

# Revenue Management. Управление доходами отеля

{

Выполнила:  
Студентка ГО1202,  
Романчук Илона

- ▣ Одним из направлений прогнозирования и применения информационных систем на предприятиях индустрии гостеприимства выступает система управления доходами — Revenue Management (RM)

- Методы управления доходами (также известные как управление прибылью или ценообразование в реальном времени) представляют собой оптимизационную модель, основанную на прогнозировании спроса для рыночных микросегментов

- Управление доходами — экономическая техника, нацеленная на определение наилучшей ценовой политики для оптимизации дохода предприятия индустрии гостеприимства на основе определения поведения спроса

## ПРЕДПРИЯТИЯ, НА КОТОРЫХ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРИМЕНЯЕТСЯ ЭТОТ МЕТОД ИМЕЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ОБЩИЕ ЧЕРТЫ:

- «скоропортящиеся запасы» (то есть услуги или продукция, чья стоимость обнуляется после даты производства; примером могут служить все незанятые места в самолете или пустующие номера в гостинице, которые имеют нулевую чистую стоимость; это называется нулевым оборотом фондов);
- варьирующийся спрос и фиксированные производственные мощности (спрос колеблется, иногда выше, иногда ниже имеющихся мощностей; сами мощности ограничены, поскольку нельзя продать 110 номеров в гостинице, насчитывающей их 100);
- продажи путем предварительного бронирования (продажа запасов или производственных мощностей за некоторое время до настоящей даты производства услуг);
- сложная структура ценообразования (поскольку спрос и цена гибко изменяется в соответствии с различными факторами, практикуется дифференцированное ценообразование: при снижении цены дополнительная прибыль генерируется привлечением сегмента клиентов, наиболее чувствительных к изменению цены; установление определенных ограничений на цены и квот продаж по показателю сегмент/цена поможет ограничить снижение доли клиентов, чья чувствительность к изменению цены наименьшая),
- очень низкие переменные затраты на единицу производимой продукции или услуг (в зависимости от конкретного сектора, этот показатель колеблется от 0 до 20% от всех затрат; так в гостиничной сфере переменные затраты на продажу одного дополнительного номера, включая уборку номера и оказание сопутствующих услуг, представляет собой очень небольшую сумму; затраты на персонал и амортизационные отчисления не зависят от объема продаж)

- В финансовом выражении применение метода управления доходами имеет следующий результат: при неизменных окружающих условиях систематическое использование метода управления доходами может повысить оборот в среднем на 7%, что может вызвать очень существенное увеличение объема доходов
- Метод управления доходами максимизирует два источника доходов: объем и цена на единицу производимых услуг
- Оптимизация объема производится на основании техники перебронирования

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПЕРЕБРОНИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ:

- номерной фонд гостиничного предприятия (общее количество номеров);
- текущая загрузка гостиницы;
- количество отъездов на текущий день;
- количество гарантированных бронирований на текущий день (такие бронирования частично оплачиваются в предварительном порядке и не могут быть отменены даже при неявке гостя, в случае которой начисляются штрафные суммы из предварительно внесенного депозита);
- количество негарантированных бронирований (для таких бронирований устанавливается крайний срок приезда, например, 18:00, после которого бронирование отменяется и номера переходят в категорию свободных для продажи);
- количество досрочных отъездов (до даты окончания бронирования);
- количество продленных бронирований (когда гость желает уехать позже указанной ранее даты);
- количество отмененных гарантированных бронирований;
- количество отмененных бронирований с ожиданием до установленного срока;
- количество неявок по гарантированным бронированиям (за такие неявки можно начислять штрафы);
- количество неявок по негарантированным бронированиям;
- количество досрочных приездов (гость прибывает раньше срока, указанного в заявке на бронирование; в принципе, гостиница не несет ответственности за таких гостей, однако отказывать им не следует);
- количество номеров, временно выбывших из общего номерного фонда: номера на ремонте (OO — Out of Order) и номера, временно не сдающиеся по различным причинам (OS — Out of Service).

- Уровень перебронирования рассчитывается на каждый день. В расчетах принимает участие статистика за точно такой же день за прошлые ГОДЫ



- Естественно, гостинице желательно оставить какой-то страховой запас номеров. Если количество фактических приездов окажется больше, то гостинице придется оплачивать как минимум стоимость альтернативного проживания, а как максимум еще и стоимость каких-то поощрений клиентам за непредоставление номера. Такой страховой фонд можно рассчитать как медианное значение количества случайных гостей. Такая ситуация может оказаться даже выгоднее, поскольку случайные гости заселяются по публикуемым ценам (rack rate), которые гораздо выше цен, указываемых при бронировании или контрактных цен

□ Оптимизация цены (основная идея метода управления доходами — менять цены в зависимости от спроса) осуществляется на основе кривых бронирования. На рисунке по оси абсцисс отложен период упреждения бронирования т.е. количество дней до фактической даты, на которую осуществляются бронирования номеров. По оси ординат откладывается процент загрузки гостиницы

- Кривая, которая называется «профиль бронирования», показывает среднестатистическое количество бронирований за каждый интервал времени до фактической даты бронирования. Такой профиль бронирования строится на основе многолетней статистики количества бронирований. Кривая, носящая название «фактические бронирования» указывает текущее состояние бронирований на определенную дату

□ Таким образом, соотношение этих двух кривых определяет характер поведения клиентов гостиницы, осуществляющих бронирование номеров. Во всех случаях, когда эти две кривые начинают расходиться следует немедленно предпринимать определенные действия. На рисунке представлены четыре области расхождения, рассмотрим их по порядку

- ▣ Первая область — фактические бронирования ниже значений профиля бронирования за довольно длительный срок от даты бронирования. В данном случае гостиница должны принимать бронирования с некоторыми скидками. Однако, поскольку до даты бронирования еще довольно существенный срок, то более правильным будет не снижение цен, а использование каких-либо альтернативных маркетинговых стратегий

- ▣ Вторая область — фактические бронирования превысили значение профиля. Гостиница должна продавать номера только за полную цену с целью максимизировать доходы. Предполагается дальнейший рост продаж

□ Третья область — кривая фактического спроса пошла вниз, видимо вследствие каких-либо отказов от бронирований. В данном случае гостиница должна использовать агрессивные маркетинговые стратегии и предоставлять скидки на номера для того, чтобы достигнуть необходимого уровня загрузки. Наконец, четвертая область демонстрирует существенный рост фактических бронирований. Целевой уровень загрузки, который находится на пересечении кривой профиля бронирования и оси ординат (70%) достигнут уже примерно за восемь дней до даты бронирования. В этой ситуации гостинице необходимо продавать номера за полную цену

- Точно такой же профиль бронирования гостиница строит на каждый день в году. Профиль бронирования может носить интервальный характер, т.е. иметь верхнюю и нижнюю границы профиля. В таком случае определенные действия гостиница начинает совершать при выходе кривой фактического бронирования за пределы данных границ



- Реребронирование выступает не только прогнозной техникой, но также относится к области риск-менеджмента, поскольку решает стандартную оптимизационную задачу данной дисциплины

- Кроме указанных техник к методам управления доходами также относятся групповое квотирование и оптимизация групп (когда на основе прогнозов делается вывод о возможности бронирования конкретной группы или наоборот отказе в бронировании при определенном уровне вероятности приезда более доходной группы), контроль продолжительности проживания, контроль тарифов и up-sell (продажа номера более высокой категории при заселении гостя). Методики управления доходами необходимо использовать любой гостинице

- Важно понимать, что revenue management — это не только техника по работе с тарифами или процесс анализа. Это понятие намного шире
- Revenue management – это определенного рода философия, формирующая внутриорганизационную культуру и культуры работы на предприятии в целом, которая распространяется на каждый отдел, объединяя их в единый организм будь то большой отель или малая гостиница
- У генерального менеджера, отдела продаж, отдела бронирования и службы приема и размещения должно быть сформировано единое видение стратегии развития и продвижения отеля и действий в рамках круга ответственности каждого