АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ И ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДИНАМИЧЕСКОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

М.С. Бойко, *аспирант, ассистент*
И.А. Селедцова, *аспирант, старший преподаватель*
Санкт-Петербургский политехнический университет
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2500-1000-2024-2-3-194-198

Аннотация. *В данной статье через рассмотрение истории развития ценообразования на рынке гостиничного бизнеса, а также анализ стандартов и особенностей схем динамического ценообразования, принятых в этой отрасли в настоящий момент, производится отбор важных характеристик, как подходящих для использования в сфере первичной жилой недвижимости, так и не применимых при продаже квартир из-за иной специфики ценообразования и реализации.*

Ключевые слова: *организация системы, динамическое ценообразование, гостиничный бизнес, жилая недвижимость, конкурентный рынок.*

В современном мире динамическое ценообразование играет важную роль – оно определяет размер прибыли компаний, помогает в контроле спроса на товары и услуги. Этот подход применяется в различных отраслях, и в настоящее время начинает распространяться и в компаниях, занимающихся строительством и продажей жилой недвижимости. Однако, для успешной организации системы динамического ценообразования в таких отраслях, как девелопмент, где опыт не так велик, разумно использовать опыт и передовые практики из сфер, где этот инструмент был внедрен ранее. Таким образом, можно построить эффективную систему динамического ценообразования в недвижимости, включающую полезные разработки из других областей.

Одной из рыночных сфер, где динамическое ценообразование используется достаточно давно и распространено у многих игроков, в том числе у представителей малого и среднего бизнеса, является гостиничная сфера. В этой отрасли важнейшим фактором является сезонность, которая оказывает существенное влияние на спрос и, соответственно, на цену в конкретный период времени. Однако даже подобные, кажущиеся тривиальными, схемы корректировки цен, появились не сразу. Развитие ценообразования в гостиничном бизнесе проходило несколько этапов:

1. На первом этапе отели устанавливали единые тарифы на номера на все время активной работы, и пересматривали их не раза в год. Сегодня так реализуют свою тарифную сетку в России лишь около 30% гостиниц [1].

2. В рамках следующего этапа было произведено выделение первичных сезонов, высокого и низкого (в простейшем случае – летнего и зимнего). Анализ спроса за несколько лет позволял отельерам выявить периоды года, в которые востребованность номеров отличается в разные стороны от среднего значения, в связи с чем допустимо дифференцировать и цены. Однако в рамках периодов цены по-прежнему оставались неизменными, что не позволяло максимизировать прибыль и обеспечить обязательное наличие номерного фонда для потенциальных интересантов, которые не готовы покупать номера заранее. Данная стратегия в России пока считается наиболее часто применяемой в гостиничном бизнесе [1].

3. Наиболее современной в гостиничном бизнесе на текущий момент является система гибких цен, где они корректируются на основе пула показателей, в число которых входят цены конкурентов, вычисленная сезонность, сегмент гостей, теку-

щая и прогнозируемая загрузка, и т.д. Только эту схему можно назвать полноценным динамическим ценообразованием, однако в России на текущий момент оно введено лишь в 10% малых и средних отелей, что показывает серьезную перспективу развития этого направления в ближайшие годы [1].

Другое ключевое отличие отельного бизнеса от многих крупных рынков товаров и услуг – гибкое и, при необходимости (в крупных или туристических городах) узкое позиционирование. В современном мире новые отели, выходящие на рынок, стремятся не закрывать нишу «отеля для всех», не имеющего направленности, конкурентных особенностей и, тем самым, ядра клиентов. Они становятся более конкретными – семейными, командировочными, молодежными и так далее. С учетом небольшого количества клиентов, которых за раз может принять отель, сегментирование не является критичным, поскольку, несмотря на отсечение большой части потенциальных клиентов, для наполнения номерного фонда оставшейся целевой аудитории хватает. При этом нарушение заложенной схемы, привлечение чужой аудитории приводит к ухудшению имиджа отеля за счет негативных отзывов чужой аудитории. К примеру, в гостиницах, предлагающих своим клиентам отдых с детьми, наличие шумной компании, которая хочет устроить ночную вечеринку, может привести к большому количеству конфликтов - поэтому от такого варианта, даже несущего одномоментно большую прибыль, отель, который заботится о своем долгосрочном развитии, должен отказаться [2].

Отсюда главная задача отельера - реализация гостю, готовому купить номер и относящемуся к целевой аудитории, места по цене, которую тот готов заплатить, при этом обеспечив максимально возможное заполнение. Однако, в отличие от другой сферы, активно использующей динамическое ценообразование - авиаперелетов - отельный бизнес более конкурентен, и сильное повышение цен приведет к перетеканию спроса к конкурентам [3]. Поэтому динамическое ценообразование в отельном бизнесе предполагает:

- реализацию номеров по более низким ценам на старте продажи в выявленные периоды не-сезона - для увеличения объема продаж и обеспечения гарантии загрузки и получения денег не в основной сезон (в тех отелях, которые предполагают полную или частичную предоплату);

- реализацию номеров по более высоким ценам в периоды высокой загрузки, как заранее предполагаемой, так и выявленной в ходе реализации;

- активное изучение цен конкурентов, сглаживание повышения при низких относительных ценах конкурентов и при приближении к дате заезда.

При этом фактическое повышение цен - необязательно бинарное, пересмотр стоимости может производится чаще, с упором на реальные данные по броням, оплатам и расторжениям. Отдельные отели используют стратегию понижения цен (изначально ставится более высокая стоимость, корректировки вниз идут ближе к дате), однако в данный момент эта стратегия может рассматриваться только как дополнительная [3].

Такая схема обеспечивает получение средств в разные периоды работы, гарантирует загрузку отеля, дает получить дополнительную прибыль. Отельер может заранее прогнозировать и загрузку, и доходы, и расходы отеля, еще до непосредственного приезда гостей – это позволяет не только оценить доход, но и рассчитать необходимые затраты на оплату работы сотрудников (в том числе временных на период высокого сезона), коммунальные затраты, покупку продуктов и т.д., что дает возможность предварительно оценить и финальную прибыль [4].

Для запуска системы динамического ценообразования отелю необходимо сформировать тарифную сетку в зависимости от ожидаемой загрузки (от сезона, дня недели) и фактической загрузки на указанный день. Базовая ожидаемая нагрузка может быть взята из опыта работы за предыдущие годы, если отель не недавно образован и смог накопить собственную базу данных, или оценена с по-

мощью анализа данных конкурентов, с привлечением консультантов или экспертно; в дальнейшем данные будут дополнительно уточняться. Также в рамках анализа конкурентов важно отслеживать цены в открытых источниках, их финансовые показатели, онлайн-репутацию [5].

В идеальной системе корректировки цен должны производиться так часто, как это возможно, с учетом того, что прайс-листы по номерному фонду гостиницы могут быть размещены в различных точках контакта с клиентом. Например, при реализации номеров в том числе через сайты-агрегаторы (Booking, Ostrovok и т.д.), корректировка не может производиться чаще, чем агрегаторы могут вносить обновления – иначе отель может столкнуться с негативом от клиентов, когда они не смогут снять номер за ту сумму, что они увидят. Это ставит перед отельером вопрос об осмысленности размещения информации об отеле (особенно о ценах на номера) на каждом конкретном агреграторе – для решения вопроса важно грамотно оценивать число обращений и фактических продаж с каждого источника лидов.

Итого, при запуске системы динамического ценообразования следует:

- разделить год на периоды, исходя из ожидаемого спроса;

- с учетом основных затрат (переменных в расчете на 1 средний номер и постоянных), цен конкурентов и собственных ожиданий по доходу и прибыли оценить необходимый доход и средние цены на номера, чтобы использовать эти данные как базовые;

- изучить имеющийся номерной фонд (в большинстве гостиниц не все номера одинаковы, отсюда и базовая цена на номера будет зависеть от набора функций - количество комнат в номере, количество и наполнение санузлов, наличие балкона, видовые характеристики, этаж и т.д.), сформировать базовую дифференциацию цен по номерам;

- на основании собранных данных сформировать базовую тарифную сетку (до любых повышений цен) с учетом сезонности;

- добавить дополнительные услуги для создания повышенного ассортимента тарифов, также допустимо создание пакетных предложений;

- разработать базовую схему корректировки цен с учетом спроса на каждый день (используя данные по сезонности, учитывая выходные дни);

- разработать и описать схему понижения цен при недобронировании близко к дате (акции и спецпредложения, «горящие туры» и т.д.);

- выстроить аналитическую работу сотрудников – оценить, какие параметры будут регулярно оцениваться, на основании чего будет автоматически или по согласованию с руководством отеля производится корректировка цен и тарифов;

- проводить регулярный контроль и пересмотр тарифной сетки с учетом спроса в динамике и изменения ставок конкурентов [6].

Для правильного позиционирования и возможности выделить себя необходимо отстроиться от основных конкурентов. Часть отелей могут воспользоваться уже имеющимися конкурентными преимуществами (видовые характеристики, расположение, специальные помещения и т.д.). Но даже при отсутствии значимых преимуществ гостиница легко может отстроиться, используя маркетинговые схемы, четко выделяя целевую аудиторию и минимально вкладываясь в распространение знания о ЦА и соответствующих ей особенностях отеля, в том числе вообще не требующих вложений. Например, если отель планируется для бизнес-поездок, важно договориться о специальных предложениях со всеми ключевыми представителями бизнеса в окружении, ведь сотрудники в командировке предпочитают жить поблизости от места работы; включить в стоимость завтраки, поскольку у людей в командировке нет времени ни на приготовление, ни на поиск мест для еды, особенно утром и днем, и т.д. [7].

Многие отели, желающие перейти на динамическое ценообразование или начать работать сразу с ним, не имеют соответствующих компетенций, а также технической возможности организовать процесс

полностью своими силами. В этом случае менеджеры отелей могут воспользоваться консультациями как отдельных специалистов, так и консалтинговых компаний, которые могут разработать, в том числе, программное обеспечение для быстрого запуска динамического ценообразования, с возможностью будущих доработок и корректировок. К таким компаниям относится, например, Bnovo – лидер рынка программного обеспечения для управления объектами размещения [8]. С учетом того, что подобная работа может принести дополнительно от 20% дохода и выше, вложения могут окупиться уже в течение первого года эксплуатации новой системы.

Анализ системы динамического ценообразования в сфере гостиничного бизнеса показал несколько особенностей, характерных для данного рынка. Не каждая из них может быть адаптирована на рынок продаж первичной жилой недвижимости. В первую очередь, на рынке недвижимости гораздо труднее выстроить позиционирование под конкретную целевую аудиторию. Покупка жилья – крайне нерегулярное действие, и отсечь от своего продукта большую часть аудитории могут позволить себе только крайне нишевые игроки. Например, несколько лет назад в Санкт-Петербурге был построен жилой комплекс Veda Village, позиционирующий себя как проект для вегетарианцев и поклонников различных духовных практик – но сам проект был очень небольшого размера, всего на 200 квартир, что позволило ему распродаться [9]. Практически все жилые проекты ориентируются на достаточно размытую «основную» целевую аудиторию - семьи с детьми, где основным покупателям от 25 до 50 лет; под столь размытую аудиторию трудно подготовить четкие отсекающие особенности.

Однако некоторые из выделенных характеристик могут быть успешно адаптированы и к рынку жилой недвижимости. Например, логика выставления базовых цен на номерной фонд, исходя из характеристик номеров (количество комнат, этажность, видовые особенности, наполнение) схожа с базовой оценкой квартир в жилом комплексе в продаже. Безусловно, при оценке стоимости квартир необходимо брать в качестве рассмотрения гораздо больше факторов (наличие отделки, планировочное решение, квартирография проекта и т.д.), однако общая схема формирования тарифной сетки будет сопоставима.

Из тех же соображений можно рассмотреть опыт динамической корректировки цен в зависимости от спроса. Как и номерной фонд, квартиры можно дифференцировать по выбранным показателям (комнатность, площадь, тип планировки, видовые характеристики) и с учетом сравнения плановой и фактической распроданности корректировать цены в режиме реального времени. Поэтому система корректировки цен на номерной фонд гостиниц также может быть использована как база для формирования системы динамического ценообразования в жилой недвижимости.

В данной статье были рассмотрены особенности структуры динамического ценообразования на рынке гостиничного бизнеса, которые сформировались в процессе развития отрасли и связаны с ее спецификой. Анализ имеющихся особенностей позволил выделить характеристики, которые могут быть применены для создания оптимальной модели динамического ценообразования для продажи жилой недвижимости.

Библиографический список

1. Ефремов Р. Строим динамическое ценообразование в отеле. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.travelline.ru/blog/stroim-dinamicheskoe-tsenoobrazovanie-v-otele/ (дата обращения 26.01.2024).

2. Разина А. Как отели работают с динамическим ценообразованием. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.travelline.ru/blog/mnenie-eksperta-kak-oteli-rabotayut-s-dinamicheskim-tsenoobrazovaniem/ (дата обращения 26.01.2024).

3. Степанова, В.Е. Динамическое ценообразование – очередная тенденция или будущее гостиничного бизнеса? / В.Е. Степанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – С. 195-198. – EDN ZXQABT.

4. Дударенко В. Динамическое ценообразование в гостинице. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hoteladvisors.ru/blog-2/Dinamicheskoe-tsenoobrazovanie-v-gostinitse/ (дата обращения 26.01.2024).

5. Сундарева Е. Как отелям анализировать конкурентов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.travelline.ru/blog/kak-otelyam-analizirovat-konkurentov/?utm_source=blog&utm_medium=organic&utm_campaign=kak_otelyu_ypravlyat_cenami (дата обращения 26.01.2024).

6. Щеглова А. Ценообразование в гостиничном бизнесе: 3 стратегии и структура тарифного плана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.travelline.ru/blog/kak-otelyu-effektivno-upravlyat-tsenami/ (Дата обращения 26.01.2024).

7. Рекомендации по выбору отеля для служебной поездки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://business-trip.online/blog/rekomendatsii-po-vyboru-otelya-dlya-sluzhebnoy-poezdki/#p-2 (дата обращения 26.01.2024).

8. Ратникова Е. Динамическое ценообразование в отеле и гостинице. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bnovo.ru/blog/simply-about-dynamic-pricing (Дата обращения 26.01.2024).

9. Жилой комплекс Veda Village. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spbguru.ru/novostroyki/831-zhk-veda-village (дата обращения 26.01.2024).

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT AND CURRENT STATE OF THE ORGANIZATION OF THE DYNAMIC PRICING SYSTEM IN HOTEL BUSINESS

M.S. Boyko, *Postgraduate Student, Assistant*
I.A. Seledtsova, *Postgraduate Student, Senior Lecturer*
St. Petersburg Polytechnic University
(Russia, St. Petersburg)

Abstract. *In this article, through consideration of the history of pricing development in the hotel business market, as well as an analysis of the standards and features of dynamic pricing schemes adopted in this industry at the moment, important characteristics are selected, both suitable for use in the field of primary residential real estate and not applicable for the sale of apartments due to other specifics of pricing and implementations.*

Keywords: *system organization, dynamic pricing, hotel business, residential real estate, competitive market.*