく、夢を見る場所を売ります。カップルに夢を売る。これが*Motelaria*の未来です。

**パウロ・コエリョ - ル・バロン・モーテル - サン・ルイス/マサチュー
セッツ州**

10.5. 北部地域

ニューモーターは、ホテル部門で起きている革命である。認識とパラダイムに変化が起きている。モーターは観光セクターの大きなプレーヤーになるだろう。

フラビオ・イシザキ・ポンテス - リオ・モーター - マナウス/AM

そのプロセスは長いですが、何をすべきかがわかれば、旅は楽しくなる。私たちのビジネスの変革よりも重要なのは、ニュー・モーター運動が促進する人々の変革です。毎日、私はより良いマネージャーになっています！

マリーナ・パスカロット - ニドーレ・モーター - ボア・ビスタ/RR

ノヴァ・モテラリアは、長年社会の片隅にあったホテルビジネスに新時代の幕開けを告げるべく、本格的に始動する。平凡なホテルは取り残された。この新しいコンセプトは、技術革新、快適性、美食、セキュリティ、その他の進歩を通じて、モーターを新たなレベルへと引き上げた投資家とお客様の双方に大きな可視性をもたらしました。これらはすべて、個人的な関係において新たな感動、感覚、幸福を求めるカップルに、差別化された体験を提供するためのものです。

ヤン・セイル・プラド・ロドリゲス - Shopping Motel - Castanhal/PA

ありがとう

本書をお読みいただき、ありがとうございます。この本は、ブラジルのモーテル市場で起きている革命を描いたものです。

この活動を支えてくれたすべての人、友人、家族に感謝する。

ノヴァ・モテラリアの代表として時間を割いてくれたモーリエたちに感謝する。

私たちの使命は、ホテル業界に革命を起こし、カップルの生活の質を向上させることです。

読んで気に入ったら、この本を広めてレビューを残してください。ニューモーテル」を全国に広めるためには、皆様のご支援が必要です。

最後の観察：読み、理解し、行動する。行動なき知識は無価値である。

ありがとうございました、

ヴィニシウスと ラケル・ロベダ。