



# Управление доходами на гостиничном предприятии

Ценообразование на  
гостиничном предприятии

к.э.н., доц. Козлов Д.А.





Факторы ценообразования

Эволюция ценообразования

Ценообразование по каналам распределения

Ценовые стратегии

Методы ценообразования

Ценовая дискриминация

Виды цен в гостиничных предприятиях



# Ценообразование



Внешние факторы:

1. Социально-политическая и экономическая ситуация.
2. Сезонный фактор.
3. Спрос и предложение.
4. Ограничения государства или внутри самой индустрии.

Внутренние факторы:

1. Расположение гостиницы.
2. Инвестиционные затраты.
3. Качество сервиса.
4. Уровень конкуренции.





# Ценообразование

Консолидаторы. Hotel Reservations Network ([www.hoteldiscount.com](http://www.hoteldiscount.com)), Hotel\$avers Worldwide ([www.hotelsavers.com](http://www.hotelsavers.com)); Room Finders ([www.roomfinders.com](http://www.roomfinders.com)), Travel Interlink и т.д.

Онлайновое турагентство. Expedia ([www.expedia.msn.com](http://www.expedia.msn.com)), Internet Travel Network ([www.itn.com](http://www.itn.com)), Preview Travel ([www.previewtravel.com](http://www.previewtravel.com)), Travelocity ([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)), TravelWeb ([www.travelweb.com](http://www.travelweb.com)) и т.д.

Скидочные сайты. All the Hotels on the Web ([www.all-hotels.com](http://www.all-hotels.com)), Best Fares ([www.bestfares.com](http://www.bestfares.com)), Hotel Reservations Network ([www.hoteldiscount.com](http://www.hoteldiscount.com)), Hotel Wiz ([www.hotelwiz.com](http://www.hotelwiz.com)), Travelscape ([www.travelscape.com](http://www.travelscape.com)), Trip.com ([www.trip.com](http://www.trip.com)), WebFlyer ([www.webflyer.com](http://www.webflyer.com)) и т.д.

Гостиничный веб-сайт. Hilton Value Rates ([www.hilton.com](http://www.hilton.com)), Radisson Hot Deals ([www.radisson.com](http://www.radisson.com)), Hyatt Getaway Weekends ([www.hyatt.com](http://www.hyatt.com)), Inter-Continental Weekend Savers ([www.interconti.com](http://www.interconti.com)) и т.д.

Сайт покупки в последний момент. TravelWeb's Click-It Weekends и Hotel Reservations Network's Hot Deals.



# Ценообразование



**priceline.com** Hotels Cars Flights Vacation Packages Cruises My Trips Help

## Search and Save on Hotels

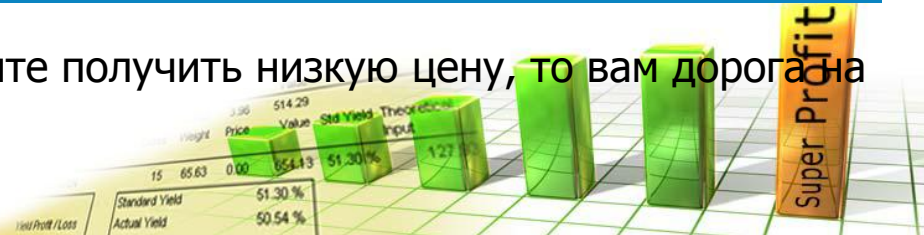
Where are you going?  
City, Airport or Point of Interest

Check-in: Choose Date      Check-out: Choose Date

Rooms: 1 Room

**Search Hotels**

Priceline.com. «Если вы действительно хотите получить низкую цену, то вам дорого на Priceline» (Kimes).



# Ценообразование



Как купить гостиничный номер дешевле:

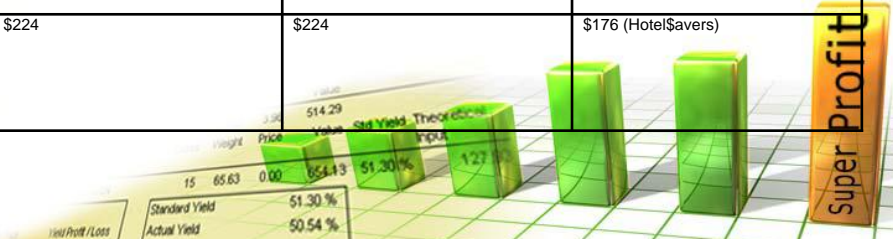
1. Крупный интернет-сайт;
2. Скидочные сайты, например, Trivago или Hotel Wiz;
3. После выбора для себя нескольких отелей, позвонить им напрямую и через 800-й номер, узнать цены и не забыть спросить о спецпредложениях и скидках;
4. Проверить консолидаторов, начав с тех, кто ориентирован на местоположении гостиниц вашего интереса;
5. Проверить сайты специальных гостиничных предложений;
6. если ничего не выбрали, идти на Priceline.



# Ценообразование



	On-line Travel Agencies	Discount Web Sites	Calling the Hotel Company's 800 Number	Calling the Hotel Directly	Consolidator
<b>Ritz-Carlton, San Francisco</b>	Low: \$329 (Travelocity, Preview Travel/ TravelWeb)				
High: \$365 (Expedia)	\$315 (Travelscape)	\$329	\$329	\$329 (California Reservations)	
<b>Four Seasons, London</b>	Low: \$415 (Expedia)				
High: \$507 (preview Travel/ TravelWeb)	\$473 (Hotel Wiz)	\$415	\$415	\$415 (HotelSavers)	
<b>Peninsula, Hong Kong</b>	Low: \$317 (Preview Travel/ TravelWeb)				
High: \$374 (Expedia)	Not offered	\$361	\$317	\$399 (Travel Interlink)	
<b>Windsor Court, New Orleans</b>	Low: \$245 (Preview Travel/ TravelWeb)				
High: \$295 (Expedia, Travelocity)	\$265 (Hotel Wiz)	800 number is a direct hotel line	\$295	\$298 (Room Finders)	
<b>Inter- Continental, Sydney</b>	Low: \$175 (Travelocity)				
High: \$187 (Preview Travel/TravelWeb)	\$155 (Hotel Wiz)	\$142	\$187	Not offered	
<b>St. Regis, New York</b>	Low: \$425 (Expedia, Travelocity; dates not available on Preview Travel/ TravelWeb)	\$425 (Hotel Wiz)	\$425	\$495	\$495 (HotelSavers)
<b>Hotel Monaco, Seattle</b>	Not offered	\$170 (Hotel Wiz)	800 number is a direct hotel line	\$180	\$175 (California Reservations)
<b>Palmer House Hilton, Chicago</b>	Low: \$224 (Expedia, Travelocity; dates not available on Preview Travel/ TravelWeb)	\$109 (Travelscape)	\$224	\$224	\$176 (HotelSavers)







# Ценообразование

Кто получает скидки:

- пенсионеры в возрасте 60-65 лет;
- военные, сотрудники федеральных, местных правительственных организаций при наличии удостоверения, а также в некоторых отелях и сотрудники фирм, работающих на правительство;
- преподаватели и студенты при наличии подтверждающих документов, например, ISIC и ITIC;
- сотрудники туротрасли: турагенты, сотрудники авиакомпаний и т.д.;
- владельцы пакетов акций отелей.
- корпоративные клиенты. Гостиницы очень редко спрашивают удостоверение, достаточно знать, с кем они сотрудничают;
- семьи с детьми до 12, а иногда и до 18-21 года;
- частые гости;
- владельцы определенных кредитных карт при оплате именно этой картой.







## Определение ценовой стратегии

- понимание структуры бизнеса и сегментация;
- понимание того, что снижение цены не обязательно приведет к росту спроса;
- понимание того, что цены конкурентов выступают одним из важнейших индикаторов границ рыночного спроса.



# Ценообразование



Факторы ценообразования:

- Параметры бронирования
- Производственные мощности
- Спрос может вести себя по разному
- Конкурентный отклик
- Понимание гостя



# Ценообразование



При ценообразовании следует иметь четкие ответы на следующие вопросы:

1. Каковы ваши сегменты?
2. Каковы параметры и окна бронирования ваших сегментов?
3. Каков ваш спрос (гостиничный и рынка)?
4. Каково ваше предложение?
5. Каковы ваши преимущества по сравнению с конкурентами?
6. Какое ценообразование у ваших конкурентов?
7. Какой будет реакция ваших конкурентов на ваше изменение цен?
8. Какой будет реакция ваших гостей на изменение цен?
9. Каковы ваши ожидания последствий ваших решений?





# Ценообразование

## Эволюция ценообразования

1998 – Priceline разрабатывает «непрозрачные» (opaque) цены.

2003 – начало широкого применения концепции паритетных цен (Rate Parity concept).

2003 – Marriott и AMEX изменили подход к ценообразованию с фиксированных цен на динамические.

2003 – сегмент «непрозрачных» цен растет после того, как Expedia захватила Hotwire.

2004 – Hilton и Intercontinental прекращают использование фиксированных цен.

2004 – оптовые пордавцы и компании по приему иностранных независимых туристов начинают публикацию цен онлайн.

2004 – Разработка правил динамических цен (Dynamic Rate Rules) – живи 4 ночи, а плати за 3. Внедрялись онлайн-овыми туристическими агентствами в целях получения более конкурентоспособных цен от гостиниц и для разрушения системы паритетных цен.

2005 – Accor переходит на динамическое ценообразование.

2005 – Hyatt и Starwood разрабатывает модель гибких цен для определенных корпоративных клиентов

2006 – начало применения «лучшей цены» – BAR (Best Available Rate).





# Ценообразование

2006 – невозвратные и предоплачиваемые тарифов

2007 – «последний доступный номер» (Last Room Availability – LRA)

2008 – «плавающей лучшей цены» (Floating BAR)

2008 – поисковые туристские системы, такие как Kayak и HotelsCombined сделали цены на номера прозрачными для всего Интернета

2008 – OTA запустили программу «секретный отель» в целях борьбы с веб-системами «непрозрачных» цен

2009 – курортные отели все больше переходят от сезонных к динамическим ценам

2009 – OTA начинают добавлять экстрa пакеты к существующим ценам отелей

2009 – прямые интерфейсы от гостиничных систем управления в онлайн-вые турагентства позволяют гарантировать размещение заявки по системе последнего доступного номера (Last Room Availability)

2009 – широкая публикация непрозрачных, оптовых тарифов и тарифов для независимых гостей разрушила стратегию паритетных цен гостиниц

2010 – техника моментальных продаж начала применяться OTA

2010 – Google тестирует показ тарифов на Google Maps



# Ценообразование



Стратегии ценообразования:

Стратегия 1: высокие цены.

Стратегия 2: вхождение на рынок.

Стратегия 3: экономные цены.

Стратегия 4: снятие сливок.





# Ценообразование

Методы ценообразования:

Калькулирование будущей цены (форвардное ценообразование).

Ценообразование «рынок-минус».

Ценообразование на основе маржинальной прибыли.

Ценообразование множителем.

Ценообразование на основе точки безубыточности.

Минимальные цены.

Психологическая цена.

Цена пакета.

Цена дополнительных параметров.

Захват потребителя.

Цена на наборы.

Промо-цены.

Географические цены.





# Ценообразование



При формировании пакетных услуг:

1. Пакет услуг должен быть законченными, т.е. все услуги, включенные в него должны дополнять друг друга.
2. Стоимость пакета должна быть ниже, чем сумма этих услуг отдельно.



# Ценообразование



При разработке политики (стратегии) привлечения клиентов, в основном используются два подхода и их комбинация:

1. Основан на так называемой ценовой дискриминации. Ценовая дискриминация - это и сегментация рынка, и дифференциация цены, основанная, не на различиях в издержках производства и сбыта, а на эластичности индивидуального спроса по цене.
2. Основан на системе натурального вознаграждения клиента. Используются специальные ценовые стратегии (скидки-надбавки), с целью привлечения дополнительных клиентов, более чувствительных к цене. При этом цены для потенциальных клиентов не изменяются.
3. Комбинированный





# Ценообразование

Варианты ценовой политики:

## 1. Прямой и корпоративный сегмент

Минусы:

Крупные туроператоры скорее всего не будут работать с гостиницей. Пройдет довольно много времени перед тем, как у гостиницы появится достаточная постоянная клиентура.

Плюсы:

Корпоративные и постоянные клиенты меньше всего подвержены сезонности. Удержать постоянного клиента в четыре раза дешевле, чем найти нового.



# Ценообразование



## 2. Турфирмы

Минусы:

Тяжело продавать номера прямому клиенту, так как Rack Rate нужно будет сделать довольно высоким. Если нужно сделать скидку и афишировать ее, то необходимо учесть уровень цен, который указан в контрактах с турфирмами. Загрузка будет носить довольно сезонный характер.

Плюсы:

Экономия на рекламном бюджете. Если завязаны хорошие контрактные отношения с турфирмами, то интерес к гостинице будет расти с каждым годом.



# Ценообразование



## 3. Блоки

Плюсы:

Загрузка гостиницы - не ваша головная боль.

Минусы:

Вы получаете меньше денег, чем могли бы и зачастую после факта оказания услуги.





# Ценообразование

## 4. «Как у других»

- Открытая цена (Rack rate);
- Индивидуальные постоянные клиенты, самостоятельно бронирующие номера, скидка от открытой цены от 5 до 10 %;
- Система корпоративных скидок для организаций;
- Специальные цены для Интернет бронирования и в режиме online;
- Для перекупщиков продукта, таких как турфирмы, существуют три варианта цен:
  - цены для индивидуальных клиентов, забронировавших отели через турфирму или самостоятельно;
  - цены нетто для групп;
  - комиссионные цены;
- Сезонные цены.



# Ценообразование



## Ценовая дискриминация

Ценовая дискриминация – это проявление поведения продавца на современном рынке при условии несовершенной конкуренции, заключающееся в установлении различных цен на однотипные товары.





# Ценообразование



Главные условия ценовой дискриминации:

- монополистическое право продавца на реализацию конкретного вида товаров или предоставляемых услуг, поскольку в этом случае имеется возможность контролировать ценообразование и производственную деятельность.;
- потребитель должен иметь возможность и быть готов платить завышенную стоимость за конкретный товар. Данное условие может быть обосновано только при эластичности спроса;
- покупатель не должен иметь возможности перепродать приобретенный товар или какую-либо услугу.



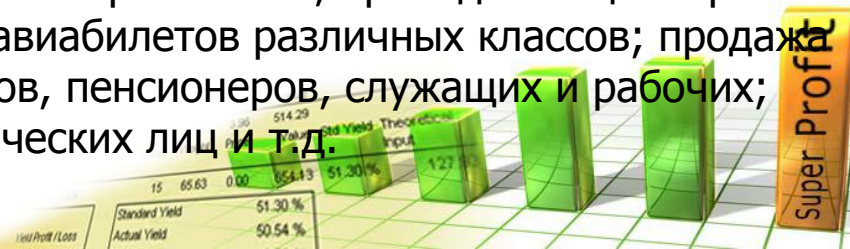


# Ценообразование

## Виды ценовой дискриминации:

Альфред Пигу – английский экономист ввел понятие в экономику и выделил следующие виды ценовой дискриминации (или степени ценовой дискриминации):

- первая степень ценовой дискриминации – совершенная ценовая дискриминация – заключается в реализации товара по ценам существующего на него спроса, т.е. по максимально высокой цене;
- вторая степень ценовой дискриминации – (нелинейное ценообразование) - стоимость товара зависит от объема покупки. Примеры: скидка на весь объем покупки, кумулятивные скидки, временная ценовая дискриминация. Таким образом, каждому потребителю предоставляется единая структура ценообразования с возможностью выбора рыночных условий и объемов приобретения покупки;
- третья степень ценовой дискриминации – ценовая дискриминация на сегментированных рынках – заключается в установлении цен для потребителей, принадлежащих к разным категориям (сегментам). Примеры: продажа авиабилетов различных классов; продажа проездных билетов для студентов, школьников, пенсионеров, служащих и рабочих; стоимость подписки для юридических и физических лиц и т.д.



# Ценообразование



Примеры ценовой дискриминации в гостиничном бизнесе:

<b>Вид ценовой дискриминации</b>	<b>Пример</b>
В зависимости от статуса потребителя	Тарифы для: – физических лиц; – для корпоративных клиентов; – для турфирм
В зависимости от объема потребления	Скидки для корпоративных клиентов и турфирм при больших объемах покупок. Скидки индивидуалам в зависимости от длительности проживания
В зависимости от категории товара	Тарифы на разные категории номеров
В зависимости от категории потребителей	Групповые тарифы
В зависимости от времени покупки	Скидки в низкий сезон





# Ценообразование

Цели дискриминационного ценообразования в гостиницах:

- сглаживание динамики спроса;
- прогнозирование загрузки;
- получение максимального дохода путем привлечения дополнительных клиентов, более чувствительных к цене.

Для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение определенных условий:

- способность гостиничного предприятия оказывать воздействие на спрос (наличие рыночной власти).
- возможность гостиничного предприятия классифицировать потребителей по группам с одинаковыми ценовыми предпочтениями.
- способность контролировать перепродажу (т.е. деятельность посредников).





# Ценообразование

Специальные цены

Индивидуальная цена

Запрос на продукт (Request For Proposal – RFP)

Запрос на цену (Request For Quotation – RFQ).

Сезонные цены

Аддитивная модель:  $Y=T+C+S+E$ .

Мультипликативная модель:  $Y=T \times C \times S \times E$ .



# Ценообразование



Лучшая цена (Best available rate – BAR).

Номер	Базовый	Со скидкой	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKDN1	WKDN2
Стандартный	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
Улучшенный	215	170	155	135	125	115	105	95	85	75
Люкс	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

Название тарифа	Цена	Продано ночей	Доход	% дохода	% ночей
Базовый	200	50	10 000	2	1
Со скидкой	160	100	16 000	3	2
BAR1	140	1000	140 000	22	17
BAR2	120	1400	168 000	27	24
BAR3	110	900	99 000	16	15
BAR4	100	400	40 000	6	7
BAR5	90	300	27 000	4	5
BAR6	80	1200	96 000	15	21
WKND1	70	200	14 000	2	3
WKND2	60	300	18 000	3	5
ВСЕГО	107,4	5850	628 000	100	100



# Ценообразование



Сезон	Ноябрь-март			Апрель-июнь			Июль-август			Сентябрь-октябрь		
	Прогноз загрузки	Основной BAR	Другие уровни BAR	Прогноз загрузки	Основной BAR	Другие уровни BAR	Прогноз загрузки	Основной BAR	Другие уровни BAR	Прогноз загрузки	Основной BAR	Другие уровни BAR
Высокий спрос	>75%	180	215 205	>85%	195	230 215	>95%	215	250 235	>85%	195	215 230
Средний спрос	65%	160	190 175	75%	180	215 205	85%	200	235 225	75%	180	215 205
Нормальный спрос	55%	150	190 170	65%	165	190 175	75%	185	210 195	65%	165	190 175
Кризисный спрос	<50%	140	110 75	<55%	150	130 115	<65%	170	150 135	<55%	150	130 115







# Ценообразование

Ценообразование для случайных гостей.

Ценообразование для групп

День	Историческая загрузка	Подтвержденные группы	Неподтвержденные группы	BAR обычных гостей	Диапазон тарифов групп	Потолок для групп
Среда	61	20	25	120	110-130	80
Четверг	59	19		150	140-160	80
Пятница	60	34	25	150	Нет	0
Суббота	75	100	25	150	Нет	0
Воскресенье	51	14	25	120	100-120	100
Понедельник	65	11	2	140	130-150	100
Вторник	71	10	10	170	160-180	60
Среда	75	11	8	175	165-185	50
Четверг	82	12		200	190-210	50
Пятница	90	29		220	210-230	30
Суббота	65	22		160	150-170	100
Воскресенье	45	10		140	130-150	100
Понедельник	65	7		130	120-140	90
Вторник	64	9		145	135-155	50
Среда	71	6		190	180-200	10



# Ценообразование



		Январь, позапрош- лый год	Январь, прош- лый год	Февраль, позапрош- лый год	Февраль, прош- лый год	Март, позапро- шлый год	Март, прош- лый год	Апрель, позапро- шлый год	Апрель, прош- лый год
Январь	Заявок	5	7	10	15	<b>20</b>	<b>15</b>	10	14
	К-т превращения, %	20	14	10	13	<b>15</b>	<b>27</b>	20	21
Февраль	Заявок			13	18	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>17</b>
	К-т превращения, %			15	17	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Март	Заявок					21	16	11	15
	К-т превращения, %					19	31	27	27
Апрель	Заявок							14	18
	К-т превращения, %							36	33



# Ценообразование



Параметры, учитываемые при работе с группами:

- коэффициент превращения;
- горизонт бронирования – на основе сроков подачи заявок;
- общие расходы групп;
- размер групп;
- сегмент группы – корпоративные, на отдыхе;
- статистика отмен с причиной;
- Wash-фактор.





# Ценообразование

Wash-фактор.

Группа забронировала 100 номеров. Оценочный показатель отмен (wash-фактор) распределяется следующим образом:

- за 12 месяцев до заезда – 30% отмен;
- за 3 месяца – 15%;
- за 1 месяц – 2%.

Это означает, что номера, отданные группе можно перепродавать по следующему графику:

- за 12 месяцев – 30 номеров (30% от 100 номеров);
- за 3 месяца – 11 номеров (15% от 70 номеров (70=100 начальных минус 30, отмененных за 12 месяцев));
- за 1 месяц – 1 номер (2% от 59 номеров (59=70-11)).

Таким образом, к моменту заселения фактически приедут гости в 58 номеров, а 42 номера будет отменено (30+11+1). Их можно продавать другим гостям.



# Ценообразование



Корпоративные тарифы.

Программы лояльности корпоративных клиентов.



# Основы управления доходами гостиничного предприятия

## Выводы



Факторы ценообразования могут быть внутренними и внешними

Эволюция ценообразования демонстрирует существенное изменение подходов за небольшой промежуток времени.

Ценообразование по каналам распределения свидетельствует о необходимости разных подходов, в том числе применения паритета цен.

Ценовые стратегии достаточно разнообразны. Их применение должно осуществляться с учетом общей стратегии гостиничного предприятия.

Методы ценообразования применяются в зависимости от стратегии.

Ценовая дискриминация в целом незаконна, однако ее применение просто необходимо в гостиничных предприятиях.

Существует огромное количество видов цен в гостиничных предприятиях.



# 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.





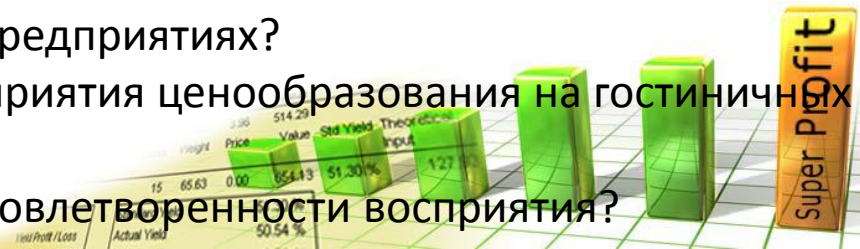
# Основы управления доходами гостиничного предприятия

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов



## Вопросы для самопроверки:

1. Какие существуют теории ценообразования?
2. Что такое ценовая дискриминация? Охарактеризуйте ее виды.
3. Что такое двухкомпонентные тарифы?
4. Назовите особенности ценообразования пакетов.
5. Что такое дифференцированное ценообразование?
6. Назовите особенности сезонного ценообразования на гостиничных предприятиях.
7. Что такое Best Available Rate?
8. Назовите особенности группового ценообразования на гостиничных предприятиях.
9. Какова структура тарифов для случайных гостей?
10. Каковы особенности корпоративных цен?
11. Что такое ценовой анализ на гостиничных предприятиях?
12. Каковы особенности потребительского восприятия ценообразования на гостиничных предприятиях?
13. Какие существуют методики снижения неудовлетворенности восприятия?





Благодарю за внимание

