

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ

О. Б. Каламан

REVENUE МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса

2024

УДК 658.64

Конспект лекцій з дисципліни «Revenue-менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О.Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 64 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради
Міжнародного гуманітарного університету
(протокол № 1 від 31.08.2024)

.

ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знання:

1. Основних сучасних економіко-математичних моделей управління доходами.
2. Основних компонент управління доходом та особливості їх застосування в сфері послуг.
3. Природи конкурентних ринків та принципів сегментації.
4. Механізмів формування цінової політики підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням сегментації клієнтської бази, вплив різних цін на кінцевий результат ділової активності, існуючі закономірності та залежності.
5. Сучасних каналів просування послуг та автоматизованих систем аналізу та контролю управління попитом та доходами підприємства ресторанного бізнесу;

Вміння:

6. Виявляти потреби споживача, працювати в «контактній зоні» як сфері реалізації сервісної діяльності для забезпечення завантаженості підприємства ресторанного бізнесу.
7. Формувати цінову політику підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням сегментації клієнтської бази.
8. Формувати політику продаж на підприємстві ресторанного бізнесу.
9. Планувати завантаженість підприємства ресторанного бізнесу.
10. Оцінювати можливості бізнесу для оптимізації доходів, що застосовуються до різних бізнес-середовищ.
11. Розв'язувати нестандартні задачі в області теорії управління доходами та аналізу динамічного ціноутворення при виборі оптимальної стратегії продаж.

Навички:

12. Використовувати основні закони природничо-наукових дисциплін в професійній діяльності, застосовувати методи математичного аналізу та моделювання, теоретичного і експериментального аналізу.
13. Застосування сучасних технологій для формування і надання послуги, відповідного вимогам споживачів.

Тема 1. Основи «Revenue менеджменту»

1.1. Огляд методології дисципліни

1.2. Історія виникнення «revenue менеджменту»

1.3. Структура навчальної дисципліни

1.4. Роль «Revenue менеджменту» у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1.5. Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності

1.1. Огляд методології дисципліни

Концепція «Управління доходами» спочатку була розроблена авіакомпанією після процесу дерегуляції в 1970-х років та розширилося в сучасний час як звичайна ділова практика у широкому діапазоні галузей. Її вигідно застосовують авіакомпанії, готелі, ресторани, поля для гольфу, торгові центри, телефонні оператори, конференц-центри та інші компанії.

Управління доходами (Revenue management - RM), також відоме як управління дохідністю (yield management), є важливим інструментом задля відповідності попиту та пропозиції шляхом поділу клієнтів на різні сегменти, виходячи з намірів їх придбання та розподілу потенціалу для різних сегментів таким чином, щоб максимізувати доходи певної фірми.

1.2. Історія виникнення «revenue менеджменту»

Основними категоріями рішень щодо управління попитом, яких стосується Revenue management:

1. *Структурні рішення:* який формат продажу використовувати (наприклад, розміщені на сайті ціни, переговори або аукціони); які механізми сегментації чи диференціації використати (якщо такі є); які умови торгівлі пропонувати (в т.ч. знижки за обсяг та варіанти скасування чи повернення коштів) і т.і.

2. *Рішення щодо ціни:* як встановити розміщені ціни, ціни індивідуальної пропозиції та резервні ціни (на аукціонах); як встановлювати ціни на різні категорії товарів; як встановлювати ціни в часі; як робити

знижки протягом життєвого часу продукту і т. і.

3. *Кількісні рішення*: приймати чи відхиляти пропозицію щодо купівлі; як розподілити виробництво чи потужність на різні сегменти, продукти або канали; коли вилучити товар з ринку та продати в пізніший момент часу і т.і.

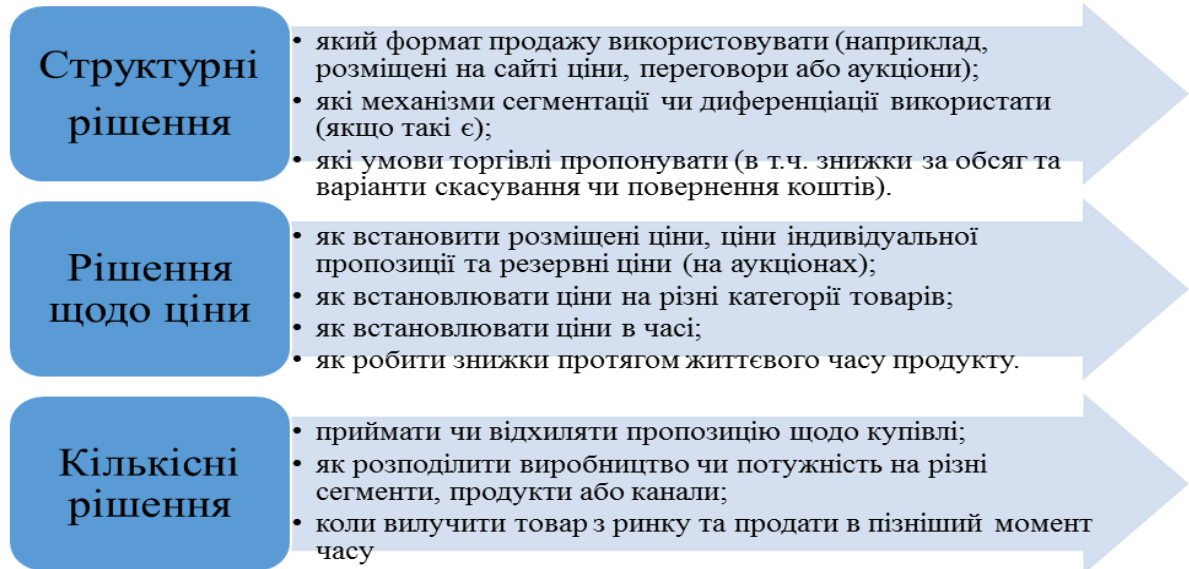


Рис.1. Основні категорії рішень щодо управління попитом, яких стосується Revenue management

Кожне з цих рішень є найважливішим у будь-якому бізнесі.

1.3. Структура навчальної дисципліни

Хоча існують загальні принципи управління доходами, які легко застосовуються в усьому світі різні галузі, кожна галузь також має специфічні характеристики, які визначають практичні аспекти застосування доходу в компаніях, які працюють в ньому. Наприклад, стратегія, яка успішна для авіакомпаній, не завжди є ефективною рішенням для готелю чи ресторану.

Також в закордонній практиці за останні роки використовуються інші синонімічні терміни, які мають свої нюанси значення та позиціонування:

- управління дохідністю (yield management) - традиційний термін авіакомпаній,
- ціноутворення та управління доходами (pricing and revenue management),
- ціноутворення та оптимізація доходів (pricing and revenue

optimization),

- дохідна оптимізація процесів (revenue process optimization),
- управління попитом (demand management),
- управління ланцюгом попиту (demand-chain management).

Найбільш розповсюдженим є термін «управління доходами» (revenue management), який включає широкий спектр прийомів, рішень, методів, процесів та технологій, що беруть участь в управлінні попитом.

1.4. Роль «Revenue менеджменту» у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Щодо індустрії гостинності, то саме поняття «управління доходами» у вітчизняній практиці розуміється зовсім не так, як в країнах з розвинутою індустрією гостинності, у вітчизняній практиці під цим терміном розуміють питання фінансово-господарської діяльності.

Світове співтовариство гостинності вважає управління доходами інтегрованим, безперервним і систематичним підходом до максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозованих змін структури попиту.

Управління доходами готелю (Hotel Revenue Management) - це сукупність інструментів та дій, що спрямовані на досягнення оптимального рівня чистих доходів готелю та валового прибутку від надання послуг, пропонуючи правильний продукт потрібним клієнтам через правильний канал розповсюдження в потрібний час за правильною ціною при правильній комунікації.

Це визначення базується на таких ключових аспектах:

1. *Оптимальний рівень чистого доходу готелю та валового прибутку від операцій.* Ключове слово - "оптимальний" рівень. Тобто максимізація рівня чистих доходів не обов'язково означають, що валовий прибуток від операцій був би на потенційно максимальному рівні. Наприклад, може виявитися, що залучення додаткових клієнтів в готель буде занадто дорогим для обслуговування, таким чином, валовий прибуток від операцій було б

фактично зменшено. Крім того, коли готелі працюють на повну потужність, увага працівників обслуговування на кожного окремого клієнта зменшується, що є основою для оперативних помилок, відсутності персоналізованого сервісу, черг та інших наслідків, які мали б негативний вплив на задоволення потенційних клієнтів та можуть бути використані як підстава для скарг, врегулювання яких зменшило б валовий операційний прибуток готелю.

З іншого боку, збільшення валового операційного прибутку може бути результатом стратегії зниження витрат, яка, хоча і іноді є необхідним і неминучим, часто призводить до погіршення якості послуг, невдоволення і майбутні втрати клієнтів та доходів. Тому метою управління доходом не є максимізація доходу готелю за будь-яку ціну, але досягнення найвищих доходів і валового операційного прибутку одночасно.

2. *Правильний клієнт* - не всі клієнти однаково вигідні для готелю. Деякі з них занадто дорогі для обслуговування, тобто вони можуть мати занадто високі вимоги, які готель не може легко та вигідно задовольнити, а інші готові платити занадто низькі ціни, які не зможуть покрити витрати готелю. Поняття "правильний" клієнт закликає готель використовувати різні маркетингові методи для того, щоб залучити клієнтів, яких він міг би правильно та вигідно обслуговувати та обмежувати проживання для відпочинку.

3. *Правильний продукт* - правильний продукт визначається як клієнтами, так і готельєрами. Це продукт, який:

- надає цінність "правильним" клієнтам, задовольняючи їхні потреби, потреби, вимоги,
- відображає готовність клієнта платити, є вигідним для готелю.

4. *Правильний канал розподілу*. Готель може продавати свій товар через різні канали розподілу. Це продаж безпосередньо клієнтам або через туристичні агенції (класичні туроператори та туристичні агенти або онлайн-туристичні агенції (OTA)), глобальні системи розподілу (GDS), системи онлайн-бронювання тощо. Кожен канал розподілу забезпечує доступ до

різних клієнтів і вимагає різних витрат на підтримку. Тому, з точки зору мети управління доходами, "правильний" канал розповсюдження - це канал, що забезпечує доступ до "правильного" клієнта і є економічно вигідним для підтримки.

5. *Правильна ціна* - це ціна, яку клієнт готовий заплатити, а готель готовий запропонувати. Зрозуміло, що клієнти хотіли б платити якомога менше, тоді як готелі вважають за краще стягувати плату якнайбільше. Однак якщо замовник відчуває завищення ціни, а сплачена ціна не відображає отриману від продукту цінність, тоді майбутні стосунки між обома сторонами під загрозою.

6. *Правильний час*. Терміни є однією з найбільш значущих концепцій управління доходами. Одна та ж пропозиція може бути сприйнята по-різному лише на основі того, коли вона була зроблена. Передріздвяна акція для перебування, що запропонована в липні залишиться непомітною, оскільки вона публікується надто рано. Така ж пропозиція на початку грудня також може бути неефективним, оскільки клієнтам це може бути занадто пізно робити бронювання в готелі, щоб використовувати акцію. Правильний час залежатиме від моделей бронювання для різних сегментів ринку.

7. *Правильна комунікація*. В контексті управління доходами, маркетингові комунікації готелю впливають на те, як сприймається його товар та ціни. Спосіб надання інформації на веб-сайті готелю або як представлення цін можуть впливати на уявлення клієнтів про цінність, яку вони могли отримати від споживання продукту готелю, та справедливості цінових умов. Це, з іншого боку, впливає на сприйняття співвідношення "ціна / вартість" та задоволеність клієнтів від покупки та їх майбутні купівельні наміри.

1.5. Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності

Передумовами до виникнення управління доходами готельно-ресторанного бізнесу є 4 основні складові, які є головними рушійними силами сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

1. Споживачі готельних послуг виявляють попит на продукт готелю, який має кращі якості при мінімальній ціні.

2. Власники та інвестори починають все частіше брати участь в управлінні та вимагають від менеджменту готелю максимального результату й віддачі на вкладений ними капітал в найкоротші терміни.

3. Високий рівень динаміки ринку.

4. Надшвидке збільшення обсягу інформації, що використовується в бізнесі кожного дня.

Управління доходами готелів базується на кількох економічних засадах та припущеннях:

1. *Швидке псування продукту* Продукт готелю - це «швидкопсувний» продукт у зв'язку з неможливістю його зберігання і складування. Тому будь-який непроданий номер на певну дату вважається упущеною можливістю та не оберненою втратою.

2. *Обмежена місткість.* Місткість може бути визначена як кількість клієнтів, яких може обслуговувати готель за певний проміжок часу. Коли за базу приймається час для розрахунку потужності на одну ніч, тоді місткість номера готелю дорівнює кількості ліжок у готелі.

Деякі готелі також надають номери на менші часові періоди, ніж звичайні 24 години (наприклад, кімнати на день або кімнати відпускають щогодини), що означає, що вони можуть обслуговувати більше клієнтів протягом 24 годин, ніж кількість ліжок у готелі, що є раціональним способом збільшення місткості номера готелю.

В короткостроковому періоді фізична місткість готелю фіксована і не може бути змінена - кількість номерів залишається постійною, оскільки створення додаткових номерів шляхом будівництва потребує часу. Однак готель може зменшити ємність приміщення в короткий термін, закриваючи певні поверхи. Це застосовується в періоди низького попиту з метою зменшення витрати на експлуатаційне обслуговування.

3. *Високі постійні та низькі змінні витрати.* Постійні витрати - це ті,

які не змінюються залежно від кількості гостей у готелі - амортизація, обслуговування боргу, зарплата адміністративному персоналу та частина працівників фронт-офісу, частина витрат на опалення / воду / електроенергію та маркетингові витрати. Зазвичай вони складають 60-80% усіх витрат готелю.

Змінні витрати - це ті, які змінюються залежно від кількості гостей у готелі - частина заробітної плати для працівників фронтової лінії, витрати на продукти харчування, опалення / вода / електроенергія для кімнат.

4. *Нерівномірний попит протягом дня / тижня / місяця / року.* Наявність стабільного попиту виключає необхідність управління доходами. Якщо, наприклад, щодня готель отримує від 90 до 110 заброньованих номерів, загалом менеджер може бути впевнений у кількості зайнятих, яка знижує тиск для залучення більше клієнтів. Однак попит на туризм часто є нестабільним, невизначеним та підлягає сезонним змінам в залежності від продукту готелю та його розташування.

Варіанти туристичного попиту змушують готельєрів шукати різні інструменти для управління попитом - залучайте більше клієнтів під час повільного періоду, залучати клієнтів з більш високою оплатою і перенаправляти попит з зайнятих на менш зайнятих періоди.

Тимчасову надмірну місткість готелю не можна переадресувати періоди з високим попитом.

Виробництво та споживання готельних послуг приймають місце одночасно з активною участю споживача. Кожна кімната, що не використовується протягом певної часової бази (протягом ночі) не може бути продана пізніше у майбутнє використання та потенційний дохід від цього втрачаються назавжди, якщо не було б жодного замовника готового заплатити за проживання за вже минулий період. Тому раціональний готельєр намагається керувати попитом за допомогою різних інструментів, щоб зрушити попит на приміщення від більш завантажених до повільніших періодів, наприклад пропонуючи альтернативні варіанти надання розміщення

для клієнтів, яким відмовлено в житлі або у певні періоди, коли готель заброньований.

Закордонний досвід свідчить, що вдало розроблена система управління цінами й доходами приносить користь і готелю, і клієнту. Система управління доходами повинна передбачити своєчасне зниження або підвищення цін під впливом сезонних коливань, встановлення цінових знижок чи надбавок, диференціацію розцінок цін різних категорій клієнтів.

Інгредієнтами ефективного управління доходами готелю є:

- сегментація ринку;
- історичні моделі попиту та бронювання;
- прогноз попиту та аналіз переміщення;
- ціноутворення та управління запасами;
- управління каналами збуту;
- перебронювання;
- інформаційні системи.

Тема 2. Ціноутворення з позиції Revenue менеджменту політики в готелях та ресторанах

2.1. Основи формування ціннісно-орієнтованої цінової політики

2.2. Практичні аспекти контролю результативності цінових стратегій

2.3. Формування цінових стратегій у закладах готельно-ресторанного бізнесу

2.1. Основи формування ціннісно-орієнтованої цінової політики

Ціноутворення є процесом вибору і встановлення таких розцінок на продукти/послуги готелю/ресторану, які дозволяють йому:

- здійснювати продаж;
- покривати витрати на виробництво готельних/ресторанних продуктів;
- максимізувати прибуток від продажів.

Є різниця між готельною ціною і тарифом.

Тариф є більш широким поняттям і об'єднує сукупність цін, розроблених спеціально для певного сегменту покупців, що мають однакові обмеження (умови скасування, оплати і т. п.) і наповнення (наприклад, включений у вартість номера сніданок).

Тобто, тариф - це якась цінова концепція, спрямована на певний сегмент клієнтів, тоді як ціна - її цифрове вираження.

Так, наприклад, тариф «вихідного дня» може в одному і тому ж готелі мати різні цифрові вираження, тобто ціни, в залежності від поточного попиту, але завжди буде мати стандартну «формулу» - діяти з п'ятниці по неділю при проживанні не менше 2-х ночей, включати сніданок, безкоштовне відвідування оздоровчого центру і екскурсійну програму по місту. Іншими словами, тариф - це якась цінова концепція, спрямована на певний сегмент клієнтів, тоді як ціна - її цифрове вираження.

Є певна **специфіка ціноутворення в готельному бізнесі**, яку необхідно враховувати при виборі цінової стратегії готелю:

- висока еластичність цін;
- розрив у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу - так, багато операторських цін або цін оптовиків визначаються задовго до здійснення угоди між оператором і клієнтом, не кажучи вже про фактичне поселення гостя в готель;
- внаслідок нездатності готельних послуг до зберігання посередники і споживачі на ринку, як правило, не поділяють з готелями ризик непродажу номерів (виняток можуть становити випадки викупу туроператорами або екіпажами авіаліній квот номерів в готелі) - отже, ціноутворення повинно мати властивість гнучкості для того, щоб забезпечувати максимальний дохід при оптимальних продажах;
- високий ступінь впливу рівня цін готелів-конкурентів на аналогічні продукти;
- сезонний характер попиту на готельні послуги і, як наслідок, застосування сезонної диференціації тарифів в готелях для стимулювання

попиту і оптимізації доходів;

- високий рівень орієнтації на психологічні особливості гостя (наприклад, ціна на розміщення може бути пов'язана з його статусом і становищем у суспільстві);

- високий ступінь динамічності і гнучкості цін на послуги готелю;

- багатоваріантність тарифів на розміщення в результаті яскраво вираженої сегментованості готельного ринку.

2.2. Практичні аспекти контролю результативності цінових стратегій

Основними видами тарифів у готельно-ресторанному бізнесі є:

1. За ступенем статичності

Базовий тариф (Rack Rate) - офіційний опублікований тариф готелю, що є максимально можливим в її ціновій структурі, тобто не враховує будь-які знижки.

Ринковий тариф (Best Flexible / Available rate) - визначається цінами, які формуються на основі співвідношення попиту і пропозиції на ринку на визначений момент часу (момент здійснення угоди купівлі-продажу). Багато міжнародних готельних корпорацій (IHG, Marriott, Accor, Starwood) використовують саме цей тариф як основу роздрібного ціноутворення. Даний тариф має властивість абсолютної динамічності, бо його цифрове значення може змінюватися до декількох разів на день в залежності від коливань попиту.

2. За наповненням

Тариф «тільки кімнати» об'єднує всі ціни готелю, які не включають в себе ніяких інших елементів, крім власне вартості розміщення.

Тариф з сніданком («bed & breakfast, скорочено BB) - всі тарифи на проживання, що включають вартість сніданку. Більшість корпоративних і операторських тарифів включають сніданок.

Тариф «напівпансіон» (half board, скорочено HB) - тариф, що включає вартість сніданку та вечері (або обіду).

Тариф «повний пансіон» (full board, скорочено FB) - тариф, що включає триразове харчування в готелі.

Тариф «все включено» (All inclusive, скорочено ALL) - тариф, що включає триразове харчування, додаткові прийоми їжі, необмежену кількість безалкогольних та алкогольних напоїв протягом дня, а також розважальні програми в готелі.

Пакетні тарифи (Package rates) - будь-які тарифи, що включають не менше 2-х елементів послуг готелю. Наприклад, зустріч в аеропорту-розміщення-сніданок в готелі-користування СПА.

3. За каналами бронювання

Консорціальний (агентський) тариф /ринковий тариф (Consortia Rate) - комісійний тариф для консорцій і бізнес-агентств, який доступний для бронювання через глобальні системи бронювання, Інтернет-сайт готельної компанії, сайтах сторонніх організацій і безпосередньо в готелі. Це один з найвищих тарифів готелю, який за своїм значенням має дорівнювати ринковим тарифам, що діють на момент бронювання. Міжнародні готельні корпорації не роблять жодної різниці між цифровими значеннями цих тарифів.

Корпоративний тариф (Corporate Rate) - спеціальний тариф, що надає пріоритет корпоративним клієнтам на певний період часу (півроку, рік) - приватним і державним фірмам, іноземним посольствам, екіпажам авіаліній - під зобов'язання надання певної кількості номеро-ночей в рамках цього періоду. Як правило, є некомісійним, за винятком випадків укладання тристоронніх угод між готелем, компанією і бізнес-агентством.

Операторський тариф-нетто (Toиг Operator Net Rate) - некомісійний тариф для туроператорів, що передбачає продаж номера в готелі кінцевого споживача в пакеті з послугами інших учасників ринку перельотом, трансфером, екскурсійною програмою і т.д. При поселенні гостя вартість тарифу завжди є прихованою, тому що туроператор при формуванні продажної ціни додає свою маржу (як правило, мінімум 10-20% від величини

самого тарифу).

Тариф оптовиків (Wholesaler Rate) - найнижчий тариф, який готель пропонує туристичним посередникам, який призначається для оптових туркомпаній, які працюють на різних ринках і перепродують туристичні послуги туроператорам для подальшого продажу. В ідеалі тарифи оптовиків повинні надаватися тільки для продажу в турпакеті або, в разі продажу тільки готельної складової, із зобов'язанням додавання маржі не менше певного процентного рівня.

4. За обмеженням

Тариф без обмежень (N- fenced Rate) - тариф без обмежень по термінах перебування, за яким можна скасувати номер в день заїзду до 18-00 вечора без штрафних санкцій, при цьому тариф доступний при бронюванні до останнього номера в категорії запиту (last room availability).

Тариф з обмеженнями за умовами скасування (Cancellation fenced Rate) - тариф з необхідністю скасування за певну кількість днів (24 год., 2 доби ін.) після чого може стягуватися штраф у розмірі вартості однієї ночі проживання.

Тариф з обмеженнями за умовами оплати (Payment fenced Rate) - тариф, при бронюванні номера за яким необхідно надати неповернений депозит в розмірі вартості однієї ночі або всього періоду проживання. Як правило, такі обмеження вводяться при бронюванні в системах GDS або в Інтернет-каналах, де потрібна оплата кредитною картою.

Тариф з тимчасовими обмеженнями (Time fenced Rate) - діє тільки в певні дати (дні заїзду) і за умови проживання не менше визначеної кількості ночей.

Тариф з обмеженою доступністю (N- Last Room Availability Rate) - тариф, продажі по якому можуть бути припинені навіть в разі наявності номерів в категорії запиту. Як правило, чим дешевший тариф, тим менше він буває доступний і частіше закривається для продажу менеджментом готелю.

5. За тривалістю проживання

Добовий тариф (Daily Rate) - тариф, що надається на неповну добу, звичайно з 15-00 до 12-00 наступного дня.

Денний тариф (Half Day Rate) - тариф, що надається для розміщення на кілька годин протягом дня, зазвичай не включає нічні години. Як правило, становить 50% від вартості добового тарифу.

Тариф для тривалого проживання (Long-Term Stay Rate) - знижений тариф, що надається спеціально для гостей, що зупиняються на тривалий термін, як правило, від місяця.

6. За типом розміщення

Індивідуальний тариф (Individual Rate) - будь-який тариф на розміщення індивідуальних гостей, які прибувають в готель окремо від туристичних і корпоративних груп і делегацій. При цьому індивідуалами вважаються гості, що бронюють, як правило, не більше 9 номерів одночасно.

Персональний тариф (Personal Rate) - спеціальний тариф, надається постійним приватним гостям в залежності від частоти їх перебування в готелі. Цей тариф не змінюється в залежності від поточного попиту і може включати у вартість додаткові послуги, призначені тільки для даного гостя.

Груповий тариф (Group Rate) - тариф на розміщення туристичних або корпоративних груп і делегацій в готелі (надається, як правило, при бронюванні від 10 номерів). Має властивість динамічності, тому що може змінюватися від однієї групи до іншої.

Тариф туристичних серій (Tour Series Rate) - фіксований тариф, що надається для розміщення певної кількості груп (частіше туристичних) в заздалегідь обумовлені дати протягом певного періоду часу. В ідеалі однаковий для всіх.

7. За ступенем гарантованості

Гарантований (підтверджений) тариф (Guaranteed Rate) - тариф, вартість і умови якого підтверджені готелем і незмінні з тих пір.

Тариф «по запиту» (Rate on Request) - тариф, анонсований готелем на ринку, але який підтверджується (або не підтверджується) їм тільки в момент

бронювання.

8. Рекламні тарифи (Promotional Rates)

Тариф відкриття (Opening Rate) - спеціальний рекламний тариф, діючий з моменту відкриття готелю для залучення уваги учасників ринку до нового продукту.

Тариф вихідного дня (Weekend Rate) - спеціальний знижений тариф, що надається в п'ятницю, суботу та неділю певним сегментам ринку для стимулювання попиту. Найчастіше застосовується міськими бізнес-готелями. Може пропонуватися з обмеженнями по датах заїзду-виїзду і кількості днів проживання (наприклад, заїзд не раніше п'ятниці, виїзд не пізніш як понеділок, мінімальна кількість ночей – дві).

Тариф за формулою «X ночей за ціною X-1 ніч» привабливий для споживача, тому що вказує на пряму економію вартості однієї ночі (наприклад, «4 ночі за ціною 3»). Є тарифом з тимчасовими обмеженнями, тому що містить умову мінімального проживання кількох ночей.

Тариф з включеними додатковими послугами (Value Added Rate) - будь-які відкриті тарифи, привабливість яких збільшена за рахунок включення деяких додаткових послуг без стягнення додаткової плати. Найчастіше використовується в рамках спеціальних рекламних кампаній або для визначеного сегмента ринку.

9. Тарифи для професіоналів готельно-туристичної індустрії

Тарифи для співробітників готелю / готельної компанії (Employee Rate). Багато компаній заохочують своїх співробітників зупинятися в своїх же готелях під час відпусток, пропонуючи тариф, максимально наближений за рівнем до собівартості обслуговування номера. Завжди підтверджується за запитом.

Тарифи для співробітників туристичних компаній / авіаліній (PER Rate, Travel Agent Rate) - спеціальні низькі тарифи для співробітників індустрії, які подорожують у справах або за приватними цілями. Як правило, готелі з більшою охотою підтверджують ці тарифи для працівників які співпрацюють

з ними туристичних компаній або авіаліній.

Тарифи для розміщення делегацій, які здійснюють інспекцію готелю (Inspection Rate) - спеціальні знижені тарифи для представників фірм або туристичних компаній, що розглядають можливість укладення довгострокового контракту з готелем або розміщення групи.

Вибір конкретних тарифів і їх використання, формування самої стратегії ціноутворення, підходи до визначення ціни на нові готельні продукти, регулювання цін на вже наявні - все це є складовою частиною маркетингової діяльності готельних підприємств і незалежних готелів. При цьому розробка політики цін здійснюється з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку готелю.

2.3. Формування цінових стратегій у закладах готельно-ресторанного бізнесу

Роздрібні ціни на розміщення - це неконфіденційні відкриті ціни, доступні широкому колу споживачів на ринку і пропонуються юридичним та фізичним особам, непов'язаним контрактними зобов'язаннями з готелем, за допомогою Інтернет, глобальних систем бронювання (GDS) - Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan, корпоративних call-центрів, а також напряму в готелі.

Основними ознаками роздрібних цін є їх відкритість ринку та доступність для будь-якого учасника цього ринку.

В основі відмінності роздрібних цін лежать рівні самих цін і обмеження при бронюванні номерів за цими цінами - до них відносяться: період (завчасність) бронювання, умови скасування та оплати.

При розробці схем роздрібного ціноутворення в готелі рекомендується використовувати два головні принципи:

- всі роздрібні тарифи повинні бути гнучкими, тобто можуть змінюватися (зменшуватися або підвищуватися) в залежності від ринкової ситуації поточного моменту, оптимізуючи тим самим доходи готелю;

- рівень обмежень повинен бути обернено пропорційний розміру тарифу, тобто чим нижче тариф, тим більше обмежень по термінах

бронювання, оплаті, скасування, інше з ним пов'язане, і навпаки, чим вищий тариф, тим більш м'які умови йому супроводжують.

У зв'язку з багатофункціональністю роздрібних цін вони не можуть і не повинні розглядатися окремо від інших цін, використовуваних готелем на різних сегментах ринку, більш того, зв'язок роздрібною і, в першу чергу, ціноутворення на ринку туроператорів і оптовиків очевидна. Адже на ринку існує велике число туристичних посередників і ціноутворення відносно кожної з їх груп не повинно суперечити загальній політиці роздрібних цін для кінцевих споживачів. З розвитком Інтернет це правило, має назву принципу паритетності цін.

Паритетність споживчих цін в каналах продажу досягається шляхом:

- на ринку B2C: надання рівних комісійних споживчих цін всім учасникам ринку, які здійснюють продаж кінцевому клієнту турагентству, бізнес-агенціям, інтернет-агенціям;

- на ринку B2B: регулювання розміру маржі, що використовується туроператором для перепродажу продукту готелю за цінами-нетто туристичним агенціям поза турпакету;

- на ринку B2B: включення продукту готелю в туристичний пакет, де ціна на готель є прихованою в загальній вартості пакета.

Власні канали продажів готелю (веб-сайт готелю або готельної компанії, відділ бронювання, call-центри) повинні пропонувати ціни не вище, ніж інші посередники, тобто гарантувати клієнтові знаходження мінімальними можливого тарифу на ринку.

Рекомендації щодо формування цін для різних сегментів ринку

Формування агентських (консорціальних) цін

1. Всі агентські ціни готелю є відкритими і збігаються з ринковими / консорційними цінами.

2. Всі без винятку агентські ціни є комісійні, при цьому стандартним розміром комісії прийнято вважати 10%.

3. Будь-які спеціальні пропозиції і рекламні ціни, що відрізняються від

встановлених агентських цін, повинні бути комісійними і доступними для бронювання агентствами.

4. Основними комунікаційними каналами бронювання готельних послуг для агентств є власні канали готелю (call -центри та офіси продажів, веб-сайт готелю, прямі бронювання), GDS і Інтернет.

Формування цін та контрагування для фірм і корпорацій

1. Розуміння особливостей структури організації бізнес-поїздок в компанії, особисте знайомство зі співробітниками, відповідальними за прийняті рішень і координацію поїздок і заходів.

2. Знання прийнятого в компанії бюджету на розміщення і проведення заходів.

3. Володіння інформацією про деталі чинну або минулу співпрацю компанії з іншими готелями.

Правило продажів в готельному бізнесі - краще залучити до співпраці десять компаній з невеликим обсягом бізнесу за високою ціною, ніж одну компанію з таким же сукупним обсягом бізнесу, але за нижчою ціною. Співпраця з різними клієнтами є розумною також з точки зору диверсифікації ризику.

Базові правила складання переліку корпоративних цін

1. Розрахунок рівнів корпоративних цін проводиться в інтервалі від 5-10% до 35-40% знижки з ринкового тарифу (best flexible rate). Кількість рівнів цін визначається ринковою ситуацією, розміром ринкового тарифу, розміром номерного фонду. Зазвичай, чим більше готель, тим гнучкіше повинна бути його цінова політика і, відповідно, кількість цінових рівнів. У малих недорогих готелях кількість рівнів корпоративної ціни не перевищує зазвичай 2-3.

2. Рівень корпоративної ціни зазвичай обернено пропорційний обсягу бізнесу, який компанія зобов'язується надати готелю за підсумками контрактного періоду. Це правило на практиці діє часто, але не завжди. На ринках, де попит перевищує пропозицію все може бути з точністю до

навпаки - адже чим більший обсяг бізнесу буде генерувати компанія за меншою ціною, тим більше вона буде сприяти зниженню середньої ціни, і, отже, загальних доходів готелю.

3. Перехід від одного рівня до іншого характеризується кроком ціни (кількість і розмір кроків також характеризуються розміром готелю, ринковим тарифом і т.д.), який корелює з кроком в потенціалі компанії, наприклад - 50-100 ночей відповідають 10 % знижки з ринкового тарифу, 100-200 ночей - 15% знижки і т.д.

4. Корпоративні ціни, як правило, включають вартість сніданку - це зручно бізнесменам з точки зору обліку своїх витрат на відрядження.

5. У корпоративних контрактах прописуються, як правило, ціни на номери базових, більш затребуваних категорій - стандартні, superior, deluxe, напів-люкс. Готелям, які мають різні категорії люксів, рекомендується надавати на них ціни за запитом - це скоротить саме час контрагування та дозволить краще управляти доходом від продажу номерів люксових категорій.

6. Корпоративні ціни повинні вписуватися в структуру загального тарифного плану готелю і співвідноситися з ринковими цінами, а також цінами туристичних операторів посередників

Формування цін та контрагування туроператорів і продавців оптових турів

1. Всі без винятку туроператорські ціни, а також ціни оптовиків завжди є некомісійними і конфіденційними між туроператором і готелем.

2. На одному і тому ж ринку (сегменті, географічному ринку) слід працювати або з декількома туристичними посередниками, надаючи всім однакові ціни, або працювати тільки з одним посередником.

3. Надаючи спеціальні операторські ціни-нетто, готель повинен переконатися, що туроператор не продає продукт готелю окремо від турпакета, а низька ціна на розміщення прихована загальною «пакетною» ціною.

4. У разі продажу туроператором розміщення поза турпакета («room only») готелю необхідно регламентувати паритетність кінцевих споживчих цін, особливо при використанні туроператором власних Інтернет-ресурсів або мережі Інтернет-агентств для продажу.

5. Надаючи ціни для туроператора, слід переконатися, що він принесе готелю новий бізнес, який той не зміг би отримати через інші більш дорогі канали збуту.

Гнучке ціноутворення - це підхід до формування цін, що призводить до зміни всіх існуючих цінових ставок на розміщення відповідно до змін попиту на ринку. Основними його принципами є:

1. Використання як основної розрахункової ціни ринкову ціну, яка змінюється в залежності від зміни поточного попиту.

2. Всі корпоративні та операторські ціни розраховуються від ринкової ціни і мають фіксований розмір знижки з неї.

3. У зв'язку зі змінами цін в реальному режимі часу для використання гнучких цін готелю необхідно надавати партнерам можливість доступу до них через канали бронювання на Інтернет-основі.

У світовій практиці використання стимулюючого ціноутворення означає тимчасову реалізацію товарів та послуг за ціною, яка є нижчою від преїскурантної, а іноді нижчою за повну собівартість виробництва.

Такий метод ціноутворення має багато форм. У періоди низького завантаження номерного фонду готельні підприємства з метою збільшення обсягу діяльності можуть встановлювати спеціальні пільгові розцінки, які стимулюватимуть попит клієнтів. Надання спеціальних знижок, як правило, виявляється більш ефективним, ніж просте зниження цін.

До спеціального пільгового пакету послуг у готелі можна включити:

- розміщення, частування шампанським, обід для 2-х і сніданок у номері;

- спеціальний пакет із відвіданням театру може включати номер, квитки до театру, обід та сніданок для двох.

Ці стимулюючі заходи свідчать на користь цінової політики готелю й спонукають гостей приїжджати на відпочинок саме до такого готелю. Комплекс послуг збільшує їх загальну відчутну цінність для клієнта. Таке стимулювання справляє позитивне враження, тоді як пряме зниження ціни може зумовити негативне уявлення про якість послуг або фінансове становище підприємства.

Тема 3. Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг

3.1. Сегментація ринку

3.2. Відбір цільових ринків

3.3. Позиціонування продуктів та послуг на ринку

3.4. Репозиціонування продуктів та послуг на ринку

3.5. Оцінка готельно-ресторанного ринку певного населеного пункту чи регіону

3.1. Сегментація ринку

Одним із перших стратегічних рішень, що використовується фірмою, повинно стати вибір ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку визначає ділення ринку на частини, що містять споживачів зі схожими потребами і поведінкою чи мотиваційними характеристиками і створюють для готельного підприємства сприятливі маркетингові можливості.

При сучасному стані ринку, при постійній зміні ринкової кон'юнктури для готельних підприємства велике значення має постійний контроль та аналіз зовнішнього середовища. Тому для будь-якого підприємства значну роль відіграє процес сегментації ринку. Результатом аналізу діяльності підприємства є узагальнення значної кількості різноманітних даних про розвиток готельного підприємства та середовища. При цьому дуже важливим є урахування ступеня і характеру впливу, тенденцій змін окремих факторів на

готельні підприємства.

Використовуючи свої власні розробки і спостереження готельне господарство може отримати крупну конкурентну перевагу перед своїми суперниками і дасть можливість першими освоїти новий сегмент ринку. Застосування методики сегментації ринку дозволить готельному підприємству чітко, однозначно визначити цільовий ринок, розробити стратегію позиціонування та на цій основі визначитися з комплексом маркетингу; досягти максимальної ефективності стратегії просування; мінімізувати зусилля по збуту продукції та знайти конкурентну нішу для підприємства.

Сегментація ринку готельних послуг – це ділення ринку на відповідні групи споживачів зі схожими потребами, поведінковими та мотиваційними характеристиками. Ці групи різні між собою за висунутими вимогами до товару і відповідно вимагають відповідних комплексів маркетингового впливу до того, щоб спонукати їх до дії.

Сегмент ринку — одне з ключових понять концепції маркетингу, що зорієнтована на попит. Найчастіше із сегментом ринку ототожнюють сукупність споживачів, яка однаково реагує на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

3.2. Відбір цільових ринків

Підприємства готельного бізнесу прагнуть використовувати існуючі ринкові можливості, надаючи виняткову споживчу цінність, що знаходить свій вираз в пропозиції найрізноманітніших товарів. Класифікація готельних підприємств своїх споживачів проводиться на підставі способів використання споживачами товарів, їх потреб і переваг, що задовольняються товарами, а також різних моделей ухвалення рішень про покупку. З урахуванням цих характеристик покупців формуються сегменти ринку.

Процес сегментації дозволяє виявити властивості і характеристики окремих ринків. Знання такого роду характеристик дозволяє готельному підприємству краще формувати і реалізувати продукти і послуги, направлені

на цільові і потенційні сегменти ринку. Крім того, сегментації є важливим ланцюгом в загальній стратегії максимізації доходів.

Використання всіх вище перерахованих властивостей від ділення ринку на сегменти є можливістю отримання готелем великого доходу від реалізації своїх послуг, ніж в ситуації коли сегментація ринку була б неможливою. І справді, один і той же готельний продукт чи його модифікації можна продавати в один і той же час клієнтським групам, що різняться за платоспроможністю, терміном перебування, цілями поїдки і т.д, максимізуючись тим самим загальним доходом готелю.

Щоб бути ефективною, ринкова сегментація повинна проводитися по відповідним принципам. В готельному бізнесі рекомендується використовувати наступні принципів при проведенні сегментації ринку: географічний принцип, демографічний принцип, психографічними принцип, поведінковий принцип.

Управління процедурами сегментації ринку готельних послуг для успішного функціонування готелю на ринку менеджменту необхідно знати особливості різноманітних груп споживачів та їх відношення до конкретних готельних продуктів. Уміння виділити, знайти і повністю задовольнити потреби ринку значно підвищує ефективність управління продуктами готелю і веде до отримання додаткових доходів від продаж. Отже, сегментація ринку є потужними засобами завоювання визнання на готельного ринку, підвищення конкурентоздатності фірми та розуміння споживачів.

3.3. Позиціонування продуктів та послуг на ринку

Позиціонування — це комплексна маркетингова розробка й створення іміджу готельного продукту таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, що відрізняється від положення готельних продуктів конкурентів, за допомогою яких людям необхідно роз'яснити думку, що даний готельний продукт створений спеціально для них і що він може бути ідентифікований з їхнім ідеалом.

Позиціонування готельного продукту — це виділення сегменту

готельного ринку, на якому пропонується готельний продукт, а також визначення місця продукту в цьому сегменті ринку. Залежно від того, на яку категорію покупців він розрахований, формуються вимоги до якості, дизайну, ціни, застосовуються різні форми оплати: передоплата, продаж у кредит, моментальна оплата та ін., тобто, визначається позиція готельного продукту на вибраному сегменті готельного ринку. Це процес пошуку такої ринкової позиції для готельного продукту, яка буде вигідно вирізняти його з-поміж положення конкурентів. Позиціонування здійснюється з урахуванням конкретної цільової групи споживачів, для якої створюються й пропонуються переваги та унікальність. Без чіткого уявлення про те, на що спрямована позиція, дуже складно погоджувати рішення маркетинг-мікс. Визначення конкурентного позиціонування часто диктує найефективніші комбінації інструментів маркетингу.

Основні типи позиціонування готельного продукту

Основні типи позиціонування готельного продукту в цільовому сегменті:

- позиціонування, засноване на відмінній якості готельного продукту;
- позиціонування, засноване на користі від придбання готельного продукту або на рішеннях конкретної проблеми;
- позиціонування, засноване на особливому методі використання готельного продукту;
- позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- позиціонування відносно конкуруючого готельного продукту;
- позиціонування, засноване на розриві з певною категорією готельних продуктів;
- основою для позиціонування може бути приналежність готельного продукту до певного класу готельних продуктів;
- іноді позиція готельного продукту асоціюється з тією або іншою особою;
- позиціонування за рахунок використання образу видатних людей, які

досягли успіху і збагачують «характер» готельного продукту;

- позиціонування готельного продукту на основі його походження, побудоване на зв'язку готельного продукту з місцем його розташування;
- гібридна (комплексна) стратегія позиціонування, коли не застосовують жодної з вищенаведених «чистих» стратегій позиціонування, а застосовують комбінацію цих стратегій.

Отже, позиціонування готельного продукту в цільовому сегменті пов'язане з виділенням відмітних переваг готельного продукту, задоволенням специфічних потреб або певної категорії клієнтів, а також з формуванням характерного іміджу готельного продукту та готелю.

3.4. Репозиціонування продуктів та послуг на ринку

Позиціонування готельного продукту відбувається після вибору сегмента ринку готельного бізнесу, в якому продукт необхідно визначити. Позиціонування готельного продукту дає змогу також найвигідніше презентувати продукт з точки зору творчої концепції. Розуміння положення готельного продукту в психології мотивацій споживання дає чіткі директиви щодо вироблення іміджу готельного продукту й готелю. На цій стадії треба вирішити наступні завдання:

- знайти відмітні властивості й користь, на які сприятливо реагують покупці;
- визначити спосіб сприйняття позиції конкуруючих марок і готелів щодо цих властивостей або користі;
- встановити потенційно кращу позицію в даному сегменті з урахуванням очікувань потенційних покупців і позицій, вже зайнятих конкурентами;
- з'ясувати, які маркетингові засоби найкраще придатні для того, щоб зайняти й захистити вибрану позицію.

Після позиціонування готельного продукту розробляється оперативна маркетингова програма просування готельного продукту на ринок, яка уточнює бізнес-план готелю в частині реалізації готельного продукту.

Реалізація позиціонування готельного продукту безпосередньо пов'язана з розробкою маркетингового плану, який повинен враховувати маркетингові дослідження, розробку готельного продукту, політику ціноутворення, методи поширення й просування готельного продукту. Таким чином, сегментація готельного ринку, результатом якої є виділення однорідних груп споживачів з аналогічними потребами і купівельними звичками стосовно конкретного готельного продукту дає змогу готелю концентрувати засоби на одному або кількох комерційних напрямках діяльності.

Позиціонування належить в основному до довгострокової маркетингової стратегії. Для створення позиції необхідний час, позиціонування не здійснюється за короткострокову рекламну кампанію. Позиції пропонують стійкі засоби диференціації та створення конкурентних переваг.

Позиціонування здійснюється в свідомості споживачів, це те, що споживач думає про готель або готельний продукт. Взагалі це викликано комбінаціями реальних характеристик (відчутні особливості продукту, його ціна, методи просування, тип і рівень сервісу даного готельного продукту) та іміджу (справлене враження від реклами, PR, стимулювання тощо). Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі повинна бути визначена споживачем, а не готелем. Деякі з «відчутних» особливостей (ціна, методи просування готельного продукту) можуть укріпляти або руйнувати імідж, створений просуванням.

Позиціонування базується на здобутій вигоді. Сильні позиції обертають особливості готелю або готельного продукту (такі, як можливість надання послуги з низькими витратами) в переваги для цільових споживачів (такі, як відносно низька ціна). Ефективні позиції не тільки виражають чіткий імідж, а й пропонують споживачам відчутні вигоди покупки готельних продуктів.

Оскільки позиціонування базується на вигоді і різні клієнти часто шукають різні вигоди від покупки, користуючись схожими готельними

продуктами, то позиція індивідуального готельного продукту в поданні одного покупця може відрізнятись від позиції цього самого продукту в іншого покупця. У сегментованому готельному ринку дуже важливо сприйняти позицію, яку готель зі своєю пропозицією займає в свідомості споживачів усіх значущих сегментів готельного ринку.

Готельний продукт і бренд займають певні позиції щодо конкуруючих продуктів. Рівень цін може бути або високим, або низьким стосовно цін конкурентів. Так само якість і рівень сервісу оцінюються щодо пропозицій конкурентів.

Основні властивості готельного продукту й торгових марок. Позиціонування може здійснюватися на базі особливих властивостей готельного продукту (тривалість відпочинку на бальнеологічному курорті та ін.), користь від застосування цих властивостей (покращення здоров'я), специфічних обставин використання готельного продукту (у поїздках, далеко від будинку або офісу), групи користувачів (туристи) або на базі зіставлення з іншими готельними продуктами.

3.5. Оцінка готельно-ресторанного ринку певного населеного пункту чи регіону

План позиціонування готельного продукту

Для позиціонування готельного продукту мають виконуватися 4 умови

1. Повинно бути уявлення про цільовий готельний ринок і покупців готельного продукту, до яких прагне готель. Зафіксовано, що одна й та сама позиція на готельному ринку може розглядатися по-різному різними покупцями, тому важливо, щоб дія позиціонування на всі цільові аудиторії була зрозумілою й передбачалася дія на нецільові сегменти.

2. Користь, на якій базується позиціонування, повинна бути важливою для цільових покупців. Звичайно, позиціонування низьких цін, запропоноване нечутливому до цін сегменту, не має сенсу. Користь або властивості, на яких будується позиціонування, повинні бути привабливими для цільових споживачів.

3. Позиціонування готельного продукту повинне будуватися на дійсній силі готелю або його торгової марки. Сильні сторони або їхня комбінація повинні бути унікальними для готелю. Націленість на найбільш ефективне використання активів готелю створює конкурентну позицію, яка гарантує найбільшу стійкість і захищеність від небезпечних нападів конкурентів.

4. Позиції повинні володіти комунікабельністю, давати змогу контактувати з цільовим готельним ринком, тобто вони повинні бути простими й зрозумілими і передаватися за допомогою яскравої іміджевої реклами або інших засобів комунікацій.

План позиціонування складається з кількох етапів:

1. Визначення поточної позиції. Початком розвитку стратегії позиціонування є розуміння позиції, яку насправді займає даний готельний продукт у свідомості реальних і потенційних покупців. Положення будь-якої продукції на готельному ринку можна визначити, і воно буде або реальним, або експертно-прогнозним. Реальним воно стане тільки тоді, коли його положення визначається на основі ретроспективного аналізу просування і продажу готельного продукту за певний період.

2. Визначення характеристик відповідних готельних продуктів. Якщо коло конкурентів встановлено, то наступним завданням буде виявлення того, на якій основі покупці зробили свій вибір між різними альтернативами, що є перед ними. Центральним моментом у цьому процесі є встановлення найважливішої для покупців користі. Ця інформація ефективно збирається за допомогою методик якісних досліджень, наприклад, в групових дискусіях. Проекційні методи дослідження образу торгової марки, такі як асоціативні методи та інтерпретації малюнка, також можуть бути корисними. Результатом може стати всеосяжний перелік очікуваної користі від готельного продукту або характеристик, використаних покупцями для порівняння альтернатив. Зазначимо, що шукані вигоди залежать від контексту ситуації або сценарію. При покупці сімейного або студентського відпочинку враховуватимуться різні чинники.

3. *Оцінка відповідної значущості атрибутів.* Не всі можливості будуть насправді важливі для всіх покупців. На третій стадії необхідно зробити спробу встановити, що важливе для кожного покупця/групи і чому.

4. *Визначення позицій конкуруючих готельних продуктів за найважливішими атрибутами.* Визначається, як найважливіші з даних сегментів оцінюються конкуренти за різними параметрами. Знову кількісне дослідження, що використовує репрезентативні вибірки, дає найкращий результат. Такі методи, як семантичний диференціал або шкали Лайкерта, використовуються для виявлення даних про атрибути торгових марок. Важливо визначити відмінності в сприйнятті між окремими респондентами. Зазначимо також, що сегменти в шуканій користі можуть мати різні точки зору на конкуруючі пропозиції.

5. *Ідентифікація потреб покупців.* За тими самими параметрами можуть визначатися й потреби покупців. Це може здійснюватися через опитування покупців про «ідеальну» торгову марку. На цьому етапі теж можлива наявність відмінностей у потребах (крім можливої наперед певної схожості в пріоритетах). Отже, важливо розуміти, що сегменти готельного ринку пред'являють різні вимоги й переваги.

6. *Поєднання попередніх етапів.* У результаті необхідно об'єднати всю інформацію. Для цього використовуються карти сприйняття торгових марок. Карти враховують шкали за важливими для покупців параметрами, існуючі позиції конкурентів за цими параметрами та розміщення за ними купівельних переваг.

7. *Вибір цільового сегменту (ринку) для позиціонування.* Правильний вибір цільових готельних ринків і позиціонування на них готелів гарантує їм одержання прибутків. Завдяки позиціонуванню готельних продуктів з урахуванням етапу розвитку, який проходить той або інший сегмент індустрії готельного бізнесу, готель може одержувати прибуток як на зрілому ринку, так і на тому, що розвивається.

8. *Знаходження найбільш вигідної (бажаної) позиції.* Якщо готель

визначив, на які саме сегменти індустрії готельного бізнесу він збирається вийти, йому необхідно ухвалити рішення щодо того, які «позиції» йому бажано було б зайняти в цих сегментах.

Конкурентні переваги готелю й позиції його готельних продуктів на готельному ринку — не одне й те саме. **Конкурентна перевага** — це сильна сторона готелю, тоді як позиція готельного продукту — це сприйняття готельного продукту передбаченим споживачем. Такі конкурентні переваги, як низькі витрати або висока якість, можуть впливати на позицію готельного продукту, але часто вони не є для неї визначальними чинниками.

9. Позиціонування готельного продукту в свідомості споживача. Уявлення про цінність торгової марки формується перш за все в уяві споживача. Постійне повернення практиків до цієї старої теоретичної концепції підтверджує її актуальність. **Позиціонування** - мистецтво домінування в ринковому сегменті. Якщо навіть абстрагуватися від великої кількості споживачів готельного продукту і вибрати з них тільки одного, то для нього, єдиного, навряд чи можна розробити стовідсоткове діюче аргументування, бо будь-яка людина має певний життєвий досвід, її настрій весь час міняється, сума грошей в її гаманці - величина непередбачувана, ін.

Позиціонування — це не тільки корегування готельного продукту, а й корегування свідомості потенційного споживача. Інакше кажучи, позиціонування відбувається в свідомості потенційного споживача.

10. Доведення і подання вибраної позиції споживачам. Для того, щоб вибрана позиція працювала, вона повинна стати надбанням споживачів. Тому, після того, як позицію вибрано, готелю слід зробити ряд кроків для того, щоб, по-перше, довести необхідну позицію до відома цільових споживачів, і, по-друге, надати цю позицію в їхнє розпорядження. Усі заходи маркетингового комплексу готелю повинні бути спрямовані на підтримку її стратегії позиціонування. Позиціонування готелю потребує конкретних дій. Якщо готель ухвалить рішення про те, що будуватиме свою позицію на вищій якості, то перш за все, слід цю позицію надати. Розробка

маркетингового комплексу має на увазі ретельне опрацювання всіх тактичних деталей стратегії позиціонування. Так, готель, позиція якого зв'язується з поняттям «висока якість», усвідомлює, що він повинен створювати високоякісний готельний продукт, встановлювати високий рівень цін; здійснювати методи просування із залученням посередників, які забезпечують високу якість обслуговування, і розміщувати рекламу в засобах масової інформації з хорошою репутацією. Він повинен наймати додатковий обслуговуючий персонал і ретельно його готувати; шукати тур-агентів, які володіють хорошою репутацією; розвивати свою систему просування й продажу готельного продукту і розробляти таку рекламу, яка акцентує увагу споживачів на її чудовому обслуговуванні. У цьому полягає єдиний шлях побудови міцної позиції, яка заслуговує довіри й заснована на високій якості готельних продуктів, зокрема обслуговування.

Готелі часто виявляють, що набагато легше вийти на ринок з хорошою стратегією позиціонування, ніж реалізувати її. Затвердження позиції або її зміна звичайно вимагає багато часу. На противагу цьому, позиція, становлення якої зайняло багато років, може бути легко загублена. Якщо готелю вже вдалося завоювати необхідну позицію, то йому слід докласти всі зусилля для того, щоб утримати цю позицію за допомогою постійного вдосконалення своєї діяльності та цілеспрямованої реклами. Він повинен уважно спостерігати за позицією і з часом вносити в неї корективи для того, щоб відповідати змінам, які відбуваються в споживчих потребах і стратегіях конкурентів. Позиція готельного продукту повинна змінюватися поступово.

Тема 4. Канали збуту готельно-ресторанних послуг

4.1. Поняття збутової політики підприємств індустрії гостинності

4.2. Методи збуту товарів та послуг

4.3. Канали розподілу, їх сутність та призначення

4.4. Диджиталізація збутової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

4.1. Поняття збутової політики підприємств індустрії гостинності

Нецінові інструменти управління доходами концентруються на управлінні номерним фондом (тобто кількості поставок) і включають:

1. управління пропускнуою спроможністю,
2. надмірне укладання договорів та овербукінг,
3. гарантію наявності приміщення,
4. контроль тривалості перебування
5. 100% гарантію задоволення.

Управління потужністю та надмірне бронювання є двома найвпливовішими методами та, водночас, найбільш суперечливими питаннями управління доходами.

1. Управління потужністю

Управління пропускнуою спроможністю відноситься до комплексу заходів, присвячених контролю потужності готелю. Окремі науковці розрізняють стратегічні та короткострокові (тактичні) рішення щодо управління спроможністю. Стратегічні включають розширення місткості (наприклад, кількість номерів), пропускну спроможність (оптимальне використання фізичної працездатності готелю до погіршення досвіду туриста, наприклад, оптимальна заповнюваність) та гнучкість місць (здатність готелю реагувати на коливання попиту, змінюючи закриття або відкривання крил). Тактичні рішення стосуються комплексу заходів, пов'язаних з управлінням спроможністю щодня - графіки роботи, час прибуття / виїзду гостей, час взаємодії з послугами, застосування моделей черг та лінійного програмування до процесів обслуговування, участь клієнтів у процесі обслуговування тощо.

2. *Овербукінг* - перевищення числа попередніх замовлень (бронювання) на послуги розміщення (номерів) над наявними в наявності кількості.

Перебронювання (овербукінг) відноситься до підписання контрактів з дистриб'юторами (глобальні системи бронювання GDS, он-лайн туристичні

агентства, туроператорами, турагентами тощо) на більшу кількість номерів, ніж фізична спроможність готелю. Овербукінг необхідний, оскільки дистриб'ютори не використовують усі свої заплановані номери в готелях. Наприклад, туроператори замовляють більше номерів у готелях за призначенням, ніж кількість місць, які вони мають у (чартерних) рейсах, щоб мати більшу гнучкість та вибір закладів розміщення для своїх клієнтів. Однак така поведінка з їхнього боку ставить готелі у вразливе становище, де готелі не впевнені, чи будуть виконані контракти з туроператорами, або який відсоток номерів, за якими укладено договір, будуть ефективно заброньовані та використані ними. Щоб захиститися, готелі борються з надмірними контрактами з боку туроператорів на стороні. Це особливо справедливо для приморських об'єктів у місцях масового туризму, де готелі значною мірою сприймаються як замінювані, а їх продукція комодитована.

Розмір овербукінгу можна визначити за формулою:

$$OB = (NS + LC) / RB * 100\%$$

де OB (overbooking) - середньостатистичний розмір допустимих перебронювань, виражений у відсотках;

NS (no-show) - середньостатистична кількість номерів, заброньованих, але у простої через неявку гостей;

LC (late cancellations) - середньостатистична кількість номерів, скасованих в останній момент (пізні скасування);

RB (rooms booked) - кількість заброньованих номерів (або середня величина завантаження готелю).

4.2. Методи збуту товарів та послуг

При правильному управлінні овербукінгом зазвичай не виникають серйозні проблеми. Наприклад, якщо готель підтвердив X номерів додатково до своєї доступної місткості, а клієнти тієї ж кількості номерів не приїжджають для реєстрації, тоді кількість зайнятих номерів на цю конкретну дату буде дорівнює місткості вільних номерів готелю і загальний дохід від номеру за ніч, за інших рівних умов, буде максимальним. Однак,

якщо немає no-show, скасування та поправок в останню хвилину менше, ніж кількість надмірних замовлень (на реєстрацію приїжджає більше клієнтів, ніж доступна місткість номера), деякі гості не будуть розміщені, і їх слід перенаправити до інших готелів, але таким чином, спричиняє надмірні витрати для готелю.

На практиці керівники готелів повинні розробити програми відновлення послуг із стандартними процедурами, яких слід дотримуватися керівникам своїх офісів, якщо вони виявлять, що занадто багато номерів переброньовано. Бейкер, Бредлі та Хайтон пропонують детальну багатоетапну процедуру для менеджера відділу (рис.2).

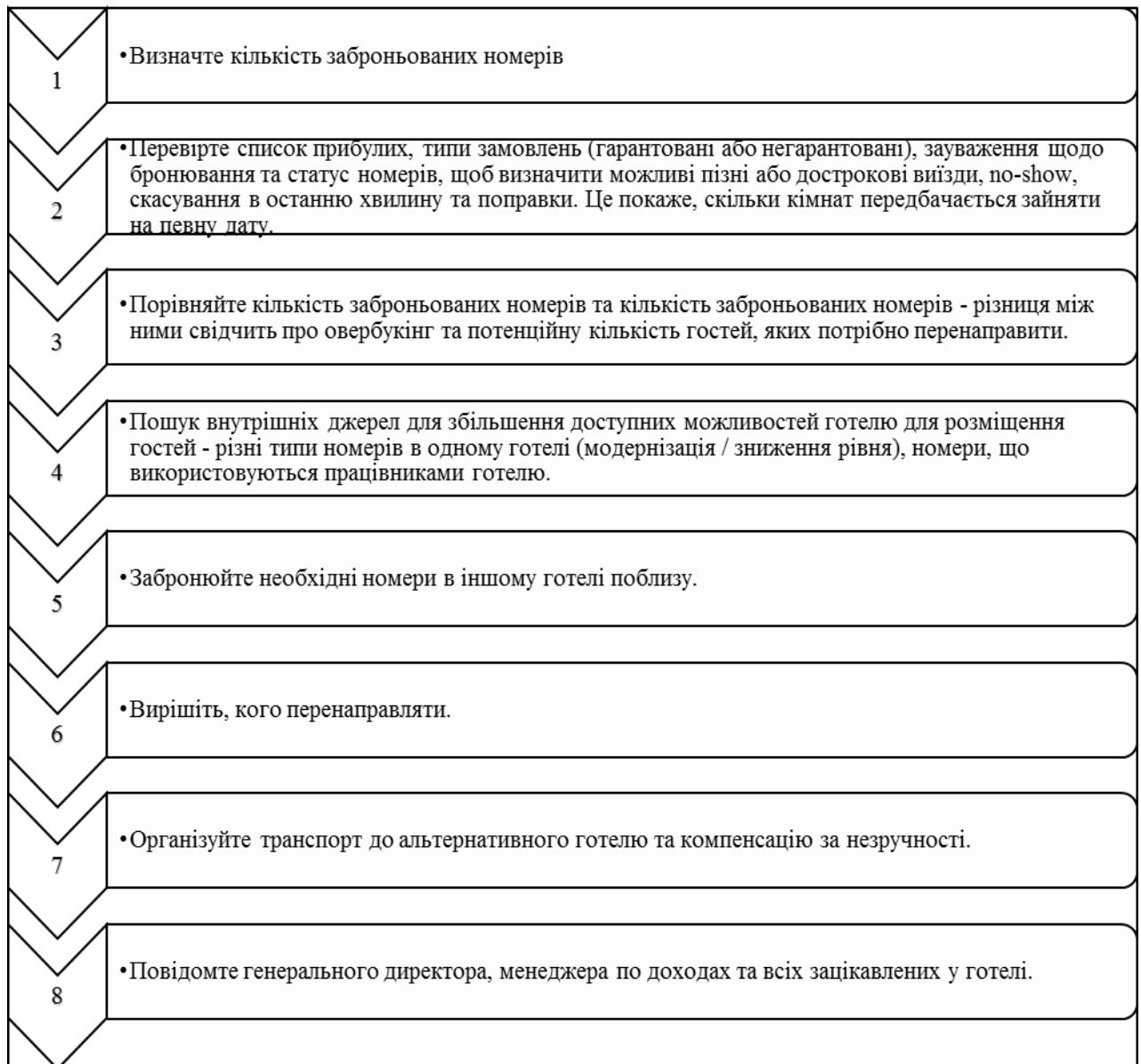


Рис. 2. Процедура прийняття рішень при овербукінгу

Очевидно, що коли гостю відмовляють у послугі і його потрібно переправити до іншого закладу, він повинен отримати грошову або негрошову компенсацію. Форма компенсації безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності. Основними формами компенсації є:

- пряме повернення готівки;
- безкоштовне харчування;
- безкоштовний ваучер на спа-центр або казино;
- пляшка вина / шампанського або інший подарунок.

Надмірна компенсація на основі готівки призводить до значно вищого рівня задоволення, ніж звичайна компенсація або компенсація на основі ваучера.

4.3. Канали розподілу, їх сутність та призначення

Комбіновані інструменти управління доходами готелів включають управління каналами та оптимальний розподіл ціни за номер. Комбінованими засобами управління RM вони є, оскільки включають діяльність, яка одночасно впливає як на ціну, так і на кількість пропонованих послуг.

На практиці управління каналами розподілу як комбінований інструмент управління ресурсами включає кілька видів діяльності. Основним рішенням, яке потрібно прийняти стосовно управління каналами розподілу, є *вибір каналів розподілу*. Готель має широкий вибір каналів розподілу, з яких можна вибрати (рис.3).



Рис. 3. Канали розподілу готельного продукту

Чим більше дистриб'юторів, з якими працює готель і чим більше веб-сайтів, де він представлений, тим більша видимість готелю на ринку та більший шанс, що потенційний клієнт знайде його та зробить бронювання. Тому готелі мають стимул працювати з багатьма дистриб'юторами. Однак кожна група посередників має специфічні характеристики, які слід враховувати перед підписанням контракту з ними.

Основними факторами вибору каналу розподілу є:

- *характеристика готельного продукту* - спеціалізовані готельні товари (гольф, казино, спа-центр та оздоровчий, тематичний готель) передбачають використання спеціалізованих посередників (зазвичай туроператорів), які мають клієнтську базу („правильних клієнтів”) та знання для продажу таких продуктів.

- *характеристика компанії та її маркетингова стратегія*. Великі мережі готелів розробили власні системи бронювання, і клієнти можуть замовити розміщення безпосередньо на своїх веб-сайтах у сотнях членів мережі. Величезна кількість властивостей, доступних на веб-сайті мережі, робить її конкурентоспроможною та привабливою для клієнтів.

Більше того, деякі акційні тарифи або гарантії наявності номерів дійсні лише для прямих бронювань через веб-сайт мережі. Це робить мережі менш залежними від посередників порівняно з окремими готелями. Цілі маркетингу також впливають на вибір каналів збуту. Якщо метою готелю є досягнення дуже високої видимості на ринку, він повинен бути присутнім у багатьох системах онлайн-бронювання або в декількох ОТА з великими базами клієнтів та / або мережею білих ярликів.

- *характеристика дистриб'юторів* - розмір, охоплення ринку, маркетингова стратегія, критерії закупівлі / бронювання. Якщо приморський готель хоче залучити туристів з України, він повинен укласти контракти з туристичними агенціями, які працюють на цьому ринку. Якщо туроператор позиціонується як недорогий, тоді він не буде «правильним» каналом розподілу для бутик-готелю, що пропонує ексклюзивний продукт. Крім того,

якщо дистриб'ютор конкурує за ціну, він буде вимагати від готелю стягнення низької ціни, що часто є джерелом конфліктів між закладами розміщення та посередниками та до сприйняття товару.

- *характеристики цільового ринку* - тип і конкретні канали розподілу, які віддають перевагу цільові споживачі. Якщо клієнти віддають перевагу бронюванню через Інтернет, готель повинен бути присутнім у різних системах онлайн-бронювання. Якщо вони вважають за краще подорожувати з туроператорами, тоді готель повинен підписати з ними договори.

- *конкуренція* - менеджер з доходів повинен розглянути канали розподілу конкуруючих готелів. Вони можуть бути використані як орієнтир для оцінки ефективності та ефективності власної мережі збуту готелю. Звичайно, контракти конкурентів з посередниками вважаються комерційною таємницею, але проста перевірка систем онлайн-бронювання готелів щодо пропонування готелів у пункті призначення дасть хороші уявлення про канали розподілу, якими користуються конкуренти. Слід підкреслити, що для готелю не обов'язково використовувати ті самі канали розподілу, що й конкуренти. Навпаки, менеджер з доходів / маркетингу повинен зосередитися на каналах розподілу, які допомагають готелі охопити цільових клієнтів, і це не обов'язково канали, якими користуються його конкуренти. Останні можуть дати уявлення про те, якими іншими каналами може користуватися готель, або вони можуть виявити потенціал опортуністичної поведінки дистриб'ютора (якщо туроператор працює з багатьма готелями-конкурентами на пункт призначення, з яким він може зіткнутися один проти одного у разі низького попиту).

4.4. Диджиталізація збутової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Визначення цін та умов бронювання за каналом розподілу

Після того, як готель визначив канали, з якими буде працювати, він повинен визначити ціни та умови бронювання для кожного. Очевидно, що не всі канали розподілу однакові і не отримують однакових цін та умов

бронювання. Менеджер з доходів повинен бути дуже обережним, вирішуючи, які канали стимулювати, визначаючи нижчі ціни на них. Це рішення повинно поєднуватися з паритетом цін - ціна для кінцевих споживачів повинна бути майже однаковою незалежно від каналу розповсюдження, який вони використовують. В іншому випадку спостерігатиметься канібалізація каналу розподілу.

Оцінка ефективності каналів розподілу

Менеджер доходів може використовувати такі показники для оцінки каналу / дистриб'ютора, які можуть бути розраховані щорічно, щоквартально або щомісяця для готелю в цілому та за типом номера (рис. 4):

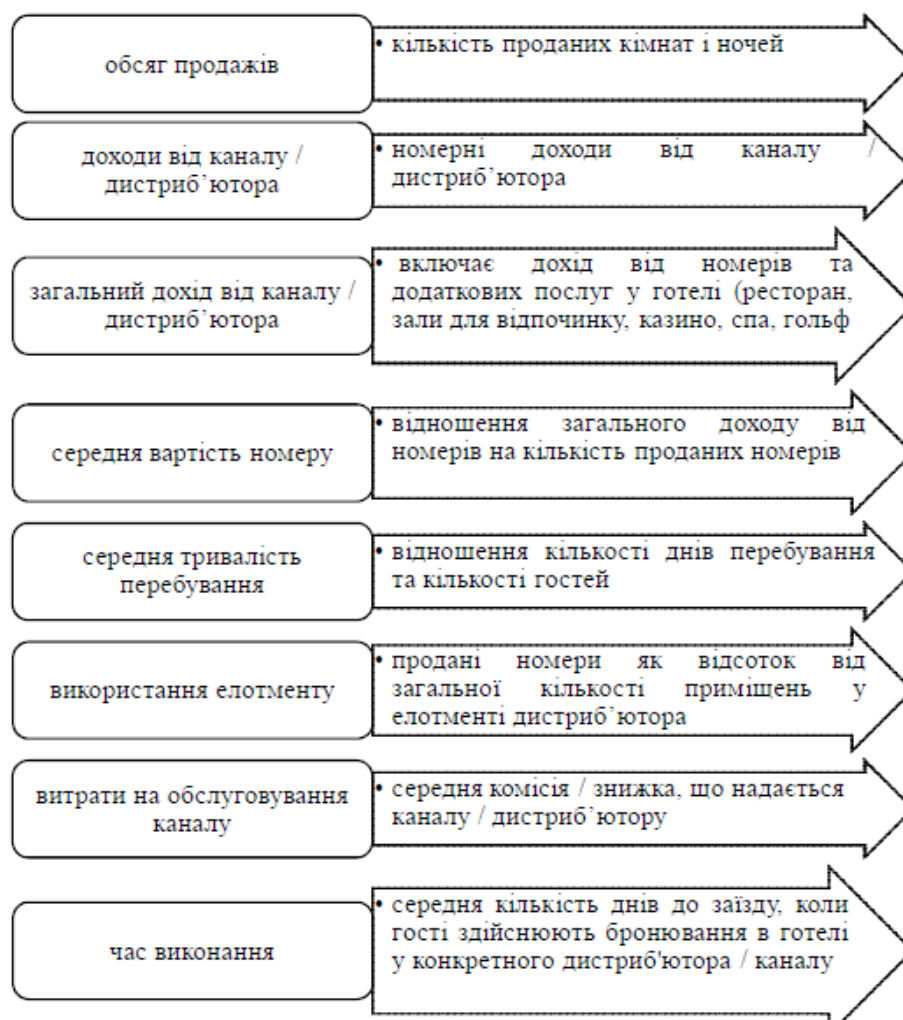


Рис. 4. Показники оцінки ефективності каналів розподілу готелю

- обсяг продажів - кількість проданих кімнат і ночей;
- номерні доходи від каналу / дистриб'ютора;
- загальний дохід від каналу / дистриб'ютора - включає дохід від

номерів та додаткових послуг у готелі (ресторан, зали для відпочинку, казино, ена, гольф тощо)

-середня вартість номеру - відношення загального доходу від номерів на кількість проданих номерів

-середня тривалість перебування - відношення кількості днів перебування та кількості гостей;

-використання елотменту - продані номери як відсоток від загальної кількості приміщень у елотменті дистриб'ютора;

-витрати на обслуговування каналу - середня комісія / знижка, що надається каналу / дистриб'ютору;

- час виконання - середня кількість днів до заїзду, коли гості здійснюють бронювання в готелі у конкретного дистриб'ютора / каналу.

Результат оцінки каналу розподілу може включати:

-продовження контракту на тих же умовах;

-зміни в контрактних цінах (збільшення або зменшення);

-зміна кількості кімнат у частці даного каналу;

-зміни в комісійних / знижках;

-зміна періодів випуску;

-зміна термінів скасування;

-розірвання договору з дистриб'ютором.

Тема 5. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж

5.1. Прогнозування як стратегічний інструмент

5.2. Інструменти аналізу та контролю ринкового середовища

5.3. Прогнозування цін за допомогою спеціальних методів

5.1. Прогнозування як стратегічний інструмент

Прогноз - це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища. Залежно від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному

оцінювати необхідність та можливість прогнозування. Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до інтуїтивного (на основі особистого судження) або наукового (раціоналістичного) типу. Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів - виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування.

Останніми роками поширення набули:

- економетричні моделі;
- економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь;
- галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають в тому, що вони містять як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози - це інструменти визначення цілей, але цілі - явище складніше за просте визначення та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій,

а й сутність самого явища - «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління

5.2. Інструменти аналізу та контролю ринкового середовища

Система стратегічного управління передбачає виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку і стимулювання виробничих підрозділів. Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства.

Стратегічний аналіз середовища носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, що стоять перед підприємством і способи їх вирішення.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Пошуки факторів стратегічного успіху давно були основною проблемою керівників та менеджерів. При цьому використовувалися різноманітні шляхи: звіти, виступи, висновки з вивчення конкретних ситуацій, що носили більш систематичний характер. Стратегічний успіх підприємства залежить, з одного боку, від структури галузі, в якій воно виступає, а з іншої — від вибраної принципової стратегії для даної сфери діяльності.

Стратегічний аналіз ґрунтується на вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що передбачає виділення 2 напрямів:

- вивчення загальної ситуації і конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчення ситуація всередині підприємства.

Аналіз середовища підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє;
- з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідною для кращого виконання виробничих функцій.

Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище — для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство, розподіляється на такі складові:

1. *Внутрішнє середовище* — це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень.

2. *Зовнішнє середовище* – фактори, що знаходяться за межами підприємства. У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті суб'єкти, з якими воно постійно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили. Мікрооточення має вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але, при цьому, існує і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори проміжного середовища.

Макросередовище підприємства – це фактори, які мають непряму дію на внутрішнє середовище, але які здійснюють значний вплив на його діяльність. До факторів макрооточення найчастіше відносять економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та міжнародні фактори.

Процес дослідження навколишнього середовища передбачає вивчення трьох складових: зовнішнього середовища (макрооточення), проміжного середовища (мікрооточення), внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища тому, що на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Це може ослабити потенціал підприємства і призвести до багатьох негативних для нього наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

5.3. Прогнозування цін за допомогою спеціальних методів

Головним завданням прогнозування на завершальних етапах

фінансового аналізу можна вважати зниження тієї ймовірної невизначеності, яка пов'язана з прийняттям економічно важливих управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє. За такого підходу фінансовий аналіз може використовуватись для обґрунтування як короткострокових, так і довгострокових управлінських рішень; як спосіб оцінки якості управління; як метод прогнозування майбутніх фінансових результатів та ін.

Серед головних функцій прогнозування в системі стратегічного управління варто виокремити:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- всеохоплюючу оцінку різного виду наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу: соціальних, економічних, наукових, технічних, екологічних;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення впливу загроз кожного з варіантів розвитку подій;
- ретельну оцінку потенційних витрат і ресурсів на впровадження розроблених заходів.

Важливим моментом розробки прогнозу фінансового стану є правильний вибір методів та прийомів. При цьому серед науковців немає єдності думки щодо їх переліку та класифікації. Розглянемо найбільш загальні групи методів, що використовуються у переважній більшості наукової літератури:

- економетричні моделі;
- метод часових рядів (рядів динаміки);
- балансовий метод;
- методи експертних оцінок.

1. Економетричні моделі дають змогу виявити особливості функціонування промислового підприємства та передбачити на цій основі його майбутньої поведінки у разі зміни будь-якого з параметрів моделі. Однією з ключових відмінностей економетричних моделей є класифікація за

напрямок і складністю причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що характеризують економічну систему, зокрема, промислове підприємство. При цьому для таких моделей формують набір змінних, які, в свою чергу, поділяють на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). До ендогенних змінних можна віднести, наприклад, обсяг виробництва (реалізації) продукції, чисельність працівників, продуктивність праці, вартість активів, власного капіталу тощо.

До екзогенних – обсяги матеріально-технічного постачання ресурсів, стан ринку праці (попит-пропозиція робочої сили, транспортні витрати і т.ін.

Екзогенні змінні – це в основному ті, які формуються поза моделлю, і можуть рівноцінно використовуватися в аналізі діяльності різних підприємств; фактично вони відомі заздалегідь, тому що формуються на основі даних офіційної статистики.

2. Метод часових рядів (рядів динаміки). Динамічні процеси в економіці найчастіше проявляються у вигляді ряду послідовно розташованих у хронологічному порядку значень того чи іншого показника, який у своїй зміні віддзеркалює хід розвитку досліджуваного явища або процесу. Такі ряди числових значень можна використовувати для обґрунтування різних моделей соціально-економічних систем. Моделі часових рядів – це використання послідовності економічних показників, виміряних через однакові інтервали часу. В таких моделях використовують три складові: тренд, циклічну компоненту та сезонну компоненту. Частіше за все, модель часового ряду набуває вигляду: $y_t = x_t + s_t + C_t + \varepsilon_t$ при $t = 1, \dots, n$.

Трендом часового ряду називають нециклічну компоненту, що плавно змінюється та описує чистий вплив довготривалих факторів, ефект яких визначається поступово. Сезонна компонента описує поведінку показника, яка підвладна сезонним коливанням. Циклічна компонента займає проміжне місце між закономірною та випадковою поведінкою показників часового ряду. Це зміни, які з одного боку плавні, а з іншого достатньо помітні для того, щоб не включати їх у випадкову складову, але які не можна віднести ні

до тренду, ні до періодичної (циклічної) компоненти.

Ряди динаміки бувають: – дискретними, коли вимірювання показників моделі здійснюється через визначені проміжки часу; – безперервними, коли запис зміни процесу чи явища здійснюється безперервно. В економічних дослідженнях використовуються дискретні ряди. При доборі вихідних даних для формування ряду динаміки необхідно виконувати такі умови:

- всі дані повинні бути зіставленими, тобто для інтервального ряду рівні мають відповідати однаковим інтервалам часу, а для моментних рядів – визначеним датам;

- всі дані повинні бути однорідними;

- необхідно вилучити всі випадкові відхилення, зумовлені реорганізацією об'єкта, зміною адміністративних границь, спеціалізації тощо.

3. Балансовий метод – це метод, що передбачає розробку балансів на основі системи показників, в якій одна частина характеризує ресурси по джерелам їх надходження, а інша (що дорівнює першій) вказує на розподіл (використання) таких ресурсів по всім напрямкам їх витрачання. Система балансів, що використовуються в прогнозуванні діяльності промислового підприємства, включає в себе матеріальні, трудові та фінансові баланси. При цьому для цілей прогнозування фінансового стану використовують фінансові баланси. При здійсненні планування фінансових показників за балансовим методом формується спеціальна таблиця – баланс. Зважаючи на рівність доходної і витратної частин балансу (активу і пасиву), будь-які прогнозовані зміни в одній з частин обов'язково несуть в собі зміни певних статей іншої частини. Тому при прогнозуванні на основі балансового методу не слід забувати про цю умову та одночасно відображати операції в обох частинах прогнозованого балансу. Економічне значення балансів важко переоцінити. Вони наділені різноманітними функціями, розробляються для вирішення багатьох завдань, застосовуються в різних видах діяльності. Крім того, вони використовуються в статистиці, прогнозуванні, бухгалтерському обліку та інших сферах економічної діяльності.

4. Методи експертних оцінок – передбачають багатоступеневе опитування експертів за спеціальними схемами та подальшу обробку отриманих результатів за допомогою інструментарію економічної статистики (метод Дельфі, метод комісії, метод віднесеної оцінки, метод прогнозованого графа). Сутність його полягає у погодженні думок експертів з певних напрямів розвитку зовнішньої чи внутрішньої політики, розвитку політичної ситуації.

Цей метод передбачає чотири етапи: • створення робочих груп для здійснення опитувань, оброблення матеріалів, аналізу результатів колективної експертної оцінки; • уточнення основних напрямів розвитку політичних та економічних процесів, подій; виявлення мети і засобів її досягнення; розробка питань для експертів; • забезпечення адекватності розуміння питань і незалежності суджень експертів (передбачає запобігання тиску провідної думки); • оброблення матеріалів експертної оцінки; синтез прогнозних гіпотез і варіантів розвитку подій.

Тема 6. Управління доходами готелю (ресторану) як функція revenue менеджменту

6.1. Формування ефективної системи управління доходами готельно-ресторанного підприємства

6.2. Оптимізація доходів на основі контролю за цінами

6.3. Оптимізація доходів на основі бронювання

6.4. Управління доходами від додаткових послуг в готелі (ресторані)

6.1. Формування ефективної системи управління доходами готельно-ресторанного підприємства

Процес управління доходами - це набір і послідовність дій, що здійснюються розпорядниками доходів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях щодо управління доходами готелю.

Аналіз наукової літератури свідчить, що різні дослідники виділяють

більш-менш схожі етапи в процесі управління доходами (RM). Процес управління (RM) включає сегментацію, аналіз, прогнозування попиту та пропозиції, застосування різних інструментів управління RM, а також моніторинг та оцінку діяльності.

Більш доцільним є використання 7-етапного процесу управління доходами Іванова та Женева (2012). Сегментація не розглядається як етап у процесі управління доходами, але як частина більш широкого маркетингового процесу готелю.

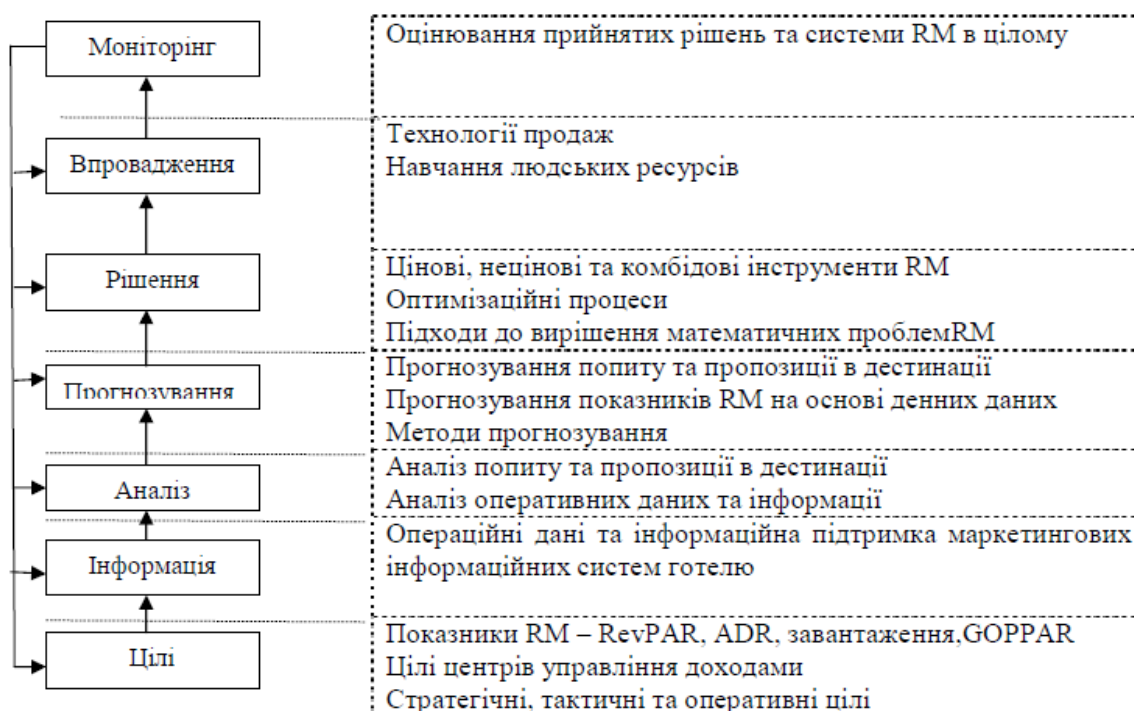


Рис. 4. Процес управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Характеристика окремих етапів управління доходами приведені нижче.

1. Цілі управління

На початку процесу управління доходами менеджер з доходів, генеральний директор та / або власник готелю встановлюють цілі управління доходами готелю з конкретними стратегічними (кілька років), тактичними (тижні / місяці) та оперативними (днів) часовий горизонт. Ці цілі відносяться до значень різних метрик RM (RevPAR, ADR, заповнюваність, GOPPAR). Важливо, щоб цілі відповідали технології SMART:

-конкретизація (Specific) - мета стосується певної метрики. „Бути вигідним” не вважається конкретною метою, оскільки вона занадто загальна. «Досягнення RevPAR...» - цілком конкретна і підходяща мета RM.

- вимірюваність (Measurable) - ціль має числовий вираз, тобто „Досягнення RevPAR у розмірі 85 євро...“. Вимірюваність цілі служить передумовою для ефективного моніторингу процесу управління ефективністю, оскільки цільове значення метрики використовується як критерій досягнення цілі чи ні.

-досяжність (Achievable) - мета поставлена в розумних межах. Невиправдано ставити перед RevPAR цілью тризірковий на рівні чотири- / п'ятизіркового готелю.

- реалістичність (Realistic) - мета підтримується маркетинговою діяльністю та фінансовим бюджетом. Мета збільшення на 10% RevPAR без необхідних маркетингових дій та фінансових ресурсів була б надто оптимістичною.

-терміни (Time-bound) - ціль включає дедлайн.

Наприклад, «Досягнення RevPAR у розмірі 85 євро в 2022 році».

2. Збір даних та інформації

Другий етап процесу управління персоналом включає збір необхідних оперативних даних та інформації, наданих маркетинговою інформаційною системою готелю.

3. Аналіз

Під час третього етапу процесу управління послугами аналізуються оперативні дані, щоб надати менеджеру з доходів підказки про тенденції в показниках управління нерухомістю готелю на найближчі дні / тижні. Цей етап також включає аналіз попиту (на рівні окремого готелю, властивостей мережі в пункті призначення та на рівні призначення), і пропозиція проживання в пункті призначення (властивості відкриття/закриття/перекладання).

4. Прогнозування

Менеджер з доходів приймає рішення на основі прогнозів щодо попиту, пропозиції та розвитку різних показників управління судноплавством. Тому хороші прогнози щодо RM є необхідною умовою прийняття рішень щодо RM.

5. Рішення

Прогнози з попереднього етапу забезпечують використання математичних моделей програмного забезпечення RM для вироблення рекомендацій щодо оптимальних рівнів цін, структури ставок, надмірного бронювання та допомагають розпоряднику доходів приймати належні рішення (наприклад, закриття нижчих ставок).

Програмне забезпечення RM надає рекомендації менеджеру RM щодо застосування різних інструментів RM. Однак керівник відділу управління (або особа, в обов'язки якої входить управління доходами підприємства гостинності незалежно від їх власності) повинен прийняти рішення. Зокрема, рішення може стосуватися:

- дати відкриття / закриття для продажу на всіх або окремих сегментах ринку;
- відкриття / закриття певних рівнів цін на бронювання до всіх або конкретних сегментів ринку;
- зміни в лімітах надмірного бронювання на конкретні дати;
- підтвердження / відмова в конкретних запитах на бронювання;
- зміна рівня цін за каналом розподілу;
- змінення умов бронювання за каналом розподілу (вимоги щодо гарантії кредитної картки, передоплати, ануляції та внесення змін тощо);
- встановлення / внесення змін до мінімальної тривалості перебування (мінімальна кількість ночей) тощо.

На практиці рішення програмного забезпечення RM також можуть бути автоматизовані. Коли програмне забезпечення RM інтегрується в режимі реального часу з комп'ютерною системою бронювання та веб-сайтом готелю (мережі), його веб-сайт може візуалізувати різні тарифи для різних клієнтів

під час різного часу пошуку, але для одного і того ж заїзду / дата проживання, залежно від кількості вже нарахованих замовлень на цю конкретну дату на момент пошуку та як часто шукали житло на цю дату через веб-сайт готелю (мережі). Це економить час для менеджера з доходів та забезпечує можливості управління доходом у реальному часі та динамічного ціноутворення без безпосереднього оперативного залучення менеджера.

6. Впровадження

Після того, як рішення прийнято, воно має бути імплементоване. Усі співробітники, що беруть участь у продажах, повинні бути проінформовані про рішення, якщо вони не брали участі у процесі прийняття рішення. Про оперативні рішення, що стосуються найближчих кількох днів / тижнів, можна повідомляти електронною поштою та / або під час ранкових зустрічей між співробітниками готелю, керівником відділу маркетингу, адміністратором та менеджерами доходів. Важливість тактичних та стратегічних рішень може бути детально розроблена під час щоквартальних / щорічних нарад персоналу.

7. Моніторинг

Нарешті, процес управління доходами включає моніторинг та оцінку всіх етапів процесу та пошук можливостей для його вдосконалення на кожному етапі.

6.2. Оптимізація доходів на основі контролю за цінами

Поняття «дохід» досліджувалося протягом багатьох століть. Так, в кінці XV ст. меркантилісти вивчали шляхи збільшення доходів сфери обігу, а саме торгівлі. Фізіократи в свою чергу, вважали, що селяни і землевласники є виробничим класом, а ремісників називали класом «безплідним». Однак, вони визнавали, що ремісники мали доходи, тому зобов'язані були платити податки. Дані економічні течії лягли в основу подальших досліджень щодо сутності доходів. Так, Вільям Петті, основоположник класичної школи політекономії, дохід і багатство країни ототожнював з працею. Англійський економіст Адам Сміт виділяв три види доходу: по-перше, заробітну плату –

прибуток робітників; по-друге, прибуток – частина вартості, яка створюється робітниками; по-третє, ренту. Жан Батист Сей в своїй факторній концепції вартості розглядав підприємницький дохід (від реалізації товару) і відсоток, як джерела утворення доходу. З плином часу поглиблювалися дослідження сутності доходів.

Управління доходами підприємства є частиною фінансового менеджменту, який має на увазі собою систему управління фінансовими ресурсами, що включає фінансову політику, методи, інструменти, а також осіб, які приймають управлінські рішення. Ті підприємства, які мають високий рівень організації та управління є більш успішними, ніж їх конкуренти. Тому правильна побудова механізму управління доходами, як частини загальної системи управління, є складною, але необхідним завданням керівників підприємства. Перш за все необхідно відзначити, що система управління доходами повинна відповідати таким **принципам**, як:

- повнота відображення,
- достовірність,
- самоокупність,
- зацікавленість власників у їх збільшенні,
- порівнянність,
- забезпечення фінансової стійкості,
- своєчасність.

Також необхідно виявити **основні фактори**, від яких залежить система управління доходами:

- ціна продажу;
- обсяг реалізованої продукції;
- кількість витрачених на виробництво продукції коштів виробництва.

Доходи підприємства знаходяться під впливом ендогенних (рівень господарської діяльності на підприємстві, компетентність керівництва та менеджерів, конкурентоспроможність продукції і/або послуг на ринку, зарплата, зміни собівартості продукції, рівень цін на реалізовану продукцію

тощо) та екзогенних (рівень цін на споживані ресурси, у тому числі енергоресурси, конкурентне середовище, бар'єри входу на ринок збуту, податкова система в цілому та рівень податкового навантаження на підприємство, економічна політика державних органів управління, політичні та соціальні зміни в країні тощо) факторів. За допомогою перерахованих вище ендогенних факторів можна коригувати обсяг одержуваних доходів. При цьому слід зазначити, що залежність доходів підприємства від ціни і обсягів виробництва є прямою, в той час, як зв'язок між доходами і витратами виробництва – обернено пропорційна. У загальному вигляді управління доходами підприємства може мати наступний вигляд (рис. 5.).

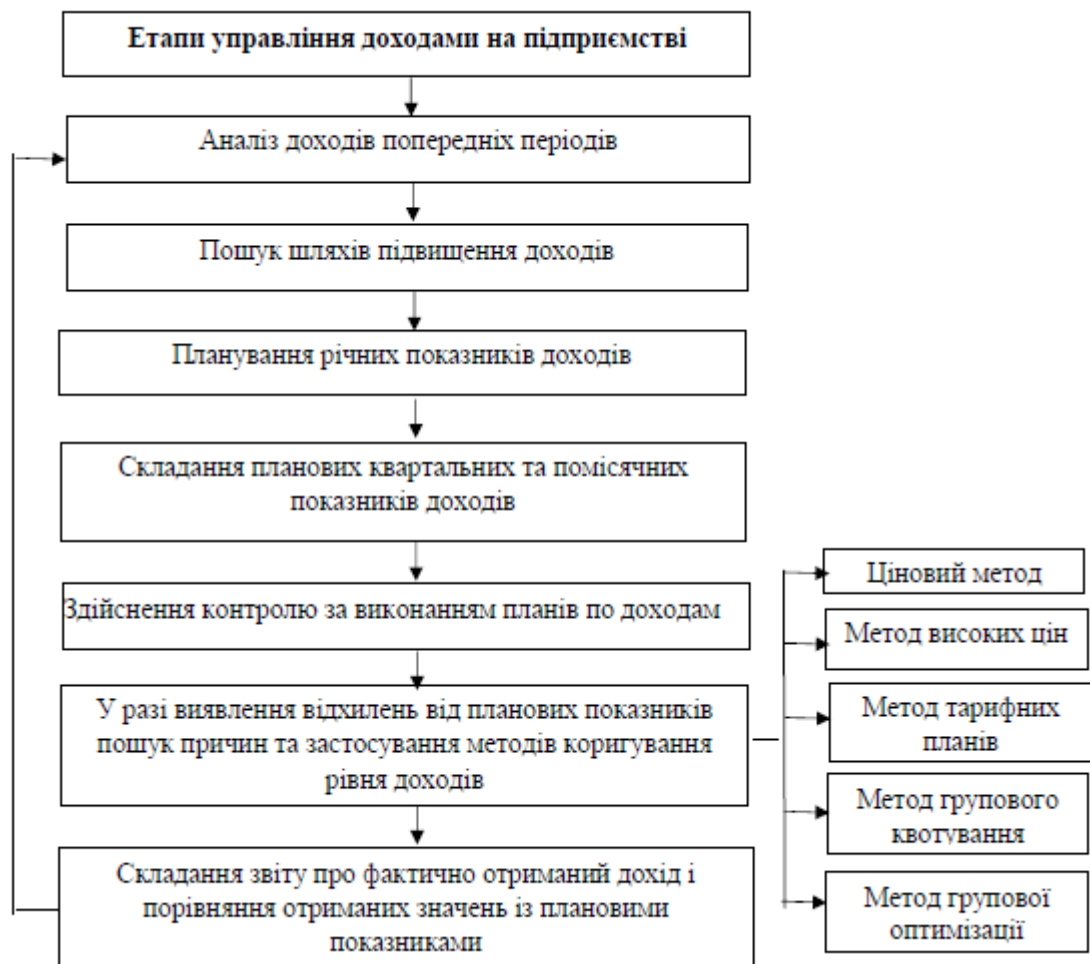


Рис. 5. Етапи управління доходами на підприємстві

Розглянемо більш детально наведені на рисунку етапи управління доходами на підприємстві. Аналіз доходів попередніх періодів для підприємства важливий, так як йому необхідно бачити орієнтир, по якому

буде надалі розвиватися його діяльність. Після проведення аналізу необхідно здійснити пошук шляхів підвищення доходів. Для цього потрібно визначити які фактори впливають на дохід найбільшою мірою і чи можливо їх регулювати. Коли розглянуті всі можливі шляхи збільшення доходів приступають до складання річних планів доходів.

Потім ці плани розбивають по кварталах з метою збільшення контролю за надходженням доходів протягом року і створення можливостей прийняття своєчасних коригуючих заходів при необхідності.

Контроль за виконанням планів по доходах полягає в зіставленні фактично отриманих результатів по доходам з плановими.

Існують наступні методи, які можна застосовувати для підвищення доходів, а саме:

- ціновий метод – заснований на тому, що підприємство аналізує цінову політику конкурентів і встановлює ціни нижче цін своїх конкурентів;

- метод високих цін – полягає у встановленні більш високих цін, однак, ціновий метод є обмеженим у часі;

- метод тарифних планів – полягає в пропозиції одного і того ж продукту за різною ціною різних клієнтських груп;

- метод групового квотування – полягає в тому, що встановлюється певний обсяг продукції або послуг, який може бути реалізований або надано за встановленою ціною;

- метод групової оптимізації доходів – слід розуміти визначення обсягів доходів, які необхідні підприємству для нормального функціонування оптимізації груп. На заключному етапі алгоритму управління доходами відповідні підрозділи підприємства формують звіт про фактично отримані доходи, порівнюють ці показники з плановими значеннями і надають цю інформацію керівництву. Таким чином механізм управління доходами запускається заново.

6.3. Оптимізація доходів на основі бронювання

Одним із напрямів застосування інформаційних систем на

підприємствах індустрії гостинності є система управління доходами — Yield Management (YM). Успіх YM залежав від розвитку електронної комерції. Слід зазначити, що YM розвинувся і натомість впровадження електронних систем продажів у вигляді глобальних систем резервування (GDS). Глобальні системи резервування уможливлювали показ пропозиції авіакомпаній через розширену мережу туристських агентств (близько 500 тисяч). В даний час подібна ситуація складається зі світовою мережею Інтернет, яка забезпечує інформацією про послуги, можливості придбання і ціни не тільки для туристських агентств, але також для мільйонів кібер-споживачів (B2C) і тисяч корпоративних інтранет-мереж (B2B).

Враховуючи розрегульованість економічних відносин на той момент та розвиток електронної комерції, більшість компаній почали використовувати YM як основну тактичну зброю у боротьбі за збереження ринкової частки та підвищення прибутковості. Компанії, які запровадили найефективніші системи YM змогли якнайкраще адаптуватися до нових умов конкуренції; ті ж, хто не впроваджував YM або чекав надто довго – просто зникли.

У фінансовому вираженні застосування YM наступне: за незмінних навколишніх умов систематичне використання методу управління доходами може підвищити оборот у середньому на 7%, що може викликати дуже суттєве збільшення обсягу доходів.

Метод YM максимізує два джерела доходів: обсяг (рівень коливання цін, управління витратами, контроль над товарами-замінниками, овербукінг - все це впливає на додаткове зростання обсягу попиту, який в іншому випадку може бути втрачений), ціна на одиницю послуг (управління рівнем) цінових квот, тарифів впливають на кінцеву ціну таким чином, щоб її можна було суттєво підвищити у періоди високого попиту.

Основна ідея YM – змінювати ціни в залежності від попиту. Це може бути зроблено двома способами.

Перший – завдання жорстких порогів переходу на нові ставки.

Інший підхід – інтелектуальний YM. Він заснований на застосуванні

технік інтелектуального аналізу даних, здатних не тільки жорстко задавати пороги, але досліджувати весь набір вихідних даних параметрів «попит-пропозиція-ціна» за тривалий період функціонування конкретного готелю. Крім того, є можливість постійного перенавчання системи з урахуванням змін кон'юнктури. Такий підхід має один недолік - необхідність спеціалізованого ПЗ та фахівців, які володіють цими техніками.

Оптимізація обсягу проводиться на підставі техніки овербукінгу.

Чинники, що впливають на перебронювання наступні:

- номерний фонд готельного підприємства (загальна кількість номерів);
- поточне завантаження готелю;
- кількість від'їздів на поточний день;
- кількість гарантованих бронювань на поточний день (такі бронювання частково оплачуються в попередньому порядку і не можуть бути скасовані навіть за неявки гостя, у разі якої нараховуються штрафні суми з попередньо внесеного депозиту);
- кількість негарантованих бронювань (для таких бронювань встановлюється крайній термін приїзду, наприклад, 18:00, після якого бронювання скасовується та номери переходять до категорії вільних для продажу);
- кількість дострокових від'їздів (до дати закінчення бронювання);
- кількість продовжених бронювань (коли гість бажає виїхати пізніше зазначеної раніше дати);
- кількість скасованих гарантованих бронювань;
- кількість відмінених бронювань з очікуванням до встановленого терміну;
- кількість неявок щодо гарантованих бронювань (за такі неявки можна нараховувати штрафи);
- кількість неявок щодо негарантованих бронювань;
- кількість дострокових приїздів (гість прибуває раніше за термін, зазначений у заявці на бронювання; в принципі, готель не несе

відповідальності за таких гостей, проте відмовляти їм не слід);

- кількість номерів, що тимчасово вибули із загального номерного фонду: номери на ремонті (O- — Out of Order) та номери, що тимчасово не здаються з різних причин (OS — Out of Service).

Рівень овербукінгу розраховується щодня. У розрахунках бере участь статистика за такий самий день за минулі роки.

Звісно, готелю бажано залишити якийсь страховий запас номерів. Якщо кількість фактичних приїздів виявиться більшою, то готелю доведеться сплачувати як мінімум вартість альтернативного проживання, а як максимум ще й вартість якихось заохочень клієнтам за ненадання номера. Такий страховий фонд можна розрахувати як медіанну кількість випадкових гостей. Така ситуація може виявитися навіть вигіднішою, оскільки випадкові гості заселяються за цінами, що публікуються (rack rate), які набагато вищі за ціни, що вказуються при бронюванні або контрактних цін.

Оптимізація ціни (основна ідея методу управління доходами — змінювати ціни залежно від попиту) здійснюється на основі кривих бронювання.

Крива, яка називається **«профіль бронювання»**, показує середню кількість бронювань за кожний інтервал часу до фактичної дати бронювання. Такий профіль бронювання будується на основі багаторічної статистики кількості бронювань. Крива, що має назву **«фактичні бронювання»**, вказує поточний стан бронювань на певну дату.

Таким чином, співвідношення цих двох кривих визначає характер поведінки клієнтів готелю, які здійснюють бронювання номерів. У всіх випадках, коли ці дві криві починають розходитися, слід негайно робити певні дії.

Профіль бронювання готель будує щодня на рік. Профіль бронювання може мати інтервальний характер, тобто. мати верхню та нижню межі профілю. У такому разі певні дії готель починає робити при виході кривої фактичного бронювання за межі цих кордонів.

Перебронювання виступає не лише прогновною технікою, але також відноситься до галузі ризик-менеджменту, оскільки вирішує стандартне оптимізаційне завдання цієї дисципліни.

Крім зазначених технік до методів управління доходами також відносяться **групове квотування та оптимізація груп** (коли на основі прогнозів робиться висновок про можливість бронювання конкретної групи або навпаки відмову в бронюванні за певного рівня ймовірності приїзду більш прибуткової групи), контроль тривалості проживання, контроль тарифів та up-sell (продаж номера вищої категорії при заселенні гостя).

Методики управління доходами необхідно використовувати будь-якому готелі. Більшість сучасних систем автоматизованого управління готельними підприємствами мають у своєму складі спеціалізовані модулі бізнес-аналітики, що дозволяють здійснювати аналіз доходів підприємства та керувати ними.

6.4. Управління доходами від додаткових послуг в готелі (ресторані)

Окрім комфортабельних номерів, доступних цін та грамотної реклами, що ще можна запропонувати? Насправді багато, зокрема:

- Програми лояльності клієнтів;
- Надання додаткових послуг;
- Акції, спеціальні пропозиції.
- Програми лояльності

Приклади програм лояльності, які широко застосовуються в готелях:

- **Знижки постійним клієнтам** - як правило, у подібних програмах застосовуються гнучкі знижки. Тобто різним групам клієнтів надаються різні знижки (постійним клієнтам, клієнтам, які оплатили банківську картку, групові знижки, знижки дітям тощо).

- **Накопичувальна система** — клієнт за користування послугами отримує бали, які потім дають йому право на значні пільги (Наприклад, при першому відвідуванні клієнт отримує базову карту клієнта. Коли на ній

накопичується певна кількість відвідувань або сума оплачених послуг, гість переходить у розряд VIP-клієнтів і має право користуватися значними знижками).

- **Привілеї** – різні послуги, що надаються гостям понад список обов'язкових послуг. (Ранній заїзд/пізній виїзд без доплати, заселення в номер вищої категорії, знижки в ресторані, зміни/скасування броні без штрафних санкцій, квитки до театру тощо)

- **Бонусні бали** – при користуванні послугами готелю гість отримує бали. Накопичуючи певну кількість цих балів, клієнт отримує бонус: безкоштовне проживання або інший бонус, передбачений програмою.

- **Програми для корпоративних клієнтів** – згідно з цими програмами корпоративним клієнтам надаються різні пільги: знижки на розміщення, особлива процедура скасування бронювання, допомога в організації проведення робочих зустрічей, конференцій, трансфер тощо.

Підбираючи собі програму лояльності важливо не переборщити у прагненні охопити якнайбільше відвідувачів. Адже подібні програми мають на увазі деяку ексклюзивність, що дозволяє відвідувачам почуватися бажаними та особливими гостями у готелі.

Додаткові послуги

Продумуючи список додаткових послуг, які ви хотіли б бачити у своєму готелі, потрібно розуміти, що цей список повинен відповідати рівню готелю. І гості готелів різних категорій бажають бачити різноманітні додаткові послуги. Так, наприклад, гість готелю бізнес класу буде вкрай здивований відсутністю факсу в готелі, а гостю готелю економ класу не потрібна така послуга як прокат лімузина з водієм.

Критерії організації додаткової послуги у готелі:

- Виправданість та доцільність
- Зовнішні та внутрішні умови
- Наявні ресурси
- Грамотне керівництво цим напрямком роботи.

Крім того, вирішуючи організувати додаткові послуги, ви повинні розуміти, для чого ви їх створюєте. Варіантів може бути два: для отримання додаткового прибутку або формування лояльності клієнтів.

Додаткові послуги, що формують лояльність клієнтів, зазвичай надаються без стягнення додаткової оплати:

- користування медичною аптечкою
- виклик швидкої допомоги
- доставка в номер кореспонденції
- будування до певного часу
- надання окропу, голок, ниток
- доступ в Інтернет
- надання інформації про пам'ятки, театри, місця розваги
- піднесення багажу до номера
- виклик таксі
- замовлення авіа та залізничних квитків
- бронювання ресторанів
- користування бізнес центром
- реєстрація іноземців та інші

До платним послугам, що приносять додатковий дохід готелю, відносять:

- послуги бару-ресторану
- екскурсійне обслуговування
- продаж сувенірів
- надання сейфа
- міжміські переговори
- трансфер
- надання конференц-залу та обладнання
- організація заходів, конференцій, банкетів
- побутові послуги (пральня при готелі)
- room service (доставка їжі до номерів)

- оренда ноутбука
- візова підтримка
- послуги перекладача
- міні-бар готель може бути тільки в люксах або в кожному номері
- тренажерний зал

Звичайно ж, список послуг може змінюватись і вибирається керівником готелю на свій розсуд. До того ж якась частина послуг може бути платною або надаватися безкоштовно, залежно від того, які цілі переслідує готель.

До того ж слід враховувати, що більшість малих готелів через свої розміри не можуть надавати широкий спектр послуг. Але тут багато готелів знайшли для себе рішення. Багато додаткових послуг можна пропонувати не лише постояльцям, а й стороннім споживачам. Так, наприклад, організуючи своє екскурсійне бюро, ви можете забезпечувати не лише своїх гостей екскурсійним обслуговуванням, а й продавати свої послуги незалежно. Деякі готелі мають ресторан, пропонують послуги з виготовлення кондитерських виробів на замовлення, або організують доставку обідів в офіси.

Щоб забезпечувати гостей повноцінним гарячим сніданком, необхідно для його приготування та подачі мати обладнане приміщення згідно з «Правилами надання послуг громадського харчування», яке відповідає санітарним, протипожежним, епідеміологічним та іншим правилам.

У більшості малих готелів неможливо організувати таке приміщення, але це не привід засмучуватися та опускати руки. Вихід із цієї ситуації полягає в наступному. Ви можете надавати гостям сніданок, який складається з продуктів, які не вимагають приготування. Тобто це може бути нарізки (сир, ковбаса), мюслі, йогурти, кекси тощо.

Як варіант, ви можете укласти договір з кейтеринговою компанією, яка щоранку доставлятиме вам гарячі сніданки і готельний сервіс буде на рівні завдяки цьому.

Види сніданків:

- CBF - Continental Breakfast (Континентальний сніданок).

Континентальний сніданок або скорочено CBF. Це найскромніший вид сніданку. Найчастіше подається в Європейських готелях 2*-5*, іноді його можна зустріти у готелях нижчої категорії (2*-3*) в інших частинах світу. Сніданок складається з чаю, кави, булочки, вершкового масла, сиру, яйце, вам також можуть запропонувати фрукти чи йогурт.

- ABF - American Breakfast (Американський сніданок). Американський сніданок. Любителям щільнішого сніданку, ніж CBF, варто вибрати саме цей тип. Крім того, що запропонують вам при харчуванні на кшталт континентального сніданку, до американського сніданку додадуть різні ковбаси, шинки, сири, а також овочеві салати. Цей тип найпоширеніший в Америці та Західній Європі.

- BBF - Buffet Breakfast (Шведський стіл). Найбільш поширений та популярний вид сніданку. Досить часто можна зустріти універсальне позначення цього – BB. «Шведський стіл» є найбільш поживним та рясним сніданком. Його можна зустріти в більшості готелів по всьому світу. Зазвичай він включає всі молочні та м'ясні продукти, овочі та фрукти, випічку і кондитерські вироби, і всі напої місцевого виробництва (у деяких випадках запропонують навіть алкогольні напої). Вид харчування «Шведський стіл» має на увазі можливість брати стільки їжі, скільки необхідно, здійснюючи необмежену кількість підходів.

Акції, спеціальні пропозиції

Часто, щоб залучити ту чи іншу групу покупців, розробляють спеціальні пропозиції або пакети послуг. Однією з найпоширеніших пропозицій є «Весільна пропозиція» (розміщення у кращому номері, прикраса його кулями чи квітами, шампанське, фрукти та шоколад у номер, та пізній виїзд). Також поширена практика продажу пакетів «Вихідного дня», коли туристи купують дві доби проживання в готелі, а ранній заїзд/пізній виїзд отримують у подарунок. І таких прикладів можна навести величезну кількість. Головна функція подібних пропозицій полягає у підвищенні привабливості готелю та у підтримці лояльності гостя.