REVENUE MANAGEMENT & PRICING ANALYTICS

Вплив зміни ціни на заповнюваність номерів у готелі

Аналіз цінової еластичності попиту, показників ADR та RevPAR для оптимізації доходів номерного фонду

Теоретичні основи та KPI

Розуміння фундаментальних метрик доходності та взаємозв'язку тарифів і завантаження

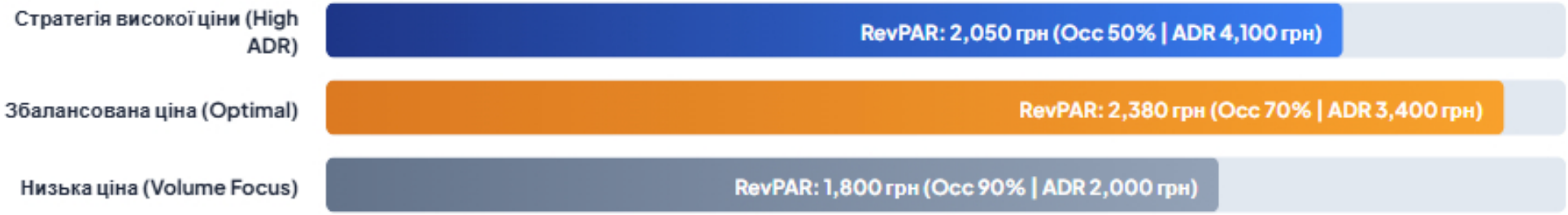
Ключові показники ефективності

- **Occupancy Rate (Occ) — Заповнюваність:** Відсоток зайнятих номерів від загальної кількості доступних номерів у готелі за певний період.
- **ADR (Average Daily Rate) — Середня ціна номера:** Середня виручка, отримана за один проданий номер за добу (без урахування безкоштовних номерів).
- **RevPAR (Revenue Per Available Room):** Ключова метрика дохідності номерного фонду в розрахунку на один доступний номер.
- **PED (Price Elasticity of Demand) — Еластичність попиту:** Співвідношення відсоткової зміни заповнюваності до відсоткової зміни ціни.

Математичний зв'язок RevPAR:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy Rate} = \frac{\text{Загальна виручка від номерів}}{\text{Загальна кількість доступних номерів}}$$

⚖ Співвідношення ADR та Occ



Найвища заповнюваність (90%) не гарантує максимального прибутку. Оптимальна збалансована стратегія досягає найвищого RevPAR за рахунок правильного компромісу між ціною та завантаженням.

Цінова еластичність попиту

Еластичний попит (|PED| > 1)

Характеристика: Невелике зниження ціни призводить до суттєвого зростання заповнюваності.

Цільові сегменти: Бюджетний туризм, відпочинок у низький сезон, приватні особи (Leisure).

Стратегічний висновок: Зниження ADR у даному сегменті може збільшити валовий RevPAR за рахунок стрімкого зростання обсягу продажів.

Нееластичний попит (|PED| < 1)

Характеристика: Зміна тарифу майже не впливає на заповнюваність номерного фонду.

Цільові сегменти: Корпоративні клієнти, бізнес-поїздки, піковий сезон, унікальні локації.

Стратегічний висновок: Зниження ціни призведе лише до втрати доходу без суттєвого збільшення завантаження.

Фактори цінової чутливості

- **Сезонність та календар подій:** У дні високого попиту (конференції, свята) чутливість до ціни падає до мінімуму.
- **Сегмент гостей:** Бізнес-туристи суттєво менш чутливі до ціни, ніж сімейні відпочивальники.
- **Репутація та категорія:** Високий рейтинг готелю та унікальний сервіс знижують еластичність попиту.
- **Вікно бронювання (Lead Time):** Бронювання "в останній момент" має нижчу цінову чутливість.



Сезонні коливання

Управління сезонним попитом

Вплив ціни на заповнюваність принципово змінюється залежно від фази туроопераційного циклу готелю.

Піковий сезон: Високий органічний попит дозволяє підвищувати ADR без ризику втрати заповнюваності, забезпечуючи максимізацію маржі.

Низький сезон: Необхідно застосовувати пакети послуг (Value-added offer) замість прямого демпінгу цін, щоб зберегти імідж бренду.



Стратегії динамічного ціноутворення

Yield Management

Автоматична корекція тарифів у реальному часі на основі темпів заповнюваності (Pick-up speed) та залишку вільних номерів.

Сегментовані ціни

Створення спеціальних тарифних сіток для різних каналів: BAR (Best Available Rate), корпоративні тарифи, OTA та прямий продаж.

Обмеження тривалості

Встановлення обмежень Minimum Length of Stay (MLOS) під час високого попиту для оптимізації заповнюваності у суміжні дні.

Оцінка ефекту від зміни ціни

+7.2%

Зростання RevPAR при нееластичному попиті

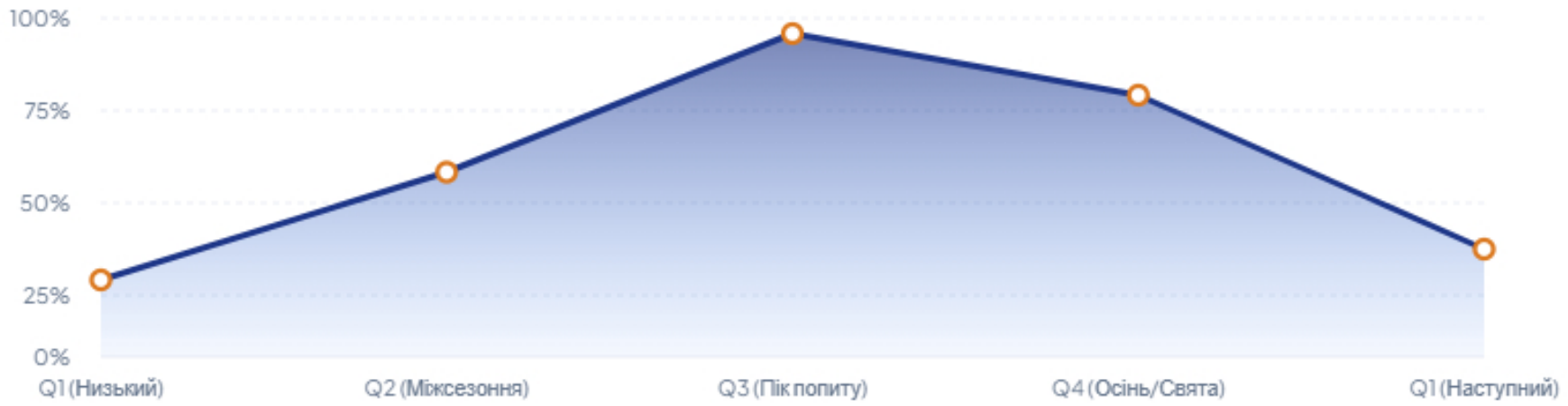
Математика цінового рішення

Сценарій: Підвищення середньої ціни номеру (ADR) на **10%** при еластичності попиту PED = -0.3.

Результат: Заповнюваність зменшується лише на **3%**, проте загальна виручка готелю зростає на **7.2%**.

Додатковий ефект: Зниження заповнюваності на 3% зменшує змінні операційні витрати (прибирання, прання, комунальні послуги), що додатково збільшує операційний прибуток (GOPPAR).

Рекреаційна динаміка заповнюваності



Заповнюваність сягає максимальних 92% у Q3 при високому ADR. У низький сезон (Q1) заповнюваність падає до 35%, що вимагає стимулювання попиту спеціальними тарифами.

Порівняльний аналіз сценаріїв

Стратегія	ADR (грн)	Заповнюваність (%)	RevPAR (грн)	Змінні витрати/номер	Оцінка GOPPAR
Агресивний демпінг	1,800 грн	88%	1,584 грн	450 грн	⚠ Низька маржа
Базовий тариф	2,500 грн	70%	1,750 грн	450 грн	✅ Задовільна
Оптимальна (Yield)	3,100 грн	65%	2,015 грн	450 грн	⭐ Максимальна
Завищена ціна	4,200 грн	38%	1,596 грн	450 грн	❌ Втрата попиту

Реакція сегментів на ціну



Корпоративний сегмент

Низька еластичність. Цінує локацію, бронює в останній момент, платить компанія.



Туристи та сім'ї

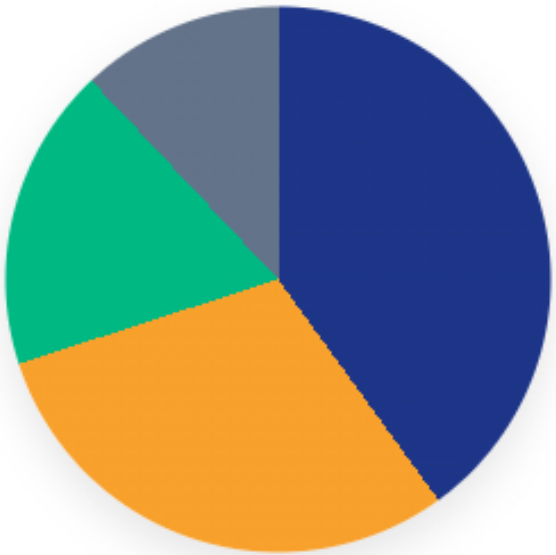
Висока еластичність. Чутливі до загальної вартості відпочинку, планують заздалегідь.



Групи та MICE

Середня еластичність. Очікують оптові знижки та додаткові безкоштовні послуги.

Структура каналів та комісії



- **Прямі бронювання / Сайт** (40% – Net ADR найвищий)
- OTA (Booking / Expedia) (30% – Комісія 15–20%)
- **Корпоративні контракти** (18% – Фіксований тариф)
- **Туроператори / Турагенти** (12% – Оптові ціни)

Комісія OTA знижує реальний Net ADR. Зниження ціни для заповнення номерів через OTA є найменш вигідним для підсумкового чистого прибутку готелю.

Впровадження Revenue Management

Крок 1: Аналіз

Збір історичних даних заповнюваності, ADR та коригування CompSet (конкурентів).

Крок 2: Тарифна сітка

Розробка рівня гнучких тарифів (BAR 1 – BAR 10) залежно від завантаження.

Крок 3: Автоматизація

Інтеграція RMS (Revenue Management System) із PMS та Channel Manager.

Крок 4: Оптимізація

Щоденний моніторинг Pick-up, коригування цін та аналіз RevPAR й GOPPAR.

> **Мета Revenue Management — продати правильний номер правильному клієнту у правильний час за правильну ціну через правильний канал дистрибуції.**
>
> — Роберт Г. Крос (Основоположник концепції Revenue Management)