



სასტუმროს შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი

ტურიზმის ინდუსტრია წარმოადგენს მსოფლიო ეკონომიკის ერთერთ ყველაზე დინამურად განვითარებად დარგს, რომელსაც მსოფლიოს სახელმწიფოთა ეროვნული ეკონომიკებისათვის მრავალ მილიონიანი შემოსავალი და დამატებითი სამუშაო ადგილები მოაქვს; ამას განაპირობებს ის, რომ ტურიზმის ინდუსტრიას დიდი მულტიპლიკაციური ეფექტი გააჩნია; მასში მონაწილეობს როგორც უშუალოდ ტურისტული ობიექტები, ისე სხვადასხვა მომიჯნავე დარგები და ეკონომიკური სუბიექტები: ტურფირმები, სასტუმროები, კვების და ვაჭრობის ობიექტები, ტრანსპორტი, ტურისტული ობიექტების საამშენებლო ორგანიზაციები, ტურიზმისათვის კადრების მოსამზადებელი სასწავლო დაწესებულებები.

მსოფლიო სოციალურმა, პოლიტიკურმა, ეკონომიკურმა პროგრესმა ბოლო 20-30 წლის განმავლობაში, მოსახლეობის ფართო მასებისათვის, ტურიზმი გახდა უფრო ხელმისაწვდომი: ამაღლდა ქვეყნების ეკონომიკური პოტენციალი, გაიზარდა ქვეყნებს შორის ინტეგრაცია, დაიშალა საბჭოთა კავშირი და სოციალისტური თანამეგობრობა, ქვეყნებს შორის საზღვრები უფრო გამჭვირვალე გახდა; ყველაფერმა ამან გამოიწვია ტურიზმის ინდუსტრიის არნახული დინამიკა.

მრეწველობის სხვა დარგებთან შედარებით ტურიზმის ინდუსტრიის, როგორც ბიზნესის, მიზიდველობა გამოიხატება. პირველ რიგში, მასში ჩადებული სახსრების სწრაფ უკუგებაში.

თავისი მასშტაბებით და ფულადი სახსრების ბრუნვის მოცულობით, ტურიზმის ინდუსტრიაში პირველ ადგილზეა სასტუმრო ბიზნესი.

სასტუმროს შემოსავლები შედგება სხვადასხვა მომსახურებისაგან მიღებული შემოსავლების ჯამისაგან. ქვემოთ მოყვანილია სასტუმროების შემოსავლების წყაროების პროცენტული წილი საერთო შემოსავლების ჯამიდან (მსოფლიო სასტუმროების საშუალო სტატისტიკური მონაცემები): სასტუმროების მთლიანი შემოსავლების 50%-ს შეადგენს შემოსავლები ნომრების რეალიზაციიდან, კვების ობიექტებიდან -25%, დამატებითი შემოსავლები სასმელებიდან, რომელიც იყიდება ბუფეტებში, ბარებში, ღამის კლუბებში არის - 10%, დანარჩენ 15% შეადგენს შემოსავლები სხვადასხვა მომსახურებიდან (ტანსაცმლის ქიშქმენდა, დაუთავება, სატელეფონო მომსახურება და სხვა) (1).

ნოდარ სამხარაძე

**საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის
(სეუ) ასოცირებული პროფესორი
E-mail: nodarsamkharadze@gmail.com**

როგორც ზემოთმოყვანილი მონაცემებიდან ჩანს, სასტუმროს მთავარი შემოსავლის წყარო არის შემოსავლები ნომრების გაყიდვიდან; თავის მხრივ, ეს უკანასკნელი დამოკიდებულია ისეთ ძირითად ფაქტორებზე, როგორიც არის სასტუმროს ნომრების შევსების კოეფიციენტი და ნომრებზე ფასები.

სასტუმროს პროდუქტებზე მოთხოვნა წლის განმავლობაში იცვლება სეზონის, ადგილმდებარეობის, მსოფლიოში ეკონომიკური, პოლიტიკური სიტუაციის და სხვ. მიხედვით; მაგრამ უმეტესწილად მოთხოვნა იცვლება სეზონის მიხედვით: ზღვის კურორტებზე მდებარე სასტუმროების დატვირთვა ზამთარში მინიმუმამდე მცირდება, ასევე სეზონურად მერყეობს მთის საკურორტო ზონაში მდებარე სასტუმროების დატვირთვაც და აქედან გამომდინარე, შემოსავლებიც.

სასტუმრო პროდუქტების წარმოების და მიწოდების ხარჯები იყოფა მუდმივ და ცვლად დანახარჯებად; მუდმივ დანახარჯებს განეკუთვნებიან ისეთი ხარჯები, რომლებიც დამოკიდებული არ არის სასტუმროს ნომრების დატვირთვაზე (ხარჯები კომუნალურ მომსახურებაზე, ამორტიზაციაზე, ძირითადი პერსონალის ხელფასი და სხვა).

მინიმუმ, მუდმივი დანახარჯების ამოღების პრობლემა დგება მაშინ, როდესაც სასტუმროებში სეზონურობის ან სხვა რაიმე მიზეზით სანომრე ფონდის დატვირთვა მკვეთრად კლებულობს.

სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარება, ზოგადად, ეფუძნება როგორც საწარმოო პოტენციალის ექსტენსიურ განვითარებას (ახალი სასტუმროების მშენებლობა), ასევე, ამ ბიზნესის მართვის ახალი ტექნოლოგიების და სტრატეგიების ძებნას და დანერგვას. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც რაიმე მიზეზით, სანომრე ფონდის დატვირთვა კლებულობს.

სასტუმროს დატვირთვის გაზრდა შესაძლებელია ნომრებზე ფასის შემცირებით; მაგრამ აქ ისმის კითხვა: როდის, რამდენით, როგორი



კატეგორიის კლიენტებისთვის (წინასწარი ჯავშანის მქონე, კორპორატიული, ახლად შემოსული და სხვ.) შემცირდეს ფასები ისე, რომ შემოსავალი მოცემული პირობებისთვის მაქსიმალური იყოს? ფასების შემცირებით ხომ არ დაეცემა სასტუმროს პრესტიჟი, ან ხომ არ შეეწვევიან ტურისტები დაბალ ფასებს, ხოლო ფასების შემდგომი, სეზონური ზრდა, ხომ არ გამოიწვევს მათ უარს მოცემული სასტუმროს მომსახურებაზე? ხომ არ ჯობს შევინარჩუნოთ მაღალი ფასები? მართალია, გაყიდვები შემცირდება, მაგრამ მაღალი ფასების შენარჩუნება უფრო მეტ მოგებას ხომ არ მოიტანს, ამასთან თავიდან იქნება აცილებული ზემოთმოყვანილი უსიამოვნებები.

ამ და სხვა მრავალ კითხვაზე პასუხის გაცემა შესაძლებელი ხდება სასტუმროებში შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის (Revenue Management) დანერგვით.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი სასტუმრო ინდუსტრიაში შემოვიდა ავიაციიდან (2).

ავიაკომპანიები დიდ ზარალს ნახულობდნენ, როდესაც თვითმფრინავების შევსება იყო დაბალი. მათ გააცნობიერეს, რომ თვითმფრინავის ბილეთებზე ფასი უნდა ყოფილიყო მოქნილი, იმის მიხედვით, თუ როგორი იყო მათზე მოთხოვნა ყოველ კონკრეტულ რეისზე, ანუ სტატიკური - უცვლელი ფასების შემთხვევაში ყველა ბილეთის გაყიდვა შეუძლებელი იყო; აქედან გამომდინარე, წარმოიშვა ბილეთების გაყიდვის ისეთი ახალი, მოქნილი გზების მოძიების აუცილებლობა, რომლებიც საშუალებას მისცემდნენ კომპანიებს, დაეფარად პირველ რიგში ძირითადი ხარჯები, ხოლო, როდესაც ამისათვის საკმარისი ბილეთები გაიყიდებოდა, შემდეგ აეწიათ ფასები და მიეღოთ გარკვეული მოგება; სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კონკრეტულ დღეს, კონკრეტულ რეისზე, თვითმფრინავის ბილეთებზე დაბალი მოთხოვნის შემთხვევაში, ავიაკომპანია აწესებდა ჩვეულებრივზე (საკატალოგოზე) უფრო დაბალ ფასს; მიაღწევდა, რა გაყიდვების იმ რაოდენობას, როდესაც უზრუნველყოფილი იქნებოდა ამ რეისზე თვითმფრინავის საექსპლუატაციო ხარჯების ანაზღაურება, შემდეგ ავიაკომპანია მაღლა სწევდა ფასს და გარკვეულ მოგებასაც აღწევდა. ასე წარმოიშვა მარკეტინგული ხერხი, ე.წ. “7 day fare”, რის მიხედვითაც შვიდი და უფრო მეტი დღით ადრე ბილეთების დაჯავშნის შემთხვევაში, მომხმარებლები სარგებლობდნენ შეღავათიანი ტარიფებით.

80-იან წლებში ავიაციაში ყოველ კონკრეტულ რეისზე ფასების დიფერენცირების პიონერი იყო ავიაკომპანია British Airways; მოგვიანებით

ნებით უფრო შორს წავიდა ავიაკომპანია American Airlines, რომელმაც დაამკვიდრა ტერმინი “შემოსავლების ზრდის კონცეფცია” - Yield Management, რომელიც ითვალისწინებდა კომპანიაში აღრიცხვის და ანალიზის სისტემის დანერგვას, აგრეთვე ბილეთზე ფასების ვარიაციების საზღვრების დადგენას; აღნიშნული მეთოდი სხვა ავიაკომპანიებმაც გადაიღეს (3).

სასტუმროს ინდუსტრიაში პირველად შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი ავიაციიდან გადაიტანა სასტუმროების ქსელმა Marriot; გასაყიდი პროდუქტის თავისებურებების გამო ავიაციას და სასტუმროებს ბევრი საერთო აქვთ: 1. სასტუმროს ნომერი, ისევე როგორც თვითმფრინავში ადგილი გარკვეულ რეისზე, თუ არ იქნა რეალიზებული, შეუძლებელია გაიყიდოს შემდგომ, ანუ დღევანდელი შემოსავალი უკვალოდ დაიკარგება (ასეთივე თვისებების მატარებელია რკინიგზის, ავტობუსის, კინოს, თეატრის, ტაქსის, რიგი სხვა მომსახურების პროდუქტები); 2. ნომრის (ავიაბილეთის) წინასწარ დაჯავშნის შესაძლებლობა; 3. მოთხოვნა მიწოდების დასაბალანსებლად ტარიფების ცვლილების ფართო დიაპაზონი.

ავიაკომპანიებში დანერგილი ტერმინი “შემოსავლების ზრდის კონცეფცია” - Yield Management სასტუმრო ინდუსტრიაში, ასევე შემოტანილი იქნა სასტუმროების ქსელ Marriot-ის მიერ შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის (Revenue Management) სახელით, მართვის პრინციპები ორივე შემთხვევაში, თითქმის ანალოგიურია.

სასტუმროების ქსელმა Marriot-მა, ისევე როგორც კომპანია American Airlines-მა, შეიმუშავა საკუთარი ავტომატიზირებული სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს სასტუმროს ქსელის ყველა 160 ათას ნომერზე ყოველდღიური მოთხოვნის პროგნოზს და შესაბამის რეკომენდაციებს იძლევა ფასების ცვლილების საზღვრის დასადგენად; შედეგად, კომპანია უკვე 90-იანი წლების ბოლოს გამოიმუშავებდა ჩვეულებრივზე 150-200 მილიონ ამერიკული დოლარით მეტს (3).

უნდა აღინიშნოს, რომ შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის დანერგვა სასტუმროს ინდუსტრიაში მჭიდროდ არის დაკავშირებული GDS (Global Distribution Systems) - გლობალური სადისტრიბუციო ქსელის შექმნასთან, როგორც ადრეული დაჯავშნის ყველაზე მოხერხებულ საშუალებასთან.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის მთავარი არსი მდგომარეობს წლის განსაზღვრული პერიოდისათვის სასტუმროს ნომრებზე შესაფერისი ფასების დადგენასა და რეალიზაციაში სხვადასხვა არხების მეშვეობით. პირვე-



ელ რიგში საჭიროა განისაზღვროს კონკრეტული სასტუმროს კლიენტების წრე, ანუ სეგმენტი. რომელზეც იმუშავებს სასტუმრო წლის კონკრეტულ სეზონზე, კონკრეტულ ადგილას.

იმისათვის, რომ განისაზღვროს კლიენტების სეგმენტი, ასევე სასტუმროს ნომრებზე ფასების მომატების-დაკლების პერიოდები, საჭიროა მოთხოვნის პროგნოზირებისათვის გარკვეული უნარ-ჩვევების გამოთქმა; მოთხოვნის პროგნოზირების ძირითადი საფუძველია გასული წლებში სასტუმროს გაყიდვების სტატისტიკური მონაცემების შეგროვება და ანალიზი; საჭიროა გამოიკვეთოს კონკრეტული სასტუმროს მაქსიმალური და მინიმალური დატვირთვის პერიოდები, აგრეთვე კლიენტების რომელ სეგმენტზე მუშაობს სასტუმრო თვეების და კვირის დღეების მიხედვით, როდის იკავებენ სასტუმროს კორპორატიული და ინდივიდუალური კლიენტები, რა პერიოდისათვის იყიდება, იჯავშნება წინასწარ ნომრები, ცალკე აღირიცხება კლიენტის მიერ სასტუმროს ნომრის შეძენა უშუალო (წინასწარი დაჯავშნის გარეშე) განთავსებისას.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნომრებზე პიკური მოთხოვნების პროგნოზირება, როდესაც შესაძლებელია კლიენტებზე მაქსიმალური ფასის შეთავაზება, რაც დამატებითი მოგების მომტანია და ნაწილობრივ ანაზღაურებს დაბალი მოთხოვნის პერიოდის ზარალს.

დაბალი მოთხოვნის პერიოდში, შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი არ ითვალისწინებს ფასების დაწევას გარკვეული ნიშნულის ქვემოთ; როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, ძალზე დაბალი ფასები მოქმედებს სასტუმროს იმიჯზე; ჩნდება საშიშროება, რომ კლიენტები შეეჩვევიან დაბალ ფასებს, სეზონზე კი მისი მკვეთრად გაზრდა რთული იქნება და კლიენტების გადინებას გამოიწვევს; მით უმეტეს არ შეიძლება ისეთი სიტუაციის დაშვება, როდესაც ფასების დაწევა ფაქტიურად გაყიდვებს არ ზრდის.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის თეორიის მიხედვით, ფასი ნომერზე შეიძლება იცვლებოდეს როგორც სეზონის, კვირის დღეების, ასევე დღის განმავლობაშიც. მაგალითად, ნომრის ფასი, რომელიც გადახდილია გარკვეული დღისათვის წინასწარი დაჯავშნის გზით, როგორც წესი, ნაკლები უნდა იყოს ფასზე, რომელსაც იხდის კლიენტი „ჩემოდნით“, რომელიც შემოვიდა მოცემულ მომენტში სასტუმროში, გარანტირებულად იღებს ნომერს და იქვე იხდის მის საფასურს.

ელექტრონული გაყიდვების წახალისება შედარებით დაბალი ტარიფებით, შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის ერთერთი მეთოდია.

ამ დროს სასტუმრო მოგებაშია: ზოგადას სახსრებს გაყიდვების მენეჯერების ხელფასზე, კლიენტი გარანტირებული ყავს, ხოლო დარჩენილი ნომრების გაყიდვების პროგნოზირება უფრო იოლი ხდება.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი ითვალისწინებს ე.წ. სასტუმროს ნომრების ზენორმატიულ დაჯავშნა-რეალიზაციას, ე.წ. ოვერბუკინგს (Overbooking).

ოვერბუკინგი ითვალისწინებს ნომრების დაჯავშნა-გაყიდვას ფაქტიურად არსებულზე მეტი რაოდენობით, იმ გათვლით, რომ კლიენტების რაღაც რაოდენობა უარს იტყვის ჯავშანზე.

სასტუმრო ინდუსტრიაში ოვერბუკინგიც ავიაციიდან შემოვიდა: იქ იყიდება ან იჯავშნება იმაზე მეტი ადგილები, ვიდრე მოცემულ რეისზე თვითმფრინავში ადგილებია.

ოვერბუკინგის გამოყენების პრინციპიც ანალოგიურია სასტუმრო ინდუსტრიაშიც: ამ შემთხვევაში ერთი და იგივე ნომერი იჯავშნება რამოდენიმე კლიენტის მიერ, იმ გათვლით, რომ ვიღაც ჯავშანზე უარს იტყვის. ოვერბუკინგის გამოყენებას მასპინძლობის ინდუსტრიაში დიდ სიფრთხილეს და გამოცდილებას მოითხოვს. ზედმიწევნით უნდა იყოს შესწავლილი გასული წლების სტატისტიკა, საშუალოდ რამდენი კლიენტი აუქმებს ჯავშანს მოცემულ პერიოდში; ამასთანავე მენეჯმენტს უნდა ქონდეს მოქმედების ზუსტი ინსტრუქცია იმ შემთხვევისათვის, თუ ერთ ნომერზე ორი პრეტენდენტი აღმოჩნდება.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი ასევე ითვალისწინებს ე.წ. Stop Sale-ს მეთოდს, რომელიც ითვალისწინებს გაყიდვების შეჩერებას პიკური დატვირთვამდე 2-3 კვირით ადრე, იმისათვის, რომ კლიენტებს შემდგომში ნომრებზე მკვეთრად გაზრდილი ფასები შესთავაზონ.

როგორც ავღნიშნეთ, სასტუმროების ქსელი Marriot შემოსავლების მართვისათვის პროგრამულად-ცენტრალიზებულად აწარმოებს სტატისტიკას და გასცემს რეკომენდაციებს მთელ მსოფლიოში გაფანტული თავიანთი სასტუმროებისათვის; ასეთივე მეთოდებით სარგებლობენ სხვა ბრენდული სასტუმროები, რომლებსაც ფართო ქსელი გააჩნიათ; რაც შეეხება მსხვილ, ქსელგარეშე სასტუმროებს, რომელთაც დანერგილი აქვთ შემოსავლების მართვის მენეჯმენტი, მათ გააჩნიათ სპეციალური განყოფილებები, რომელთა თანამშრომლები ყოველდღიურად ადგენებენ თვალყურს სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე ცვლილებებს, აანალიზებენ თავიანთ გაყიდვებს, რათა ოპერატიულად გაუწიონ ნომრებზე ფასებს კორექტირება და



ამით დაეხმარონ გაყიდვების მენეჯმენტს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებაში.

შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის გამოყენება რეკომენდირებულია მცირე სასტუმროებშიც; აქ სტატისტიკის წარმოებას და რეკომენდაციების გაწევას, როგორც წესი, ემსახურება ერთი თანამშრომელი, რომელსაც ამავე დროს შეთავსებული აქვს სხვა ფუნქციებიც.

პრაქტიკამ აჩვენა შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის სიკეთეები სასტუმროში: იქ, სადაც დანერგილია ასეთი ინოვაციური მართვის მეთოდები, “საშუალო შემოსავლები ნომრებზე” (Revenue per available room), როგორც წესი, მატულობს საშუალოდ 4-7%-ით(4).

საქართველოში, განსაკუთრებით ისეთ საკურორტო ადგილებში, სადაც სასტუმროების დატვირთვა სეზონურ ცვალებადობას განიცდის, აღნიშნული მეთოდის დანერგვა საკმაოდ მომგებიანი იქნება; დიდ ბრენდულ სასტუმროებს (განსაკუთრებით ქსელურს), თავიანთი მარკეტინგულ სტრატეგია დამუშავებული და აპრობირებული აქვთ; ხოლო მცირე, საშუალო და საოჯახო სასტუმროების მფლობელებს მოუწოდებთ შეძლებისდაგვარად, დანერგონ შემოსავლების მართვის მენეჯმენტის გარკვეული ელემენტები, რათა აიცილონ თავიდან სეზონურობის უარყოფითი შედეგები, ხოლო სეზონზე მიაღწიონ სასტუმრო ფონდის მაქსიმალურ დატვირთვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. [www. Oturbizinese.ru/21.html](http://www.Oturbizinese.ru/21.html)
2. Revenue Management: истоки методики <http://hoteladvisors.ru/blog-2/Revenue-Management-istoki-metodiki>
3. Ю. Коташевская; Revenue Management:Новый инструмент в индустрий гостеприимства. HTTP://

RESTORANOFF.RU/SOLUTIONS/MARKETING/REVENUE-MANAGEMENT-NOVYY-INSTRUMENT-V-INDUSTRII-GOSTEPRIIMSTVA.

4. Принципы управления доходами гостиницы. <http://prohotelia.com.ua/2009/>