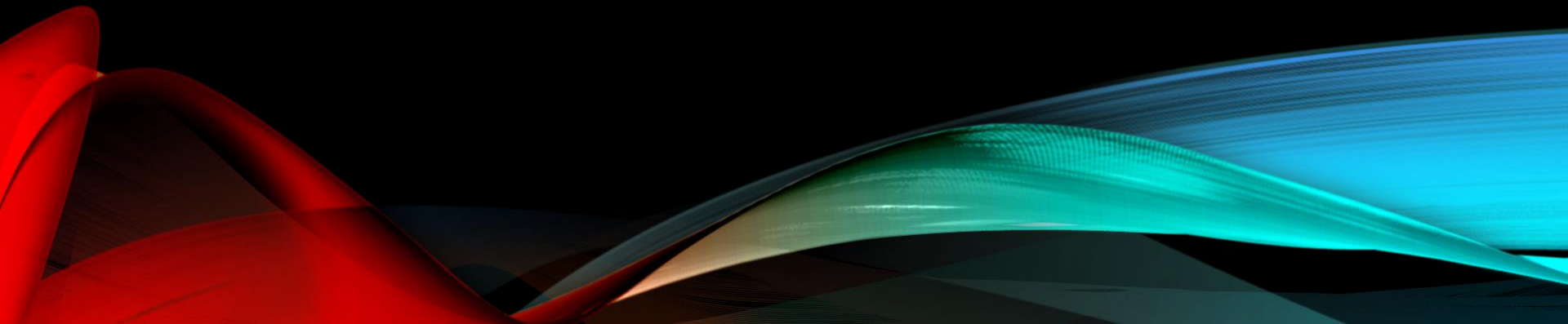


ГОТЕЛЬНА ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ

Особенности управления доходами в гостиничной
индустрии туризма

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНЫ НОМЕРА



МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

- к издержкам на номер плюсуется некая маржа;
- **метод Хабберта** - «привязывает» среднюю цену за номер к издержкам, понесенным инвестором в ходе строительства;
- **аналоговые** методы:
 - интуитивный метод**
 - метод низких цен**
 - метод высоких цен**

ДОХОД С ПРОДАЖИ НОМЕРОВ

формируется с одной стороны, на основе средней цены продажи, с другой — загрузкой гостиницы.

Произведение этих данных дает доход на номер **(RevPAR)** — один из базовых элементов экономики гостиничных предприятий.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ

- Стихийный - установка высоких или низких цен
- Метод тарифных планов - умение предложить один и тот же продукт различным клиентским группам по различной цене является основным принципом метода

ПОВСЕМЕСТНО РАСПРОСТРАНЕНА ТАРИФИКАЦИЯ ПО ЧЕТЫРЕМ ОСНОВНЫМ ПОЗИЦИЯМ:

- по сезонам, где выделяются, как правило, будние дни/выходные, время массовых отпусков/периоды активной выставочной деятельности, высокий и низкий сезон;
- по типу номера: стандартный и повышенной комфортности (применяют практически все предприятия);
- по источнику бизнеса — предполагаются различные цены для корпоративных и индивидуальных клиентов;
- по объему спроса — имеются в виду групповые скидки.

ПОКАЗАТЕЛЬ,
СВИДЕТЕЛЬСТВУЮЩИЙ О
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ
ОТЕЛЯ

RevPAR - revenue per
available room - доход
на доступный номер

ПОВЫСИТЬ ДОХОД В УСЛОВИЯХ СПАДА СПРОСА И ПОВСЕМЕСТНОГО ПРИМЕНЕНИЯ СКИДОК (ИЛИ ПРЯМОГО СНИЖЕНИЯ ЦЕН) ОЧЕНЬ СЛОЖНО.

- Скорее, здесь можно говорить о предотвращении его снижения слишком высокими темпами, для чего следует пытаться удерживать цену на прежнем уровне (можно предлагать специальные тарифы, включать стоимость ранее платных услуг в стоимость номеров, что позволит сделать гостиничное предложение более привлекательным для клиентов, но не стоит изменять сам прайс-лист в сторону его снижения).
- Вторая мера - повысить контроль над расходами, сократить избыточный персонал, более критично подойти к закупкам, к различного рода затратам (на командировки, представительские и т. д.), искать пути экономии средств (на коммунальные платежи за счет энергосберегающих технологий, за счет сокращения расходов на прачечную - и т.д.).

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ

- **Функция управления доходами** — предвидеть спрос.
- **Суть управления доходами** сводится к разработке точного прогноза продаж и прибыли, который отражает изменения в спросе на продукт.

Чрезвычайно важно «продавать правильный продукт, в правильное время, по правильной цене, в правильном месте правильному гостю». Поэтому три основных компонента — время, цена и объем — используются вместе, чтобы максимизировать прибыль от продаж продукта.

ОТКУДА ПОЯВЛЯЮТСЯ



ОПТИМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ

- емкость ресурсов для продаж должна быть фиксированной - гостиницы имеют фиксированное количество номеров для продажи;
- ресурсы должны рассматриваться как скоропортящийся продукт - номера, не проданные сегодня, не могут быть проданы завтра в счет процента вчерашней загрузки (номера продаются заранее, до момента их фактического использования);
- спрос может быть сегментирован для разных рынков или по уровню цен.

ОЦЕНКА ДОХОДНОСТИ ОТЕЛЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РЯД МЕРОПРИЯТИЙ:

- проведение анализа состояния рынка, конкуренции и своей позиции на рынке;
- определение основных целей на рассматриваемый период (рост загрузки, повышение рентабельности, проведение реконструкции и т. д.);
- разработка стратегии по достижению этих целей;
- разработка контрольных показателей эффективности работы как отеля в целом, так и его подразделений;
- подготовка прогнозного бюджета доходов и расходов.

ПРОГНОЗНЫЙ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ -

плановые показатели деятельности,
скоординированные по всем структурным
подразделениям:

- Показатели, характеризующие отель.
- Событийный календарь.
- Выделение зон доходности.

**ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ
ДОХОДНОСТИ ПЕРВОЕ, ЧТО НУЖНО
УЧЕСТЬ, ЭТО ТИП ОТЕЛЯ В РАЗРЕЗЕ
РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К
КЛАССИФИКАЦИИ ОТЕЛЕЙ. ОТЕЛИ**

РАЗЛИЧАЮТСЯ:

- по типологии (отель, мотель, апартаменты, отель-пансион, отель-СПА, гостиный двор, ротель, флотель, флайтель, туристическая деревня, туристический лагерь);
- по специализации (бизнес-отель, туристический отель, конгресс-отель, транзитный отель, спортивный отель, клубный отель);
- по классности (система «звезд», система корон и т. д.);
- по вместимости, номерному фонду (малые — до 50 номеров; средние — от 50 до 200 мест; крупные — свыше 200 мест);
- по месту расположения (городской, загородный, курортный отель);
- по среднему времени пребывания гостя в отеле (резидентские, семейные, для приезжающих).

ДАЛЕЕ НУЖНО ИЗУЧИТЬ СОБЫТИЙНЫЙ КАЛЕНДАРЬ МЕСТНОСТИ.

Событийный календарь местности составляется на год с учетом событий, происходящих в месте расположения отеля (проведение выставок, ежегодных конференций, праздников и т. п.), и влияет на его загрузку. Именно в календаре отражается высокая и низкая сезонность для данного отеля. Проведя анализ событийного календаря и оценив динамику изменения загрузки отеля в прошлом, можно продумать необходимые мероприятия по увеличению загрузки.

На основе событийного календаря создается календарь ежедневной загрузки номерного фонда в котором учитываются различия в

ЗОНЫ ДОХОДНОСТИ

- номерной фонд;
- рестораны, бары, кафе (F&B);
- оздоровительные центры (SPA/ салон красоты/ парикмахерская/ бани, сауны/ бассейн);
- торговые помещения, конференц-залы, переговорные — сдаваемые в аренду;
- бизнес-услуги (услуги переводчика, ксерокс, факс и т. п.);
- телекоммуникационные услуги (телефон, Интернет, платное ТВ);
- химчистка/прачечная;
- прокат;
- прочее.

ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ

непосредственно не участвуют в обслуживании клиентов гостиницы, а осуществляют поддержку производственных департаментов.

- администрация отеля;
- департамент продаж и маркетинга;
- технический департамент;
- отдел кадров;
- финансовый отдел;
- служба безопасности.

ЗОНА ДОХОДНОСТИ «НОМЕРНОЙ ФОНД»

Параметры:

- размер номерного фонда (количество номеров);
- процент загрузки отеля;
- количество дней работы отеля в периоде (это важно, если свою деятельность отель начинает не с начала календарного года/месяца);
- среднее количество проживающих в номере;
- прайс-лист на проживание (в разбивке по категориям номерного фонда, «пакетные услуги»: завтрак, полупансион, пансион, медицинский пакет, спорт-пакет, посещение бассейна и фитнеса.);
- площадь номерного фонда.

ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТЕЛЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ МЕСТА ЕГО

Показатель	Городской	Загородный	Курортный
Период высокого/среднего сезона	будни, выставочные	выходные, праздничные, каникулярные	май-сентябрь
Период низкого сезона	выходные, праздничные		январь-апрель, октябрь-декабрь
Рост цен на проживание по отношению к минимальным ценам, %	15-30	30-35	35-100
Среднее количество проживающих в номере	1,2-1,4	1,8-2,4	1,4-1,8 (низкий сезон), 1,8-2,4 (высокий сезон)
Пакеты, включенные в проживание	Завтрак	Полупансион (завтрак, обед)	В зависимости от сезона: завтрак, полупансион, пансион, медпакет
Ограничение на длительность проживания	нет	нет	в сезон — кратность неделе
Гости отеля, посещающие рестораны, бары отеля, %	30-40	95	в зависимости от расположения отеля от 30 до 70
Гости отеля, посещающие оздоровительный центр, %	20	25-30	25-30

ЗОНА ДОХОДНОСТИ «РЕСТОРАНЫ, КАФЕ, БАРЫ (F&B)»

- доход от реализации питания, включенного в стоимость проживания («пакетное питание»);
- доход по меню a la carte;
- доход от проведения банкетов.

ЭТА ЗОНА ДОХОДНОСТИ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ:

- количеством ресторанов, кафе, баров;
- количеством посадочных мест;
- средним чеком по каждой точке продаж (средняя стоимость заказа, который обычно делает один человек);
- посещаемостью точек продаж (человек в день):

(посещаемостью ресторанов, баров, кафе гостями отеля (in side); посещаемостью ресторанов, баров, кафе сторонними посетителями (out side))

- количеством проживающих в отеле;
- ценой пакетного питания, включенного в стоимость проживания.

ЗОНА ДОХОДНОСТИ «ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР»

Показатели:


- часы работы центра;
- количество кабинетов и рабочих мест в них;
- перечень процедур, оказываемых в кабинете;
- прайс-лист на услуги с указанием продолжительности процедур;
- средняя стоимость процедур, оказываемых в кабинете;
- средняя длительность процедур, оказываемых в кабинете;
- загрузка кабинета (процент фактически оказанных процедур от максимально возможного количества).

ДОХОДЫ ОТ ПРОЧИХ УСЛУГ

- Планирование доходов от торговли напрямую связано с тем, сдает ли отель торговые площади в аренду, либо продает товары через собственные службы.
- Для всех типов отелей следует обратить внимание на наличие оснащенных конференц-залов, переговорных и бизнес-центров, что позволяет принимать корпоративные группы.
- На долю таких услуг, как прокат, телекоммуникационные услуги (телефон, интернет, платное ТВ), прачечная/химчистка и т. п. приходится не более 5% от общей величины получаемого дохода, поэтому их детальное планирование нецелесообразно

ШЕСТЬ СПОСОБОВ УЛУЧШИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТЕЛЕЙ

1. Изучайте опыт ведения бизнеса своих конкурентов.
2. Старайтесь сохранить штат сотрудников
3. Попробуйте иные подходы в операционной деятельности, т.е. обслуживании гостей
4. Мониторьте основные показатели деятельности
5. Проведите переговоры по внесению изменений в уже заключенные контракты
6. Используйте все возможные способы для продвижения своего отеля.



Тщательно сформированный прогноз дает вам запас времени, в течение которого вы можете принять необходимые меры **для корректировки загрузки, пересмотреть стратегию и предпринять дополнительные действия.** В случае если вы предполагаете снижение спроса на услуги отеля, есть возможность заранее сосредоточить усилия на продажах, разработать маркетинговые акции, пересмотреть тарифную политику. **Горизонт прогнозирования** может быть разным, от **недели до года и на более долгий период.**

КАКИЕ ФАКТОРЫ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПРОГНОЗИРОВАНИИ?

- **В прогнозе следует учитывать факторы работы конкурентов:**

Изменения в стратегии продаж

Низкие и высокие сезоны

Открытие и закрытие новых отелей

Новый менеджмент в отелях — конкурентах

Реновация отелей

- **Анализ сегмента индивидуальных гостей:**

Канал продаж, категории номеров

- **Анализ сегмента корпоративных и туроператорских продаж**

- **Анализ информации о рынке, используя для этого встречи с потенциальными клиентами, задавая им вопросы об их ожиданиях и планах.**

В идеальном случае, отклонение должно составить не более 5%.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ТАКОЙ ТОЧНОСТИ, СЛЕДУЕТ ВЕРНУТЬСЯ К БАЗОВЫМ ВЕЩАМ:

- Проверить, верно ли проведена сегментация по каналам.
- Рассмотреть все групповые заявки. Оценить возможность увеличения или уменьшения блока. Проверить, что все заявки актуальны и обновляются постоянно.
- Скорректировать ожидания по группам в соответствии с коэффициентом реализации, которым обычно сопровождаются такие брони. Средний процент незаезда поможет более точно спрогнозировать ситуацию.
- Проверить, нет ли двойного бронирования на рассматриваемый период.
- Убедиться, что в отделе бронирования нет отложенных заявок (особенно групповых), которые не были внесены в PMS систему.
- Оценить процент вероятных отмен по каждому из каналов продаж и оперировать данными с их учетом.
- Проверить, все ли групповые заявки соответствуют текущим тарифам, учтены ли скидки и программы поощрения.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТЕЛЕЙ УКРАИНЫ

По данным Госадминистрации туризма Украины, на индустрию туризма в нашей стране работают 1300 отелей различной категории стоимости (в Киеве – более 100). Это свидетельствует о незаполненности гостиничной индустрии. Например, обеспеченность гостиничными местами на 1 тысячу жителей в Киеве составляет 7 мест, в то время как в других столицах европейских государств этот показатель значительно выше (в Париже – 38, в Вене – 25). Хотя за годы независимости в Киеве открыли такие отели, как «Премьер-Палас», «Украина» стоимостью 30 млн. долларов; в Одессе – 19-этажную гостиницу «Одесса Компински» на 159 мест стоимостью 28 млн. долларов; в Днепропетровске – «Грандотель».

В СТОЛИЦЕ УКРАИНЫ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ГОСТИНИЦЫ ВСЕХ КАТЕГОРИЙ.

К уровню «5 звезд» в столице относятся такие как гостиницы Премьер Палац, ИнтерКонтиненталь, Опера, Хаят Риджесри. Гостиниц «4 звезды» в Киеве всего 10. Сектор гостиниц трехзвездочного уровня заполнен незначительно. Данные по гостиницам в остальных городах Украины находятся примерно на таком же уровне заполняемости. Большинство украинских гостиниц построено в советский период, они технологически, морально и физически устарели. Некоторые гостиницы реконструированы, но часто это сделано поверхностно, либо без понимания современных требований

СТРУКТУРА СПРОСА

Среди посетителей киевских гостиниц и крупных городов преобладают **представители деловых кругов**, которые, как правило, предпочитают гостиницы класса **4-5 звезд**. Они занимают примерно **15 %** всех потребителей. Остальные **80%** ориентированы на уровень гостиниц **«3 звезды»**.

ПРОБЛЕМЫ, НЕГАТИВНО ВЛИЯЮЩИЕ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ.

- Серьезную конкуренцию гостиницам составляет сдача апартаментов посуточно.
- В Украине крайне мало квалифицированных девелоперов, которые могли бы создавать конкурентоспособные гостиничные продукты.
- Существуют сложности, связанные с взаимодействием с государственными структурами.
- Отсутствуют соответствующие государственные программы развития данного сектора.
- Снижаются показатели развития начиная с 2014 года.