

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЦЫ ПУТЁМ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ

Е.N. Garanina

### IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL BY OPERATIONAL REVENUE MANAGEMENT

В настоящее время всё больший уровень конкуренции проявляется в деятельности гостиничных предприятий во всём мире. **Конкурентоспособность** выступает важнейшим фактором обеспечения выживания отеля в изменяющихся условиях функционирования туристского рынка. На конкурентоспособность гостиницы влияет множество факторов, определяющих ее способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях.

Анализ различных определений понятия «конкурентоспособность» позволил сформулировать следующее определение: «Конкурентоспособность гостиничной услуги – это способность эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на рынке гостиничных услуг по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии гостеприимства» [1].

Е.Н. Косвинцева предложила формулу конкурентоспособности гостиницы [4].

*Конкурентоспособность гостиницы = конкурентоспособность гостиничных услуг + имидж (бренд) + сегментирование, где Конкурентоспособность гостиничных услуг = Качество + Цена + Обслуживание.*

Конкурентоспособность зависит от качества обслуживания, поэтому в значительной мере способствует улучшению работы гостиницы. Это приводит к необходимости внесения адекватных нововведений и изменений в систему и

методы управления гостиницами независимо от их размеров и класса предоставляемых услуг. При этом резервы повышения конкурентоспособности имеются во всех сферах деятельности: стратегии управления, маркетинге, кадровом и финансовом менеджменте, комплексе внедряемых дополнительных услуг. Хотя основным направлением формирования стратегических конкурентных преимуществ гостиницы является предоставление услуг более высокого качества, нельзя игнорировать и другие направления, связанные, например, с адаптивным сезонным ценообразованием, эффективным управлением доходами при сезонных колебаниях загрузки, введением нестандартных дополнительных услуг в низкие сезоны и др.

Для большинства гостиничных предприятий основу конкурентоспособности составляют цены и загрузка гостиничных номеров (60–70% от общих доходов гостиницы). Чем более конкурентоспособна гостиница, тем больше ее загрузка, и наоборот – загрузка номерного фонда – основа для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Однако решение вопросов загрузки и повышения уровня конкурентоспособности российских гостиниц связано с рядом проблем. Во-первых, сегодняшний гость при выборе гостиницы все больше внимания уделяет вопросу своего досуга вне зависимости от цели поездки, а значит, ассортимент дополнительных услуг и качество их предоставления ложится в основу конкурентоспособности. Во-вторых, загрузка номерного фонда российских гостиничных предприятий подвержена сезонным колебаниям, поэтому, чтобы быть конкурен-

<sup>1</sup> Кандидат педагогических наук, генеральный директор компании «Аккорд менеджмент групп».

© Гаранина Е.Н., 2014.

тоспособным сегодня, необходимо попытаться уменьшить влияние сезонности.

**Управление конкурентоспособностью** отеля предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям.

В условиях сезонной нестабильности загрузки гостиничного фонда типовой гостиницы необходимо разрабатывать оригинальные методики оперативного управления доходами, а также прогнозирования дополнительных услуг с учетом различных факторов (стоимость основной услуги; типовой (для региона) сезонный отрезок времени; сезонный коэффициент востребованности дополнительных услуг). Благодаря такой методике появится возможность оперативно просчитывать рентабельность, эффективность как основной, так и дополнительных гостиничных услуг, учитывая сезонные «подъемы» и «спады» загрузки гостиниц (особенно пригородных). Необходим системный подход к управлению доходами гостиницы путем применения дифференцированных цен, открытия или отмены скидок в соответствии с уровнем спроса на гостиничные услуги и задачей обеспечения максимальной загрузки номерного фонда [3].

**Метод управления доходами на основе сегментации рынка.** Наиболее перспективным методом определения оптимальной доходности на высококонкурентном рынке является метод управления доходами, или *yield management*, который представляет собой стратегию максимизации доходов гостиницы путем использования специальных программ, в основе которых лежит сегментация клиентского спроса, квотирование, тарификация, а также сбор и обработка статистических данных для прогнозирования цен, максимально соответствующих спросу [3].

Сегментация является важным звеном в общей стратегии максимизации доходов, поскольку обеспечивает базу такой методики продаж, когда один и тот же гостиничный продукт можно продавать в одно и то же время различным клиентским группам, различающимся платежеспособностью, длительностью пребывания, целями поездки, максимизируя тем самым общий доход гостиницы. По сравнению с единым тарифом, применение принципа тарифной сегментации позволяет получить значительно более высокий общий доход при таком же потенциальном спросе. В основе методики лежит оперативный анализ текущего существующего клиентского

спроса с целью выявления различных клиентских возможностей. Гости отеля группируются в различные сегментные группы, или *yield class*. Это позволит гостиничному предприятию установить такие условия применения тарифов («барьеры»), которые будут соответствовать каждой сегментной группе в отдельности, учитывать сезонность и календарь проведения крупных мероприятий.

**Определение конкурентов и своего места на рынке.** Чем выше конкуренция, тем необходимее для гостиницы определение своего места на рынке по отношению к остальным участникам рынка. Основным показателем, определяющим эффективность продажи гостиничных мест, является *RevPAR*, что означает доход на один номер. Он исчисляется как сумма доходов, поделенная на весь номерной фонд гостиницы (вне зависимости от коэффициента ее загрузки). При оценке своих экономических результатов гостиница учитывает *RevPAR*. Чем он больше, тем лучше общие результаты деятельности гостиницы. Сравнивая показатели *RevPAR* за определенный промежуток времени, руководство гостиницы может оценить правильность маркетинговой стратегии. Сравнение должно быть тождественным, т.е. отобранные гостиницы должны принадлежать к одному классу (по уровню услуг, по вместимости и пр.).

Опираясь на показатель дохода с номера, можно делать выводы относительно позиции гостиницы на рынке в сравнении с предыдущим периодом работы самой гостиницы или же в сравнении с конкурентами. При этом сравнение может проводиться как в абсолютном (сравнивается показатель *Room yield* в абсолютном выражении), так и в относительном выражении. В последнем случае объектом сравнения будут коэффициенты, показывающие удельный вес доходов, полученных данной гостиницей и ее конкурентным окружением. Для определения конкурентов следует обращать внимание на следующие характеристики:

а) местоположение (конкурирующие гостиницы должны находиться в пределах одной географической зоны или в пределах «зоны охвата» сравниваемой гостиницы – это территория, влияющая на формирование спроса на гостиничные услуги);

б) класс гостиницы;

в) технико-технологические параметры гостиницы (услуги и вместимость гостиницы);

г) менеджмент (профессиональное управление дает отелю преимущество перед абсолютно идентичным объектом, управляемым командой, не имеющей соответствующего опыта);

д) соотношение цена/качество, определяющее повторный выбор).

Несмотря на простоту изложенных выше факторов, применение их на практике осложнено, поскольку, во-первых, границы между гостиницами различных классов не всегда четко обозначены. Во-вторых, географический фактор оказывается в одних случаях более важным для клиента, чем даже качественный уровень, что требует тщательного анализа характеристик конкретного участка и его окружения, включая факторы, определяющие спрос. В-третьих, изменение рыночных условий вызывает необходимость пересмотра состава конкурентов (расширения или сужения группы, или же замены одних отелей другими). Следует выделять первичных конкурентов, напрямую воздействующих на рыночную позицию отеля, и вторичных конкурентов, оказывающих косвенное воздействие. К первичным «рыночным конкурентам» следует относить гостиницы, совпадающие как по месту расположения в городе, так и по характеристикам классности и управления. Если такие отели отсутствуют, то зоны охвата расширяют до границ всего города (или за его пределы). В этом случае результативность работы отеля сравнивается не только с узкой группой первичных конкурентов, но и с расширенной рыночной группой. Это позволяет получить более точные результаты сравнения, на основе которых, как правило, строятся прогнозы деятельности гостиницы на определенный период времени, особенно в ситуации, когда по прямым конкурентам нет достаточного количества данных. Вторичные («географические конкуренты») выделяются по общности какого-либо одного фактора, влияющего на выбор клиента.

**Сравнительный анализ деятельности отелей.** После определения конкурентов переходят к сравнению результатов деятельности отелей. Во-первых, сравнивают абсолютные показатели фактической величины дохода на номер. Анализируются данные о деятельности конкурентов, используя следующие источники вторичной информации: официальные источники (данные органов статистического наблюдения); системы взаимной информации гостиниц (в основу этой системы положен принцип взаимобмена данными по загрузке и средним ценам продажи гостиниц); данные от экспертов. Средняя цена продажи представляет производное от среднего гостиничного тарифа (это средневзвешенная стоимость номеров различного типа – от стандартного до люкса), из которого вычитаются НДС и стоимость завтрака. Далее из полученной

цифры вычитается средний объем скидки. Полученная разница и будет средней ценой продажи номера, определенная простейшим экспертным путем.

Во-вторых, вычисляются индексы проникновения на рынок для каждого из показателей, характеризующих работу гостиницы: для загрузки, средней цены продажи номера и для дохода на номер. Принцип расчета везде одинаков: расчетный показатель для гостиницы сравнивается со среднерыночным аналогичным показателем. В этом случае сравнивается коэффициент заполняемости номеров (загрузка), а не количество проданных номеров. При этом, если отель имеет индекс проникновения ( $IP$ ) = 1, то данная гостиница занимает на рынке ровно то место, которое соответствует ее потенциальным возможностям. Если  $IP > 1$ , то данный отель занял на рынке более важное место, чем потенциально рассчитываемое. Если  $IP < 1$ , то гостиница реализует свою рыночную стратегию менее успешно, чем ее основные конкуренты. Анализ ситуации в гостинице на основе индекса проникновения на рынок конкурентов является действенным инструментом маркетинга, поскольку он позволяет количественно определить уровень конкурентоспособности отеля, а также показать прогресс или регресс в операционной деятельности отеля. Индекс проникновения активно используется и для прогнозов будущих результатов для действующих или для намеченных к строительству.

**Прогнозы будущей деятельности гостиницы** на основании индекса проникновения делаются по загрузке и средней цене продажи номеров, при этом показатель доходности на номер рассчитывается затем на основе этих двух производных. При этом в расчет принимаются основные отличия объекта прогноза относительно конкурентов и все изменения, которые предполагается произвести в действующем объекте. В нем, в частности, определяется средняя цена продажи и заполняемость гостиницы. Имея прогнозы деятельности действующих гостиниц, которых можно рассматривать в качестве будущих конкурентов нового объекта, можно расчетным путем определить будущие параметры работы нового отеля на рынке. Для этого делается ряд специальных предположений, учитывающих начальную стадию деятельности.

**Метод управления доходами отеля на основе теории кривых.** Для большинства гостиничных предприятий основными являются цены и загрузка гостиничных номеров. Так, по американским стандартам, доходы от номерного фонда составляют 60–70% от общих доходов

гостиницы. Системный подход к управлению доходами гостиницы основан на применении дифференцированных цен, открытия или закрытия скидок в соответствии с уровнем спроса и задачей обеспечения максимальной загрузки номерного фонда.

Такой подход можно проиллюстрировать на следующем примере. Допустим, гостиница, имеющая 100 номеров по цене 50 ам. долл. в день, продает ежедневно только 50 номеров. Таким образом, ее ежедневный доход составит 2500 долл.

Но если в соответствии с более эластичным спросом номера будут продаваться по дифференцированным ценам, гостиница сможет увеличить свою загрузку и соответственно повысить доходы. Например:

20 номеров продаются по цене 80 долл. =  
= 1600 долл.

20 номеров продаются по цене 60 долл. =  
= 1200 долл.

20 номеров продаются по цене 40 долл. =  
= 800 долл.

20 номеров продаются по цене 20 долл. =  
= 400 долл.

Всего 4000 долл.

Разница между первым и вторым вариантами очевидна.

В основе такого системного подхода к управлению доходами гостиницы лежат особенности ее продукта, а именно: фиксированная, постоянная вместимость номерного фонда; вероятность неиспользованного продукта, т.е. возникновения неиспользованных гостиничных номеров, что, по сути дела, приводит к потерянному доходу; предварительная продажа продукта; колебания спроса на гостиничные услуги; доступность рыночных сегментов.

С другой стороны, на дифференциацию цен на гостиничные услуги влияют: тип номеров; куда номера выходят своими окнами; продолжительность пребывания клиента в гостинице; ограничения в возмещении цен; дифференциация спроса; предварительная покупка гостиничных услуг.

В целях контроля за доходами гостиницы от продажи номеров чаще всего используется «теория порогов», которая основывается на учете кривых максимальной и минимальной загрузки гостиницы на протяжении нескольких последних лет [4]. Для разработки кривых, помогающих обеспечить оптимальную загрузку гостиницы, используются выборочные данные всех гостиниц корпорации за 90 дней до каждой календарной даты заезда. Эти кривые разрабатываются не для того, чтобы делать прогнозы

на будущее, а для того, чтобы иметь реальную картину возможностей для достижения наиболее эффективной загрузки. Выборочные данные берутся только у тех гостиниц, на примере которых разрабатываются кривые загрузки. На основе обобщения и статистического анализа различных кривых разрабатываются модели, отражающие различные тенденции в загрузке. Так, например, одна кривая отражает очень энергичное позднее бронирование, а другая кривая отражает повышенный спрос на раннее бронирование и слабый спрос на гостиницу накануне дня заезда. На основе этих кривых можно составить среднюю кривую на каждый день недели, которая соответствовала бы общей модели кривых. Рекомендации даются на основании сравнения этой модели кривой с текущей загрузкой гостиницы на данный день.

В динамичном мире на спрос могут влиять как случайные изменения, так и постоянные процессы. И гостиницы должны принимать это во внимание для того, чтобы при этих изменениях добиться соответствия загрузки с заданными кривыми.

На основе анализа и сравнения кривых даются рекомендации об открытии или закрытии определенных категорий цен в зависимости от уровня спроса. В этом помогает компьютер. Рекомендации открыть или закрыть определенную категорию цен должны основываться на сравнении реальных темпов текущего бронирования с уровнем кривой на данный день.

Кривая бронирования на перспективу составляется с учетом прошлого опыта бронирования данной гостиницы на данный день недели и время года. Она отражает максимальный многолетний уровень загрузки. При этом данная система не предполагает, что в компьютер закладывается только то количество номеров (мест), которыми располагает гостиница, а несколько большее их количество с учетом ожидаемой аннуляции и недоезда. Например, если в компьютере имеются 100 номеров для групп, а коммерческий отдел предсказывает, что только 80 номеров будут проданы, в общую квоту мест добавляются еще 20 номеров, для того чтобы компенсировать те 20 номеров, на которые сократилось групповое бронирование. Таким образом дается команда о том, что можно на 20 номеров продать больше, чем обычно, а это, в свою очередь, должно повлиять на рекомендации системы.

Иногда следует охотно согласиться с рекомендациями системы, т.е. установить, до какого момента необходимо использовать рекомендуемую стратегию продажи. Но иногда приходится

запросить дополнительную информацию. Рекомендации по стратегии продажи должны ежедневно передаваться по компьютеру в 8.00 утра.

Итак, разрабатываются многолетние средние кривые минимальной (нижняя) и максимальной (верхняя) загрузки номерного фонда. При продаже гостиничных номеров на каждый конкретный день гостиница сравнивает уровень текущей загрузки с этими кривыми. Если текущее бронирование превышает уровень верхней кривой, гостиница закрывает скидки или льготные цены и начинает продавать номера по максимально высоким ценам. Если же текущее бронирование опускается за нижнюю кривую, гостиница для стимулирования продажи вводит в действие установленные скидки и льготные цены. Таким образом достигается оптимизация загрузки номерного фонда и рост доходов.

Практически для работников коммерческой службы гостиницы (службы приема) эти рекомендации выдаются в виде специальных таблиц на экране компьютера или в распечатке.

Рекомендации по управлению доходами от продажи номеров индивидуалам предоставляются работникам коммерческих служб или служб приема в виде информации-прогноза. Информация-прогноз прогнозирует бронирование номеров индивидуалами. Этот прогноз составляется на основе анализа прошедших бронирований (кривых) в те же дни недели и месяцы. Так, можно выбрать любой день недели в прошлом в периоде 90 дней до заданного дня заезда. Устанавливается максимальное число дней – 4-5. Прошедшие даты должны совпадать с теми, которые прогнозируются. При этом количество номеров, выделенных для индивидуалов и групп, должно быть постоянным. Информация-прогноз только проектирует потенциальные возможности для индивидуальных бронирований на определенную дату. Что касается групп, то информация-прогноз не учитывает неожиданных аннуляций или неожиданных заездов. Информация-прогноз используется для того, чтобы: а) принять или отвергнуть рекомендацию, содержащиеся в «Стратегии продажи»; б) закрепить определенные категории цен, исходя из спроса; в) определить возможности номерного фонда для будущих продаж; г) подготавливать еженедельные прогнозы бронирований индивидуалов.

Для осуществления эффективной политики цен на основе их дифференциации возникает

необходимость учитывать фактор продолжительности пребывания клиентов в гостинице. На основе теории пороговых кривых загрузки гостиницы вырабатывается информация о продолжительности пребывания, которая выдается коммерческим службам. Информация о продолжительности пребывания должна использоваться при решении о применении ограничений в ценах. Эта информация детализирует продолжительность пребывания индивидуальных клиентов в рамках этой недели. Это дает возможность увидеть, каким образом приезд индивидуалов в один день недели влияет на загрузку гостиницы в другой день недели. Форма информации позволяет сравнивать текущую продолжительность пребывания на будущие дни со средней продолжительностью пребывания в прошедшие периоды. Дополнительно можно спрогнозировать продолжительность пребывания как для всех индивидуалов, так и по каждой категории цен. Имеется в виду, что информация о продолжительности пребывания является результатом уже проведенной политики цен или политики, проводившейся в разные периоды в прошлом. При введении ограничений в ценах необходимо контролировать действие этих ограничений и следить за их влиянием. Для того чтобы убедиться в необходимости воздействия вводимых ограничений, следует тщательно следить за максимальной и минимальной точками кривых заезда индивидуалов. Коммерческая служба и служба приема получают эту информацию ежедневно.

Доход от дополнительных гостиничных услуг также можно прогнозировать и учитывать в зависимости от загрузки гостиницы и категории основных посетителей.

### Литература

1. Панферов Н.А. Управление конкурентоспособностью российских организаций индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009.
2. Косвинцева Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009.
3. Башкова А.М. Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2009.
4. Hotel Management through Booking Curves. Turnberry Isle. – Форт Лодердейл, США, 1992.