

如何化解酒店数字化转型的痛点 技术项目落地难

◎ 汪宏海



随着数字技术为企业带来颠覆性的发展与创新,数字化成为企业获取核心竞争力的主要方式之一。特别是在受新冠疫情影响背景下,以酒店为代表的传统服务业受重创后更加意识到数字化的重要性,数字化转型已成为酒店的核心战略。据统计数据显示,酒店数字化转型成功率仅为20%,大量酒店数字化转型项目以失败告终,这一数据揭示了酒店数字化转型技术项目落地难的现状,酒店行业数字化转型的失败率为何如此之高?应如何更好地保证数字化技术项目成功落地呢?

原因是多方面的,首先酒店内部项目管理人才匮乏,既懂业务和技术,还具备较强沟通和表达能力,同时拥有卓越项目管理和统筹能力的人才严重缺乏;其次项目庞杂、彼此勾连,业务模块多,系统复杂性高,系统间存在耦合,牵一发而动全身;再次酒店内部沟通壁垒较高;最后外部供应商协同不够,各系统供应商彼此高度依赖,供应商只关注自己,很少完全理解自己这部分怎样以最优方式融入现有系统,也不清楚酒店想达到何种终极效果。

为更好解决酒店数字化技术项目落地难问题,应从项目筹备、业务需求设计、落地实施以及上线和运营四个阶段做好以下工作。

项目筹备阶段

1.组建项目团队 筹备阶段需要组建项目团队,指定项目负责人和项目经理。项目负责人对项目结果直接负责,确保整个项目周期中信息畅通,项目经理如果外聘,必须配置内部项目负责人,即便项目经理离开也能进行后续工作。此外,还需要明确项目经理职责。

2.明确项目目标 项目开始,酒店需要明确想要解决的问题和预期达到的效果,衡量预期方式要简单清晰。如上线智能对账系统将原来每天需要4-5小时的手工对账流程,缩短为10分钟;通过自助电子发票解决方案,将前台宾客等待开票时间缩短至10秒内。类似这些陈述能让酒店更易判断项目是否成功,也便于酒店和供应商统一思想和目标。

3.做好前期规划 在制定项目目标

时,酒店需要“看的远,快步走”,预见未来发展的方向和前景;不能期待在第一期项目中完全实现所有目标,而是要分阶段实现,快速交付。试点酒店应有代表性,且要有很高的配合度;合作部门的业务需求要明确,愿意积极沟通,出现问题能积极协调解决。

4.获得管理层支持 酒店管理层的对项目和要达成的结果充分认同。对重大技术应用项目,应向管理层进行说明和汇报,明确由于该项技术,预期运营层面需要发生哪些变化,并邀请相关方一起参与,共同解决这些问题,判断各个业务部门是否有能力应对改变。

5.协调内部相关部门 以酒店上线数据平台为例,沟通协同工作涉及几乎所有内部业务部门,如营销部、财务部、运营部、工程部等,特别是在系统更新后,相应环境会发生变化,要对相应运营流程作出改变。如客人入住后发现,智能设备无法打开落地灯产生投诉。这时我们无法判定问题一定出自智能设备和系统本身,酒店需要做的不是否定智能系统,而是对服务人员和主管展开培训,重新审视客房服务流程和待查事项清单以避免类似问题发生。

6.选择合适的供应商 每一家酒店特点不同,运营环境相对比较复杂,成熟解决方案相对来说更能够照顾到酒店各方面需求,可以通过与供应商已服务的其他用户沟通或者通过参观供应商的数据中心等方式详细了解供应商的实力。

7.协调各供应商 客人希望通过系统能够快速完成入住,操作人员则希望系统能够收集更多客人信息,管理层则要求呈现能够直接帮助其决策的内容。如何找出平衡各方需求的最佳解决方案是酒店和供应商的共同目标。对供应商之间接口问题,还需明确一些细节,如接口是否针对某个特定版本?是否会为在用产品提供支持和服务?接口是否仅支持部分交易?所购买接口是否支持双向交易流转等。

业务需求设计阶段

1.明确业务对接人 酒店在筹备阶段已确定项目总负责人把控项目进度。但在项目实施、上线及后期维护中,会有

很多需与甲方沟通的事项,且多与实际业务运行相关,需要甲方跟乙方对接时,明确具体业务对接人,对接人要对业务非常熟悉,最好是上线后具体操作该业务的人员。

2.做好需求调研 在选定供应商后,酒店需要配合做好相应业务需求调研,明确需求来源,是业务运转碰到瓶颈无法继续,还是对现有情况不满意,或是为更好迎合行业趋势,同时双方对调研方法、准备工作以及后续调研输出时间、形式、具体内容等做好相应沟通协调。

3.与乙方一起梳理业务流程 为保证方案能真正落地,乙方在部署解决方案时,需从甲方业务角度切入,把整个业务流程梳理清楚。只有找到业务流程的重要节点,才能精准发现业务可能存在的问题,进而针对性解决,提出促进业务增长方案。甲方对业务流程最熟悉,需要密切配合乙方梳理业务流程,针对项目中可能涉及的流程变更做好准备。

4.与乙方配合进行产品落地流程设计 依照方案确定、开发计划、功能实现、IT测试、集成测试(环境部署、数据整理)、撰写手册、上线策略制定的步骤,配合乙方进行产品落地的流程设计。

5.与乙方配合落实明确的工作说明书及需求模型 通常乙方会有相应标准模板说明书及需求模型供甲方参考,包含使用范围、支持在线人数、运行环境、权限设置、安全性需求、扩展性需求、更新计划等,但具体到每个类目细节,甲方要与乙方密切配合,就相应细节做更个性化的说明,以便在后期项目开展及具体使用中不至于偏颇,很好地满足业务方预期。

落地实施阶段

1.监督项目实施进展 根据酒店内部各参与部门及主要人员的实际情况制定每日看板站会或晨会制度、项目层周例会、业务及研发例会等。酒店需在问题还没冒出苗头的时候,让合适的部门介入,防止问题发生。但当问题真正出现时也要及时解决,并要非常清楚问题起因有哪些,如何避免类似问题再次发生。

2.做好乙方系统落地的支持与配合 项目实施过程中,还可能出现偏离规划,需要酒店对项目实施过程进行严格控制,对于偏离规划及计划行为进行纠正,在必要时及时调整规划和计划以适应实际情况,保障项目能够顺利完成。

3.业务方积极参与系统模块功能输出验证 对系统各模块功能输出提供配置环境,如运行环境、系统设定、数据导入、权限导入、灾备机制等,保证可以在测试环境演绎多次,确保在上线时不慌不乱,最大限度影响业务运作。

4.持续优化功能 经历过疫情冲击,行业认识到技术有助提升宾客体验,为消费者提供定制化品牌体验,这是酒

店能在未来保持领先的关键。定制化功能需双方充分沟通,根据实际情况制定实现及落地策略,在后期运营中根据实际业务表现不断优化。

好的解决方案可依照酒店品牌标准进行定制,充分满足个性化需求。如酒店支付解决方案,可以针对所在地区消费者的消费习惯、支付偏好,制定适用于它的预定、在线排队、支付策略等。

5.把控项目风险 风险管理由识别、评估、计划、实施和沟通五个基本步骤组成,缺一不可,以尽可能低的成本,将风险损失控制在可以承受的范围内,风险管理贯穿整个项目周期,需要项目团队全员参与。项目经理更需要有足够的风险意识,关注每个阶段重难点,提前做好风险应对计划,为实现项目目标保驾护航。

项目上线及运营阶段

1.对项目各环节进行测试 项目验收前需对项目各环节进行测试,这是为确保项目负责人对整体有全局洞察及统筹,关键业务执行人必须对系统进行深入的上线试运营测试。若在正式上线运营前没有仔细测试,一旦出现问题,项目负责人不得不和供应商进行大量无效沟通。

2.持续改善运营流程 很多技术应用之所以会失败,是因为虽引进了新技术,但没有改善配套运营流程。如为宾客提供了手机开门服务,但前台依然有很多人办理实体房卡。上线新系统后,相应服务流程会发生改变,需要对相关人员进行培训,便于及时响应和解决出现的问题。

以某酒店上线自助机为例,为了能让订单更为标准化,自助机使用体验更加顺畅,酒店打破前台员工不论职位高低,都去做 check in/out 工作,对前台部门员工职责进行重新划分,对流程进行了重新梳理。

3.上线运营支持 在项目上线期间,乙方现场全程观察甲方对系统操作是否正确;不间断接收和记录用户实际操作过程的问题并实时解决;记录当时无法解决的问题,尽快提供解决方案和时间;在上线支持完成之前举行总结会议,向甲方展示已解决或尚存在以及未解决的问题;邀请甲方对乙方参与人员进行满意度调查。项目上线后,客户和售后服务经理共同为甲方提供支持;乙方可通过甲方问题反馈系统或售后电话、邮件等反馈问题,甲方及时予以解决。

随着“优化疫情防控二十条”的落实和各行各业的积极复苏,酒店行业更加坚定了数字化转型的必要性,针对酒店数字化转型的痛点一技术项目落地难的问题,从保障酒店数字化项目成功落地的四个阶段给出了一些建议,以期对酒店数字化转型提供一些参考。