

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИХОДИТЕ ОТ ДОПЪЛНИТЕЛНИ УСЛУГИ В ХОТЕЛА

СТАНИСЛАВ ИВАНОВ  
МАЯ ИВАНОВА

Същинската услуга, предлагана от заведенията за настаняване е нощувката<sup>1</sup>. Наред с нея, обаче, хотелите предлагат и множество т.нар. *допълнителни услуги*, които обогатяват основната им услуга, а в много случаи играят ролята и на конкурентно предимство или уникално предложение за продажба. Допълнителните услуги могат да бъдат включени в цената, или да се предоставят срещу доплащане. Приходите, реализирани от тях често могат да надвишават приходите от основната дейност на хотелите, а именно осигуряване на нощувка. Управлението на приходите има за цел максимизиране финансовото представяне на даден хотел чрез множество инструменти<sup>2</sup>, от които най-голямо значение има цената. Източниците на приходи обикновено идват от основната дейност, но в много случаи ценен приходоизточник могат да се окажат и периферни дейности като допълнителните услуги в хотела. Ето защо, при изграждане маркетинговата стратегия и политика на хотела е важно да се вземат предвид допълнителните услуги и управлението на приходите от тях.

## Видове допълнителни услуги в хотела

Разнообразието от допълнителни услуги в хотелиерството е огромно и е трудно да се направи всеобхватна класация. Съществуват различни критерии за класифицирането им<sup>3</sup>, но тук избрахме да ги представим в зависимост от мястото им на потребление (в стаята, в хотела или извън него) (вж. Таблица 1).

Наличните допълнителни услуги най-често зависят от вида и размера на хотела, продукта, който предлага, местоположението му и целевите клиенти. Така например, повечето градски хотели предлагат и оборудвани бизнес центрове, конферентни зали и съпътстващите ги услуги, докато ваканционните хотели се съсредоточават към предлагане на допълнителни забавления, спортни дейности, анимация, екскурзии и т.н. Освен това, обикновено в по-високо категорийните хотели се наблюдава по-голям брой допълнителни услуги, извършвани от самия хотел, а по-малките семейни хотели и къщи за гости могат да разчитат повече на външни доставчици за допълнителните си услуги.

## Защо е необходимо да управляваме приходите от допълнителни услуги?

Допълнителните услуги могат да представляват съществена или дори преобладаваща част от приходите на хотела. Например в казино-хотелите в Лас Вегас цената на нощувката е значително понижена с цел привличане на клиентите, защото след това те ще могат да похарчат парите си за далеч по-доходоносни услуги в казиното и останалите забавления в хотела.

Допълнителните услуги могат да бъдат реалното конкурентно предимство на хотела, по-важно от местоположението, категорията, бранда и др. Пример в този случай може да бъде голяма конферентна / бална зала, отлично оборудван спа и уелнес център, голям спортен комплекс и т.н.

Освен всичко друго, допълнителните услуги в голяма степен определят степента на удовлетвореност на гостите на хотела, защото разнообразяват и обогатяват престоя му, създават усещането за по-пълноценно преживяване и уникалност. Така клиентите дори могат да използват тези малки детайли като повод за споделяне на информация за хотела в социалните медии, а оттам и рекламиране на хотела.

**Таблица 1.** Видове допълнителни услуги в хотела според мястото на консумирането им

Допълнителни услуги, предоставяни в стаята	Допълнителни услуги, предоставяни на територията на хотела	Допълнителни услуги, предоставяни извън територията на хотела
<ul style="list-style-type: none"> <li>• кафе и чай</li> <li>• сейф</li> <li>• рум сервиз</li> <li>• събуждане</li> <li>• минибар</li> <li>• безжичен интернет</li> <li>• доставка на стоки по заявка (цветя, вестници, и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• паркинг/гараж</li> <li>• консиерж</li> <li>• спа/уелнес център</li> <li>• бизнес и конферентен център</li> <li>• пране, гладене, химическо чистене</li> <li>• спортен комплекс</li> <li>• детски клуб</li> <li>• басейни</li> <li>• настолни игри</li> <li>• услуги за домашни любимци</li> <li>• анимация</li> <li>• сейф на рецепция</li> <li>• продажба на дребно</li> <li>• вещи под наем и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наем на коли</li> <li>• наем на велосипеди</li> <li>• наем на екипировка</li> <li>• туристически обиколки</li> <li>• екскурзоводи</li> <li>• курсове, работилници и др.</li> </ul>

#### Ключови моменти от управлението на приходите от допълнителни услуги в хотела

Най-важно е да се съблюдава цялостна интеграция на управлението на приходите от допълнителни услуги с общата стратегия в областта на ревеню мениджмънта на хотела. Трябва да има вътрешна съгласуваност и логика между тях, за да може клиентът да е доволен и да не се чувства излъган. Например, ако се използва стратегия за пакетни цени, включените допълнителни услуги трябва да са калкулирани, а ако се продават отделно – да имат по-висока единична цена, отколкото като са част от пакета. При всички случаи целта е повишаване на приходите, но не за сметка на удовлетвореността на клиента.

#### Кои са най-важните фактори, които управлението на приходите на дадена услуга следва да отчита?

1) *Продукт на хотела* (бизнес, ваканционен, семеен).

Различният продукт изисква различни допълващи услуги, съобразно потребностите на целевите си сегменти. Например, семейства с деца на почивка ще се нуждаят от детски клуб, докато бизнес

пътник в командировка ще има нужда от бизнес център с копирни услуги и принтер.

2) *Капацитет на хотела като цяло* (брой стаи/легла)

Капацитетът на хотела ще определя максималния брой гости, които биха могли да се възползват от дадена допълнителна услуга, като това е необходимо при планиране първоначалните разходи за инвестиция и потенциално потребление.

3) *Капацитет на хотела за предоставяне на съответната услуга* (колко гости могат да я ползват едновременно и за даден период от време)

Изключително важен фактор, който трябва да се вземе предвид при ревеню мениджмънта на допълнителните услуги. Ако капацитетът на допълнителната услуга е малък (например, при масажите) практически не всички гости ще могат да се възползват от нея. От друга страна, капацитетът на вътрешния басейн е относително голям, но отново има пряка връзка с общия капацитет на хотел, за да могат гостите да се чувстват комфортно.

4) *Интензивността на ползване на услугата от гостите на хотела* (ползвано количество от услугата от един гост)

Много добър пример се явява безжичният интернет (WiFi), който по принцип е наличен за всеки гост, но ако в даден момент всички решат да го ползват, очевидно качеството за всеки отделен ползвател ще намалее значително.

5) *Разходи за предоставяне на услугата* (постоянни, променливи / пределни, среден разход за обслужване на един гост)

Тук обикновено имаме зависимост – при по-високи постоянни разходи променливите разходи са ниски, и обратно. Например, наличието на детски клуб с аниматор на постоянен трудов договор прави променливите (пределни) разходи за всеки следващ клиент/дете съвсем малки – дали аниматорът ще занимава 2 или 12 деца не се отразява съществено на разходите. Противоположният пример е с предлагането на рум сервиз/кетъринг – променливите и пределните разходи са високи за всеки следващ клиент.

6) *Принос на услугата за конкурентоспособността на продукта и удовлетвореността на гостите*

Важно е да се отчетат и очакванията на клиента – в някои случаи той смята, че допълнителната услуга по подразбиране е калкулирана в цената и в такива случаи би бил разочарован, ако трябва да плаща – например паркинг или интернет. Докато в други ситуации клиентът не очаква услугата да бъде

предоставена като комплимент и има нагласа за плащане.

7) *Характеристиките на целевите гости на хотела, Позиционирането на хотела и Конкуренцията* също имат значение при решенията за ценообразуване на допълнителните услуги, защото определят цялостната стратегия на хотела по отношение на цените, в това число и на допълнителните услуги.

### **Инструменти за управление на приходите от допълнителни услуги в хотела**

Следвайки основните правила при управлението на приходите можем да определим следните инструменти, приложими за допълнителните услуги в хотела – *цена, управление на капацитета, кръстосани продажби и продажби на по-скъпи услуги.*

#### ✓ **Цени**

Когато една допълнителна услуга се включва в цената на стаята, тя се възприема като безплатна от клиента, независимо дали се ползва или не. В този случай е необходимо себестойността на услугата да се калкулира в цената на стаята. Подходящо е за услуги с ниски пределни разходи. Друг вариант за ценообразуване е да се предостави отделна цена, заплащана само от потребителите на услугата. Определянето кои допълнителни услуги да са включени в цената и кои – не, е комплексно решение, зависещо от редица фактори, обобщени в Таблица 2.

**Таблица 2. Критерии определящи ценообразуването на допълнителните услуги в хотела**

<b>Включена в цената на стаята</b>	<b>Отделна цена</b>
Ниска себестойност	Висока себестойност
Висок капацитет на хотела за предоставяне на услугата	Нисък капацитет на хотела за предоставяне на услугата
Допълнителната услуга се очаква от госта (базова)	Допълнителната услуга не се очаква от госта (екстра)
Висока интензивност на потреблението	Ниска интензивност на потреблението
Маловажни различия в потреблението на услугата от гостите	Съществени различия в потреблението на услугата от гостите
Колективно потребление	Индивидуализирано потребление
Предоставят се от хотела	Предоставят се от външен доставчик
<i>Басейн, интернет, паркинг</i>	<i>Конферентна зала, масаж, паркинг</i>

✓ **Управление на капацитета**

Обикновено капацитетът на услугата следва да е съобразен с предполагаемия брой гости, които ще я ползват едновременно и за определен период от време и той се определя при проектиране на хотела. Капацитетът на самия хотел също има значение от гледна точка на възможния потенциален брой гости, които биха могли да се възползват от услугата. При управлението на приходите от допълнителни услуги в хотела можем да използваме капацитета като инструмент за по-гъвкаво разпределение на гостите (например при разделяне/съединяване на конферентни зали), както и да изискваме предварителна резервация за ползване на услугата. Последното ни дава възможност за планиране и на нуждата от допълнителен персонал или консумативи. Ако стандартизираме продължителността на ползване (например: масаж от 30, 45, 60 минути) или планираме на смените на служителите според интензивността на ползване на услугата също можем до голяма степен да увеличим контрола над капацитета, а оттам и приходите от допълнителни услуги. Съвременна тенденция в хотелиерството е автоматизация на услугите<sup>4</sup>, което позволява увеличаване на капацитета на хотела за предоставяне на допълнителни услуги (например рум сервиз чрез специални роботи, налични по всяко време на денонощието). Все пак не бива да забравяме, че в центъра на обслужването стои клиента и неговата удовлетвореност, така че високите технологии не трябва да се превръщат в самоцел заради модни тенденции.

✓ **Кръстосани продажби** или стимулиране на потреблението на свързани/ допълващи услуги. Този инструмент изисква както наличие на информация за допълнителните услуги на различни места в хотела – рецепция, фоайе, асансьор, стая, спа център, бизнес център, ресторант, сайт,

вътрешна информационна система (таблет/смарт телевизор), така и по-активно поведение от страна на служителите. Служителите във всеки един отдел трябва да познават услугите, предоставяни от останалите им колеги и да ги предлагат в подходящ момент. Така се получават множество възможности за покупка / резервация на услуга – не само през отдела, който предоставя услугата, но и през други.

✓ **Продажба на по-скъпа услуга (upselling)**

Отново инструмент касаещ пряко проактивната позиция на служителите, но също така и по-голямо разнообразие от стандарт на предлагане на услугата – например няколко вида кафе-паузи, или масажи. Критичен момент при този инструмент за управление на приходите е правилната преценка за активно, но не и агресивно, предлагане на по-скъпи допълнителни услуги от служителите на хотела. В противен случай гостите могат да бъдат отблъснати от прекалената настойчивост и натиск от страна на служителите.

**Основни изводи относно управлението на допълнителни услуги в хотела**

- Допълнителните услуги могат да бъдат съществен източник на приходи, редом с основните услуги по настаняване и изхранване;
- Управлението на приходите от допълнителните услуги следва да се подчинява на общата стратегия на хотела;
- Необходима е проактивност от страна на служителите, както и специализирани обучения, за да бъдат по-ефективни при кръстосани продажби и продажби на по-скъпи услуги;
- Няма общовалидни рецепти, а само правила за вземане на решение.

**Литература:**

<sup>1</sup> Иванов, Ст., и Жечев, В. (2011). *Маркетинг в хотелиерството*. Варна: Зангадор.

<sup>2</sup> Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management – from theory to practice*. Varna: Zangador

<sup>3</sup> Кадиева, С. (2017). *Ролята на допълнителните услуги в хотелиерството за повишаване удовлетвореността на клиентите (по примера на висококатегорийни хотели в община Варна)*. Издателство "Наука и икономика", Икономически университет-Варна.

<sup>4</sup> Ivanov, S., Webster, C. & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, 1501-1517.