



Управление доходами на гостиничном предприятии

Основы управления доходами
гостиничного предприятия

к.э.н., доц. Козлов Д.А.





Понятие управления доходами

История метода

Возможности применения

Теоретические основы

Показатели гостиничного предприятия

Юридические особенности





1 семестр

1 модуль

7 лекций

14 практических занятий

2 письменных теста

Экзамен

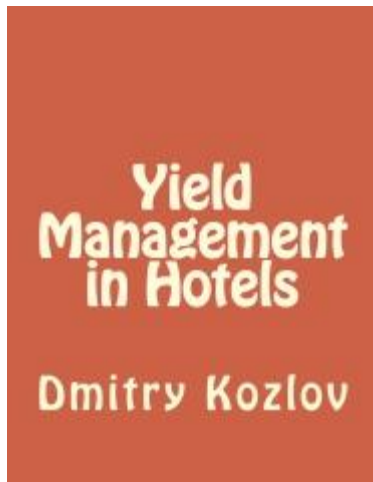
Рейтинговая ведомость



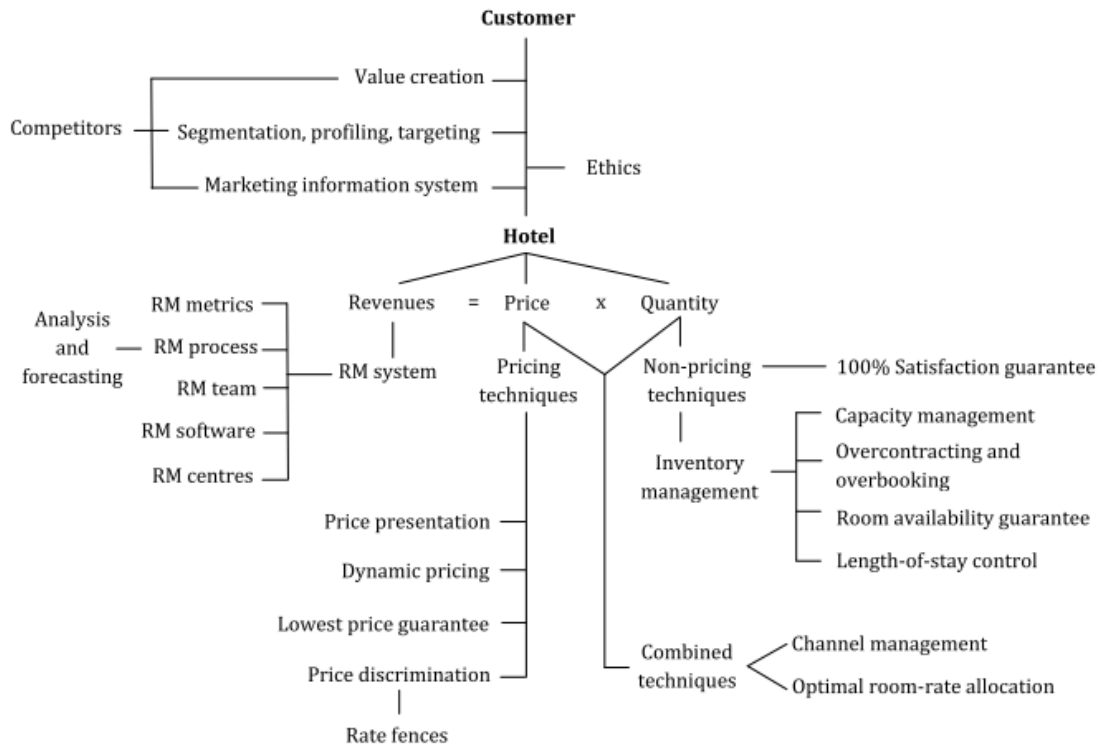


Козлов Д.А. Yield management in hotels
USA, Createspace, 2013.

1. <https://www.createspace.com/4506230>
2. На Amazon'е.
3. В других интернет-источниках и университетских библиотеках.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Основы управления доходами гостиничного предприятия



«Yield management» VS «Revenue management»

Norbert Vanhove. Economics of Tourism Destinations»:

$$\text{Доход (Yield)} = \frac{\text{Количество проданных номеров}}{\text{Количество доступных номеров}} \times \frac{\text{Фактическая средняя цена}}{\text{Потенциал цены}}$$





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Kimes, 2000. УД – применение информационных систем и стратегий ценообразования для размещения правильных объемов продукции правильному потребителю в правильном месте в правильное время.

Jaunsey et al., 1995, УД – интегрированный, непрерывный и систематический подход к максимизации дохода от продажи номеров путем манипулирования тарифами в соответствии с прогнозируемыми изменениями структуры спроса.

Jones and Val, УД – применение основных экономических принципов при определении цены и контроль объемов предложения номеров в целях максимизации дохода от продаж.





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Cross. УД – применение тактических подходов, позволяющих предсказать поведение потребителя на микрорыночном уровне и оптимизировать доступность и цену продукции в целях максимизации роста доходов.

Oz Shy, 2008. УД – применение максимизирующих доход техник ценообразования.

Словарь экономических терминов. УД – процесс анализа и выявления потребительского поведения в целях достижения максимального дохода от скоропортящегося товара.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Деловое окружение, необходимое для применения УД:

1. Товары/услуги очень дорогие или невозможно сделать их вперед;
2. Когда неясен будущий спрос необходим ввод ограничений;
3. Предприятие может проводить дискриминацию среди сегментов потребителей, а каждый сегмент имеет отличную от других кривую спроса;
4. Одна и та же единица продукции может быть использована в качестве разных товаров и услуг;
5. Производители продуктов и услуг ориентированы на прибыль и имеют неограниченные возможности к действию.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Ян Йоман, профессор Университета Виктории (Ian Yeoman). Revenue Management

Practical Pricing Perspective. PALGRAVE MACMILLAN, 2011

Отрасль	Продукция	Тип сегментации потребителя
Пассажирский транспорт	Билет, место	Сроки бронирования, место бронирования, условия, подписка (абонемент)
Аренда автомобилей	Пользование автомобилем	Сроки бронирования, точка продажи, параметры возврата автомобиля, условия аренды
Гостиницы	Номер	Сроки и продолжительность проживания, место бронирования, условия
Круизы	Участие в круизе	Сроки и продолжительность, включенные услуги
Казино	Пребывание	Сроки и продолжительность пребывания, условия, потребительская ценность
Фрахт	Транспортное средство или место	Сроки и место бронирования, условия объем или вес
Реклама	Размещение рекламы	Сроки, частота, подписка, объем
Телекоммуникации	Пропускная способность	Тарифный план, возраст, бизнес или домашний
Энергетика	Транспорт и использование энергии	Оптовые закупки, сезонность
Розничная торговля	Одежда, бытовая техника, продовольственные товары	Сезонность, жизненный цикл товара



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Дополнительные параметры

- «скоропортящиеся запасы»;
- варьирующийся спрос и фиксированные производственные мощности;
- продажи путем предварительного бронирования;
- сложная структура ценообразования;
- очень низкие переменные затраты на единицу производимой продукции или услуг.





Основы управления доходами гостиничного предприятия

История

Airline Deregulation Act of 1978

1972 г. British Overseas Airways Corporation (теперь British Airways):
контролируемые по спросу скидки «Earlybird» .

1976 г. Роберт Кренделл (Bob Crandall), старший вице-президент
American Airlines. Изобретатель термина «Yield Management».

1977 г. «Super Saver Fares».

DINAMO – Dynamic Inventory Optimization and Maintenance Optimizer

1985 г. «Ultimate Super Saver Fares».



«YM –это единственная и наиболее важная техническая разработка в области
управления транспортом с тех пор, как мы вошли
в эру авиадерегуляции». Р. Кренделл



Основы управления доходами гостиничного предприятия

История

J.W. «Bill» Marriott младший

Один из соавторов термина «Revenue Management».

Система автоматизации процесса построения ежедневных прогнозов спроса и рекомендаций по использованию 160 тысяч номеров в гостиницах Marriott, Courtyard и Residence Inn.

«Marriott's Demand Forecast System» - от 150 до 200 млн. долл. дополнительной годовой прибыли.

«One Yield» в 2005 г. получила приз Grand CIO Magazine Enterprise Value Award





Основы управления доходами гостиничного предприятия

История

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP (IHG)

«PERFORM Revenue Management system»

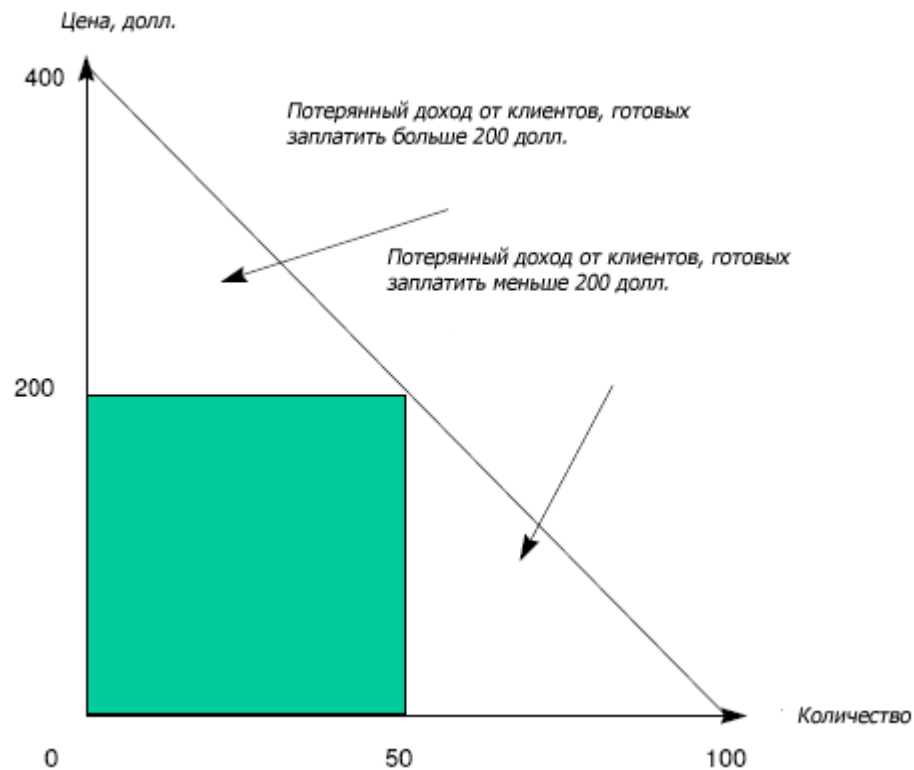
«Price Optimization system»





Основы управления доходами гостиничного предприятия

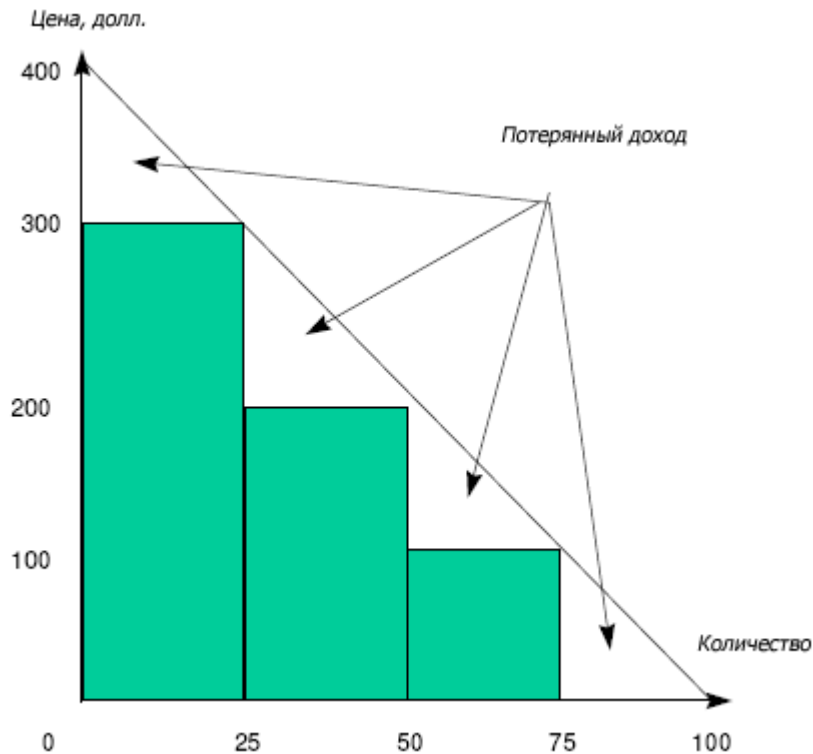
Финансовое значение





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Финансовое значение





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Эластичность

$$e_D = \frac{\Delta D / D}{\Delta P / P}$$

, где

$\Delta D / D$ – процентное изменение спроса D ,

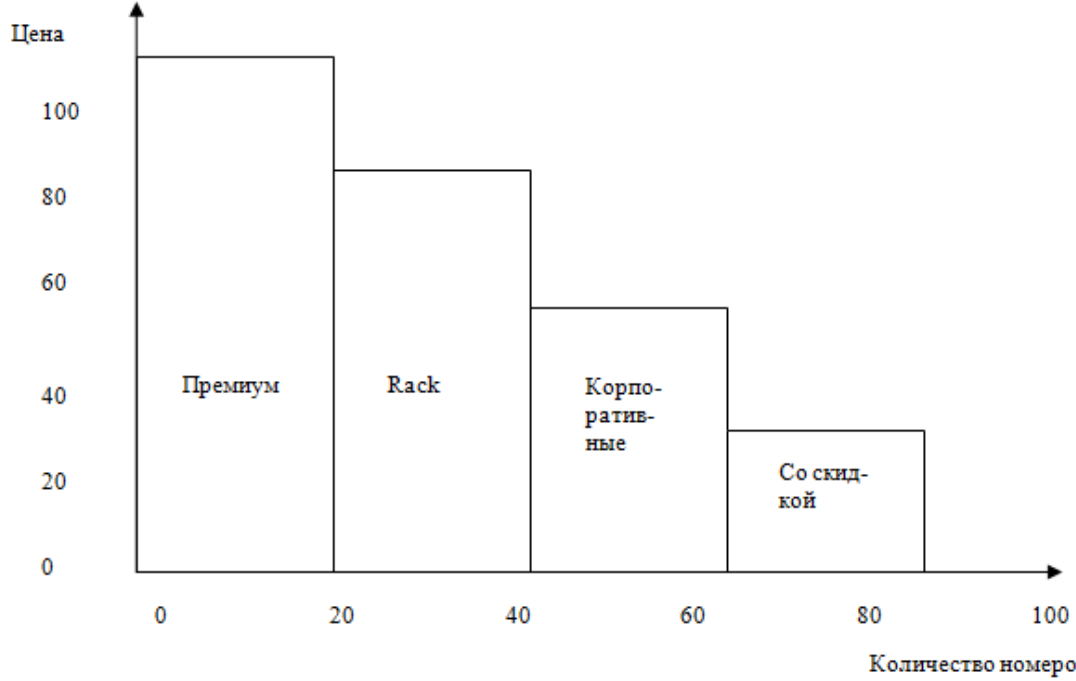
$\Delta P / P$ – изменение цены P .

$$e_D = \frac{\Delta D / \bar{D}}{\Delta P / \bar{P}}$$

, где \bar{D} \bar{P} – средние значения соответствующих величин



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Тарифные барьеры

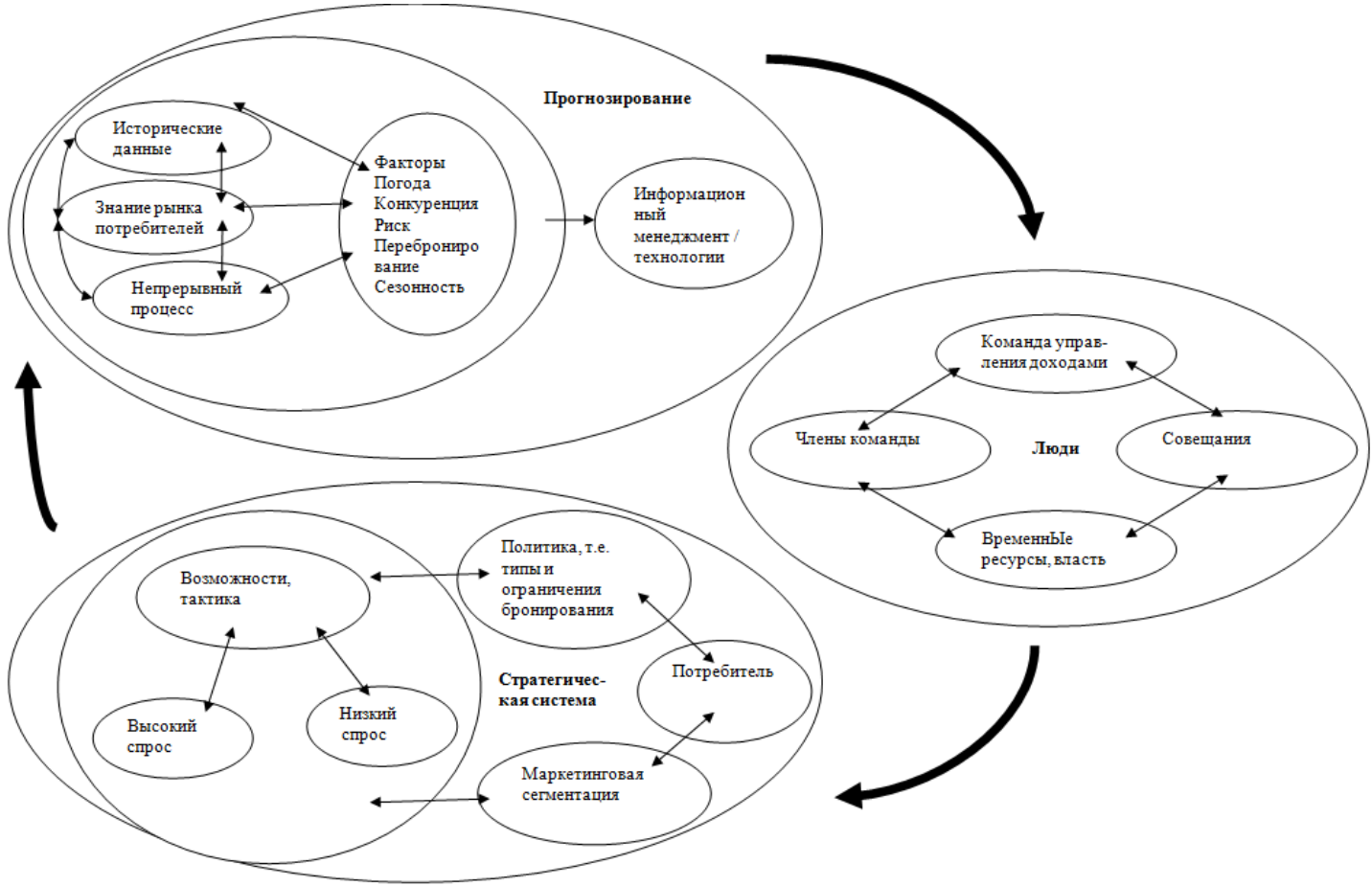
Дают возможность понять, почему потребитель платит разные деньги (Hank et al., 1992; Kimes, 2002).

Материальные тарифные барьеры включают тип номера, вид из окна, расположение номера, достопримечательности и т.д.

Нематериальные барьеры - характеристики потребителя, характеристики бронирования и характеристики потребления.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Yield/Profit / Loss	Actual Yield	50.54 %
---------------------	--------------	---------





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Показатели доходности

Выручка

$$K - m \text{ загрузки} = \frac{\text{Количество проданных номеров}}{\text{Общее количество номеров}} \times 100$$

$$ADR = \frac{\text{Выручка от продажи номеров}}{\text{Количество проданных номеров}}$$

$$RevPAR = \frac{\text{Выручка от продажи номеров за период}}{\text{Количество доступных номеров за период}}$$

Добавочная выручка (маржинальная прибыль) = Цена на номер – Переменные издержки
Идентичный чистый доход (Identical Net Revenue)



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Показатели доходности

$$GOPPAR = \frac{\text{Валовая операционная прибыль за период}}{\text{Количество доступных номеров за период}}$$

RevPac = Валовая выручка отеля / количество проживающих гостей

TrevPOR = Валовая выручка отеля / количество проданных номеров

TrevPAR = Валовая выручка отеля / общее количество номеров

MPI = Загрузка отеля / Загрузка сегмента (конкурентов)

ARI = ADR отеля / ADR конкурентов

RGI = RevPAR отеля / RevPAR конкурентов





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Управление запасами и управление доходами.

Управление запасами гостиницы (Inventory Control) трактуется в мире двояко.

Первый вариант – это традиционное управление запасами всевозможных материалов и комплектующих

Второй вариант трактовки под «запасом» понимает запас свободных номеров. Тем самым он более правильно может быть описан термином «управление номерным фондом».



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Сегментация

Go and Pine, 1995. Сегментация рынка – это «процесс выделения из разнородного туристического рынка относительно однородных сегментов».

Под сегментами понимаются «однородные группы людей, которые имеют одни и те же потребности по одному и более показателям» (Lewis and Chambers, 1989).



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Кевина Холт (President of Co.Innovation Consulting, a collaboration and innovation consultancy that specializes in the hospitality industry):

«Сегментация – это деление похожих друг на друга или одинаковых потребителей на группы; наилучший тип сегментации для гостиничной индустрии – сегментация по цели проживания, а сегментация на основе выгод – эффективный способ определения инновационных сегментов».

«Если вы хотите продать больше номеров, вы должны сегментировать, сегментировать и сегментировать. Исследуйте различные способы сегментации потребителей – сегментация рынка, сегментируйте предлагаемые продукты и услуги – сегментация продукта и сегментируйте каналы продаж (сегментация каналов).»



Основы управления доходами гостиничного предприятия

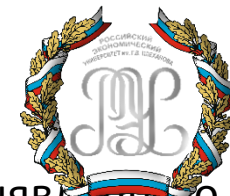


Способы деления потребителей на группы

- географическая сегментация;
- демографическая сегментация;
- фирмографическая сегментация;
- сегментация по стилю жизни: по интересам, параметрам жизни. Для такого психографического сегментирования существует система VALS (Values, Attitudes And Lifestyles).
- сегментация по цели поездки;
- сегментирование на основе выгод: на потребителей, имеющих схожие интересы или сравнимые пожелания.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Менеджеры по управлению доходами занимаются другим: они пытаются из выявленного сегмента захватить наиболее прибыльных гостей.

Базовые концепции сегментирования:

- сегмент должен четко определяться и измеряться;
- сегмент должен быть достижим через маркетинговые каналы распределения, что позволяет экономить на маркетинговом бюджете;
- сегмент должен быть значимым с точки зрения доходности, чтобы оправдать ресурсы, необходимые для его получения и поддержания;
- сегмент должен быть прочным, чтобы поддерживать стабильность затрат и его влияния на прибыль.





Основы управления доходами гостиничного предприятия

1. Публичные цены:

- BAR, продаваемые через веб-сайт;
- BAR прямых продаж – через телефон, электронную почту или факс;
- BAR непрямоу комиссионный – продаваемый через онлайнвые туристические агентства с комиссией;
- BAR непрямоу чистый – продаваемый через агентства без комиссии;
- слепые цены – когда клиент до последнего момента не знает, что он покупает;
- моментальные продажи (цена только в этот момент, через час ее уже может не быть);
- промо цены;
- цены на спецмероприятия;

2. Договорные цены:

- корпоративные динамические цены;
- корпоративные фиксированные цены;
- правительство, органы власти;
- экипажи судов, самолетов;
- публикации в прессе (офф-лайн);



Основы управления доходами гостиничного предприятия



3. Группы;

- приезжающие с целью отдыха;
- бизнес-группы;
- конференции и банкеты;
- поощрительные;
- свадьбы;
- мероприятия;
- экипажи судов, самолетов;

4. Оптовые цены:

- туроператоры;
- оптовики;
- FIT (foreign (fully) independent traveler – независимые иностранные гости).



Основы управления доходами гостиничного предприятия



5. Другие цены:

- бесплатно;
- бартер;
- случайный гость;
- перебронирование (из другой гостиницы)
- служебный;
- таймшер.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Ценообразование

Котлер: «...цена будет между уровнем, который слишком низок, чтобы давать прибыль, и уровнем, который слишком высок, чтобы поддержать какой-либо спрос».

К основным подходам он относит: основанный на издержках (ценообразование «издержки плюс», анализ безубыточности и ценообразование по целевой прибыли); на отношении покупателя (ценообразование по воспринятой ценности) и основанный на конкуренции (метод следования за лидером).





Основы управления доходами гостиничного предприятия

Ценообразование

Стратегии ценообразования:

- Стратегия престижных цен
- Стратегия «снятия сливок»
- Стратегия «прорыва на рынок»
- Стратегия определения цены на комплект товаров

Стратегии ценового регулирования:

- Скидки за объем
- Скидки в зависимости от времени покупки
- Дискриминационное ценообразование
- Психологические методы ценообразования
- Ценовое стимулирование сбыта
- Эффект растяжения цены
- Инициативное снижение цен
- Инициативное повышение цен

Подход «Заманить и подменить» (bait-and-switch pricing)





Основы управления доходами гостиничного предприятия

ФЗ «О защите конкуренции»

Уголовный кодекс (статья 178)

Правила предоставления гостиничных услуг

Закон Шермана, закон Клейтона, Акт Робинсона-Патмана (или Акт против ценовой дискриминации (Anti-Price Discrimination Act) - для США

Римский договор, Зеленой книге по вертикальным ограничениям, Положение по применению конкурентных правил Европейского сообщества в отношении вертикальных ограничений – для Европы.



Основы управления доходами гостиничного предприятия

Выводы



Управления доходами – комплексная методика, включающая в себя знания из большого набора экономических дисциплин.

История метода не так велика, однако развитие его очень стремительно, особенно на фоне роста вычислительных возможностей электронного оборудования.

Возможности применения методы очень широки.

Существует большое количество показателей гостиничного предприятия. Некоторые из них устоявшиеся, а некоторые до сих пор требуют определенных доработок.

Юридические особенности управления доходами заключаются в том, что некоторые практики являются в целом нелегальными, однако необходим подход к обходу таких ограничений.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Литература

Козлов Д.А. Yield management in hotels. USA, Createspace, 2013.

Лесник, А. Л. Управление доходами в гостиничном бизнесе : Учеб.-метод. пособие / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. – М. : Талер, 2001

Лесник, А. Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – СПб. : Интермедия, 2015.



Основы управления доходами гостиничного предприятия

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов



Вопросы для самопроверки:

1. Что такое метод управления доходами на гостиничных предприятиях?
2. Назовите основные этапы развития системы управления доходами на гостиничных предприятиях.
3. Каковы особенности внедрения системы управления доходами на гостиничном предприятии?
4. Охарактеризуйте основные показатели доходности гостиничного предприятия.
5. Какую роль занимает ценообразование в системе управления доходами гостиничного предприятия?
6. Назовите особенности ценообразования на гостиничных предприятиях.
7. Охарактеризуйте юридические аспекты применения систем управления доходами на гостиничных предприятиях.



Основы управления доходами гостиничного предприятия



Благодарю за внимание

