



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Authors' contribution/  
Wkład autorów:  
A. Study design/  
Zaplanowanie badań  
B. Data collection/  
Zebranie danych  
C. Statistical analysis/  
Analiza statystyczna  
D. Data interpretation/  
Interpretacja danych/  
E. Manuscript preparation/  
Przygotowanie tekstu  
F. Literature search/  
Opracowanie  
piśmiennictwa  
G. Funds collection/  
Pozyskanie funduszy

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: L83, M29, M40

Submitted:  
July 2022

Accepted:  
July 2022

Tables: 1  
Figures: 0  
References: 25

ORYGINALNY ARTYKUŁ  
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: L83, M29, M40

Zgłoszony:  
lipiec 2022

Zaakceptowany:  
lipiec 2022

Tabele: 1  
Rysunki: 0  
Literatura: 25

## PRICING STRATEGIES IN THE REVENUE MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL ENTERPRISES

### STRATEGIE CENOWE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZYCHODAMI W OBIEKTACH HOTELOWYCH

Iryna Melnyk<sup>(E,F)1</sup> Marta Barna<sup>(A,B,E)1</sup>

<sup>1</sup> Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Ukraine

<sup>1</sup> Katedra Turystyki oraz Branży Hotelarskiej i Restauracyjnej, Lwowski Uniwersytet Handlowo-Ekonomiczny, Ukraina

Citation:

Melnyk, I., Barna, M., (2022). Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprises / Strategie cenowe w systemie zarządzania przychodami w obiektach hotelowych. *Economic and Regional Studies*, 15(3), 384-397. <https://doi.org/10.2478/ers-2022-0026>

**Guest Editor** dr. hab. Joanna Rakowska, Institute of Economics and Finance, Warsaw University of Life Sciences (SGGW), Poland

#### Abstract

**Subject and purpose of work:** Substantiation of the principles of formation of the pricing policy of hotel enterprises while considering the segmentation of the client base, existing patterns and pricing strategies according to revenue management system.

**Materials and methods:** the material of the article is based on the study of theoretical and practical aspects of the pricing strategy in the system of management of hotel enterprises. Scientific articles and practical recommendations of revenue managers were used, on the basis of which the principles of pricing hotel services were summarized, depending on the preferences and requirements of various consumer segments.

**Results:** It has been established that when using certain strategies, it is necessary to systematize how and when hotel services are booked by representatives of the main market segments, as well as to correctly assess the elasticity of their demand.

**Conclusions:** Revenue management from the sale of hotel services involves the use of flexible prices for the same type of revenue, the value of prices are determined depending on the period of sale of this product until the product becomes unusable. This premise implies the need to develop an appropriate tariff policy and define certain volumes of these services.

**Keywords:** revenue management, hotel enterprise, hotel industry, pricing strategy

#### Streszczenie

**Przedmiot i cel opracowania:** Usystematyzowanie zasad kształtowania polityki cenowej w obiektach hotelowych z uwzględnieniem segmentacji bazy klientów oraz dotychczasowych wzorców i strategii cenowych według systemu zarządzania przychodami.

**Materiały i metody:** Podstawą tego opracowania jest analiza teoretycznych i praktycznych aspektów strategii cenowej w systemie zarządzania obiektami hotelowymi. W opracowaniu wykorzystano artykuły naukowe oraz praktyczne rekomendacje osób odpowiedzialnych za zarządzanie przychodami, na podstawie których sporządzono zestawienie zasad wyceny usług hotelarskich w zależności od preferencji i wymagań poszczególnych segmentów konsumentów.

**Wyniki:** Ustalono, że – w przypadku stosowania określonych strategii – należy usystematyzować sposób i terminy rezerwacji usług hotelarskich przez przedstawicieli głównych segmentów rynku, a także prawidłowo ocenić elastyczność ich zapotrzebowania na takie usługi.

**Address for correspondence/ Adres korespondencyjny:** Iryna Melnyk, prof. (ORCID: 0000-0002-3132-6500) ([gaveshta@gmail.com](mailto:gaveshta@gmail.com)); Marta Barna, prof. (ORCID: 0000-0001-5248-9774) ([martabarna@lute.lviv.ua](mailto:martabarna@lute.lviv.ua)), Department of tourism and hotel&restaurant business, Lviv University of Trade and Economics, Tuhan-Baranovskoho St, 10, Ukraine, phone: +380 66 871 8012

**Journal included in:** ERIH PLUS; AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Whelist; CNKI Scholar; CNPIEC – cnpLINKer; EBSCO Discovery Service; EBSCO-CEEAS; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2020: 100,00; J-Gate; KESLI-NDSL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education 2021: 20 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TDNet; WanFang Data; WorldCat.

**Copyright:** © The Authors, 2022. **Publisher:** John Paul II University of Applied Sciences in Biala Podlaska, Poland.

**Wnioski:** Zarządzanie przychodami ze sprzedaży usług hotelarskich polega na stosowaniu elastycznych cen w odniesieniu do tej samej kategorii przychodów; wysokość cen zależy od okresu, w którym dochodzi do sprzedaży produktu, aż do momentu, w którym produktu nie będzie już można sprzedać. Przesłanka ta zakłada konieczność opracowania odpowiedniej polityki cenowej oraz określenia konkretnych wolumenów tych usług.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przychodami, obiekty hotelowe, branża hotelarska, strategia cenowa

## Introduction

The basis for the successful functioning of a hotel enterprise of any form of ownership is the income received from the main and additional activities of its divisions: rooms, restaurants and bars, fitness centers and other profit centers. Income is mainly generated through the use of adequate prices. A flexible pricing policy allows the hotel to fully take into account the characteristics of the client base, while a variety of tariff rates allows you to receive additional income by attracting client groups from different market segments. The principles of forming your own pricing policy, taking into account the segmentation of the client base, the impact of various tariffs on the final result of business activity, existing patterns and dependencies are the key components of the revenue management system, and their generalization formed the purpose of this article.

## Materials and methods

The material of the article is based on the study of theoretical and practical aspects of the pricing strategy in the management system of hotel enterprises. Scientific articles and practical recommendations of revenue managers were used, on the basis of which the principles of pricing hotel services were summarized, depending on the preferences and requirements of various consumer segments.

Additionally, we carried out a field research based on a special questionnaire, the answers to which allowed us to understand the practical justification of the selected price strategies. We chose revenue managers, sales managers, marketers and other specialists responsible for the pricing process in hotel enterprises as respondents. Each survey participant (120 people) was asked 15 open-ended questions that related to the following aspects: the use of dynamic pricing strategies; approaches and criteria for segmentation of consumers of hotel services; the use of pricing strategies at a specific time for a specific segment. It should be noted that the selected respondents represented two groups of accommodation facilities, namely: 4-5 stars hotels with a full range of basic and additional hotel services (concierge, conference service, spa, etc.) and budget 1-2 stars hotels with the same type of room stock and limited hotel services.

## Wprowadzenie

Dochody uzyskiwane z głównej i dodatkowej działalności: sprzedaży pokoi, usług restauracji i barów, centrów fitness i innego typu usług generujących zysk są podstawą pomyślnego funkcjonowania obiektu hotelowego o dowolnej strukturze własności. Głównym motorem zysku są odpowiednie ceny. Elastyczna polityka cenowa pozwala hotelowi w pełni uwzględnić charakterystykę bazy klientów, a różnorodność stawek umożliwi uzyskanie dodatkowego dochodu poprzez przyciągnięcie grup klientów z różnych segmentów rynku. Kluczowymi elementami systemu zarządzania przychodami są zasady kształtowania własnej polityki cenowej, uwzględniające segmentację bazy klientów, wpływ różnych taryf na końcowe wyniki biznesowe, dostępne wzorce i zależności, a celem tego opracowania było ich usystematyzowanie.

## Materiały i metody

Podstawą tego opracowania jest analiza teoretycznych i praktycznych aspektów strategii cenowej w systemie zarządzania obiektami hotelowymi. W opracowaniu wykorzystano artykuły naukowe oraz praktyczne rekomendacje osób odpowiedzialnych za zarządzanie przychodami, na podstawie których sporządzono zestawienie zasad wyceny usług hotelarskich w zależności od preferencji i wymagań poszczególnych segmentów konsumentów.

Dodatkowo przeprowadzono badania terenowe w oparciu o specjalny kwestionariusz, aby lepiej zrozumieć zasadność stosowania wybranych strategii cenowych w praktyce. Jako respondentów wybrano osoby odpowiedzialne za zarządzanie przychodami, managerów sprzedaży, marketingowców oraz innych specjalistów odpowiedzialnych za proces wyceny w obiektach hotelowych. Każdemu respondentowi (120 osobom) zadano 15 pytań otwartych, które dotyczyły następujących kwestii: stosowanie dynamicznych strategii cenowych, strategie i kryteria segmentacji konsumentów usług hotelarskich oraz stosowanie strategii cenowych w określonym czasie i w odniesieniu do określonego segmentu klientów. Należy zauważyć, że wybrani respondenci reprezentowali dwie grupy obiektów noclegowych, a mianowicie: hotele 4-5 gwiazdkowe z pełną gamą podstawowych i dodatkowych usług hotelowych (concierge, usługi konferencyjne, spa itp.) oraz hotele

ekonomiczne 1-2 gwiazdkowe, oferujące ten sam rodzaj pokoi i ograniczony zakres usług hotelowych.

## Results of empirical studies

The active development of hotel chains using aggressive marketing strategies has forced many hoteliers to take a fresh look at their established business practices and think about the real positioning of their enterprises. Today it is already possible to unequivocally ascertain that all decisions related to pricing are based on the economic principles of supply and demand correlation (*Adhikari, Basu, Raj, 2013*). More precisely, the relative demand for the available supply in a certain period of time determines the price of accommodation services. This basic principle of market theory is equally applicable to both manufacturing and service industries. Of course, the variety of marketing tactics used by modern hotel enterprises swings the pendulum of demand in one direction or another. However, pricing has been and remains the main source of revenue. The selling price of accommodation services, food and beverages, etc. is without a doubt a factor in determining whether a hotel will make a profit or remain at a loss. An effective guest service policy, a well-thought-out complementary offer, and even an optimal hotel location cannot, by themselves, ensure the profitability of operations if the price of these services does not cover costs or scares away potential customers. No luxury hotel rooms, fancy restaurants or state-of-the-art conference rooms will be of any interest if they cannot generate a rate of return worthy of the attention of owners and investors. The latter, in turn, are driven by a completely understandable desire to profitably allocate their free financial resources. On the other hand, hospitality business owners also have countless uses for their funds. And if these enterprises do not provide their owners with an adequate rate of return, they will use the available funds in other areas of business activity.

Over the past decade, the issue of pricing has received new content in each individual hotel enterprise. And this is not a tribute to the new economic formation, but a necessary component of professional knowledge, without which it is impossible to succeed in the hospitality industry (*Avinal, 2005*). The concept of revenue management reached its popularity by the 1980s and continues to evolve to the present day (*Denizci Guillet, 2015*). Exponentially improving computer technology, in turn, contributes to the further implementation of this approach in the hospitality industry. But, in fact, this concept is not new, since even the owners of inns of the 19th century knew that during the periods of low demand for accommodation services, it could be stimulated by reducing the prices of those categories

## Wyniki badań empirycznych

Aktywny rozwój sieci hotelowych wykorzystujących agresywne strategie marketingowe skłonił wielu hotelarzy, by z innej perspektywy spojrzeć na utrwalone praktyki biznesowe i zastanowić się nad pozycjonowaniem swoich przedsiębiorstw. Dziś nie ulega wątpliwości, że wszelkie decyzje cenowe opierają się na ekonomicznych zasadach podaży i popytu (*Adhikari, Basu, Raj, 2013*). Uszczegóławiając to stwierdzenie, cenę usług noclegowych determinuje względny popyt na dostępną ofertę w danym okresie. Ta podstawowa zasada wywodząca się z teorii rynku ma zastosowanie zarówno w przemyśle wytwórczym, jak i usługowym. Różnorodność taktyk marketingowych stosowanych przez nowoczesne obiekty hotelowe w naturalny sposób wpływa na wychylenia wahadła popytu w jednym i drugim kierunku. Niemniej głównym źródłem przychodów były i nadal są ceny. Czynnikiem decydującym o tym, czy hotel przyniesie zysk, czy też poniesie stratę, jest cena sprzedaży usług noclegowych, żywności, napojów itp. Skuteczna polityka obsługi gości, przemyślana oferta usług uzupełniających, a nawet optymalna lokalizacja hotelu nie mogą same w sobie zapewnić rentowności obiektu, jeżeli cena oferowanych usług nie pokrywa kosztów lub odstrasza potencjalnych klientów. Luksusowe pokoje hotelowe, wykwintne restauracje czy nowoczesne sale konferencyjne będą bezużyteczne, jeśli nie będą w stanie wygenerować stopy zwrotu zadowalającej właścicieli i inwestorów. Ci z kolei kierują się całkowicie zrozumiałą chęcią zyskowej alokacji wolnych środków finansowych. Z drugiej strony właściciele obiektów hotelowych dysponują niezliczonymi możliwościami wykorzystania swoich funduszy. Jeśli obiekty hotelowe nie zapewnią swoim właścicielom odpowiedniej stopy zwrotu, ułożą dostępne środki w innych obszarach działalności biznesowej.

W minionej dekadzie kwestia cen nabrała zupełnie nowego wymiaru w każdym przedsiębiorstwie hotelarskim. Nie jest to hołd złożony nowej polityce gospodarczej, ale niezbędny składnik wiedzy fachowej, bez której nie da się odnieść sukcesu w branży hotelarskiej (*Avinal, 2005*). Koncepcja zarządzania przychodami stała się popularna w latach 80. XX wieku i ewoluuje do dnia dzisiejszego (*Denizci Guillet, 2015*). Skokowy rozwój technologii komputerowej przyczynia się do dalszego rozpowszechniania tego podejścia w branży hotelarskiej. Koncepcja ta nie jest de facto nowa, skoro nawet właściciele XIX-wiecznych zajazdów wiedzieli, że w okresach niskiego popytu na noclegi sprzedaż można pobudzić, obniżając ceny tych kategorii pokoi, które nie cieszą się dużym zainteresowaniem (*Beck, Knutson, Cha and Kim, 2011*).

of hotel rooms that were not in high demand (*Beck, Knutson, Cha and Kim, 2011*). And vice versa, during periods of high demand, the occupancy of the room fund increases so much that sometimes it comes close to the 100% mark. Rates can be raised during this period, as guests are willing to overpay but have guaranteed accommodation. Most hotel managers widely apply this concept of supply and demand balance when conducting their own pricing policy.

The most widespread and conscious use of the principle of discounting to stimulate demand has begun to be used by airlines that have a wide range of different tariffs for passenger seats of the same class, sold directly by the airline or through various market intermediaries (*Talluri, Ryzin, 2004*). Airlines have long installed computer programs to manage revenue. These programs help determine in advance how many seats and at what fare will be offered for sale in order to get the maximum profit from each flight.

The application of revenue management practices has become possible in the hotel business due to the analogy of accommodation services and air travel, namely:

- the offer of these services is limited for a short time period, in addition, they have a common goal - to use the limited number of places available with the maximum possible profit;
- in both cases, a certain number of places in hotels and planes are booked in advance;
- a hotel product, like the offer of airlines, is characterized by an extremely limited shelf life and the impossibility of stockpiling;
- the demand for hotel services, as well as the need for air transportation, is extremely unstable and subject to significant fluctuations, primarily seasonal, not only by months, but also by days of the week;
- variable costs in both cases remain low compared to marginal profit;
- both types of business attract customers who are equally sensitive to price and time factors (*Tranter, Stuart-Hill and Parker, 2009*).

But at the same time, the method of revenue management practiced by airlines becomes much more complex when applied to the hospitality industry. The fact is that when booking a hotel for one night, a guest can stay in it for two or more nights, and can also suddenly shorten the time of their stay. In this case, the hotel revenue management system should take into account such situations and allow compromises to be found that suit both parties. In addition to this, attention should be paid to which market segment a particular guest belongs to. So, for example, some categories of guests are able to compensate for the discounts received on accommodation by the demand for other types of hotel services, primarily

I odwrotnie, w okresach dużego popytu obłożenie pokoiw wzrasta tak bardzo, że niekiedy zbliża się do poziomu 100%. W tym okresie ceny mogą wzrastać, ponieważ goście są skłonni przepłacić, aby mieć gwarancję zakwaterowania. Większość menedżerów hoteli powszechnie stosuje tę koncepcję równowagi podaży i popytu we własnej polityce cenowej.

Świadome stosowanie zasady obniżania cen w celu stymulowania popytu jest najbardziej rozpowszechnione w liniach lotniczych, które oferują szeroki wybór różnych taryf na miejsca pasażerskie tej samej klasy, sprzedawane bezpośrednio przez linię lotniczą lub za pośrednictwem różnych pośredników rynkowych (*Talluri, Ryzin, 2004*). Linie lotnicze od dawna korzystają z programów komputerowych do zarządzania przychodami. Programy te pomagają z góry określić, ile miejsc będzie dostępnych w sprzedaży i w jakiej cenie, aby uzyskać maksymalny zysk z każdego lotu.

Praktyki w zakresie zarządzania przychodami wkroczyły do branży hotelarskiej ze względu na podobieństwo usług noclegowych i podróży lotniczych, a mianowicie:

- oferta tych usług jest ograniczona czasowo, dodatkowo mają wspólny cel, mianowicie wykorzystanie ograniczonej liczby dostępnych miejsc z maksymalnym zyskiem;
- w obu przypadkach pewna liczba miejsc w hotelach i samolotach jest rezerwowana z wyprzedzeniem;
- produkt hotelowy, podobnie jak oferta linii lotniczych, charakteryzuje się ograniczonym terminem przydatności i brakiem możliwości magazynowania;
- popyt na usługi hotelarskie, a także zapotrzebowanie na transport lotniczy są wysoce niestabilne i podlegają znacznym wahaniom, przede wszystkim sezonowym, nie tylko w wymiarze miesięcznym, ale także w poszczególnych dniach tygodnia;
- koszty zmienne w obu przypadkach pozostają niskie w porównaniu do zysku krańcowego;
- oba rodzaje działalności przyciągają klientów o zbliżonej wrażliwości na czynniki cenowe i czasowe (*Tranter, Stuart-Hill and Parker, 2009*).

Należy zauważyć, że metoda zarządzania przychodami praktykowana przez linie lotnicze staje się znacznie bardziej złożona, jeżeli jest stosowana w branży hotelarskiej. Faktem jest, że rezerwując hotel na jedną noc, gość może ostatecznie przebywać w obiekcie dwie lub więcej nocy, a także może nagle skrócić czas pobytu. System zarządzania przychodami hotelu powinien uwzględniać takie sytuacje i umożliwiać wypracowanie kompromisu, który zadowoli obie strony. Należy też zwrócić uwagę, do jakiego segmentu rynku zalicza się dany gość. Niektóre kategorie gości mogą rekompensować przyznane rabaty na zakwaterowanie, jeżeli generują popyt na

for food and drinks. This contributes to an increase in income from hotel activities in general. Therefore, the revenue management program should take into account activities related not only to the sale of accommodation services, but also the sale of additional services (Ropero, 2011).

Airlines have a wide range of fares that charge different prices for the same seats. The client knows that the earlier he books the tickets, the lower the prices will usually be. At the same time, this provision is not always applied by hotel operators, so the hotel revenue management system should take into account the effect on sales as a result of such practices.

Further, in general, the competitive environment in the air travel and hotel services market differs significantly: on airlines, as a rule, one or two main carriers operate in a certain direction, while the hotel market operates in conditions of fierce competition. In this sense, the consumer has a large selection of hotel rooms for all budgets, except for short periods of high demand when hotel prices rise significantly.

In addition, the demand for hotel services is less elastic than the demand for flights. However, the demand for a particular hotel or a particular type of hotel rooms in a particular geographic area can be significantly influenced by the pricing policy pursued by that hotel. In this regard, it is important to timely determine the market specialization of the hotel, as well as to characterize the existing demand in terms of its elasticity. This data will allow us to pursue a pricing policy that best meets the needs of each of the market segments separately.

At its core, hotel revenue management is a systematic (automated) approach to pricing through the process of managing the inventory of rooms and deciding how to price each room in that inventory (Queenan, Ferguson and Stratman, 2011). The primary goals of this approach are to maximize income in any given period of time. In other words, depending on the predicted indicators of demand for accommodation services, there is a constant adjustment of prices, reflecting market trends. Thus, a key element of the revenue management system of a hotel enterprise is the forecasting of demand for future periods.

The fact that accommodation price fluctuations have an impact on both occupancy and hotel revenues indicates the complexity of the revenue management issue. As applied research has shown, it is impossible to talk about revenue management, limiting the scope of your attention only to the area of proceeds from the sale of hotel rooms. The problem of revenue management is especially complicated when it comes to discounting the cost of accommodation services not on a general, but on a selective basis, where the sale involves rooms for which buyers can compete. In order for a hotel to develop its own revenue management strategy, the following elements must be included:

inne rodzaje usług hotelowych, przede wszystkim wyżywienie i napoje. Przyczynia się to do ogólnego wzrostu przychodów z działalności hotelarskiej. W programie zarządzania przychodami należy zatem uwzględnić działania związane nie tylko ze sprzedażą usług noclegowych, ale również ze sprzedażą usług dodatkowych (Ropero, 2011).

Linie lotnicze stosują szeroką gamę taryf, które naliczają różne ceny za te same miejsca w samolocie. Klient zdaje sobie sprawę z tego, że im wcześniej zarezerwuje bilety, tym zazwyczaj ceny będą niższe. Operatorzy hoteli nie zawsze stosują tę zasadę, więc system zarządzania przychodami hoteli powinien uwzględniać wpływ takich praktyk na sprzedaż.

Ponadto środowisko konkurencyjne na rynku podróży lotniczych i usług hotelarskich jest zasadniczo różne: w branży lotniczej dany kierunek z reguły obsługuje jeden lub dwóch głównych przewoźników, podczas gdy branża hotelarska działa w warunkach ostrej konkurencji. W tym sensie konsument może wybierać z szerokiej oferty pokoi hotelowych na każdą kieszeń, z wyjątkiem krótkich okresów wysokiego popytu, kiedy ceny pokoi hotelowych znacząco rosną.

Popyt na usługi hotelarskie jest też mniej elastyczny niż popyt na loty. Prowadzona przez określony hotel polityka cenowa może mieć jednak istotny wpływ na popyt na ten konkretny hotel lub określony rodzaj pokoi hotelowych w określonym obszarze geograficznym. W związku z tym ważne jest, aby precyzyjnie określić specjalizację hotelu na rynku, a także scharakteryzować elastyczność istniejącego popytu. Takie dane umożliwią prowadzenie polityki cenowej, która najlepiej odpowiada potrzebom każdego segmentów rynku z osobna.

U podstaw zarządzania przychodami hotelu leży usystematyzowane (zautomatyzowane) podejście do wyceny oparte na procesie zarządzania bazą pokoi i decydowaniu o tym, jak wycenić każdy z dostępnych pokoi (Queenan, Ferguson and Stratman, 2011). Podstawowym celem tego podejścia jest maksymalizacja dochodu w każdym okresie. Innymi słowy, mamy do czynienia ze stałą korektą cen, odzwierciedlającą trendy rynkowe, w zależności od przewidywanych wskaźników popytu na usługi noclegowe. Oznacza to, że kluczowym elementem systemu zarządzania przychodami w przedsiębiorstwie hotelarskim jest prognozowanie przyszłego popytu w danym okresie.

O złożoności kwestii zarządzania przychodami świadczy fakt, że wahania cen zakwaterowania mają wpływ zarówno na obłożenie, jak i dochody hoteli. Jak wykazano w badaniach stosowanych, kwestii zarządzania przychodami nie można rozpatrywać wyłącznie przy uwzględnieniu wpływów ze sprzedaży pokoi hotelowych. Zagadnienie zarządzania przychodami jest szczególnie złożone, jeśli w grę wchodzi obniżanie kosztów usług noclegowych nie na zasadzie ogólnej, ale wybiórczej, kiedy to sprzedaż

group sales; sales of rooms to individual clients; sales of food and drinks; events of local importance; special events (Okumus, 2004).

Before making a decision on the use of certain elements of the revenue management system, it is necessary to evaluate all the components of this system as a whole. Because it is potentially complex, neglecting any factors related to it could adversely affect the results of hotel revenue management efforts. From the point of view of the revenue management system, revenue maximization is carried out by planning the business activities of the hotel depending on the sources of income that are calculated by taking into account the expected discounts. As the main generating lines of business for each particular hotel are identified, each of them is carefully analyzed for their contribution to total revenue.

Thus, the purpose of the revenue management method as a specialty in the hospitality business is to maximize the revenue generated from the sale of accommodation services by applying the basic economic principles of offering certain types of rooms to exactly the categories of guests for whom they were intended, at the price that the guest is willing to pay for these services.

The study of the practice of applying revenue management by hotel enterprises made it possible to identify three main approaches (strategies) of pricing in the hotel industry (Table 1).

The first strategy is that the entire number of rooms is offered at a single rate. This rate may vary depending on the season or day of the week. It is easy to manage and understand for guests, and does not require the use of complex revenue management systems. However, the single price strategy does not take into account the upper and lower demand for accommodation services, as well as the ability or willingness of guests to pay for the services offered. Some are satisfied with this tariff, others will prefer to look for a competitive offer, which, in turn, will not increase the profitability of the hotel enterprise.

obejmuje pokoje, o które mogą konkurować nabywcy. Podczas opracowania własnej strategii zarządzania przychodami hotel powinien uwzględnić następujące elementy: sprzedaż grupowa; sprzedaż pokoiów klientom indywidualnym; sprzedaż żywności i napojów; wydarzenia o znaczeniu lokalnym; wydarzenia specjalne (Okumus, 2004).

Przed podjęciem decyzji o zastosowaniu niektórych elementów systemu zarządzania przychodami należy dokonać oceny wszystkich elementów tego systemu jako całości. Ze względu na złożoność tego systemu, pominięcie jakiegokolwiek czynnika tegoż może negatywnie wpłynąć na efekty działań związanych z zarządzaniem przychodami hoteli. Z punktu widzenia systemu zarządzania przychodami, przychody można maksymalizować poprzez planowanie działalności biznesowej hotelu w zależności od źródeł przychodów wyliczonych z uwzględnieniem planowanych rabatów. Każdy hotel identyfikuje główne linie biznesowe swojej działalności i analizuje każdą z nich pod kątem jej udziału w całkowitych przychodach.

Zatem celem metody zarządzania przychodami w branży hotelarskiej jest maksymalizacja przychodów ze sprzedaży usług noclegowych poprzez zastosowanie podstawowych zasad ekonomicznych, które zakładają oferowanie określonych rodzajów pokoiów dokładnie tym kategoriom gości, dla których były przeznaczone, za cenę, jaką gość jest skłonny zapłacić za te usługi.

Analiza stosowania zarządzania przychodami przez obiekty hotelowe w praktyce pozwoliła na wyodrębnienie trzech głównych podejść (strategii) ustalania cen w hotelarstwie (Tabela 1).

W pierwszej strategii obowiązuje jedna stawka za wszystkie pokoje. Stawka ta może się różnić w zależności od pory roku lub dnia tygodnia. System ten jest prosty w użyciu i zrozumiały dla gości oraz nie wymaga stosowania skomplikowanych systemów zarządzania przychodami. Strategia jednolitej ceny nie uwzględnia jednak wyższego i niższego popytu na usługi noclegowe, a także tego, czy gość jest zdolny lub skłonny zapłacić za oferowane usługi. Jedni goście są z tej taryfy zadowoleni, inni wolą szukać konkurencyjnej oferty, co z kolei nie wpływa korzystnie na rentowność obiektu hotelowego.

**Table 1.** Comparison of different approaches to pricing in the hotel industry

**Tabela 1.** Porównanie różnych strategii ustalania cen w branży hotelarskiej

A single rate for the entire room stock / Jednolita stawka za wszystkie pokoje w ofercie	A rate that takes into account the type of room / Stawka uwzględniająca rodzaj pokoju	A rate with variable discounts / Stawka ze zmiennymi rabatami
<i>Arguments for / Argumenty za</i>		
Easily manageable / Proste zarządzanie	Increasing profitability / Zwiększenie rentowności	Reasonable explanation of each tariff / Rozsądne uzasadnienie każdej taryfy
Easy to understand / Zrozumiała		
Maximize profitability / Maksymalizacja rentowności		

<i>Arguments against / Argumenty przeciwko</i>		
Does not take into account daily fluctuations in demand / Nie uwzględnia wahań popytu w poszczególnych dniach tygodnia	Limited availability / Ograniczona dostępność	Increased requirements for reservation systems and revenue management / Wyższe wymagania dotyczące systemów rezerwacji i zarządzania przychodami
Does not take into account the price sensitivity of the guest / Nie uwzględnia wrażliwości gości na ceny	Unsuitable for hotels with the same type of room stock / Nieodpowiednie dla hoteli oferujących ten sam rodzaj pokoi	Operationally not flexible / Brak elastyczności operacyjnej
Not conducive to revenue maximization / Nie sprzyja maksymalizacji przychodów		Operationally inflexible / Brak elastyczności operacyjnej

Source: Author's generalization of the content of price strategies.

Źródło: Autorskie uogólnienie treści strategii cenowych.

The second strategy is to differentiate prices based on different characteristics of hotel rooms (eg size, view, number of floors, etc.). Currently, this is the most common method of hotel pricing, allowing for a certain period of time to operate with a set of accommodation rates, thereby improving profitability. But here, too, there are certain disadvantages. In particular, the use of this method is difficult in hotels with the same type of room fund. Further, if the hotel has a certain set of offers of different types of rooms, the volume of this offer is limited by its quantity, and not by the existing demand. This approach also does not work well in market segments where guests are unwilling to pay for upgraded rooms, which in turn imposes certain difficulties on reservations and hotel front desk employees.

The third pricing strategy is related to the setting of certain restrictions - logical rules that allow guests to independently segment the appropriate categories of price rates based on their needs, behavior or ability to pay. Typically, the role of such "restrictions" are the conditions of sale associated with the need to pre-pay for accommodation services and non-refundable payments. This policy allows guests who are more price sensitive to receive lower rates in exchange for reduced flexibility. On the other hand, guests who traditionally pay full-rate accommodation services can purchase a hotel room at any time convenient for them. An important advantage of price "caps" is the ability to sell a certain percentage of guests at a discount, while preventing "sliding" into this target segment of "full rate" guests. Price rates based on this principle are understandable to guests, since each rate has its own rationale. By using price caps, hotels can apply a revenue management system to 100% of the room stock, introducing discounts during periods of low demand and raising prices during peak periods. The negative side of this type of pricing strategy is the increased complexity of the control system. The use of differentiated pricing (with price caps) requires a sophisticated booking and revenue management system. In addition, the hotel needs to make additional efforts to organize the correct positioning of the main

Druą strategia polega na różnicowaniu cen na podstawie charakterystyki pokoi hotelowych (np. powierzchnia, widok, piętro itp.). Obecnie jest to najpopularniejsza metoda wyceny stosowana przez hotele; umożliwia stosowanie określonego zestawu stawek w danym okresie, aby poprawić rentowność. Ale i ta strategia jest pod pewnymi względami niekorzystna. Stosowanie tej metody jest trudniejsze w hotelach, które oferują zbliżony typ pokoi. Ponadto jeśli hotel zapewnia określony zestaw ofert dotyczących różnych typów pokoi, zakres tej oferty jest ograniczony liczbą dostępnych pokoi, a nie istniejącym popytem. Takie podejście nie sprawdza się również w tych segmentach rynku, w których goście niechętnie płacą za pokoje o podwyższonym standardzie, co z kolei utrudnia dokonywanie rezerwacji i pracę personelu recepcji.

Trzecia strategia cenowa wiąże się z wprowadzeniem pewnych ograniczeń – logicznych reguł, które pozwalają gościom na samodzielne kategoryzowanie stawek cenowych w oparciu o ich potrzeby, zachowanie i możliwości finansowe. Zazwyczaj rolą takich „ograniczeń” pełnią warunki sprzedaży związane z koniecznością przedpłaty za usługi noclegowe oraz płatności bezwrotne. Ta polityka umożliwia przyznanie niższych stawek gościom, którzy są bardziej wrażliwi na ceny, w zamian za mniejszą elastyczność. Z kolei goście, którzy tradycyjnie płacą pełną stawkę za usługi noclegowe, mogą wykupić hotelowy w dogodnym dla siebie terminie. Ważną zaletą „limitów” cenowych jest możliwość przyznania zniżki określonemu odsetkowi gości, jednocześnie uniemożliwiając gościom płacącym pełną stawkę przechodzenie do tej kategorii. Stawki oparte na tej zasadzie są zrozumiałe dla gości, ponieważ każda cena ma swoje uzasadnienie. Korzystając z limitów cenowych, hotele mogą stosować system zarządzania przychodami obejmujący nawet 100% dostępnych pokoi, wprowadzając zniżki w okresach niskiego popytu i podnosząc ceny w okresach szczytowego popytu. Negatywną stroną tego rodzaju strategii cenowej jest większa złożoność systemu kontroli. Stosowanie zróżnicowanych cen (z limitami cenowymi) wymaga zaawansowanego



market rates and their promotion. On the other hand, by using various rate caps, hospitality businesses can go beyond their usual target markets while preventing high-margin segments from penetrating into the discounted price zone.

In addition to the above key pricing strategies, in the revenue management system of hotel enterprises, it is possible to use strategies that form a price depending on the length of stay of guests, namely:

1) a strategy based on setting a minimum stay involves offering a certain minimum of mandatory overnight stays as a condition for making a booking at a given rate. The advantage of this strategy is that the hotel can more easily deal with occupancy problems. The point of this strategy is that in this way the hotel maintains peak occupancy during the period preceding or following the usual period of high demand (for example, including Friday as part of the traditional weekend). However, the strategy that limits the time spent in a hotel not only has positive, but also negative sides. So, for example, by setting a mandatory minimum stay in a hotel, the hotel management may lose profitable short-term bookings;

2) The time-of-arrival strategy assumes that room reservations can be made before some specific arrival date. That is, those guests who stay before the expected date and leave before the arrival of the main group of guests can freely stay at the hotel. At the same time, a minimum stay strategy would not allow the hotel to accommodate additional guests;

3) A pass-through strategy works in much the same way as a strategy that introduces a minimum length of stay restriction. The difference between the two is that this strategy sets limits on the length of stay before it can be fully implemented. For example, if a pass-through strategy calls for a mandatory booking of three nights at a hotel starting on Wednesday, then the same requirement applies to bookings on Monday, Tuesday, and Wednesday. Guests wishing to stay at the hotel on any of these days will be accepted only on the condition of booking three consecutive nights. A pass-through strategy is especially effective where one of the days is a peak day and the hotel management thus wants to mitigate the impact of a drop in occupancy on days adjacent to the peak. This strategy, in addition, allows you to successfully deal with re-booking. Booking three nights in a row under these conditions allows the hotel to insure against a double sale of available rooms (overbooking), as well as to avoid losses from non-use of rooms when there is demand for them.

In conclusion, revenue management is a system that attempts to match hotel supply to customer demand based on occupancy forecasting. It allows you to measure how well a particular hotel operates in its market segment. This is an attempt to balance

systemu rezerwacji i zarządzania przychodami. Ponadto hotel musi podjąć dodatkowe działania na rzecz prawidłowego pozycjonowania głównych stawek rynkowych i ich promocji. Stosując różne limity stawek, firmy hotelarskie mogą jednak wyjść poza dotychczasowe rynki docelowe, a jednocześnie zapobiegać przechodzeniu klientów z segmentów o wysokiej marży do strefy cen zdyskontowanych.

Oprócz powyższych kluczowych strategii cenowych, w systemie zarządzania przychodami przedsiębiorstw hotelarskich można też stosować strategie kształtowania cen w zależności od długości pobytu gości, a mianowicie:

1) strategię ustalania minimalnego czasu pobytu, która polega na oferowaniu rezerwacji w danej cenie, pod warunkiem wykupienia określonego minimum obowiązkowych noclegów. Zaletą tej strategii jest to, że ułatwia rozwiązywanie problemów z obłożeniem. Celem tej strategii jest to, aby utrzymać szczytowe wartości obłożenia w okresie poprzedzającym lub następującym po zwykłym okresie wysokiego popytu (na przykład poprzez włączenie piątku do weekendu). Jednak strategia ustalania minimalnego czasu pobytu w hotelu ma nie tylko pozytywne, ale i negatywne strony. Ustalając obowiązkowy minimalny czas pobytu w hotelu, kierownictwo hotelu może na przykład stracić generujące zyski rezerwacje krótkoterminowe.

2) Strategia czasu przyjazdu zakłada, że rezerwacji pokoi można dokonać przed określoną datą przyjazdu. Oznacza to, że w hotelu mogą pozostawać goście, którzy zameldują się przed oczekiwanym terminem i wyjadą przed przyjazdem głównej grupy gości. Jednocześnie, stosując strategię minimalnego czasu pobytu, hotel nie mógłby przyjmować dodatkowych gości.

3) Strategia *pass-through* (przeniesienia) działa w podobny sposób jak strategia wprowadzająca ograniczenie minimalnego czasu pobytu. Różnica między tymi dwoma strategiami polega na tym, że strategia *pass-through* ustanawia limity czasu pobytu, zanim będzie można ją w pełni wdrożyć. Jeśli strategia *pass-through* wymaga obowiązkowej rezerwacji trzech noclegów w hotelu na przykład od środy, to ten sam wymóg dotyczy rezerwacji w poniedziałek, wtorek i środę. Goście, którzy chcieliby zatrzymać się w hotelu w którykolwiek z tych dni, zostaną przyjęci tylko pod warunkiem rezerwacji trzech kolejnych nocy. Strategia *pass-through* jest szczególnie skuteczna, gdy jeden z dni jest dniem szczytowego popytu, a kierownictwo hotelu chce złagodzić spadek obłożenia w dniach poprzedzających ten dzień lub następujących po tym dniu. Ta strategia dodatkowo pozwala skutecznie zarządzać ponownymi rezerwacjami. Rezerwacja trzech noclegów z rzędu w tych warunkach pozwala uniknąć podwójnej sprzedaży dostępnych pokoi (kiedy zarezerwowana ilość pokoi przekracza

the demand for each of the market segments that this hotel serves with the supply of available rooms that can be sold in the above market segments. At the same time, room prices are presented as the most reliable tool for monitoring the effectiveness of sales. The revenue management system aims to match accommodation prices with demand, showing how many rooms can be sold "from the rack" at full price, and how many rooms need to be sold at a discount to increase occupancy. The revenue management system should not be presented as a way to force the client to pay the maximum price for hotel services. Rather, this system is an opportunity to balance the needs of the hotel with the economic opportunities of the market in which it operates. The basis of the revenue management system is marketing data on the customer base and sales volumes for the coming periods. Based on this data, the sales department can determine the price for placement for each specific day. Direct prices (rack rate) are usually revised in one direction or another depending on demand. In the case of minimum demand, the manager can set the lowest prices for the day, below which the price does not fall. These prices are referred to as the "minimum acceptable rate". Any price above this minimum rate is considered acceptable, below this rate no prices are charged. Some automated revenue management systems do not show prices below the minimum acceptable rates, so the possibility of using such prices is completely excluded. The minimum acceptable rate is not a fixed value and fluctuates depending on the planned level of income and market conditions. Thus, the minimum acceptable rate reflects the general direction of the concept of hotel revenue management.

The above focus has been on only one side of the revenue management system, namely revenue maximization through price control. Studies have shown that this strategy is quite successful in practice. At the same time, there is another opportunity for revenue management based on the ability to offer different categories of guests different prices, which, in turn, allows you to increase the total profitability of the hotel business by covering a wider range of customer segments. This approach, in principle, is the cornerstone of pricing in many industries and various segments of the hospitality industry. The key premise of this method is the presence of a segmentation strategy that differentiates the customer base in the context of sensitivity to the price component of the purchase.

Segmentation is an important criterion for a revenue maximization strategy. In this context, the hotel manager needs to achieve a position in which each market segment would have its own, strictly defined, clientele. Only then can each client group be offered its own tariff, according to the following rule: the same product can be sold at different prices

ilość dostępnych pokoi w obiekcie), a także strat wynikających z niewykorzystania pokoi pomimo popytu.

Podsumowując, zarządzanie przychodami to system, który stara się dostosować podaż do popytu klientów w oparciu o prognozowane obłożenie. Pozwala zmierzyć, jak efektywnie funkcjonuje hotel w swoim segmencie rynku. Jest to próba zrównoważenia popytu w każdym z segmentów rynku obsługiwanych przez dany hotel oraz podaży dostępnych pokoi, które można sprzedać w tych segmentach rynku. Jednocześnie ceny pokoi uznaje się za najbardziej wiarygodne narzędzie monitorowania efektywności sprzedaży. System zarządzania przychodami ma na celu dopasowanie ceny zakwaterowania do popytu, ponieważ wskazuje, ile pokoi można sprzedać bez żadnej zniżki, a ile pokoi trzeba sprzedać z rabatem, aby zwiększyć obłożenie. Nie należy rozpatrywać systemu zarządzania przychodami jako sposobu, by zmusić klienta do zapłacenia maksymalnej ceny za usługi hotelowe. System ten służy do zrównoważenia potrzeb hotelu na tle możliwości ekonomicznych rynku, na którym obiekt działa. Podstawą systemu zarządzania przychodami są dane marketingowe dotyczące bazy klientów oraz wielkości sprzedaży w kolejnych okresach. Na podstawie tych danych dział sprzedaży może ustalić cenę za pokój w każdym konkretnym dniu. Ceny bezpośrednie (ceny miejsca noclegowego bez zniżki) zwykle podwyższa się lub obniża w zależności od popytu. W przypadku minimalnego popytu menedżer może ustalić najniższe ceny w danym dniu, których nie można już więcej obniżyć. Ceny te określone są jako „minimalna dopuszczalna stawka”. Każdą cenę powyżej tej minimalnej stawki uznaje się za cenę dopuszczalną, ale ceny nie mogą spaść poniżej tego progu. Niektóre zautomatyzowane systemy zarządzania przychodami nie uwzględniają cen poniżej minimalnych dopuszczalnych stawek, więc automatycznie wykluczają możliwość naliczania takich cen. Minimalna dopuszczalna stawka nie jest wartością stałą i zmienia się w zależności od planowanego poziomu dochodów i warunków rynkowych. Minimalna dopuszczalna stawka odzwierciedla zatem ogólny kierunek koncepcji zarządzania przychodami hotelu.

W powyższym podejściu skupiono się tylko na jednym aspekcie systemu zarządzania przychodami, a mianowicie na maksymalizacji przychodów poprzez kontrolę cen. W badaniach wykazano, że ta strategia jest stosunkowo skuteczna w praktyce. Kolejna szansa na zarządzanie przychodami wynika z możliwości oferowania różnych cen różnym kategoriom gości, co z kolei pozwala na zwiększenie ogólnej rentowności hotelu poprzez rozszerzenie bazy klientów o nowe segmenty. Jest to zasadniczo podstawowa strategia ustalania cen w wielu branżach i w różnych segmentach branży hotelarskiej. Kluczową przesłanką stosowania tej metody jest strategia segmentacji klientów,

to different client groups, which differ in terms of solvency, length of stay, purpose of travel, etc. That is, we are talking about tariff segmentation in the pricing strategy, according to which prices intended for one segment group are not available to guests from another price range. Therefore, one of the essential points in developing a pricing strategy is to study the behavioral characteristics of the main clientele of the hotel. Understanding this behavioral strategy, in combination with the previously discussed factors, will allow the hotel company to set prices that will correspond to each behavioral line separately, without mixing them with each other, taking into account seasonality and the calendar of event tourism.

The main examples of key guest groups for which different pricing strategies are used can be:

1) individual tourists who do not differ in any particularities regarding the timing of hotel reservations and payment methods. Basically, the differentiated tariff policy of the hotel does not apply to them, as well as discounts, with the exception of some special cases (for example, a weekend package);

2) corporate customers who purchase accommodation services through companies with which the hotel has a service agreement and are entitled to certain price discounts under conditional conditions (booking lines, number of guests, days and length of stay). At the same time, it is allowed to vary the terms of the contract with different partners;

3) couples or domestic tourists who want to spend a weekend in a hotel and implement some kind of cultural program, for which a separate pricing strategy is being developed with clearly defined restrictions (booking lines, room type, check-in and check-out days, a mandatory set of additional services);

4) group tourists, for whom the price factor seems to be the main one, therefore, the pricing policy of the cheapest fares is acceptable for them, but with strict restrictions on booking lines and the number of guests;

5) segment of "burning" group tours. This category is also price sensitive, but even more sensitive to arrival date. As a rule, they book at the last moment or very close to the arrival time. Accordingly, the pricing strategy for that segment puts forward requirements for the minimum number of tourists in the group, the time of application and making a significant prepayment and varies depending on the date (day of the week) of arrival;

6) foreign group tourists (foreign individual tourists) – the development of this segment can take place in the form of allocation of special blocks on the terms stipulated by special contracts.

The above list is not exhaustive. A hotel that has its own geographical specifics and a special clientele with non-standard behavioral characteristics will

która różnicuje bazę klientów w kontekście ich wrażliwość na cenę.

Segmentacja jest ważnym kryterium strategii maksymalizacji przychodów. W tym kontekście menedżer hotelu dąży do wypracowania pozycji, w której hotel dysponowałby własną, ściśle określoną klientelą z każdego segmentu rynku. Dopiero wtedy każdej grupie klientów można zaoferować określoną taryfę, zgodnie z następującą zasadą: ten sam produkt można sprzedawać po różnych cenach różnym grupom klientów, w zależności od ich możliwości finansowych, czasu pobytu, celu podróży itp. Wówczas mówimy o segmentacji taryfowej w strategii cenowej, zgodnie z którą ceny dla jednego segmentu klientów nie są dostępne dla gości z innego przedziału cenowego. W związku z tym jednym z istotnych aspektów przy opracowywaniu strategii cenowej jest zbadanie zachowań charakterystycznych dla głównej klienteli hotelu. Opanowanie tej strategii behawioralnej, w połączeniu z omówionymi wcześniej czynnikami, pozwoli hotelowi ustalać ceny, które będą odpowiadały każdej z osobną grupie klientów wykazujących określone zachowania, bez przechodzenia klientów z jednego segmentu do drugiego, z uwzględnieniem sezonowości i kalendarza turystyki eventowej.

Przykłady kluczowych grup gości, w odniesieniu do których stosuje się odmienne strategie cenowe, to:

1) turyści indywidualni, którzy nie wyróżniają się żadnymi szczególnymi cechami w zakresie terminów rezerwacji hotelowych i sposobów płatności. Zasadniczo nie dotyczy ich polityka zróżnicowanych taryf hotelowych, nie przysługują im też rabaty, z wyjątkiem niektórych szczególnych przypadków (na przykład pakiet weekendowy).

2) klienci korporacyjni, którzy nabywają usługi noclegowe za pośrednictwem firm, z którymi hotel ma podpisaną umowę o świadczenie usług, i mają prawo do określonych rabatów cenowych po spełnieniu określonych warunków (linie rezerwacyjne, liczba gości, dni i czas pobytu). Jednocześnie dopuszcza się zawieranie umów na różnych warunkach z różnymi partnerami.

3) pary lub turyści krajowi, którzy chcą spędzić weekend w hotelu i zrealizować określony program kulturalny – opracowuje się dla nich osobną strategię cenową z jasno określonymi ograniczeniami (linie rezerwacji, rodzaj pokoju, dni zameldowania i wymeldowania, obowiązkowy zestaw usług dodatkowych).

4) turyści grupowi, dla których czynnikiem decydującym jest cena, w związku z tym są skłonni zaakceptować politykę cenową najtańszych taryf, ale ze ścisłymi ograniczeniami dotyczącymi linii rezerwacyjnych i liczby gości.

5) segment „płonących” wycieczek grupowych. Ta kategoria jest również wrażliwa na cenę, ale jeszcze bardziej wrażliwa na datę przyjazdu. Zasadniczo ta grupa rezerwuje pokoje w ostatniej chwili

form its own list of tariffs and conditions for their application. The main thing in this business is to establish your own segments of the existing clientele and provide for various pricing strategies. Only such a position will allow customers with different consumer properties and opportunities to coexist, and will not create a situation that clashes their interests. Ultimately, the goal of all these activities is to maximize the economic effect of hotel activities, optimize occupancy and sales revenue. All this becomes possible only if the revenue management system is properly aligned with the needs of the guests and the goals of the enterprise.

The process of pricing and the technique of setting a price at a specific moment in time for specific segments of consumers is a complex process. In addition, information about prices and real pricing decisions of enterprises management are confidential. In view of this, for researching the practice of using price strategies in the structure of the revenue management system, it is possible to use, in our opinion, expert surveys of relevant specialists who, during personal interviews, will give generalized approaches to setting prices for hotel services. The respondents' answers allowed us to make the following generalizations about the practice of applying pricing strategies by Ukrainian hoteliers to optimize and increase revenues.

Almost all respondents (92.5%) claim that they use dynamic pricing strategies. At the same time, the degree of intertemporal variability of prices depends on the category, size and set of services. Hence, in 4-5 star hotels, prices change during the week and depend on the length of stay, the volume of services ordered and the number of rooms booked. In 1-2 star budget hotels, prices change less often and depend more on the level of demand. At the same time, the answers of the respondents allow us to state that some specialists use such approaches to pricing intuitively, rather than from the position of systematic management revenue.

80% of enterprises with the same room pool use the strategy of a single tariff, which changes (increases) only in case of increased demand; when demand falls, the tariff remains constant. Budget hotels predominate among such enterprises. The other 20% also use a flat rate strategy, but it changes (increases or decreases) depending on the activity of tourists and the day of the week. All hotels that have different categories of rooms apply differentiated pricing depending on the parameters of the room stock. It is worth noting that the factors of price change not only are represented by the quality characteristics of the number. According to respondents, the same room is offered at different prices to specific consumer segments in a specific time period. 95% of 4-5 stars hotels use a pricing strategy with certain restrictions. Thus, experts confirmed that discount systems are

lub bardzo blisko daty przyjazdu. W związku z tym strategia cenowa dotycząca tego segmentu zawiera wymagania dotyczące minimalnej liczby turystów w grupie, czasu rezerwacji i dokonywania znacznej przedpłaty, oraz różni się w zależności od daty przyjazdu (dzień tygodnia).

6) zagraniczni turyści grupowi (zagraniczni turyści indywidualni) – ten segment można rozwijać, przypisując specjalne bloki na zasadach określonych w oddzielnych umowach.

Powyższa lista nie jest zamknięta. Hotel, który ma swoją specyfikę geograficzną i określoną klientelę, która charakteryzuje się określonymi zachowaniami, stworzy własną listę taryf i warunków ich stosowania. Najważniejsze w tej branży jest stworzenie własnych segmentów klientów i opracowanie różnych strategii cenowych. Tylko taka pozycja umożliwi współistnienie klientów o różnej charakterystyce i możliwościach konsumenckich i nie będzie stwarzać konfliktu interesów. Docelowo wszystkie tego typu działania są ukierunkowane na maksymalizację rentowności działalności hotelarskiej oraz optymalizację obłożenia i przychodów ze sprzedaży. Wszystko to jest możliwe pod warunkiem, że system zarządzania przychodami będzie odpowiednio dostosowany do potrzeb gości i celów przedsiębiorstwa.

Proces wyceny i technika ustalania ceny w określonym momencie dla określonych segmentów konsumentów jest procesem złożonym. Ponadto informacje o cenach i rzeczywistych decyzjach cenowych kierownictwa przedsiębiorstw są poufne. W związku z tym do badania praktycznego stosowania strategii cenowych w strukturze systemu zarządzania przychodami można naszym zdaniem stosować ankiety eksperckie skierowane do odpowiednich specjalistów, którzy podczas wywiadów dzielą się ogólnymi informacjami o podejściu do ustalania cen usług hotelarskich, które stosują. Na podstawie odpowiedzi respondentów przygotowano następujące zestawienie praktyk stosowania strategii cenowych przez hotele w Ukrainie, których celem jest optymalizacja i zwiększenie przychodów.

Niemal wszyscy respondenci (92,5%) twierdzą, że stosują dynamiczne strategie cenowe. Jednocześnie stopień międzyokresowej zmienności cen zależy od kategorii, wielkości obiektu i zestawu oferowanych usług. W hotelach 4–5-gwiazdkowych ceny zmieniają się w ciągu tygodnia i zależą od czasu pobytu, liczby zamawianych usług oraz liczby zarezerwowanych pokoi. Z kolei w hotelach ekonomicznych 1-2 gwiazdkowych ceny zmieniają się rzadziej i w większym stopniu zależą od poziomu popytu. Odpowiedzi respondentów świadczą też o tym, że niektórzy specjaliści stosują takie strategie kształtowania cen w sposób intuicyjny, a nie z pozycji systematycznego zarządzania przychodami.

used depending on the segment (group, individual or corporate), reservation period and length of stay. Budget hotels practically do not use this strategy.

Segmentation of consumers according to various criteria is used by 100% of hotels of the highest category and only 45% of budget hotels during the formation of the price policy. But the depth of segmentation in the first group is much greater. Thus, high-star hotels form segments of consumers not only according to demographic, professional, social criteria, but also keep records of guests according to the term and time of reservation, their behavior in relation to price change expectations.

The responses of the respondents confirmed the presence of a strong correlation between the structure of consumers and the date of booking. In particular, business customers book rooms as soon as they need it, regardless of the price level. Conversely, guests of the leisure segment are quite sensitive to price changes and are ready to postpone their purchases in order to benefit from promotions and discounts.

Those respondents who noted the use of dynamic pricing noted that they adhere to the strategy of reducing the price closer to the date of arrival in conditions of low occupancy and, conversely, in conditions of increased demand - the cost of booking "last minute" increases significantly. This pricing strategy is confirmed by data from official hotel websites regarding the cost of accommodation during any popular mass events (festivals, sports games, concerts, etc.). That's when the published tariffs increase by an average of 20-30%.

All respondents, without exception, confirmed that they constantly monitor the local market, looking at the availability of competitors and, accordingly, adjust prices. That is, hotels use strategic behavior, since the application of one or another pricing strategy depends on the strategies of other market participants.

80% przedsiębiorstw z tą samą pulą pokoiów stosuje strategię jednolitej taryfy, która zmienia się (wzrasta) tylko w przypadku zwiększonego popytu; gdy popyt spada, taryfa pozostaje na tym samym poziomie. Wśród takich przedsiębiorstw przeważają hotele ekonomiczne. Pozostałe 20% hoteli również stosuje strategię ceny ryczałtowej, która zmienia się (obniża/zwiększa) w zależności od aktywności turystów i dnia tygodnia. Wszystkie hotele, które posiadają pokoje różnej kategorii, stosują zróżnicowane ceny w zależności od parametrów dostępnej puli pokoiów. Warto zauważyć, że cechy jakościowe dostępnej liczby pokoiów to niejedyny czynniki zmiany ceny. Według respondentów ten sam pokój można oferować w różnych cenach określonym segmentom konsumentów w określonym okresie. 95% hoteli 4-5-gwiazdkowych stosuje strategię cenową, ale z pewnymi ograniczeniami. Tym samym eksperci potwierdzili, że systemy rabatowe stosuje się w zależności od segmentu klientów (grupowy, indywidualny lub korporacyjny), okresu rezerwacji i czasu pobytu. Hotele ekonomiczne praktycznie nigdy nie stosują tej strategii.

Segmentację konsumentów według różnych kryteriów stosuje do kształtowania polityki cenowej 100% hoteli najwyższej kategorii i tylko 45% hoteli ekonomicznych. W pierwszej grupie segmentacja jest znacznie bardziej pogłębiona. Hotele o wysokiej liczbie gwiazdek opracowują segmenty konsumentów nie tylko według kryteriów demograficznych, zawodowych, społecznych, ale również prowadzą ewidencję gości według terminu i czasu rezerwacji oraz ich zachowania na tle oczekiwań dotyczących zmiany cen.

Odpowiedzi respondentów potwierdzają występowanie silnej zależności pomiędzy strukturą konsumentów a terminem rezerwacji. Klienci biznesowi rezerwują pokoje, kiedy tego potrzebują, niezależnie od poziomu cen. Z kolei goście niebiznesowi są dość wrażliwi na zmiany cen i są gotowi odłożyć pobyt, aby skorzystać z promocji i zniżek.

Respondenci, którzy zgłaszali stosowanie ceny dynamicznej, twierdzą, że stosują strategię obniżania ceny w miarę zbliżania się daty przyjazdu w warunkach niskiego obłożenia, a w warunkach zwiększonego popytu koszt rezerwacji „last minute” znacznie wzrasta. Taką strategię cenową potwierdzają dane z oficjalnych serwisów hotelowych dotyczące kosztów noclegów podczas wszelkich popularnych imprez masowych (festiwale, mecze sportowe, koncerty itp.). Taryfy rosną wówczas średnio o 20-30%.

Wszyscy respondenci bez wyjątku potwierdzili, że stale monitorują lokalny rynek, śledzą dostępność pokoiów u konkurentów i odpowiednio dostosowują ceny. Oznacza to, że hotele stosują zachowania strategiczne, ponieważ zastosowanie takiej lub innej strategii cenowej zależy też od strategii innych uczestników rynku.

## Conclusions and further research directions

Thus, the results of theoretical and empirical studies testify to the use of dynamic pricing strategies in the structure of the revenue management system by Ukrainian hotel enterprises. The effectiveness of these strategies is determined by a number of factors, including a clear segmentation of consumers depending on the purpose of arrival (business tourists or leisure consumers), arrival date (working days or weekends), booking date (early or last minute).

The substantiation of existing approaches to the pricing of hotel enterprises allowed us to highlight important points that need to be taken into account when implementing a management review system, namely:

1) pricing policy can be both primitive and extremely complicated, but most often it is both simple and very complex;

2) drastic changes in pricing policy are negatively perceived by key consumer segments and may have negative consequences for the management system as a whole;

3) in the real world, pricing policy is much more unpredictable than one might imagine in theory;

4) price is the litmus test of successful management, because it is directly related to the short and long-term profitability of the enterprise.

The results of this study can be extended in two directions. The first consists in studying the practice of applying price strategies depending on the level of occupancy of hotel enterprises. The second is to summarize real empirical data on the formation of prices for hotel rooms in specific conditions for specific consumers.

## References:

1. Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.003>.
2. Adhikari, A., Basu, A., & Raj, S. P. (2013). Pricing of experience products under consumer heterogeneity. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 6-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.002>.
3. Altexsoft (2021). Hotel Revenue Management: Solutions, Best Practices, Revenue Manager's Role. Downloaded from: <https://www.altexsoft.com/blog/business/hotel-revenue-management-solutions-best-practices-revenue-managers-role> (access: 05.07.2022).
4. Avinal, E.A. (2005). Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), 51-57. [https://doi.org/10.1300/J369v07n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J369v07n04_02)
5. Beck, J., Knutson, B., Cha, J., & Kim, S. (2011). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536941>.
6. Burgess, C., & Bryant, K. (2001). Revenue management - the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 144-150. <https://doi.org/10.1108/09596110110388936>.
7. Camilleri, M. A. (2018). *Pricing and Revenue Management*. Downloaded from: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21441/5/Pricing%20and%20Revenue%20Management.pdf> (access: 19.06.2022).

## Wnioski i kierunek dalszych badań

Wyniki badań teoretycznych i empirycznych świadczą zatem o tym, że obiekty hotelowe w Ukrainie korzystają ze strategii dynamicznego kształtowania cen w strukturze systemu zarządzania przychodami. O skuteczności tych strategii decyduje kilka czynników, w tym wyraźna segmentacja klientów w zależności od celu przyjazdu (turyści biznesowi lub rekreacyjni), daty przyjazdu (dni robocze lub weekendy), daty rezerwacji (wczesny lub last minute).

Usystematyzowanie strategii kształtowania cen przez obiekty hotelowe pozwoliło wskazać ważne punkty, które należy wziąć pod uwagę przy wdrażaniu systemu oceny zarządzania, a mianowicie:

1) polityka cenowa może być zarazem prosta, jak i wysoce złożona; najczęściej charakteryzuje ją zarówno prostota, jak i wysoki stopień złożoności;

2) kluczowe segmenty klientów negatywnie odbierają drastyczne zmiany polityki cenowej, co może mieć negatywne skutki dla systemu zarządzania jako całości;

3) w realnym świecie polityka cenowa jest znacznie bardziej nieprzewidywalna, niż można by sobie wyobrazić w teorii;

4) cena jest papierkiem lakmusowym skutecznego zarządzania, ponieważ jest bezpośrednio powiązana z krótko- i długoterminową rentownością przedsiębiorstwa.

Wyniki tego badania można pogłębiać w dwóch kierunkach. Można badać praktyki stosowania strategii cenowych w zależności od stopnia obłożenia hotelu. Drugim kierunkiem jest zestawienie rzeczywistych danych empirycznych dotyczących kształtowania cen pokoi hotelowych dla określonych konsumentów i w określonych warunkach.

8. Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.009>.
9. Denizci Guillet, B., & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526-560. doi:10.1108/ijchm-06-2014-0295
10. Hotel Tech Report (2022). *Hotel Revenue Management: Strategies, Tools, Definitions*. Downloaded from: <https://hoteltechreport.com/news/revenue-management> (access: 19.06.2022).
11. IRIS Pricing Solutions (2022). *Value-Based Pricing & Revenue Management*. Downloaded from: <https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/value-based-pricing-revenue-management/> (access: 15.06.2022).
12. Lacalle E. (2021). *10 best hotel revenue management strategies you should adopt*. Downloaded from: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-revenue-management-strategies> (access: 20.06.2022).
13. McCormick M. (2017). *Here Are Effective Revenue Management Strategies You Can Use Today*. Downloaded from: <https://blog.blackcurve.com/here-are-effective-revenue-management-strategies-you-can-use-today> (access: 19.06.2022).
14. Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.004>.
15. Okumus, F. (2004). Implementation of yield management practices in service organisations: empirical findings from a major hotel group. *The Service Industries Journal*, 24(6), 65-89. <https://doi.org/10.1080/0264206042000299185>.
16. Queenan, C.C., Ferguson, M.E. and Stratman, J.K. (2011). Revenue management performance drivers: an exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(2), 172-188. <https://doi.org/doi:10.1057/rpm.2009.31>.
17. Revfine (2022). *Open Pricing: Why Is It the Next Hotel Revenue Management Strategy*. Downloaded from: <https://www.revfine.com/open-pricing/> (access: 15.07.2022).
18. Roper, M.A. (2011). Dynamic pricing policies of hotel establishments in an online travel agency. *Tourism Economics*, 17(5), 1087-1102. <https://doi.org/10.5367/te.2011.0082>.
19. Sahli, M. (2010). An introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9(1-2), 192-193. <https://doi.org/10.1057/rpm.2009.48>.
20. Saud D. (2021). *What is Yield Management? Yield Management Pricing Guide*. Benefits and Advantages, History, Formulas Definition, Strategies, and Examples. Downloaded from: <https://dynamics.folio3.com/blog/yield-management/> (access: 19.06.2022).
21. Talluri, K., Van Ryzin, G., 2004. *The theory and practice of revenue management*. Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA. <https://doi.org/10.1007/b139000>
22. Talón-Ballesteros P., Nieto-García M., González-Serrano L. (2022) The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, V. 102. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103184>.
23. Tranter, K.A., Stuart-Hill, T. and Parker, J. (2009). *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. Pearson Prentice Hall.
24. Varki, S. and Colgate, M. (2001) The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 3(3): 232-240. <https://doi.org/10.1177/109467050133004>.
25. YieldPlanet (2018). *Strategic pricing*. Downloaded from: <https://www.yieldplanet.com/revenue-management-workshop-part-i/> (access: 15.07.2022).



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>) allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.