

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Романюк А.В.

*ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Москва,
e-mail: romanyuk.all@gmail.com*

В работе уточнено определение управления доходами гостиничного предприятия, указаны ключевые элементы. Процесс оптимизации доходов превалирует над процессом его максимизации. Сделан вывод, что повышение эффективности равнозначно увеличению чистой или валовой прибыли, вне зависимости от того, было ли это сделано за счет сокращения издержек или за счет роста поступлений. Вопрос повышения эффективности работы гостиничного предприятия многогранен, поэтому тема реализация методов управления доходами является актуальной в настоящее время. Сделан вывод, основным критерием справедливой цены на услуги гостиничных предприятий является внутреннее ощущение гостя от ценности предоставленной ему услуги. Восприятие гостя является основой позиционирования гостиницы. Предложена концепция механизмов управления доходами гостиничного предприятия. Рассмотрены этические аспекты в управлении доходами гостиничных предприятий. Выделены примеры приемлемых и неприемлемых методов управления доходами.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, средства размещения, ценообразование, управление доходами, каналы распределения, перебронирование

THE APPLICATION OF REVENUE MANAGEMENT METHODS FOR HOSPITALITY INDUSTRY

Romanyuk A.V.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: romanyuk.all@gmail.com

The paper clarifies the definition of revenue management of hospitality industry, were highlighted the key elements of this system. The optimization process of income prevails over the process of maximization. It is concluded that the efficiency increasing is equivalent of net or gross income increasing, regardless of whether this was done by reducing costs or by increasing income. The issue of increasing the efficiency of hotel enterprises is multifaceted, so the topic of implementation of methods of revenue management is relevant at the present time. It was concluded that the main criterion of fair prices for the services of the hospitality industry is the internal feeling of the guest from the value of provided service. Guest perception is the basis of positioning. Introduced the concept of mechanisms of revenue management of the hotel enterprise. Considered the ethical aspects of revenue management of hotel enterprises. It was provided examples of acceptable and unacceptable methods of revenue management for the hospitality industry.

Keywords: hospitality industry, accommodation facilities, pricing, revenue management, distribution channels, overbooking

В последнее время в экономической литературе появляются публикации, содержащие описание управления доходами гостиничных предприятий [9]. Управление доходами (Revenue management), также известное как yield management, является важным инструментом для согласования спроса и предложения путем деления клиентов на различные сегменты. Сегментация клиентов основана на намерениях гостя приобрести услуги и распределении мощностей предприятия для различных сегментов таким образом, чтобы максимизировать прибыль гостиничного предприятия в целом.

Цель исследования

В связи с тем, что публикаций по этой теме очень мало, само понятие управление доходами еще недостаточно конкретизировано, научная дискуссия по этому вопросу продолжается. Поэтому представляется це-

лесообразным уточнить понятийный аппарат этой экономической категории для более грамотного применения методов управления доходами гостиничных предприятий, выделить основные группы методов и дать им оценку.

Материалы и методы исследования

Изначально разработанные для индустрии перевозок, методы управления доходами распространилось также и в другие сектора экономики. В настоящее время управление доходами применяется в следующих сферах: индустрия авиаперевозок, гостиничные предприятия, рестораны, торговые центры, телефонные операторы и т.д.

В последние годы в российском гостиничном бизнесе произошли кардинальные изменения, фактически трансформация сферы гостиничных услуг в современную индустрию гостеприимства, обусловленную внедрением инновационных технологий и повышением степени технической оснащенности гостиничных предприятий, формированием крупных гостиничных комплексов и сетей, обеспечивающих

комплексное и ориентированное на потребителя обслуживание. Крупные гостиничные предприятия не только обеспечивают проживание гостей, но и предоставляют им целые комплексы сопутствующих услуг, таких как стоянки для автотранспорта, предоставленные залы для проведения конференций, лечебно-оздоровительные процедуры (например, тренажерный зал и/или фитнес-центр), занятия с детьми при специализации на семейном отдыхе и др. Сложность управления такими предприятиями очень высока.

По мнению автора, управление доходами (revenue management (RM)) можно определить как применение сочетания человеческих ресурсов и информационных технологий для достижения оптимального уровня выручки и максимального уровня валовой и чистой прибыли с помощью прогнозирования поведения индивидуального потребителя на рынке для продажи желаемого номера определенному покупателю в нужное время по адекватной цене по лучшему каналу распределения [3]. Такое длинное определение включает несколько ключевых элементов, требующие детальной проработки.

Для начала необходимо внести ясность в различие между понятиями чистой прибыли, валовой прибыли и выручки от реализации основных и дополнительных услуг. Выручка (Revenue) от реализации основных и дополнительных услуг включает доходы от продаж как основных, так и дополнительных услуг гостиничного предприятия. Валовая прибыль (Gross Profit) рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью реализованных услуг или продукции гостиничного предприятия (Cost of sales). Чистая прибыль является частью валовой прибыли за вычетом налогов, пеней и штрафов, процентам по кредитам. Необходимо отметить, что планируется достигать именно оптимального уровня выручки. Максимизация выручки не всегда означает, что валовая или чистая прибыль будет иметь максимальное значение. Может оказаться, что, привлечение дополнительных клиентов гостиничному предприятию окажется слишком затратным и в результате валовая прибыль будет уменьшена. Кроме того, когда гостиничные предприятия работают на полную мощность, то снижается внимание, оказываемое персоналом каждому гостю, что в свою очередь приведет к операционным ошибкам, недостатку персонализированных услуг, созданию очередей и других последствий, результатами которых будут жалобы, урегулирование которых приведет в свою очередь к снижению чистой прибыли гостиничного предприятия. С другой стороны, увеличение валовой прибыли может быть результатом стратегии по снижению издержек, которая иногда неизбежно приводит к снижению уровня качества обслуживания, неудовлетворенности и, как следствие, будущим потерям клиентов и снижением доходов. Поэтому задача управления доходами должна заключаться не в максимизации выручки гостиничного предприятия любой ценой, а в достижении одновременного высокого значения показателей выручки и валовой и чистой прибыли одновременно [4].

Правильный или нужный продукт определяется как потребителями (гостями) так и гостиничными предприятиями [1]. Необходимо определить какой же продукт является правильным или нужным. Правильный продукт – это продукт, который:

1) обеспечивает качество предоставляемой услуги правильному покупателю за счет удовлетворения его потребностей, желаний, требований;

2) отражает желание гостя платить за услугу;

3) выгоден для гостиничного предприятия.

Следовательно, можно сделать вывод, что бесполезно предлагать те услуги гостиничного предприятия, которые не соответствуют требованиям целевого сегмента рынка. Также бессмысленно предлагать услуги, которые гости не могут себе позволить или которые не обеспечивают прибыль гостиничного предприятия на должном уровне.

Гостиничное предприятие может продавать свои услуги по различным каналам распределения [6]. Это могут быть прямые продажи, продажи через посредников, глобальные системы бронирования (GDS), онлайн системы бронирования и т.д. Среди посредников можно выделить туроператоров, обслуживающие своих клиентов в офисах (brick-and-mortar tour operators), туристические агентства или туристических агентств, работающих онлайн (OTAs – online travel agencies). Каждый канал распределения обеспечивает доступ к различным потребителям и имеет свою отличительную от других стоимость. С точки зрения цели управления доходами правильным каналом распределения является такой канал, который обеспечивает доступ к правильному клиенту и является экономически эффективным с точки зрения издержек.

Цена является одним из важных инструментов управления доходами, так как она напрямую связана с уровнем доходов гостиничного предприятия [5]. Изменяя уровень цен с течением времени, соотношение между различными ценами для различных сегментов и условиями, применяемыми на каждый уровень цены, гостиничное предприятие сможет привлечь правильных клиентов, генерируя тем самым высокий уровень доходов. Правильная цена – это такая цена, которую клиент готов заплатить и гостиничное предприятие готово предложить. Очевидно, что клиенты хотели бы заплатить как можно меньше, а гостиничное предприятие предпочло бы продать за максимальную цену. Тем не менее, если клиент почувствует, что он переплатил за услуги и потраченные им деньги не отражают реальной ценности оказанной ему услуги, то будущие отношения между гостем и гостиницей будут поставлены под сомнение.

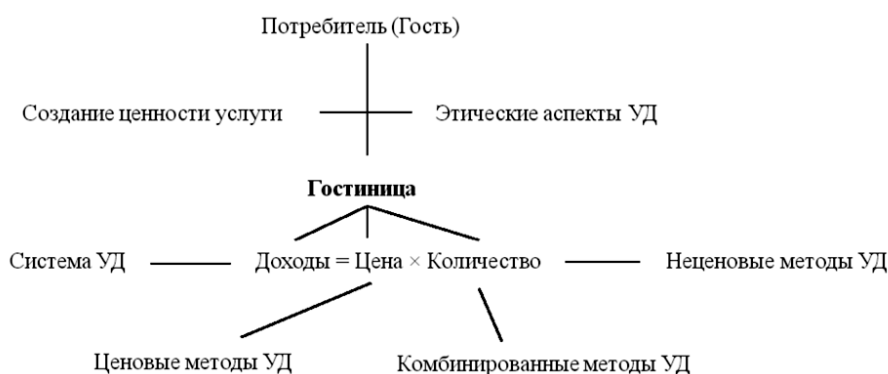
Определение правильного времени также является одним из важных инструментов управления доходами [2]. Одно и то же предложение может по-разному восприниматься, основываясь только на том, в какой момент оно было сделано. Продвижение услуг размещения на Новогодние праздники, сделанное в июле, скорее всего, останется незамеченным, так как было сделано слишком рано. Однако, то же самое предложение, сделанное в конце декабря, может оказаться неэффективным, так как это будет уже слишком поздно для клиентов. Наиболее подходящее время будет зависеть от моделей бронирования различных сегментов. Если по расчетам, полученным гостиничным предприятием, целевой сегмент делает большую часть заказов в течение двух недель до даты заезда, то оптимальная дата запуска кампании продвижения может находиться во временном промежутке от 2 до 3 недель до даты заезда, чтобы потенциальные клиенты ее заметили.

В контексте управления доходами, маркетинг коммуникаций гостиничного предприятия заключается в оценке влияния гостиницы на восприятие своих услуг и цен на них [10]. От способа предоставления информации на сайт гостиничного предприятия или

предоставления цен зависит восприятие гостя о той ценности услуги, которую он желает получить от гостиничного предприятия, а также и справедливость ценообразования. Но с другой стороны он воздействует на воспринимаемое соотношение цена/качество и удовлетворенность гостя от покупки

Результаты исследования и их обсуждения

Управление доходами включает различные процессы, действия и методики [7]. На основе проведенного исследования можно представить концепцию различных механизмов управления доходами и их взаимодействия. Ядром данной концепции выступают отношения между различными механизмами управления доходами гостиничного предприятия и его доходами, ценами на услуги и гостями. Учитывая тот факт, что управление доходами носит многофакторный характер, то указанную структуру можно представить в виде схемы, представленной на рисунке.



Структура методов управления доходами гостиничных предприятий

Заключение

Несмотря на оказываемое положительное влияние на чистую прибыль гостиничных предприятий, существующие методы управления доходами получили большую порцию критики, касательно отсутствия разумной выгоды от их использования. В основном критиковались два момента: ценовая дискриминация и перебронирование. Гости чувствуют себя обманутыми, если обнаруживают, что заплатили большую цену, чем другие гости за один и тот же номер. Или по прибытию в гостиничное предприятие они обнаруживают, что должны переехать в другую гостиницу. Все это влияет сознание потребителей гостиничных услуг относительно методов управления доходами. У гостей может сформироваться негативное

представление справедливости применяемых методов управления доходами вследствие неполноты информации о тарифах, их динамике, отменах, изменения условий оплаты и недостаточной компенсации при наступлении случая перебронирования. Исследуя данную проблему, можно определить, какие же методы управления доходами являются приемлемыми, а какие нет. К приемлемым методам управления доходами относят:

- предоставление гостям полную информацию о ценах и условиях бронирования, так как сокрытие информации разрушает доверия;
- существенные скидки на бронирования в обмен на более жесткие условия отмены или изменения условий;
- различные цены на услуги воспринимаются гостями как разные: цены выходного дня и цены в будни.

К запрещенным методам управления доходами можно отнести:

- незначительные скидки в обмен на существенно более жесткие условия отмены или внесения изменений;
 - изменение условий бронирования без информирования гостя об этом.
- Очевидно, если информация по ценам и условиям бронирования доступна и понятна для гостей или различные цены назначаются на услуги, воспринимаемые как разные, то гости более склонны понимать методы управления доходами. В других случаях, когда скидки незначительны в сравнении с ограничениями по бронированию (изменения или отмена), то гости, в конечном счете, будут недовольны.

Как показывает исследование, проведенное Чои и Маттила [8], одного информирования клиентов о тарифах гостиничного предприятия недостаточно для улучшения воспринимаемой справедли-

ности методов управления доходами. Гости должны знать механизм изменения цен на услуги гостиничного предприятия и условий бронирования. Понятный механизм изменения цен положительно влияет на восприятие справедливого ценообразования в гостиничных предприятиях. В любом случае, гостиница должна обеспечить четкой и воспринимаемой информацией и своих ценах и акциях, так как использование жаргона, профессиональных терминов и юридического языка может вызывать недоверие. Кроме того, гостиничное предприятие должно иметь чуткую внутреннюю политику относительно перебронирования, и в частности компенсации гостям при наступлении этого неприятного для них момента. Обучение персонала имеет важное значение, так как работа сотрудников на операционном уровне (определение того, кто поедет в другой отель из-за перебронирования, какую компенсацию они получают) будет определять удовлетворенность гостей и их представление о системе управления доходами гостиничного предприятия в целом.

Список литературы

1. Лесник А.Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом: учебное пособие. – СПб. ИЦ Интермедия, 2014. – 272 с.
2. Козлов Д.А. Прогнозирование в индустрии гостеприимства и его совершенствование в условиях перехода к рыночной экономике. Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Москва, 2000. – 179 с.
3. Романюк А.В. Теоретические основы технологий управления доходами // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 203–206.
4. Романюк А.В. Динамическое формирование тарифов гостиничных предприятий // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». – 2014. – № IV. – С. 144–148.
5. Abrate G., Fraquelli G. & Viglia G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168.
6. Anderson C.K., & Xie X. (2012). A choice-based dynamic programming approach for setting opaque prices. *Production and Operations Management*, 21(3), 590-605.
7. Beck J., Knutson B., Cha J. & Kim S. (2011). Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194.
8. Choi S. & Mattila A.S. (2005). Impact of information on customer fairness perception of hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 444-451.
9. Ivanov S., & Zhechev V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism*, 60(2), 175-197.
10. Kozlov D.A. Yield management in hotels. CreateSpace, USA, 2014.