**ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ГОТЕЛЮ З ТУРФІРМАМИ**

1. Основи ефективної співпраці готелю та туроператора

[2. Схеми співпраці, основані на ризику](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259326&chapterid=85569)

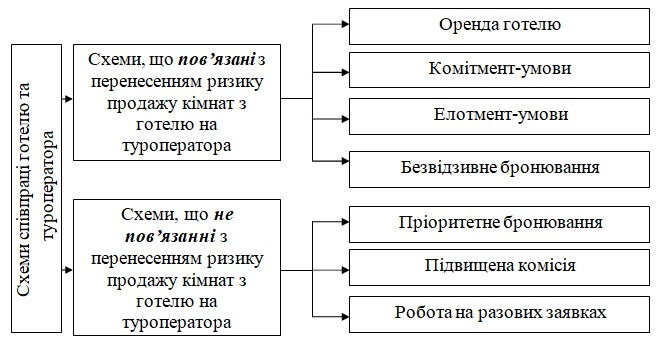
[3. Безризикові схеми співпраці між готелю і туроператора](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259326&chapterid=85574)

### **1. Основи ефективної співпраці готелю та туроператора**

Одним з основних напрямків діяльності підприємств готельного господарства взаємовідносини з [**туроператор**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198914&displayformat=dictionary)ами. Послуги готелів (основні – проживання та харчування та ряд додаткових) беруть участь у формуванні [**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)ів і, до того ж, складають питому вагу в ціні [**турпакет**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198915&displayformat=dictionary)а (до 40%). Це вимагає вибудовування ефективних взаємовідносин між представниками [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ичних підприємств та готелів.

На практиці існує багато схем такої співпраці, але уніфікованого набору схем взаємної співпраці готелю і туроператора не існує, оскільки як стратегія, так і стиль їх взаємодії багато в чому залежать від суб'єктивних факторів, ґрунтуються на наявних уявленнях сторін про можливості один одного, на репутації та іміджі потенційних партнерів.

Існуючі схеми співпраці туроператора та готелю можна умовно розбити на дві групи (рис.74):



**Рис.74. Схеми співпраці готелю та туроператора**

1. Схема співпраці пов'язана з перенесенням ризику продажу кімнат з готелю на туроператора. Зрозуміло, платою за понесення ризику туроператором є високі розміри дисконту на послуги готелю (до цієї групи ходять – оренда готелю, придбання блоків кімнат на умовах комітменту і елотменту, безвідзивне [**бронювання**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198836&displayformat=dictionary));

1. Схеми роботи, що не базуються на переході ризику від готелю до туроператора, але й не припускають значних знижок з боку готелю (до цієї групи відносять: пріоритетне бронювання, підвищену комісію і роботу на разових заявок).

Принципами ефективної співпраці між підприємствами готельного господарства та туристичними підприємствами є:

-  компроміс інтересів сторін. З одного боку, готель прагне найви[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)ніше продати власні послуги та забезпечити себе від можливості простою кімнат. З іншого боку, туроператор прагне якомога дешевше придбати послугу готелю, узявши при цьому на себе найменший ризик, пов'язаний  з подальшою реалізацією номерів. Кінцеве оформлення схеми взаємодії туроператора і готелю свідчить про те, що обидві сторони знайшли оптимальне рішення (передача ризику за конкретною ціною);

- об'єктивність готелю щодо визначення  вартості ризику для різних туроператорів. Цей принцип означає те, що туроператор, який узяв на себе максимальну частку ризику власника готелю, повинен отримати найменшу ціну кімнат, і навпаки;

- ідентичність умов спільної роботи для всіх учасників ринку. Умови реалізації номерів залежать від суб'єктивного ставлення керівництва готелю (наявний досвід спільної роботи, репутація оператора, особисті зв'язки менеджменту) до туроператора;

- подвійний вибір. Цей принцип означає, присутність фактора конкурентної боротьби за право реалізовувати кімнати конкретного готелю. Власники популярних готелів мають можливість вибирати найбільш вигідні для їх комерційних інтересів пропозиції туроператорів. З іншого боку, і готелі активно змагаються один з одним за можливість побудови ефективної співпраці з відомими туроператорами, пропонуючи, вигідні для них умови подальшої роботи (мінімізуючи переданий ризик, полегшуючи систему виплат, даючи відстрочку платежу);

- взаємна відповідальність. Оскільки будь-яка схема взаємодії туроператора та готелю фіксується в договорі, то різна не узгоджена між сторонами, зміна умов договору, що ініціюється одним з партнерів, веде до утиску прав або комерційних інтересів іншої сторони. Тому мають бути передбачені стороною – ініціатором змін виплати певного розміру штрафів, відшкодування збитків, понесених постраждалою стороною в результаті припинення дії договору.

### **2. Схеми співпраці, основані на ризику**

***Здавання в оренду готелю***

*Схема співпраці «оренда готелю»*– це обмін права готелю розпоряджатися готельними номерами на сплачену [**туроператор**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198914&displayformat=dictionary)ом суму орендної плати.

Економічний сенс цієї операції полягає не тільки в придбанні [**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)оператором права розпоряджатися готельними номерами від свого імені та з[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)но з власною політикою ціноутворення, але і в перенесенні ризику комерційної діяльності готелю (перш за все, пов'язаного з загрозою простою кімнат) в повному обсязі на туроператора. Це, в свою чергу, вимагає від власника готелю серйозного дисконту туроператору в ціні кожної кімнати. У ряді випадків вартість кімнат, що реалізуються на умовах оренди готелю, для туроператора може складати 40–60% від планової ціни відповідного сезону.

Оренда готелю є ризикованою операцією для туроператора і тому він має володіти солідними фінансовими ресурсами, повинен мати реальні можливості для ефективної реалізації кімнат протягом терміну оренди.

Незважаючи на значні знижки, рідко який готель не прийме пропозицію туроператора щодо оренди готелю. Оскільки в результаті подібної угоди власник готелю звільняється від будь-якого ризику, пов'язаного з простоєм кімнат, отримує значну передоплату ще до початку курортного сезону. Це дозволяє йому максимально підготовити як інфраструктуру, так і персонал готелю до прийому споживачів. З іншого боку, це вигідно і туроператору, оскільки він отримує шанс продавати тури за мінімальною для свого ринку ціною, що дозволить йому зміцнити свої позиції.

Під час оренди власник готелю (уповноважена особа) зобов'язаний здійснювати управління готелем, контролювати надання заявлених послуг мешканцям (прибирання номерів, заміна білизни, надання послуги «room– сервіс»), забезпечувати роботу всієї готельної інфраструктури з надання додаткових послуг, оплачувати в повному обсязі комунальні платежі, податкові збори тощо. Єдиним винятком з буденної роботи є його повне невтручання в процедуру [**бронювання**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198836&displayformat=dictionary) номерів і розрахунків з гостями якими впродовж всього терміну оренди займається туроператор. Готель отримує від споживача готельних послуг лише плату за використанні ним додаткові послуги, вартість яких не увійшла до ціни оренди.

Функції служби бронювання орендованого готелю зводяться до отримання від туроператора інформації про дати майбутніх заїздів, кількість та особисті дані споживачів готельних послуг, про умови їх розміщення (категорію номерів, систему харчування, перелік необхідних для поселення документів). Решта служб готелю (розселення, експлуатація, сервіс, безпеки, харчування) працює в звичному режимі, виконуючи закріплені за ними функції.

Розмір орендної плати залежить від ряду чинників:

-  класу готелю, його місця розташування і популярності;

-  категорії готельних номерів, що орендуються;

-  розміру номерного фонду готелю, що орендується;

-  терміну оренди. Чим він довший, чим більше несезонних або міжсезонних днів він охоплює, тим меншим буде розмір орендної плати. Очевидно, що найнижчою буде орендна плата на умовах цілорічної оренди, найбільш високою – у випадку оренду готелю тільки на високий або піковий сезони;

-  умов оплати орендної плати. Власник готелю зацікавлений в швидкому отриманні максимального розміру орендних платежів, тому з метою стимулювання оперативності орендних виплат може піти на додаткові знижки. Таким чином, якщо туроператор запропонує йому повну оплату оренди одноразову і до початку [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ичного сезону, у нього буде значно більше шансів отримати додаткові знижки;

-  обумовленої кількості і якості додаткових послуг, які включено до орендної плати;

-  динамічності пропонованого туроператором графіка заїзду гостей. Цей графік планується туроператором і надається підприємству готельного господарства у момент підписання договору оренди. В ньому вказується планована тривалість заїздів гостей, позначаються дати заїзду і виїзду гостей в майбутньому сезоні. Чим тривалішим буде заїзд, тим рідше змінюватимуться гості, отже, менше потрібно буде зусиль служб готелю на підготовку номерів до прийому нових споживачів. В цьому випадку у туроператора з'являється причина вимагати додаткового дисконту;

-  ступеня участі туроператора в удосконаленні готельного сервісу. Деякі туристичні оператори, орендуючи готель, власними силами організовують анімаційні програми для споживачів готельних послуг, наймають персонал для роботи на кухні, в ресторані, службі розміщення і сервісу. Це, безперечно, вигідно туроператорові, оскільки, щоб він не вдосконалив в готелі, все це піде на користь його ж туристам, додасть йому додаткові бали порівняно з конкурентами. Це також вигідно і готелю, який, завдяки зусиллям туроператора, звільняється від необхідності власних витрат на виконання цих заходів. Отримавши в оренду готель, туристичний оператор приступає до реалізації готельних номерів на свій розсуд, користуючись власною агентською мережею. Ця торгівля може будуватися трьома способами:

1)    реалізація кімнат на ринку туроператора у складі пропонованих ним [**турпакет**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198915&displayformat=dictionary)ів;

2)    реалізація    тільки    послуг    орендованого   готелю    на    ринку туроператора, що включається в тури інших операторів;

3)   реалізація кімнат безпосередньо при самому готелі.

***Продаж блоку місць на умовах комітменту***

*Схема співпраці «комітент-умови придбання блоків кімнат»*полягають в повній або частковій (не менше 50%) передоплаті заявленої кількості номерів безпосередньо перед сезоном, а також в практичній неможливості туроператора відмовитися від заявленого блоку до закінчення терміну комітменту.

Дана форма співпраці є популярною і характеризується набагато меншими, в порівнянні з орендою готелю, витратами та ризиком туроператора.

Комітмент-умови вигідні для підприємства готельного господарства, оскільки дають йому можливість отримання коштів за майбутні продажі своїх кімнат ще до настання сезону. Це дозволяє йому більш продуктивно підготувати інфраструктуру готелю до зустрічі споживачів готельних послуг і уникнути можливого ризику простою номерів.

У разі придбання блоків місць туроператор має можливість:

–       вибирати кількість кімнат, ризик за продаж яких він готовий перейняти на себе, регулюючи його власним досвідом роботи, можливостями продажів, ефективністю функціонування своєї агентської мережі;

–       купувати блоки місць одночасно в декількох готелях, що дає туроператорові можливість розширити асортимент своїх турів, орієнтуючи їх на різні сегменти туристичного ринку.

*Блок місць*– кількісна і тимчасово обмежена сукупність ліжко-місць в готелі, матеріальну відповідальність за продаж яких перед готелем несе туристичний оператор.

*Будь-який блок місць має такі характеристики*:

–   кількість номерів та їх категорія (перелік кімнат, право користування якими належить туроператорові);

–       тривалість блоку місць (термін використання блоку місць, що придбані туроператором);

–   розмір дисконту.

*Залежно від умов продажу блоки підрозділяють на декілька видів*:

–     суворо фіксовані – туроператор придбає конкретні номери, список яких вказується в додатку до договору придбання блоку. В результаті туроператор знає не тільки категорію та місткість номера, але й поверх, на якому номер розташований, куди виходять вікна цього номера, специфіку номера, тощо;

–   вільно фіксовані – туроператор придбає кімнати конкретної категорії або місткості без зазначення їх номерів. Це означає, що споживачі готельних послуг можуть бути розселеними в різних номерах, на різних поверхах готелю, але за умов повного збігу категорії і місткості номерів.

*Залежно від ступеня ризику, що приймається туроператором, блоки можна класифікувати на тверді і м'які:*

–       твердий блок місць передбачаються умови роботи за яких на туроператора покладається повна матеріальна відповідальність за реалізацію заявленого і сплаченого блоку місць протягом сезону. У разі погіршення кон'юнктури туристичного ринку, збитки повністю несе туроператор, а його відмова від блоку місць до закінчення строку дії договору без штрафних санкцій неможлива;

–     під м'яким блоком місць передбачаються умови роботи, що дають можливість туроператору відмовитись від частини або від цілого блоку за 7– 14 днів до планованого заїзду. Повідомлений про зміну розміру блоку місць готель має можливість з меншими збитками реалізувати номери на місці, або через інших, туроператорів, не вимагаючи при цьому оплати «згорілих» номерів з відмовника.

*Залежно від розміру придбані блоки можуть бути*:

–   ексклюзивні (якщо розмір блоку перевищує половину номерного фонду готелю);

–   великі (розмір блоку 30–50 % номерного фонду готелю);

–   значні (розмір блоку 15–30 % номерного фонду готелю);

–   незначні (до 15 % номерного фонду).

Розмір блоку, що заявляється, залежить, перш за все, від комерційних і фінансових можливостей туроператора.

***Придбання блоку місць на умовах елотменту***

Схема співпраці «елотмент-умови» передбачає подання заявки без передоплати про розміри і тривалість блоку місць, які прагне придбати туроператор. При цьому він має можливість вносити платежі на рахунок готелю безпосередньо перед кожним заїздом споживачів.

Працювати на умовах елотменту погоджуються або маловідомі готелі, або готелі в низький сезон. За умов елотменту готель ставить номери туроператора в постійну резервацію, проте гроші за зарезервовані кімнати готель отримує перед кожним новим заїздом споживачів (графік заїздів споживачів – найбільш поширені заїзди, кратні тижню проживання, – також узгоджується сторонами при підписанні договору). Це означає, що до закінчення обумовленого терміну (за 7–14 днів) до моменту заїзду споживачів туроператор передає інформацію щодо споживачів, які заїжджають і перераховує необхідну суму оплати за резервування кімнат.

У разі жорсткого блоку місць, розмір оплати за елотмент постійний і не залежить від реальної кількості споживачів, які заїжджають. Тобто, туроператор оплачує вартість зарезервованого блоку за термін типового заїзду. Якщо ж блок місць м'який, туроператорові може бути надана можливість не оплачувати нереалізовані номери, або, навпаки, збільшити кількість резервованих кімнат на термін певного заїзду.

Для готелю співпраця на елотмент-умовах при м'якому блоці місць менш вигідна.

Розмір плати за елотмент-умовами залежить від тих же умов, що і за комітент-умовами.

У практиці роботи туроператорів з готелями комітент-умови і елотмент–умови часто поєднуються і доповнюють одні одних. Так, оцінюючи власні можливості туроператор придбає комітментів на 20–30% від розміру регулярних відправлень, добираючи решту обсягу елотментами.

Розподіл блоку місць за фіксованими цінами формує статичну структуру майбутніх продаж готелю, які він може адаптувати до зміни ринкових умов. Тому раціональний підхід в розподілі блоку місць є довгостроковою передумовою росту доходів готелю.

Раціональний розподіл блоку місць полягає в реалізації таких основних положень:

-         зниження розміру блоку місць на дати високої активності з одночасним значним зростанням періоду повернення номерів у вільний продаж;

-         підвищення тарифів на номери, що реалізуються блоками на дати високої активності;

-         введення закритих дат (black-out dates) протягом року (зазвичай, на час різних заходів в місті), на які готель заздалегідь не продає місця за контрактними цінами.

***Співраця на умовах безвідзивного бронювання***

Схема співпраці «безвідзивне бронювання» – це резервування туроператором певної кількості кімнат на невеликий часовий період (найчастіше, на святкові, або на інші пікові дати) з вказанням в заявці крайнього терміну оплати броні. При цьому відмова туроператора від заброньованих номерів без сплати ним штрафних санкцій неможлива (безвідзивне бронювання).

Безвідзивне бронювання вигідне для туроператора, оскільки він максимально знижує ризик (номери резервуються на зручні для туроператора дати заїзду в найбільш популярні серед споживачів дати, а не на тривалий період), але при цьому залишає можливість розпоряджатися номерами від свого імені на власний розсуд.

З іншого боку, це вигідно і готелю, який перекладає ризик з реалізації кімнат на туроператора і до того ж не вимушений давати партнерові крупний дисконт.

Безвідзивне бронювання буває двох видів:

–         суворо фіксоване – резервування кімнат на конкретні дати без можливості туроператора змінювати дати або тривалість заїздів;

–    пролонговане бронювання – це безвідзивне бронювання, при якому туроператор має можливість перенести на пізніший термін дати заїзду без сплати готелю штрафних санкцій.

### **3. Безризикові схеми співпраці між готелю і туроператора**

***Робота на умовах підвищеної комісії***

*Робота на умовах підвищеної комісії*– це резервування і оплата кімнат під конкретного [**туроператор**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198914&displayformat=dictionary)а, що вніс передоплату чи повністю сплатив вартість послуг, сплачених [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ом. В цьому випадку, навіть у разі відмови клієнта від [**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)у, штрафні санкції туроператора перекладаються на туриста, який відмовився від послуги. В даних випадках прийнято говорити не про дисконт, а про комісійну винагороду туроператорові з боку готелю.

Комісійна винагорода (комісія) – це певний розмір винагороди в ціні номера, встановлений готелем, що формує дохід туроператора з кожного проданого ліжко-місця.

Розмір встановленої комісійної винагороди залежить від числа споживачів, що поставляються туроператором. Готелі, які співпрацюють на умовах комісії використовують прогресивну шкалу розміру комісійної винагороди. Наприклад, готель А може збільшити комісію з 10% до 12% при досягненні туроператором рівня продажів в 1000 ліжко-місць за сезон, далі, досягнувши рівня в 1500 ліжко-місць в перебігу того ж самого сезону.  комісія зростає до 15% і так далі. Такий підхід називають прогресивною комісією. Прогресивна комісія може бути двох видів – напрацьована і стартова.

*Напрацьована прогресивна комісія*змінюється протягом сезону залежно від кількості поставлених туроператором постояльців. Так, на початку сезону вона мінімальна, до кінця сезону може зростати.

Напрацьована прогресивна комісія має дві форми практичного застосування:

–  без зворотної сили (коли підвищення комісійної винагороди стосується лише майбутніх клієнтів. В наведеному вище прикладі, за розміром комісії в 12% вважатимуться тільки ліжко-місця, які продані понад 1000 і нижче 1500);

–   має зворотну силу (в цьому випадку, у момент підвищення комісійної винагороди готель проводить перерахунок по всіх раніше відправленими клієнтами з корегуванням на вищу комісію. В нашому випадку, після досягнення рівня продажів в 1000 ліжко-місць за сезон, туроператор отримує 12% комісію, після чого відбувається перерахунок по всіх раніше проданих ліжко-дням і готель повертає операторові суму, що її перевищує).

З іншого боку, стартова підвищена комісія відрізняється від напрацьованої тим, що окремим туроператорам готель може надавати вищу комісію вже перед початком сезону. Такий індивідуальний підхід ґрунтується на досвіді роботи з конкретним туроператором, обсязі поставлених ним клієнтів в минулому сезоні, особистих симпатіях і зв'язках керівництва готелю та туроператора.

**Робота на умовах пріоритетного**[**бронювання**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198836&displayformat=dictionary)

Пріоритетне бронювання має не стільки економічний сенс, скільки є чинником, який полегшує щоденну роботу туроператора, пов'язану з разовим бронюванням кімнат в готелі. Під цією формою співпраці розуміється, що готель розглядає і підтверджує заявки туроператора поза чергою і з максимальним пріоритетом. Пріоритет заявки означає, що служба бронювання готелю може підтвердити заявку туроператора на шкоду інтересам інших туроператорів, що мають в цьому готелі заброньовані, але неоплачені кімнати. Право пріоритетного бронювання зазвичай не оформляється. В більшості випадків цим правом наділяють туроператорів, що мають позитивний досвід роботи з даним готелем, налагоджені особисті зв'язки.

**Разові заявки на умовах стандартної комісії**

Це найбільш примітивна форма співпраці готелю і туроператора, що не передбачає певних обов'язків чи ризиків, а, відповідно, і знижок.

Резервування номера відбувається за бажанням конкретного споживача, або за передоплатою, яку він вніс.

Робота по разових заявках на практиці може здійснюватись двома способами – з оплатою послуг туроператорові та з оплатою послуг на місці. У першому випадку туроператор приймає від споживача повну оплату вартості готельних послуг і до закінчення встановленого, в підтвердженні бронювання терміну, оплачує рахунок готелю, залишаючи собі розмір своїх комісійних. У другому випадку розрахунок між споживачем готельних послуг і готелем відбувається безпосередньо в готелі. При цьому розмір комісійної винагороди автоматично зараховується на спеціально відкритий для туроператора рахунок в готелі. Після закінчення визначеного в договорі терміну (зазвичай, раз на місяць) працівниками туроператора і готелю складається акт звіряння виконаних робіт, в якому відмічається сума комісійної винагороди туроператора за минулий період.