

УДК 65.018.02

Revenue-менеджмент: особливості групових продаж та бронювань у готелі

Корж Н.В.

доктор економічних наук, доцент
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Стасюк О.В.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Статтю присвячено огляду інструментів revenue-менеджменту, які сприяють вирішенню проблем господарської діяльності готелів, пов'язаних із високим рівнем цінової конкуренції; низьким рівнем завантаження номерного фонду; високим рівнем зносу основних засобів; значною часткою матеріальних витрат у структурі собівартості. Активне застосування елементів групових продаж та сучасних інструментів бронювання визнається завданням стратегічного характеру в готелях.

Ключові слова: групові продажі, revenue-менеджмент, овербукінг, квоти місць, анулювання броні.

Корж Н.В., Стасюк А.В. REVENUE-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЕННОСТИ ГРУППОВЫХ ПРОДАЖ И БРОНИРОВАНИЙ В ОТЕЛЕ

Статья посвящена обзору инструментов revenue-менеджмента, которые способствуют решению проблем хозяйственной деятельности гостиниц, связанных с высоким уровнем ценовой конкуренции; низким уровнем загрузки номерного фонда; высоким уровнем износа основных средств; значительной долей материальных затрат в структуре себестоимости. Активное применение элементов групповых продаж и современных инструментов бронирования признается задачей стратегического характера в гостиницах.

Ключевые слова: групповые продажи, revenue-менеджмент, овербукинг, квоты мест, аннулирование брони.

Korzh N.V., Stasyuk O.V. REVENUE MANAGEMENT: FEATURES GROUP SALES & RESERVATIONS HOTEL

The article is devoted to the review of the tools of income management, which contribute to solving the problems of business activities of hotels, associated with a high level of price competition; with low loading of the number fund; high level of depreciation of fixed assets; a significant proportion of material costs in the structure of cost. The active use of elements of group sales and modern booking tools is recognized as a strategic problem in hotels.

Keywords: group sales, revenue management, overbooking, quota seats, cancellation of reservations.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Поняття revenue-менеджменту (управління доходами) з'явилося зовсім недавно завдяки виходу на ринок міжнародних готельних мереж. Термінологія управління доходами була повністю запозичена з англійської мови і не адаптована для вітчизняного ринку. Останнім часом з'являється все більше досліджень, які свідчать про високий вплив на доходи готельного підприємства таких факторів, як рівень підготовки персоналу, ефективність діяльності операційних та адміністративних відділів, політика взаємин із клієнтами, рекламні акції, присутність готелю в соціальних мережах і в мережі Інтернет у цілому та ін. Крім того, у зв'язку з повним запозиченням поняття з англійської мови в українському варіанті не уточнюється вид доходів, які є об'єктом управління [1; 2]. За кордоном з'являється все більше нових інструментів, які

повинні використовуватися під час управління доходами, з огляду на сучасний рівень розвитку технологій. Це ще більше ускладнює процес управління доходами і його застосування в повсякденній діяльності.

Проблема управління доходами ускладнюється тоді, коли з'являється вибіркоче дисконтування вартості послуг розміщення, а за придбання номера конкурують покупці. Для того щоб готель міг розробити власну стратегію управління доходами, до неї необхідно включити такі елементи: групові продажі; продаж номерів індивідуальним клієнтам; продаж страв і напоїв; заходи місцевого значення; особливі події. Активне застосування елементів групових продаж та сучасних інструментів бронювання визнається завданням стратегічного характеру в готелях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка управління готельним бізне-

сом досліджувалася в роботах М. Emeksiz, D. Gursoy, O. Icoz, S. Josephi, M. Stierand, F. Aubke, P. Браймера, Д. Басюк., Е. Джанджу-газової, Л. Єрохіної, Н. Корж, М. Морозової, Л. Чудновського, О. Шишкіна, Л. Шматько, В. Янкевича та багатьох інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття способів управління бронюванням послуг розміщення, способів тарифікації номерного фонду, квотування та інших аспектів щоденної готельної практики через призму системи управління доходами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У більшості готелів основний дохід від реалізації послуг розміщення утворюється за рахунок групових продажів. Для того щоб визначити потенціал групових продажів та їх вплив на сукупний дохід, готель повинен зібрати якомога більше інформації стосовно: даних про групове бронювання; темпів групового бронювання; строків групового бронювання; прогнозу групових продажів; заміщення клієнтів «від стійки».

Особливу увагу слід приділяти ретроспективному аналізу історії цієї групи, а також її впливу на бюджет готелю. Зазвичай кожен готель має щомісячний план групових бронювань і надходжень від групових клієнтів. Кожна група досліджується на предмет її внеску в поповнення бюджету готелю. Якщо на наявному ринку відзначено високий попит на послуги розміщення з боку індивідуальних клієнтів, а розміщення групи не обіцяє високих дивідендів, то рішення керівництва готелю навряд чи буде на користь групи. Водночас якщо попит падає, то готель буде зацікавлений реалізувати номери за будь-яку ціну, аби отримати від них хоча б мінімальний дохід. Аналіз темпів групового бронювання дає керівникам змогу визначитися з положенням готелю відносно коливань попиту, а також намітити шлях реалізації поставлених перед фінансовими структурами готелю цілей.

Якщо готелю буде вигідно, він розмістить додаткову групу навіть за рахунок більш «дорогих» індивідуальних клієнтів. У деяких випадках готель може встановлювати для додаткових груп вищу ніж зазвичай групову ціну, ніж зможе компенсувати втрати від заміни індивідуальних клієнтів. Керівництво готелю повинно мати попередні дані, на підставі яких можна зробити прогноз про те, чи буде в майбутньому готель мати можливість розмістити додаткового клієнта. Слід зауважити, що сюди включаються доходи від ре-

лізації додаткових послуг. Заміщення відбувається тоді, коли готель розміщує групових клієнтів за рахунок клієнтів «від стійки». Необхідно передбачати, як поведуть себе надалі ті індивідуальні клієнти, яких готель не зміг розмістити. Незалежно від того, чи йдеться про клієнта, який уперше вирішив розміститися в готелі, є постійним гостем, отримавши відмову, він уже навряд чи повернеться до готелю. У цьому разі, відмовляючи клієнтам «від стійки» (заміщаючи їх груповими гостями), готель позбавляється цих клієнтів і в майбутньому. Природно, що у разі розміщення групи клієнтів, готель також ризикує обсягами свого майбутнього бізнесу, тому ця ситуація вимагає ретельного аналізу.

З погляду системи управління доходами максимізація доходів здійснюється шляхом планування ділової активності готелю залежно від джерел надходжень, що розраховуються з урахуванням передбачуваних знижок.

Групові бронювання можуть представляти проблему для системи управління доходами. Менеджери, які займаються груповими продажами, схильні оцінювати результат своїх дій за кількістю реалізованих номерів (або ночівель). Підрозділ готелю, який відповідає за групові бронювання, має на меті продати якомога більше номерів. Для цього знижуються ціни за рахунок установавання різного роду знижок.

Розміщуючи групових туристів, готель може зіштовхнутися з втратами можливого доходу в разі:

- можливої реалізації номерів індивідуальним клієнтам за повними цінами;
- залучення індивідуальних клієнтів, готових заплатити за ті ж номери дорожче, але не мають можливості це зробити з огляду на їх відсутність.

Отже, з погляду revenue-менеджмента групові продажі повинні розглядатися відокремлено від інших видів продажів, а їх ефективність повинна оцінюватися не за кількістю реалізованих у той чи інший період часу послуг розміщення, а за доходами, отриманими в результаті цих продажів.

Revenue-менеджмент дає змогу виміряти ефективність готелю у своєму сегменті ринку [4]. Він являє собою спробу збалансування попиту в розрізі сегментів та пропозицію наявних номерів, які можуть бути продані даним клієнтським сегментам. При цьому ціни на номери виступають надійним інструментом контролю ефективності про-

даж, адже система управління доходами покликана приводити ціни на послуги розміщення у відповідність із попитом, показуючи, яка їх кількість може бути реалізована за повною ціною («від стійки»), яка – зі знижкою, аби збільшити завантаження готелю. Не слід уважати revenue-менеджмент як спосіб примусити клієнта платити максимальну ціну за готельні послуги. Швидше ця система являє собою спосіб урівноважити потреби готелю з економічними можливостями ринку, на якому він функціонує. Базисом revenue-менеджменту стають маркетингові дані про клієнтську базу та обсяги продажів на майбутні періоди.

Спираючись на ці дані, підрозділ продажів може визначити ціну за розміщення на кожен конкретний день. Прямі ціни (rack rate) зазвичай коригуються залежно від попиту. У разі мінімального попиту менеджер може встановити найнижчі на даний день ціни, які називаються мінімально прийнятною ставкою. Будь-яка ціна, що встановлюється понад мінімальну ставку, вважається прийнятною. Мінімально прийнятна ставка не є фіксованою величиною і також коливається залежно від планованого рівня доходу і ринкових умов. Таким чином, мінімально прийнятна ставка відображає загальний напрям концепції revenue-менеджменту готелю.

Для того щоб збільшити обсяг продажів, готелі йдуть на те, щоб установлювати для своїх привілейованих квоти готельних місць. Принцип квотування полягає у тому, щоб надавати в розпорядження клієнтів певну кількість місць на певний час за фіксованою ціною.

Одним зі способів сучасного бронювання в готелях є овербукінг, або продаж понад наявного ліміту. Визначення цього поняття полягає у перевищенні кількості попередніх бронювань на номери над наявною кількістю вільних номерів у готелі. Овербукінг на практиці ще називають повторне бронювання. І вже у цьому відчувається, що готель іде на порушення правил бронювання, перевищуючи ліміт установленого на резервування номерного фонду. Один із прийомів методу revenue-менеджменту полягає у тому, що він пропонує максимізувати продажі за оптимальними цінами, а також практикує овербукінг, тобто пропонує готелям бронювати більше номерів, ніж є в наявності [3]. Дійсно, якщо менеджер щодня буде керувати процесом продажів продукту, що не зберігається, представленого доступними номерами, ризик не продати наявний номер теоретично зменшується.

Завдання овербукінгу полягає у спробі контролювати структуру наявної клієнтської бази шляхом закріплення за кожним сегментом певної кількості теоретичних місць для оптимізації загального доходу.

Ризик утрати за овербукінгу виникає у ситуаціях, коли менеджер готелю вимушений відмовити «дорогим» клієнтам через швидке завантаження готелю «дешевими» клієнтами. Цей ризик утрат асоціюється з утратою прибутку від «дорогих» клієнтів.

Практика використання овербукінгу призводить до:

- втрати довіри з боку клієнтів, яким було відмовлено в розміщенні;
- формуванню негативного іміджу готелю;
- компенсаційних виплат і штрафів, розмір яких залежить від низки умов, у тому числі й від статусу клієнта;
- значних фінансових утрат, викликаних відмовами;
- потенційної неможливості розмістити клієнтів go-show (клієнти «від стійки», які купують номер без попереднього бронювання і не розраховують на знижку);
- зниження середньої ціни продажу номера через заміну високодохідного сегмента клієнтів (наприклад, go-show) масовими, але «дешевими» клієнтами;
- ускладнень у напрямі попиту на пріоритетні для готелю ринкові сегменти;
- втрати контролю над ціновою політикою готелю.

Застосування SRM (Revenue management System) дає змогу враховувати загальну кількість здійснених замовлень на момент прибуття з розбиттям їх за сегментами споживчого попиту [5]. Плануючи овербукінг, слід особливу увагу приділяти бронюванню «в останню хвилину». Справа в тому, що сегмент go-show є не тільки високоприбутковим, а й важко прогнозованим, а тому тут зростає частка пізніх анулювань броні й неявки гостей. Цей сегмент бронювань можна збільшувати лише до межі оптимального завантаження, а потім зупиняти реалізацію. Даний спосіб управління бронюваннями можливий лише за умови стабільності на ринку готельних послуг.

Клієнти, що не анулювали бронь (no-show), а також ті, які зробили це занадто пізно, являють собою значну загрозу. Нехтувати ними не під час планування овербукінгу. Причини пізньої ануляції можуть бути прогнозованими та непередбачуваними. Звичайно, що в таких випадках готель має отримати повідомлення про неприбуття. Але так буває не завжди й є

негативною практикою в усіх готелях. У цьому разі не йдеться про групові ануляції, оскільки кожен керівник готелю повинен самостійно піклуватися про запобігання таким випадкам, а також про компенсацію готелю потенційного збитку, який прописується в договорі.

В ідеалі кожен готель має прагнути відстежувати статистику за кожним клієнтським сегментом і кожною категорією, щоб заздалегідь знати можливу кількість пізніх ануляцій або кількість неявок. Окрім того, важливо врахувати загальний обсяг замовлень, оскільки кількість ануляцій і невикуплених номерів зазвичай зворотно пропорційно приросту зроблених замовлень.

Категорія клієнтів «від стійки» прийматися до уваги за умови повторного бронювання. Ця категорія клієнтів готові придбати послуги розміщення за повним тарифом, тому готелю цікаво було б знати їх кількість. Разом із тим розпізнати їх важко, оскільки їх реєструють у готелі в тому ж сегменті, що й гостей, які бронюють номер заздалегідь.

Для того щоб оптимізувати завантаження і доходи готелю, передбачається, що всі три раніше згадані категорії клієнтів повинні виділятися і враховуватися відповідно. Дійсно, якщо клієнти «від стійки» не братимуться до уваги під час визначення ціни, то останні будуть зникати, а кількість повторних замовлень не перекриє число клієнтів, які не анулюють вчасно своє замовлення (число no-show і пізніх ануляцій перевищить число go-show).

Таким чином, система revenue-менеджменту повинна містити певну базу даних, яка формується за рахунок таких елементів, як:

- історична статистика ануляцій;
- історична статистика no-show (у загальній статистиці та за сегментами);
- історична статистика go-show;
- історична статистика відмов від продажів;

– кількість простою номерів і історична статистика цього показника;

– кількість бронювань в розподілі по сегментах і в динаміці;

– історична статистика термінів резервування (глибини бронювання в днях);

– історична статистика загальних результатів (завантаження і середня ціна);

– історична статистика минулих і передбачуваних подій, які впливають на попит (виставки, ярмарки, канікули та ін.).

На основі зазначених даних формується модуль оптимізації, який дасть змогу виявити певну тенденцію, котру в подальшому можна розвивати.

Висновки з цього дослідження. Політика сегментації і виділення клієнтських груп повинна розроблятися відділом маркетингу готелю паралельно з фінансовою стратегією.

За повторного бронювання пряме завантаження будується вертикально по відношенню до лінії середньої ціни продажу.

Якщо маркетингова політика успішна і послідовна, то готель може оптимізувати завантаження достатнє для покриття постійних і змінних витрат та набути конкурентних переваг.

Негативна дія некерованих зовнішніх факторів не може бути нейтралізованою за допомогою методів RM, оскільки це тільки спосіб управління доходами, а не ситуацією у цілому. Зовнішнє середовище в однаковій мірі впливає на всіх учасників ринку, і застосування сучасних методів управління не в силах повністю цей вплив усунути.

У будь-якому разі метод управління доходами здатний допомогти керівництву готелю краще експлуатувати наявну в його розпорядженні нерухомість в умовах ринкової економіки, озброюючи спеціалістів знаннями власної потенційної клієнттури й основних ринкових показників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Emeksiz M., Gursoy D. and Icoz O. A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*. 2006. № 25(4). С. 536–551.
2. Josephi S., Stierand M. and Aubke F. Progress and development of hotel revenue management: A comparative content analysis. Paper presented at the EuroCHRIE. Dubai, UAE, 2014.
3. Корж Н.В. Теоретичні основи та праксеологія Revenue-менеджменту. *Scientific letters of international academic society of Michal Baludansky*. Kosice, 2017. С. 131–136.
4. Корж Н.В. Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: Едельвейс і К, 2017. 322 с.
5. Лесник А.Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом: учебное пособие. СПб.: ИЦ Интермедия, 2014. 272 с.

REFERENCES:

1. Emeksiz M., Gursoy D. and Icoz O. A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*. 2006. № 25(4). S. 536–551.
2. Josephi S., Stierand M. and Aubke F. Progress and development of hotel revenue management: A comparative content analysis. Paper presented at the EuroCHRIE. Dubai, UAE, 2014.
3. Korzh N.V. Teoretichni osnovi ta prakseologiya Revenue-menedzhmentu. *Scientific letters of international academic society of Michal Baludansky*. Kosice, 2017. S. 131–136.
4. Korzh N.V. Basyuk D.I. *Upravlinnya turistichnimi destinatsiyami: pidruchnik*. Vinnitsya: Edel'veys i K, 2017. 322 s.
5. Lesnik A.L. *Gostinichnyy menedzhment: politika tsenoobrazovaniya i upravleniya dokhodom: uchebnoe posobie*. SPb.: ITs Intermediya, 2014. 272 s.