

А.О. Токарев

---

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ВОРОНКИ ПРОДАЖ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

---

Рассмотрены принципы построения воронки продаж, а также проанализированы особенности воронки продаж для предприятий малого и среднего отельного бизнеса. Выявлены изменения в подходах к моделированию воронки продаж за последние годы. Представлен набор факторов, значимых для построения воронки продаж в малом и среднем гостиничном бизнесе. Описаны этапы моделирования воронки продаж для малого и среднего гостиничного бизнеса. Проанализированы прогнозы показателей продаж для отелей Москвы и Санкт-Петербурга.

*Ключевые слова:* воронка продаж, малый и средний бизнес, индустрия гостеприимства.

А.О. Tokarev

---

## SALES FUNNEL MODELING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED HOTEL BUSINESSES

---

The paper considers the principles of building a sales funnel, as well as analyzes the features of a sales funnel for small and medium-sized hotel businesses. Changes in approaches to modeling the sales funnel in recent years have been identified. A set of factors that are significant for building a sales funnel in small and medium-sized and hotel business are presented. The stages of modeling a sales funnel for small and medium-sized hotel business are described. The forecasts of sales figures for hotels in Moscow and St. Petersburg are analyzed.

*Keywords:* sales funnel, small and medium business, hospitality industry.

### *Вводные замечания*

Активное развитие гостиничного бизнеса привело не только к большому уровню конкуренции и возможности выбора клиентом наиболее подходящих и выгодных для него вариантов заселения, но и к разделению организаций, предоставляющих данные услуги, на несколько ценовых сегментов. Дифференциация уровня доходов населения сегментирует потребителей на группы с низкими, средними и высокими доходами. Каждая из этих категорий, соответственно, имеет различные средства на приобретение услуг. По такому же принципу сегментированы гостиничные комплексы. В зависимости от уровня сегмента гостиницы будут различаться стратегии развития бизнеса и подходы к организации продаж. Поэтому можно ожидать, что для малого и среднего отеля характеристики воронки продаж будут существенно отличаться от воронки в премиум-сегменте.

Воронка продаж – это маркетинговая модель, которая иллюстрирует теоретический путь клиента от знакомства с продуктом до совершения сделки. Безусловно, это в первую очередь последовательность этапов, которые проходит потенциальный клиент до завершения процесса покупки [6]. Она показывает распределение клиентов по этапам процесса продаж от первого контакта (знакомства, предложения) до заключения сделки (совершения покупки), с помощью которого можно отследить количество клиентов на

**Токарев Алексей Олегович**

магистрант Российского нового университета. Сфера научных интересов: информатика. Автор 1 опубликованной научной работы.

E-mail: aleksejtoka@ya.ru

каждом этапе продажи. По сути, это тот путь, который проходит среднестатистический потребитель от привлечения его внимания к предложению товара или услуги до момента покупки.

*Моделирование воронки продаж*

В настоящее время подходы к моделированию воронки продаж видоизменились и получили дальнейшее развитие. Ключевым изменением стало то, что в качестве завершающего этапа рассматривается не сама сделка, а повторное приобретение товаров и услуг, а также рекомендации клиента другим заинтересованным лицам. Это изменение показывает, что в современных методиках продаж принципиально важным считается не столько факт единичных покупок, сколько удержание потребителей и увеличение доходов посредством повторных продаж.

Задачей данной работы является моделирование воронки продаж гостиничного бизнеса с учетом особенностей малого и среднего сегмента по ценообразованию и классу. Построение воронки продаж позволит руководителям отеля или гостиницы проанализировать процесс продаж в целом. С помощью этого инструмента можно оценить эффективность каждого этапа продажи (звонков, посещений потенциальных клиентов, совершения сделок и др.), а также прогнозировать результаты работы и своевременно принимать управленческие решения.

Кроме того, воронка позволяет оценить качество работы для каждого сотрудника отдельно, поскольку можно построить воронку продаж для конкретных сотрудников. Любой человек ценит внимание, проявляемое к своей персоне со стороны других людей. Очень часто в современном обществе человек сталкивается с холодным отношением к себе, поэтому любого рода внимание к своим нуждам он, как правило, приветствует и запоминает. Компания, проявляющая внимание к каждому клиенту, становится уважаемой и любимой посетителями, что влияет на показатели эффективности бизнеса [5].

Воронку продаж принято изображать в виде графика, представляющего по форме перевернутую пирамиду. Вершина этой фигуры соответствует клиентам на начальном этапе сотрудничества, а нижняя часть – клиентам, проживающим и оплатившим гостиничные услуги. Базовая структура воронки продаж имеет 3 этапа, описывающих последовательность действий клиента, целью которых является заселение в гостиницу. В сфере гостиничного бизнеса необходимо выстраивать индивидуальную воронку продаж для каждого отеля, поскольку условия предоставления услуг могут различаться по классификации.

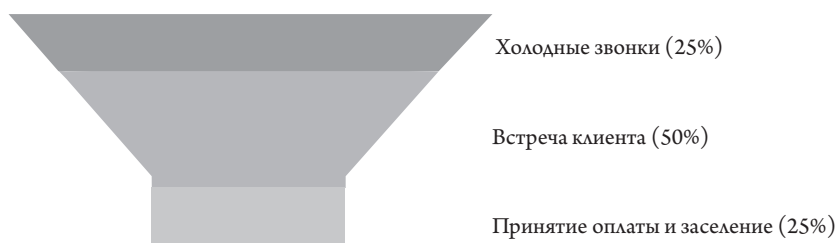
Каждый отель отличается от других, но есть общие стандарты и рекомендации, выраженные в количестве звезд отеля. Одна звезда – бюджетный сегмент, две – туристический, три – средний, четыре – первый, пять звезд – высший уровень. В данной

## Информационные технологии и оптимизация управления

работе рассмотрены три первых уровня – от бюджетного до среднего. Поэтому при моделировании воронки продаж с помощью выбранной CRM-системы Bitrix24 будут рассмотрены именно эти три сегмента.

*Построение воронки продаж среднего ценового сегмента*

Для привлечения клиентов менеджеру необходимо осуществить три основных действия: совершить «холодный» звонок, встретить клиента на стойке регистрации, принять оплату и оформить заселение.



**Рис. 1.** Простая воронка продаж

При построении воронки продаж можно увидеть, что этапы от начального знакомства до заселения проходят не все клиенты. Также необходимо отметить, что звонков будет гораздо больше, чем встреч с клиентами для оформления их заселения. Чуть меньше клиентов будет заселено, поскольку кого-то из них может не устроить состояние номерного фонда, а также прочие причины, по которым клиент может отказаться от оплаты и, соответственно, заселения.

Принцип действия воронки продаж обусловил ее название – широкая верхняя часть постепенно сужается книзу. Целью достижения идеального результата является приведение воронки продаж в вид прямоугольника, где нижняя часть воронки будет уравниваться с верхней ее частью. Такая воронка продаж предусматривает наибольшее количество клиентов, прошедших все этапы – от знакомства до заселения.



**Рис. 2.** Воронка продаж гостиничного бизнеса среднего ценового сегмента

---

## Моделирование воронки продаж для малого и среднего гостиничного бизнеса

Окончательный вид воронки зависит от параметров процесса продаж в компании. Процесс построения можно разделить на несколько этапов. Проиллюстрируем это на примере.

*Этап 1.* Определение целевой аудитории (например, 10 000 человек).

На этом этапе необходимо определить количество потенциальных покупателей, которых заинтересует предложение заселиться в гостинице конкретного региона с определенной ценовой политикой. Из их числа многим могут не понадобится услуги проживания, некоторые не будут заинтересованы предложением, также часть людей может отложить бронирование на более поздний срок. Следовательно, в следующий этап попадет меньше людей.

*Этап 2.* Заинтересованность покупкой (например, 1 000 человек).

Это количество клиентов, которые отреагировали на рекламу (посетили отель, сайт, сделали звонок на рецепцию) При этом части клиентов может быть просто необходима информация, а некоторые могут передумать бронировать номер. Таким образом, на заселение придет меньшее количество человек, чем было изначально на этом этапе.

*Этап 3.* Обсуждение условий (например, 100 человек).

В рассматриваемом контексте – обсуждение условий проживания в отеле. Это число потребителей, которые пришли в гостиницу или отель на заселение. При оформлении документов ознакомление клиентов с условиями проживания обязательно. Некоторых клиентов могут не устроить эти условия. Например, запрет на курение на территории отеля, запрет на заселение с домашними животными и др. На этом этапе теряется небольшая часть клиентов.

*Этап 4.* Оформление заселения (например, 80 человек).

Количество людей, оформивших договор и принявших условия заселения. Этот этап является малочисленным внутри воронки. Но он показывает эффективность выбранной стратегии организации и эффективность работы фирмы.

*Этап 5.* Оплата (например, 70 человек).

Это число клиентов, совершивших оплату по договору. Данный этап необходим, поскольку не все пришедшие клиенты могут оказаться платежеспособны, некоторые могут отказаться от оплаты по каким-то причинам.

*Этап 6.* Постоянный клиент (например, 10 человек).

На этом этапе можно определить, сколько клиентов захотят повторно воспользоваться услугами гостиничного бизнеса, то есть станут постоянными клиентами. Также постоянный клиент может рекомендовать гостиницу другим людям, поэтому данный этап не будет заключительным, а воронка продаж пойдет на небольшое расширение в нижней части после сужения.

*Этап 7.* Привлечение клиентов (например, 20 человек).

Этап, который показывает, сколько новых клиентов привлекли постоянные клиенты и клиенты, которые остались довольны предоставлением гостиничных услуг. Кроме того, это количество является показателем удовлетворенности ранее заселенных клиентов.

## Информационные технологии и оптимизация управления

Два заключительных этапа имеют особенно важное значение для среднего ценового сегмента.

*Сравнительный анализ воронки продаж среднего и крупного ценового сегмента*

Следует отметить, что при построении воронки продаж для небольших и средних гостиничных комплексов используется более укрупненный набор факторов, чем для крупных гостиниц. Во внимание принимаются различные критерии, такие как удаленность отеля от центра города, наличие транспортных узлов, удобства, доступные гостю, и др. Это обусловлено, в частности, определенными финансовыми факторами. Большие и сетевые отели, как правило, имеют преимущество известности бренда, им гораздо проще презентовать и рекламировать свои услуги, следовательно, привлекать более платежеспособную аудиторию.

При моделировании воронки продаж необходимо учитывать эти особенности, поскольку количество и наименование этапов от первоначального знакомства до оплаты номера будет различаться для отелей разных сегментов. Несмотря на индивидуальность воронок для каждого отеля, воронка продаж для среднего и малого гостиничного комплекса [1], представленная на рисунке 2, применима в большинстве случаев.

При этом клиентская аудитория больших гостиниц и отелей премиум-сегмента будет иметь упрощенный вид. Для них обычно достаточно использования воронки, построенной по правилу пяти «за»: зашли на сайт, заинтересовались, забронировали, заплатили и заехали [4].

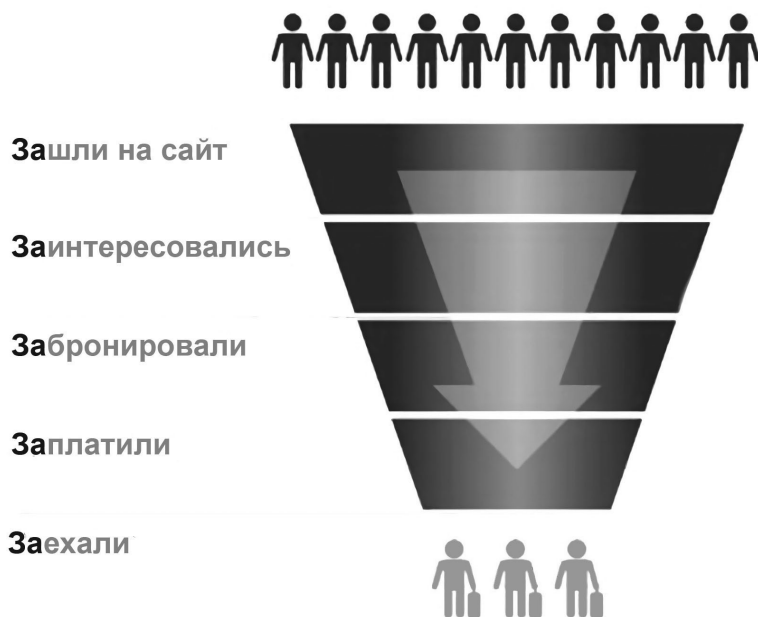


Рис. 3. Воронка продаж, построенная по правилу пяти «за»

Моделирование воронки продаж для малого и среднего гостиничного бизнеса

Ключевой особенностью является то, что в хорошо развитых гостиничных бизнесах меньшая заинтересованность в нижней части воронки после заезда и выезда клиента, поскольку поток клиентов, который пользуется их услугами, гораздо больше, и уровень конкуренции среди премиум-сегмента гораздо ниже, несмотря на однородность структуры и деятельности.

Наглядный пример отличия сегментов показывает прогноз показателей отелей уровня 5 звезд в Москве и отелей уровня 3 звезды в Санкт-Петербурге за одинаковый сезонный период. Прогноз основан на статистических данных заселения предыдущих лет в отели заданного сегмента [7].

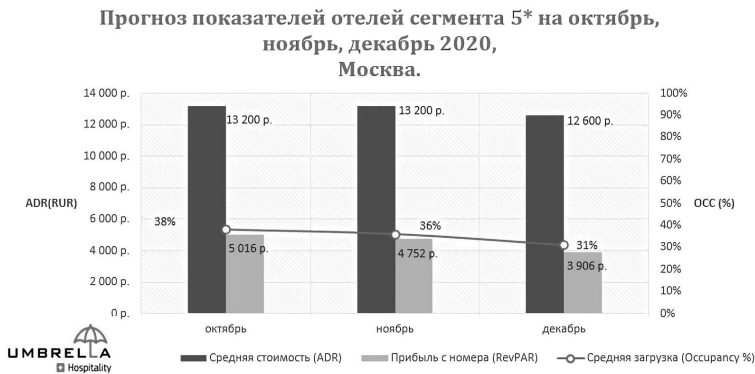


Рис. 4. Прогноз показателей отелей сегмента 5 звезд на октябрь–декабрь 2020 г., Москва

Сегмент отелей 5 звезд имеет меньшую среднюю загрузку номерного фонда, а также прибыль с одного номера ниже, чем средняя стоимость (рис. 4). Но при этом прибыль с одного номера в три раза выше, чем прибыль с номера в отелях сегмента 3 звезды (рис. 5).

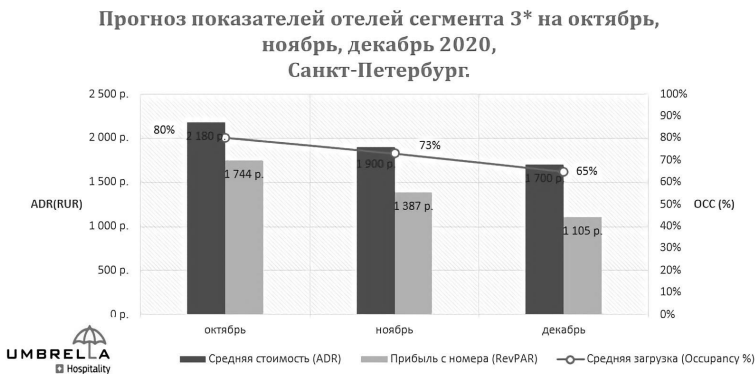


Рис. 5. Прогноз показателей отелей сегмента 3 звезды на октябрь–декабрь 2020 г., Санкт-Петербург

---

### Информационные технологии и оптимизация управления

Проанализировав прогнозы показателей гостиниц, имеющих рейтинг 3 звезды, можно заметить, что они гораздо популярнее, поскольку средняя загрузка номерного фонда гораздо выше, их маржинальная прибыль с номера гораздо выше средней стоимости номера. При этом общая прибыль подобных отелей часто оказывается меньше, чем в гостиницах сегмента 5 звезд. Однако этот результат не является неизбежным – на него можно повлиять, изменяя конфигурацию воронки продаж.

#### *Результаты моделирования и выводы*

При анализе воронки продаж необходимо выделить этап, после которого происходит существенное сужение воронки. Изменения, вносимые в этот этап, должны привести к наименьшему сужению на следующем этапе. Решений может быть множество: повышение квалификации персонала, задействованного на этапе, повышение точек контакта с клиентом (реклама, сайт, распространяемый контент, персонал, репутация), расширение канала продаж и др.

Как показано в работе [2], эффективность процесса продаж неоднозначно определяется конверсией, но принципиальное значение имеют последовательность и функциональность этапов воронки продаж. Эффективность деятельности любой организации находится в большой зависимости от того, какое программное обеспечение применяется. Качественная отлаженная работа используемого программного обеспечения позволяет предприятиям более оперативно вести свою деятельность, затрачивая при этом минимальное количество времени и трудовых ресурсов организации [9].

Для включения инструмента моделирования воронки продаж в процесс операционного управления отелем эффективным решением может быть применение ИТ-продуктов, например использование CRM-системы. Внедрение CRM позволяет определить оптимальное распределение параметров целевого предложения. Отдельной задачей является формирование перечня таких параметров и применение подходов сквозной аналитики и цифрового маркетинга, что представляет собой объект отдельного исследования [8].

Применение специализированного ПО или информационных систем требует оценки ИТ-эффекта [10], но в общем случае может быть рекомендовано для отелей среднего и низкого ценового сегмента.

Организация продаж для малого и среднего гостиничного бизнеса с применением моделирования воронки продаж позволяет проанализировать проблемные этапы каждой гостиницы и принять целенаправленные управленческие решения для дальнейшего повышения эффективности бизнеса на каждом конкретном этапе воронки. Основной задачей такого моделирования должно быть увеличение числа клиентов, дошедших до этапа оплаты, следовательно, увеличение прибыли, а также увеличение повторных продаж. Также важное значение для гостиничного бизнеса имеет возможность масштабирования оптимизационных решений [3]. Ценность предложенного решения определяется тем, что оно может применяться как к отдельному отелю, так и к сетевым предприятиям рассматриваемого сегмента.

## Литература

1. 1С-Старт. Что должен знать руководитель о воронке продаж / 1С-Старт [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.regberry.ru/malyy-biznes/voronka-prodazh> (дата обращения: 20.01.2021).
2. *Вечерская С.Е., Худова М.В.* Некоторые проблемы применения метода воронки продаж // Вестник Российского нового университета. Серия «Сложные системы: модели, анализ, управление». 2021. Вып. 1. С. 69–75. DOI: 10.25586/RNU.V9187.21.01.P.069
3. *Еромасова А., Тезадова Ф.М., Прохоров А.В., Вечерская С.Е.* Масштабирование в задачах оптимизации управления на примере оптимизации управления продажами отельного бизнеса // Вестник Российского нового университета. Серия «Сложные системы: модели, анализ и управление». 2019. № 1. С. 100–109. DOI: 10.25586/RNU.V9187.19.01.P.100
4. Система онлайн-бронирования TravelLine: презентация / MyShared [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.myshared.ru/slide/37704> (дата обращения: 20.01.2021).
5. *Скобкин С.С.* Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2020. 197 с.
6. *Солодар М.* Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. М.: Эксмо, 2018. 240 с.
7. Статистика и аналитика гостиничного бизнеса / Umbrella Hospitality [Электронный ресурс]. – URL: <https://umhos.ru/statistics/> (дата обращения 05.02.2021).
8. *Токарев А.О.* CRM-маркетинг в гостиничном бизнесе // Вестник Российского нового университета. Серия «Сложные системы: модели, анализ, управление». 2020. Вып. 2. С. 97–107. DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.02.P.097
9. *Федоряка А.М.* Основные направления развития маркетинговой деятельности на предприятиях индустрии гостеприимства // Российские регионы: взгляд в будущее. 2018. Т. 5, № 2. С. 132–137.
10. *Vecherskaya S.E.* IT Effect Assessment for Non-Profit Organization // International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8, no. 4. Pp. 8854–8858. DOI: 10.35940/ijrte.D9479.118419

## References

1. (2021) 1C-Start. Chto dolzhen znat' rukovoditel' o voronke prodazh [1C-Start. What a Supervisor Should Know About a Sales Funnel]. *1C-Start*. Available at: <https://www.regberry.ru/malyy-biznes/voronka-prodazh> (date of application: 20.01.2021) (in Russian).
2. *Vecherskaya S.E., Khudova M.V.* (2021) Nekotorye problem primeneniya metoda voronki prodazh [Some Problems of Using the Sales Funnel Method]. *Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Series "Complex Systems: Models, Analysis, Management"*, iss. 1, pp. 69–75 (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.V9187.21.01.P.069



3. Eromasova A., Tezadova F.M., Prokhorov A.V., Vecherskaya S.E. (2019) Masshtabirovanie v zadachakh optimizatsii upravleniya na primere optimizatsii upravleniya prodazhami otel'nogo biznesa [Scaling in The Tasks of Management Optimization on the Example of Optimization of Sales Management of a Hotel Business]. *Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Series "Complex Systems: Models, Analysis, Management"*, iss. 1, pp. 100–109 (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.V9187.19.01.P.100
4. Sistema onlajn-bronirovaniya TravelLine: prezentatsiya [Online Booking System Travel Line: Presentation]. *MyShared*. Available at: <http://www.myshared.ru/slide/37704/> (date of application: 20.01.2021) (in Russian).
5. Skobkin S.S. (2020) *Marketing i prodazhi v gostinichnom biznese: uchebnik dlya vuzov. 2-e izd., ispr. i dop.* [Marketing and Sales in the Hospitality Industry]. 2<sup>nd</sup> rev. and enl. ed., Moscow, Urait Publishing House. 197 p. (in Russian).
6. Solodar M. (2018) *Voronka prodazh v internete. Instrument avtomatizatsii prodazh i povysheniya srednego cheka v biznese* [Funnel Sales on the Internet. The Tool of Automation of Sales and Increase of the Average Check in Business]. Moscow, Eksmo Publishing. 240 p. (in Russian).
7. Statistika i analitika gostinichnogo biznesa [Hospitality Statistics and Analytics]. *Umbrella Hospitality*. Available at: <https://umhos.ru/statistics/> (date of application: 05.02.2021) (in Russian).
8. Tokarev A.O. (2020) CRM-marketing v gostinichnom biznese [CRM Marketing in the Hotel Business]. *Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Series "Complex Systems: Models, Analysis, Management"*, iss. 2, pp. 97–107 (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.02.P.097
9. Fedoryaka A.M. (2018) Osnovnye napravleniya razvitiya marketingovoj deyatel'nosti na predpriyatiyakh industrii gostepriimstva [The Main Directions of Development of Marketing Activity at the Enterprises of the Hospitality Industry]. *Russian Regions: Looking Into the Future*, vol. 5, no. 2, pp. 132–137 (in Russian).
10. Vecherskaya S.E. (2019) IT Effect Assessment for Non-Profit Organization. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8, no. 4, pp. 8854–8858 (in English). DOI: 10.35940/ijrte.D9479.118419